

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Образ современного руководителя так же далек от прежних стандартов, как Стив Джобс был далек от пресловутого «делового стиля», однако традиция встречать «по одежке» все еще живет во многих компаниях. Вопрос только в том, что эта «одежка» у всех разная.

Пожалуй, сегодня каждый из нас имеет свой уникальный взгляд на то, как создать наиболее эффективный деловой образ и как выгоднее подать себя, а у каждого руководителя, в свою очередь, непременно найдется эксклюзивный рецепт по управлению собственной репутацией.

Тем не менее, существует ли тот самый «золотой стандарт» имиджа успешного руководителя, способный свести воедино подходящий внешний вид и достойный психологический портрет? Где и как его искать? Или, может быть, универсальной формулы просто нет?

Внимание к подчиненным — это степень уважения руководителем идей и чувств сотрудников, обеспокоенность их статусом и условиями труда, установлением отношений взаимного доверия. Инициация структуры характеризует степень, в которой лидер ориентирован на выполнение рабочих заданий и направляет деятельность подчиненных на достижение целей. К характерным образцам поведения руководителей такого типа принадлежат разработка детальных инструкций для подчиненных, графиков выполнения работ, тщательное планирование. В соответствии с выводами ученых наиболее эффективный стиль лидерства характеризуется высокой степенью инициации структуры и высокой степенью внимания к подчиненным. Однако другие исследования показывают, что уровень действенности стиля руководства во многом определяется также ситуативными факторами.

Менеджер - это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования организации.

Профессиональное занятие означает, что этот специалист занимает постоянную должность в организации и наделен полномочиями принимать управленческие решения в определенной сфере деятельности этой организации. Термин

“менеджер” может употребляться применительно к достаточно широкой категории сотрудников организации:

- руководителям групп;
- начальникам лабораторий, отделов, функциональных служб организации;
- руководителям производственных подразделений;
- администраторам различного уровня, координирующим деятельность различных подразделений и внешних партнеров;
- руководителям предприятий, фирм в целом.

Труд менеджера носит высокотворческий характер, требует разносторонних знаний, предполагает склонность личности к аналитической деятельности и умения концентрироваться в определенные моменты на ограниченном круге проблем. Поскольку основным предметом труда менеджера является управленческая информация, то обязательным условием его эффективной работы выступают знания и умение использовать современные информационные технологии в управлении. Можно выделить *три категории требований к профессиональной компетенции менеджера*:

- знания в области теории и умения в сфере практики управления;
- способность к коммуникации и умение работать с людьми;
- компетентность в области специализации организации.

Надо отметить, что стиль руководства — понятие довольно относительное, даже изменчивое. Дело в том, что стиль руководства во многом зависит от того, какой сотрудник перед вами. С новичком, только что пришедшим на работу в аптеку, лучше проявить железную хватку, четко формулировать задачу и даже указывать источник ресурсов, которые необходимы для выполнения этой задачи.

Авторитарный стиль также уместен в экстремальных ситуациях, требующих незамедлительных действий. С опытными работниками высокой квалификации уместно будет применить демократический или делегирующий стиль управления.

Целью исследования является анализ эффективности интеллектуальной деятельности руководителя на примере аптеки ООО "Фиалка".

Задачами для достижения цели являются:

1) рассмотреть возникновение направления в науке об управлении с точки зрения человеческих отношений, стили и методы управления организацией, роль интеллектуальной деятельности руководителя;

2) проанализировать организационную структуру ООО "Фиалка";

3) дать рекомендации по совершенствованию эффективности интеллектуальной деятельности руководителя руководства ООО "Фиалка".

Объектом исследования в данной работе является ООО "Фиалка".

Предметом исследования является эффективность интеллектуальной деятельности руководителя предприятия ООО "Фиалка".

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРА И ЕГО КОМАНДА

1.1 Возникновение направления в науке об управлении с точки зрения человеческих отношений

В первой половине XX ст. развивались четыре разные школы управленческой мысли: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений и школа науки управления (или количественная школа). Сторонники каждого из этих направлений считали, что им удалось найти ключ к самому эффективному достижению целей организации. Исследования, которые осуществлялись потом, и научные попытки применить теоретические открытия школ на практике свидетельствуют, что много ответов на вопрос управления были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. Однако каждая из школ сделала значительный взнос в отрасль управления [\[1\]](#).

Научное управление (1885-1920) тесно связано с трудами Ф.У. Тейлора, Фрэнка и Лилии Гилберт и Г. Ганта. Они считали, что, применяя наблюдение, исследование, логику и анализ, можно усовершенствовать много операций ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения; изучали рабочие операции с целью исключения лишних, непродуктивных движений и, используя стандартные

процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы.

Важное значение этой школы в том, что происходило систематическое стимулирование с целью заинтересовать рабочих в улучшении производительности и увеличении объемов производства; предусматривались также короткие перерывы для отдыха во время труда в производстве. Следовательно, срок, который давали на выполнение определенных заданий, был реалистичным и справедливо установленным. Это давало возможность руководству определить нормы производства и планы тем, кто превышал установленный минимум. Работники, которые изготавливали больше, получали соответственно большее вознаграждение. Представители школы научного управления признавали также значимость отбора людей, которые физически и интеллектуально отвечали выполняемой ими работе. Особенное внимание обращали на большое значение учебы. Школа научного управления также выступала на защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы [\[2\]](#).

Классическая (административная) школа управления (1920-1950). Авторы трудов о научном управлении в основном исследовали процесс управления производством. Они занимались повышением эффективности на уровне, ниже чем управленческий. После возникновения административной школы специалисты начали развивать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Классика пыталась определить общие характеристики и закономерности организаций. Цель классической школы заключалась в создании универсальных принципов управления. При этом она вытекала из идеи, что соблюдение таких принципов будет способствовать потому, что организация достигнет успеха.

Возникновения классической (административной) школы связывают с именем А. Файоля, который предложил первые принципы управления [\[3\]](#):

- разделение труда;
- полномочие и ответственность;
- дисциплина;
- единоначалие;
- единство направления;

- подчиненность личных интересов общим;
- вознаграждение персонала;
- централизация;
- скалярная цепь;
- порядок;
- справедливость;
- стабильность рабочего места и персонала;
- инициатива;
- корпоративный дух.

Главный внос Файоля в теорию управления заключается в том, что он исследовал управление как универсальный процесс, который состоит из таких взаимоувязанных функций, как планирование, организация и контроль [4].

Школа человеческих отношений (1930-1950). М.П. Фоллет, Е. Мейо и А. Маслоу - наибольшие авторитеты в развитии школы человеческих отношений в управлении. Приверженцы этой школы считали: если руководство беспокоится о своих работниках, то и уровень их удовлетворенности должен увеличиться, что будет способствовать повышению производительности труда. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, сущность которых заключалась в более эффективном влиянии непосредственных начальников, проведении консультаций с работниками и предоставлении им больших возможностей общения на работе. Доказано, что мотивами поступков людей являются, в основном, не экономические факторы, а разные потребности, что могут быть лишь частично удовлетворены с помощью денег. Эта школа также впервые рассмотрела организацию как социальную систему, в которой наряду с формальной существует и неформальная система [5].

Науки о поведении (1950р. - доныне). Основной целью школы наук о поведении было улучшение эффективности организации путем повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Главный постулат школы - правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать увеличению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Представителями периода

развития бихевиористского направления были Р. Лайкерт, Д. МакГрегор и Ф. Герцберг. Самой известной была теория МакГрегора, основанная на теории Х - применение методов принуждения и вознаграждения ("кнута и пряника"), и теории В - создание условий, которые способствуют стимулированию работников, предоставлению им возможностей для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при достижении целей организации. Подобно другим, этот подход отстаивал "единственный наилучший путь" решения управленческих проблем. Но, невзирая на позитивные результаты, бихевиористский подход иногда оказывался недейственным в ситуациях, которые отличались от тех, которые исследовались его сторонниками [6].

1.2 Стили управления организацией

В процессе разработки проблемы стилей руководства в исследованиях американских теоретиков менеджмента сформировался бихевиористский (поведенческий) подход, поскольку они показали, что эффективность руководства определяется скорее "поведением", чем персональными качествами руководителя. Поэтому в исследованиях последних лет акцент сместился с изучения характерных черт руководителей на поведение лидеров, которые достигли успеха. Такие исследования проводили ученые Университета штата Огайо, Мичиганского и Техасского университетов. Предметом изучения научных работников Университета штата Огайо стали разнообразные показатели поведения руководителей, которые дали возможность идентифицировать основные бихевиористские стили лидерства, которые получили название внимание к подчиненным и инициации структуры.

Внимание к подчиненным — это степень уважения руководителем идей и чувств сотрудников, обеспокоенность их статусом и условиями труда, установлением отношений взаимного доверия. Инициация структуры характеризует степень, в которой лидер ориентирован на выполнение рабочих заданий и направляет деятельность подчиненных на достижение целей [7]. К характерным образцам поведения руководителей такого типа принадлежат разработка детальных инструкций для подчиненных, графиков выполнения работ, тщательное планирование. В соответствии с выводами ученых наиболее эффективный стиль лидерства характеризуется высокой степенью инициации структуры и высокой степенью внимания к подчиненным. Однако другие исследования показывают, что уровень действенности стиля руководства во многом определяется также ситуативными факторами.

В процессе последующего изучения стилей управления выяснилось, что между стилями управления и конкретными рабочими ситуациями должна быть определенная связь. Этот подход — разработка разных моделей лидерства в разных обстоятельствах, что осуществляется в русле ситуативного подхода (модель Ф. Фидлера, ситуативная теория П. Герси и К. Бланчарда, теория "путь — цель" М. Эванса и Р. Хауса и концепция субститутив лидерства).

Одной из первых и производительных попыток построить четкую систему, которая объединяет стили руководства и организационные ситуации, стала теория Ф. Фидлера. Была поставлена цель: определение стиля лидерства, наиболее адекватного конкретным обстоятельствам.

Ф. Фидлер проанализировал взаимосвязь между стилями руководства, степенью благоприятности ситуации и выполнением задания коллективом и представил ее в виде зависимости. В соответствии с ней лидеры, ориентированные на задание, демонстрируют наивысшую эффективность либо в очень благоприятной, либо в очень неблагоприятной ситуации. Руководители, ориентированные на поддержку взаимоотношений, показывают наивысшие результаты в промежуточных ситуациях.

Согласно с ситуативной теорией руководитель может применять один из четырех стилей, которые возникают из сочетания поведения, ориентированного на взаимоотношения (внимание к людям), и поведения, ориентированного на выполнение заданий: директивный, убеждающий, участия, делегирующий [\[8\]](#).

Директивный стиль отображает повышенное внимание к производству и сниженную к людям.

Убеждающий стиль связан с высоким вниманием и к людям, и к производству.

Стиль участия соединяет в себе повышенное внимание к людям и низкое внимание к производству.

Делегирующий стиль отображает низкое внимание и к производству, и к людям. При таком стиле вся ответственность за принятие решений и их реализацию возлагается на подчиненных.

У каждого руководителя складываются определенные стереотипы управленческой деятельности [\[9\]](#). Во всех науках об управлении эти стереотипы заведено называть стилем управления. В ходе последних 50-летних исследований было

сформулировано много концепций стилей. Большинство сходится на таком:

- 1) стиль отображает установившиеся способы деятельности руководителя и тесно связанный с психологическими особенностями мышления, принятием решений;
- 2) стиль не есть врожденное качество, а формируется в процессе деятельности и изменяется.

На сегодня различают три главных стиля управления.

1. Авторитарный стиль.
2. Демократический стиль управления
3. Либеральный стиль

Подразделы и организация при таком руководстве медленно, но неуклонно превращается в болото, сотрудники теряют мотивацию, инициативу и интерес к делам организации [\[10\]](#).

Надо отметить, что стиль руководства — понятие довольно относительное, даже изменчивое. Дело в том, что стиль руководства во многом зависит от того, какой сотрудник перед вами. С новичком, только что пришедшим на работу в аптеку, лучше проявить железную хватку, четко формулировать задачу и даже указывать источник ресурсов, которые необходимы для выполнения этой задачи.

Авторитарный стиль также уместен в экстремальных ситуациях, требующих незамедлительных действий. С опытными работниками высокой квалификации уместно будет применить демократический или делегирующий стиль управления.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АПТЕКИ ООО "ФИАЛКА"

2.1 Общая информация об организации ООО "Фиалка"

Аптечная сеть ООО "Фиалка" была основана в Санкт-Петербурге в 1993 году командой молодых докторов, следящих за последними достижениями в области

медицины и разработками инновационных препаратов. Поэтому все новинки фармацевтической промышленности и по сей день сразу появляются в сети аптек ООО "Фиалка" .

ООО "Фиалка" сегодня – это стабильно развивающаяся компания, представляющая собой сеть из 17 универсальных аптек, расположенных в разных уголках города. Ассортимент каждой аптеки включает в себя более 10 тысяч наименований.

Позиционирование стандартов компании сформулировано на официальном сайте: «Мы стремимся работать так, чтобы нас знали, как одних из самых лучших по ассортименту и сервису для клиентов. Чтобы к нам обращались, когда необходимо приобрести любое лекарство, и косметику, и биологически активные добавки, и предметы личной гигиены. Наша команда профессионалов старается сделать максимально комфортным пребывание покупателей в наших аптеках. Мы постоянно совершенствуем наши интерьеры, чтобы учесть все потребности посетителя – это и удобная навигация, и светлые просторные залы с приятным глазу цветовым решением и необычно оформленные витрины».[\[11\]](#)

В аптеках ООО «Фиалка» работают только высококвалифицированные специалисты, которые всегда готовы предоставить профессиональную консультацию.

Семейство универсальных аптек ООО «Фиалка» сотрудничает с национальными лидерами дистрибуции лекарственных средств, что позволяет избежать поставок некачественной или фальсифицированной продукции.

В период с января 2017 по апрель 2018 года мы открыли 3 новых аптеки полностью соответствующие высоким стандартам качества сети «Фиалка».

С осени 2017 года компания развивает новое направление деятельности. В аптеке №1 на проспекте Стачек, 77 был открыт первый салон оптики «Фиалка». В 2018 году открылось еще 2 салона оптики – на Большой Монетной улице и проспекте Ветеранов.

Структура ассортимента ООО «Фиалка»:

- Медикаменты. Лекарственные средства, представленные в аптечной сети ООО «Фиалка»
- Женская красота и здоровье. Все для поддержания женской красоты и здоровья.



Рисунок 2.1 Структура ассортимента сети аптек «Фиалка»

- Детские товары. Здоровое питание, не вызывающее аллергию (смеси на основе козьего молока и гипоаллергенное питание) витаминные комплексы. Эффективные и безопасные средства для нежной детской кожи.
- Лечебная косметика. Косметика нового поколения, которая призвана решать довольно серьезные проблемы кожи.
- Диетические товары. Большой выбор товаров для здорового образа жизни.
- Оптика. Самые последние коллекции оправ и солнцезащитных очков ведущих производителей, контактные линзы, готовые очки, «компьютерные» очки, «антифары», «перфорационные очки».
- Изделия медицинского назначения. Большой выбор товаров для лечения и профилактики ортопедических заболеваний.
- Арома масла
- Витамины и БАД.
- Сопутствующая продукция
- Журналы о здоровом образе жизни, медицинская литература.
- Лекарственные травы

Важно отметить, что ООО ООО «Фиалка» позиционируется именно как сеть аптек, что в настоящее время стало более популярным на рынке фармацевтических продуктов.

Если сравнивать аптеки, входящие и не входящие в сети, то сетевые аптеки – это, прежде всего единый стандарт, единое оформление, единые цены, требования к ассортименту и товаропроводящий процесс. Преимущества сети в укрупнении, которое позволяет снизить себестоимость, и в том, что значительная часть проблем с аптеки перекладывается на сетевые организационные структуры. Техническим обеспечением, охраной, переговорами с поставщиками, с органами власти занимается головная структура. В отдельной аптеке все эти проблемы ложатся на плечи руководителя. Сетевая же в отличие от нее имеет возможность сконцентрироваться на поддержании ассортимента и на обслуживании покупателей. У нее лучшие перспективы и возможность платить более высокую зарплату, чем у отдельной аптеки.[\[12\]](#)

Мировой опыт показывает, что будущее за аптечными сетями, а не за самостоятельными аптеками. Там, где создание сетей до сих пор было законодательно ограничено (например, в Финляндии и других европейских странах) по принципу “одна аптека – один хозяин”, это была, скорее, социальная мера, направленная на сохранение рабочих мест. С вхождением в ЕС таким странам приходится начать допускать сети на аптечный рынок, и они тут же начинают возникать по понятным экономическим причинам. В любом случае рост количества аптек имеет свои пределы. Это связано с тем простым фактом, что рынок конечен, он имеет порог насыщения – нельзя открыть аптеку в каждом доме, как бы это ни было удобно потребителю.[\[13\]](#)

2.2 Организационно-правовая форма аптеки ООО "Фиалка"

Общее руководство сетью аптек регулируется Уставом, последняя редакция которого принята 9 августа 2005 года.

Рассмотрим основные пункты устава.

В соответствии с Уставом Общества, целью деятельности ООО «Фиалка» является получение прибыли.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- розничная торговля фармацевтическими товарами;
- розничная торговля медицинскими товарами и ортопедическими изделиями;
- розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами, кроме мыла;
- розничная торговля туалетным и хозяйственным мылом;
- оптовая торговля фармацевтическими и медицинскими товарами;

В Уставе Общества также указано, что Общество вправе осуществлять другие виды деятельности, не запрещенные законодательством, направленные на достижение установленных целей.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется Федеральным Законом, Общество занимается только на основании специального разрешения (лицензии).

Право общества осуществлять деятельность, на занятие которой необходимо получение лицензии, возникает с момента получения такой лицензии или в указанный в ней срок и прекращается по истечении срока ее действия, если иное не установлено законом или иными правовыми актами.

Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, Общество в течение срока действия разрешения (лицензии) вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением (лицензией), и сопутствующие виды деятельности.

Имущество Общества принадлежит ему на праве собственности и образуется из:

- вкладов учредителей (участников) в уставной капитал;
- полученных доходов;
- иного имущества, приобретенного Обществом по иным основаниям, допускаемым законодательством. В связи с участием в образовании Общества участники имеют обязательственные права в отношении Общества, в том числе: право на участие в управлении, на долю чистой прибыли, распределяемой среди участников и долю в имуществе при ликвидации Общества (после всех вычетов, установленных законодательством), иные права, установленные действующим законодательством и настоящим Уставом.

Общество вправе один раз в год принимать решение о распределении прибыли между его участниками.

Кроме того, по Уставу Общества, руководство Обществом осуществляется Общим собранием участников Общества, которое проводится ежегодно, но может быть созвано внеочередное собрание. При этом генеральный директор является выборным лицом и избирается участниками Собрания один раз в год. Генеральный директор Общества осуществляет свои полномочия путем принятия решений в форме Приказа, а также путем заключения различного рода сделок в форме, установленной гражданским законодательством. Генеральный директор без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки.

2.3 Организационная структура аптеки ООО "Фиалка"

Как уже говорилось выше, в сеть ООО «Фиалка» в настоящий момент входят 17 аптек, управляемых централизованно. Обобщенная структура управления изображена на рисунке 2.2.

Генеральный директор

Коммерческий директор

Финансовый директор

Отдел

закупок

Отдел маркетинга

Отдел IT

Директора

аптек

Отдел персонала

Бухгалтерия

Рисунок 2.2 Структура управления ООО «Фиалка»

Все службы разделены по функциональному принципу и подчиняются генеральному директору. Таким образом, все стратегическое планирование осуществляется централизованно. Директора каждой из аптек сети подчиняются коммерческому директору.

В таблице 2.1 представлена квалификационная матрица высших руководящих сотрудников для сети аптек «Фиалка».

Таблица 2.1

Квалификационная матрица ООО «Фиалка»

Должность	Требования к образованию, стажу	Основные должностные обязанности
Генеральный директор	Высшее экономическое образование, стаж на управляющей должности – не менее трех лет (в подчинении не менее 8-10 человек)	Координация деятельности между отделами, разработка стратегии развития, контроль над работой подразделений, работа с поставщиками
Коммерческий директор	Высшее образование, опыт управления группой (не менее 5 человек), опыт работы с клиентами	Руководство деятельностью директоров аптек, участие в стратегическом планировании развития сети аптек, контроль проведения в аптеках маркетинговых акций, контроль над соблюдением стандартов качества работы аптек
Начальник отдела персонала	Высшее образование (психология), опыт работы по подбору персонала, кадровое делопроизводство	Подбор персонала, ведение всей внутренней кадровой документации
Финансовый директор	Высшее экономическое образование (специализация – финансы), опыт работы не менее 5 лет	Расчет показателей финансовой деятельности организации, контроль и планирование финансовой деятельности подразделений сети (аптек), расчет компаративных показателей
Бухгалтер	Высшее экономическое (бухучет) образование	Ведение финансовой отчетности, внешний и внутренний финансовый документооборот

Директор по маркетингу	Высшее экономическое образование (специализация – маркетинг, реклама). Опыт работы не менее 5 лет на руководящей должности	Стратегическое планирование маркетинговой деятельности, работа по анализу тенденций развития рынка фармацевтической продукции, работа с поставщиками
Начальник отдела закупок	Высшее, желательно медицинское образование, приветствуется второе высшее экономическое образование, опыт работы в закупках на руководящей должности не менее 5 лет	Анализ развития рынка, анализ структуры и тенденций продаж, составление плана закупок, работа с поставщиками
Начальник отдела IT	Высшее образование в сфере информационных технологий	Поддержка работы внутренних информационных систем управления работой компании, разработка новых модульных функций работы систем
Директор магазина (аптеки)	Высшее образование (фармацевтическое + экономическое или административное), опыт работы на аналогичной должности не менее 3х лет, умение руководить коллективом не менее 20 человек, опыт работы в рознице	Управление деятельностью магазина, предоставление текущей отчетности коммерческому, финансовому и директору по маркетингу.

ГЛАВА 3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ

РУКОВОДСТВА В АПТЕКЕ ООО "ФИАЛКА"

3.1 Интеллектуальная составляющая стиля руководства в аптеке ООО "Фиалка"

Успешность и стабильность развития аптеки во многом зависит от личности руководителя, его роли в коллективе и стиля руководства. Какой характер взаимоотношений с подчиненными наиболее эффективен в аптеке? Хорошо ли для дела, когда про начальника говорят “строгий, но справедливый!”? А может, специфика управления коллективом аптеки требует совсем другого стиля руководства — либерального? Не менее важно в управлении интеллектуальная составляющая компетенции менеджера – именно от остроты ума, уровня подготовки и знаний во многом обусловлен успех в управлении

Как было отмечено в первой главе, специалисты выделяют три основных стиля руководства – авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский).

В аптеке, где люди работают годами и часто дружны между собой, а руководителями являются в основном женщины, складывается особый стиль руководства, который можно назвать демократично-семейственным. Для такого стиля характерно отсутствие таких форм управления организацией, как приказание, контроль за выполнением приказа и четко прописанная система наказания за невыполнение распоряжений. При таком подходе сотрудники часто перестают подчиняться и в результате теряется управляемость коллективом.

Приказание очень часто выглядит как просьба, которую можно проигнорировать или выполнить позднее. Рассмотрим один из таких примеров.

“Мария Васильевна, пожалуйста, переоформите витрину”, — говорит своей сотруднице заведующая. К концу дня обнаруживается, что витрина не переоформлена. На вопрос: “По какой причине?” — Мария Васильевна отвечает: “Не было времени — думала сделать это завтра утром”.

На сформулированный таким образом приказ сотрудник может ответить: “А почему снова я? Попросите кого-то другого”.

Может быть и такая ситуация – работник вроде бы выполнил приказание и сделал выкладку товара, но начальник недоволен. При этом ответом на его замечание будет справедливое возражение: “Но вы же не сказали, как это сделать, какие именно препараты представить на витрине”.

Часто бывает и так — заведующей кажется, что она все правильно объяснила, но сотрудник все равно не понимает, чего именно требует от него руководитель, и стесняется спросить, чтобы не показаться бестолковым.

Отдавая приказ, начальнику необходимо помнить о трех шагах, которые обязательно надо выполнить — иначе приказ работать не будет:

Первый шаг: вы говорите, что и как надо сделать, т.е. четко и конкретно описываете результат, который хотите получить.

Второй шаг: определяете время, когда надо выполнить работу — завтра, через два часа, к концу рабочего дня.

Третий шаг: обговариваете вид обратной связи: каким образом сотрудник должен доложить о выполненной работе.

Следуя этим простым правилам, можно добиться гораздо большей эффективности выполнения приказаний. Например, приказ о переоформлении витрины будет звучать так: “Мария Васильевна, пожалуйста, переоформите витрину, выложите (такие-то) препараты и через 3 часа позовите меня принять работу. Вам все понятно?” Поручая сложное задание, попросите сотрудника повторить приказание — пусть он перечислит, что конкретно нужно сделать.

Заведующие часто жалуются, что не знают, как наказывать сотрудников. Они “спускают на тормозах” их провинности, “входят в обстоятельства” и жалеют подчиненных. Иногда из опасения потерять ценного работника не применяют к нему никаких мер наказания. Во многих аптеках отсутствует четко прописанная система наказаний – за что, когда, какие именно меры следует применять (предупреждение, выговор, строгий выговор, запись в трудовой книжке, лишение премии, вычеты из заработной платы, отработка в свободный день и т.д.).

Важно помнить, что все без исключения члены коллектива должны подвергаться наказаниям за нарушения. Допустим, работник аптеки периодически опаздывает на работу. Как следует действовать руководителю в этой ситуации? Прежде всего необходимо провести беседу с сотрудником и выяснить причину опозданий. Она

может быть и объективной, например: нужно отводить утром ребенка в детсад. В этом случае, возможно, стоило бы пересмотреть график работы человека.

Если причина в том, что сотрудник “не успевает на автобус”, тогда следует вынести нарушителю дисциплины предупреждение. И указать, что при повторном опоздании он получит выговор или будет наказан рублем. После справедливого наказания, когда человек четко понимает, за что именно получил взыскание, он обычно исправляется. Если же нарушения продолжаются, стоит серьезно подумать — а нужен ли коллективу такой работник.

Речь не идет о том, чтобы “закручивать гайки” и кардинально менять стиль руководства. Хотелось лишь акцентировать внимание руководителя на умении сочетать в зависимости от ситуации элементы разных стилей руководства. На тренингах совместно с руководителями аптек вывели формулу успешного стиля управления коллективом. Условно он на 30% состоит из авторитарного, на 70% — из демократического стиля руководства.

Многие заведующие не хотят менять свой стиль, заявляя: “Пусть меня воспринимают подчиненные такой, какая я есть”. Это устаревший подход к управлению современным бизнесом. Личность настоящего руководителя-лидера ценна именно способностью меняться и приспосабливаться к быстро меняющимся как внешним, так и внутренним условиям бизнес-среды.

С одной стороны аптека – это торговое предприятие, успешность работы которого может и должна оцениваться по финансовым показателям. Оборот, средний чек, выполнение плана по наценке, рентабельность торговой точки –любой владелец предприятия в первую очередь интересуется этими цифрами. Но не только хорошие финансовые показатели свидетельствуют о том, что руководитель по праву занимает свое место. Какие же еще требования к нему сегодня предъявляются?

Есть еще как минимум 2 важных критерия, по которым уже давно в крупных аптечных сетях оцениваются управленцы. Первый– оценка компетенции, т.е. наличия у руководителя навыков, знаний, умений, необходимых для работы в занимаемой должности. Также важно, чтобы поведение руководителя соответствовало его положению. Обычно для проведения такой оценки проводится ассессмент. Группа людей –ассессоров (как правило, это представители отдела HR, обучения и вышестоящее руководство)наблюдает, как справляется претендент с задачами бизнес-кейса (в игровых ситуациях, имитирующих повседневные задачи

директора). Чаще этот метод используется при приеме на работу, чтобы «отсечь» заведомо слабых кандидатов, однако многие компании практикуют его и для оценки текущего положения дел, а также построения планов обучения.

Второй критерий оценки – успешность руководителя в достижении целей, которые перед ним ставятся. За основу берется не общая компетенция, а решение конкретных ежедневных задач, например работа с заказом, выкладкой, сотрудниками, разрешение конфликтов с клиентами и прочее, из чего состоит день заведующего.

То, сколько времени уделяет управленец каждой задаче, определяет успешность аптеки по тому или иному показателю. Например, если аптека делает ставку на приток клиентов из соседних ЛПУ, то первоочередной задачей директора будет организация работы с местными лечебными учреждениями.

Если аптека принадлежит к крупной сети и находится в месте с высокой проходимостью, работа с ЛПУ неактуальна, основное внимание директора должно быть направлено на привлечение покупателей определенной категории, а это выкладка, наружная реклама, поддержание принятых стандартов обслуживания, привлекательности сети как бренда, обеспечение определенного товарного запаса и уровня продаж препаратов, на которые руководство сети рекомендует делать ставку. Если руководитель правильно распределяет время и ресурсы с учетом поставленных перед аптекой целей, можно сделать вывод, что он четко осознает, что от него требуется. И под его руководством поставленные цели, скорее всего, будут достигнуты.

И все же, если разобраться, финансовая успешность и достижение аптекой определенных целей, хотя и являются результатом правильной работы руководителя, зависят не только от него. Его влияние в этой области – опосредованное и оценить, насколько велик вклад директора, например, в увеличение среднего чека – проблематично. Ведь непосредственно на него повлиять может только сотрудник первого стола.

Руководитель же может обеспечить обучение персонала и поддержание полученных навыков продаж элитных брендов или осуществления комплексных продаж, помочь сотрудникам грамотно объяснять покупателям необходимость тех или иных приобретений. Именно по наличию этих навыков у фармацевтов можно судить о качестве работы директора.

Поэтому для хорошего управленца очень важно уметь подбирать правильных людей, обучать их, ставить задачи и создавать мотивацию для выполнения этих задач.

Так уж сложилось, что руководители аптек в основном женщины. Для женщин-руководителей, как и для всех других женщин, характерны перепады настроения, эмоциональность, сотрудники часто оцениваются ими через призму «нравится – не нравится» и бизнес-отношения невольно окрашиваются в личные тона.

Хороший руководитель отличается тем, что способен не переносить свои жизненные неурядицы и плохое самочувствие на подчиненных. Поэтому одна из основных задач женщины-руководителя – минимизировать влияние гормонов и симпатий-антипатий на процесс работы.

При этом в женском руководстве есть и плюсы. Женщина хорошо понимает, как важен ее, как правило, тоже женскому коллективу удобный график работы и как дорого время, проведенное с семьей.

Кроме того, женщина уделяет больше внимания созданию благоприятной психологической обстановки и установлению теплых личных отношений в коллективе, что безусловно важно для маленькой аптечной команды.

Вообще хороший управленец независимо от пола должен быть умелым коммуникатором, понимать людей и мотивы их поступков. Потому что приходят сотрудники в компанию (ориентируясь на ее популярность, удобный график работы, устраивающую их зарплату), а уходят чаще всего от руководителя или нездоровых взаимоотношений в коллективе.

Кстати, для руководителя важно не только отличаться уравновешенностью и крепкой психикой, но и хорошим физическим здоровьем. Частые больничные, отсутствие на работе или постоянное присутствие «не в форме» могут подорвать авторитет и доверие к вам.

Становясь директором, человек фактически становится опорой для подчиненных. Поэтому, помимо хорошего к ним отношения, важны и такие качества, как решительность, уверенность в себе и способность твердо проводить далеко не всегда с восторгом воспринимаемые изменения в работе аптеки. В крупной сети руководитель, помимо прочего, выступает буфером на пути тревог и волнений в офисе и толкователем распоряжений свыше, которые порой кажутся сотрудникам нелогичными.

Насколько спокойно примет их персонал, во многом зависит от того, насколько разумно директор сумеет объяснить ситуацию, насколько последовательно действует и каким авторитетом и доверием обладает.

3.2 Предложения по совершенствованию интеллектуальной составляющей руководства в аптеке ООО "Фиалка"

В аптечной сети ООО «Фиалка» принят авторитарный стиль. Все процессы внутри аптеки завязаны на руководителе. Он единолично принимает решения, ориентируясь на собственные знания, интересы и цели.

Минусы данного стиля:

- отсутствие творческой инициативы сотрудников аптеки,
- ухудшение социально-психологического климата в коллективе аптеки,
- значительная текучесть кадров.

Когда нужен такой стиль? Лишь при открытии нового предприятия, на начальном этапе формирования коллектива аптеки.

Поэтому рекомендуется постепенно переходить на делегирующий стиль, когда руководитель хорошо разбирается в профессиональных и личных качествах своих работников, полностью передает им право на постановку и выполнение задач, соответствующих их навыкам, вместе с тем передается и ответственность за результаты.

Вначале осуществим психологический практикум. Тест “Управленческая ситуация”. С помощью этого теста можно определить склонность руководителя к выражению той или иной позиции в работе с подчиненными, а именно:

ориентацию на интересы дела;

на самого себя; на соблюдение инструкций;

на отношения в коллективе.

Необходимо выбрать в данной управленческой ситуации наиболее предпочтительный вариант поведения (А, Б, В, Г) с обоснованием своего выбора.

Молодой сотрудник обратился к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием. Когда вы спросили, почему на четыре дня, он ответил, что вы уже отпускали другого работника аптеки в подобной ситуации на четыре дня. Вы подписываете заявление на три дня. Однако подчиненный выходит на работу через четыре. Как вы поступите?

А Объявлю строгий выговор или уволю его.

Б Предложу подчиненному отработать четвертый день в его выходной.

В ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

Г Возьму ответственность за прогул на себя. Просто пожурю и поздравлю с бракосочетанием.

Ответы:

А – ориентация руководителя на официальную субординацию и соблюдение инструкций;

Б – ориентация на интересы дела;

В – ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе;

Г – ориентация на самого себя.

В сети аптек ООО «Фиалка», как было отмечено выше, действует авторитарный стиль руководства, поэтому методы воздействия на коллектив представляют собой административные воздействия, систему штрафов и поощрений.

Рекомендуется постепенно переходить на такой метод руководства, когда руководитель остается руководителем, но активно вовлекает сотрудников в процессы принятия решений, управления, организации и контроля, советуется с ними.

При этом основной метод воздействия на коллектив: с помощью убеждений, доверие к профессионализму сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность — это всегда сопоставление или, если это возможно, соизмерение результата деятельности и затрат на ее осуществление. Что может быть результатом мышления?

Если говорить об индивидуальной деятельности менеджера, то таким результатом может быть не что иное, как его успех в решении проблем, удовлетворенность сделанной работой, предельная ясность в понимании того, что надо делать дальше и как это необходимо делать. Все это акты мыслительной деятельности. Когда менеджер разрабатывает стратегию фирмы, то наиболее эффективным оказывается тип творческого, гибкого, конструктивного мышления. Когда он решает текущие проблемы, — необходимо мышление прагматическое, конкретное, непосредственное.

Затраты усилий на необходимые в этих случаях результаты определяются тем, как развиты те или иные типы мышления менеджера, какие методологии он выбирает при решении проблем. Это определяет и затраты времени — самый важный ресурс управления, и затраты социально-психологических усилий, которые также ощутимы в деятельности менеджера.

Но когда результатом интеллектуальной деятельности является решение, концепция, стратегия, миссия, разрабатываемые группой исследователей, тогда затраты становятся более зримы и значительны. Они уже характеризуют как человеческие ресурсы, так и интеллектуальный потенциал, который определяется в значительной мере формированием группы исследователей по критериям типологии мышления.

Аптечная сеть ООО "Фиалка" была основана в Санкт-Петербурге в 1993 году командой молодых докторов, следящих за последними достижениями в области медицины и разработками инновационных препаратов. Поэтому все новинки фармацевтической промышленности и по сей день сразу появляются в сети аптек ООО "Фиалка" .

ООО "Фиалка" сегодня – это стабильно развивающаяся компания, представляющая собой сеть из 17 универсальных аптек, расположенных в разных уголках города. Ассортимент каждой аптеки включает в себя более 10 тысяч наименований.

В аптечной сети ООО «Фиалка» принят авторитарный стиль. Все процессы внутри аптеки завязаны на руководителе. Он единолично принимает решения, ориентируясь на собственные знания, интересы и цели.

Минусы данного стиля:

- отсутствие творческой инициативы сотрудников аптеки,
- ухудшение социально-психологического климата в коллективе аптеки,
- значительная текучесть кадров.

Когда нужен такой стиль? Лишь при открытии нового предприятия, на начальном этапе формирования коллектива аптеки.

Поэтому рекомендуется постепенно переходить на делегирующий стиль, когда руководитель хорошо разбирается в профессиональных и личных качествах своих работников, полностью передает им право на постановку и выполнение задач, соответствующих их навыкам, вместе с тем передается и ответственность за результаты.

Рекомендуется постепенно переходить на такой метод руководства, когда руководитель остается руководителем, но активно вовлекает сотрудников в процессы принятия решений, управления, организации и контроля, советуется с ними. При этом основной метод воздействия на коллектив: с помощью убеждений, доверие к профессионализму сотрудников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник. - СПб.: Издательство «Союз», 2002.
2. Акимова Т.А. Теория организации. - М.: ЮНИТИ., 2003.
3. Алексеев Н. Менеджмент. Проблемы теории и практики менеджмента. - М.: Инфра, 2007.-312 с.
4. Баринов В.А. Стратегическое управление: Учебное пособие.- М.: ИД ФКБ-ПРЕСС, 2018.- 520 с.
5. Беглова А. С. Основы менеджмента. – М.: Инфра, 2017.- 302 с.
6. Богачек И.А., Абчук В.А., Громова Л.А., Панфилова А.П. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям. / Под ред. проф. Соломина В.П. - СПб.: Питер, 2004.
7. Десслер Г. Управление персоналом. -М.: «Бином», 1997.
8. Дятлов В.А.. Кибанов А.Я., Пихало В.Т.. Управление персоналом. - М: «Приор», 1998.
9. Еремин Р.Ю. Социология управления.- М.: «ЭКСМО-ПРЕСС», 2007.- 426 с.

10. Ершова Ю.П. Управление деловой карьерой. - М., 2001.
 11. Зеер Э.Ф., Таранов О.В. Психологические особенности управления карьерой. - СПб., 2003.
 12. Крыг О.Ю. Стратегический менеджмент.- М.: Дрофа, 2010.- 501 с.
 13. Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: ИНФРАМ-М., 2004.
 14. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. - СПб.: «Питер» , 2003.
 15. Поляков В.А. Технология карьеры. Практическое руководство. - М.: Наука, 1989.
-
1. Акимова Т.А. Теория организации. - М.: ЮНИТИ., 2003. [↑](#)
 2. Алексеев Н. Менеджмент. Проблемы теории и практики менеджмента. - М.: Инфра, 2007.-312 с. [↑](#)
 3. Богачек И.А., Абчук В.А., Громова Л.А., Панфилова А.П. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям. / Под ред. проф. Соломина В.П. - СПб.: Питер, 2004. [↑](#)
 4. Дятлов В.А.. Кибанов А.Я., Пихало В.Т.. Управление персоналом. - М: «Приор», 1998. [↑](#)
 5. Баринов В.А. Стратегическое управление: Учебное пособие.- М.: ИД ФКБ-ПРЕСС, 2018.- 520 с. [↑](#)
 6. Десслер Г. Управление персоналом. -М.: «Бином», 1997. [↑](#)
 7. Ершова Ю.П. Управление деловой карьерой. - М., 2001. [↑](#)
 8. Зеер Э.Ф., Таранов О.В. Психологические особенности управления карьерой. - СПб., 2003. [↑](#)
 9. Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: ИНФРАМ-М., 2004. [↑](#)
 10. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. - СПб.: «Питер» , 2003. [↑](#)

11. По материалам официального сайта <http://www.fialkaspb.ru/> [↑](#)

12. Милевич И.М. по материалам сайта <http://medinfa.ru/> [↑](#)

13. Милевич И.М. по материалам сайта <http://medinfa.ru/> [↑](#)