

Министерство здравоохранения Российской Федерации
Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
ПЕРВЫЙ МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени И.М.СЕЧЕНОВА

Фармацевтический факультет
Кафедра Организации и экономики фармации

Дисциплина: «Управление и экономика фармации»
Раздел: «Теория и практика фармацевтического менеджмента и
маркетинга»

ПРАКТИКУМ

Фармацевтический менеджмент

для студентов 5 курса
очного отделения фармацевтического
факультета

МОСКВА
2013

АВТОР:

профессор кафедры организации и экономики фармации Первого МГМУ имени И.М. Сеченова, доктор фармацевтических наук
Глембоцкая Галина Тихоновна.

Практикум по разделу «Теория и практика фармацевтического менеджмента» включает семь методических разработок, подготовленных профессором кафедры Организации и экономики фармации Г.Т. Глембоцкой на основе действующей программы по изучаемой дисциплине (под общей редакцией зав. кафедрой, профессора С.А.Кривошеева).

Данный практикум преследует цель сформировать у студентов профессиональные и коммуникационные компетенции в области фармацевтического менеджмента и самоменеджмента, а также необходимые личностные качества для будущей деятельности в сфере обращения ЛС.

Особое внимание уделено использованию в учебном процессе активных методов обучения, включая анализ конкретных ситуаций, решение практических задач, создание, оформление и использование деловой корреспонденции, деловые игры.

Автор выражает глубокую благодарность профессорско-преподавательскому составу кафедры, накопленный опыт и наработки которого были использованы при подготовке данного практикума.

СОДЕРЖАНИЕ

- ЗАНЯТИЕ 1.
ТЕМА МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ.
- ЗАНЯТИЕ 2.
ТЕМА ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР И АНАЛИЗ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ В ФАРМАЦИИ
- ЗАНЯТИЕ 3.
ТЕМА РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА АПТЕКИ
- ЗАНЯТИЕ 4.
ТЕМА МОДЕЛИРОВАНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОММУНИКАЦИЙ
- ЗАНЯТИЕ 5.
ТЕМА МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ
- ЗАНЯТИЕ 6.
ТЕМА МЕТОДЫ, ПРИЕМЫ, СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ АПТЕКИ. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В АПТЕКЕ.
- ЗАНЯТИЕ 7.
ТЕМА ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА В АПТЕКЕ

ЗАНЯТИЕ 1.

ТЕМА: МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ.

Цель занятия: овладеть знаниями основ научного менеджмента, эволюции науки управления. Усвоить основные категории, понятия, принципы менеджмента, а также классификацию и содержание его функций и методов. Получить навыки построения и анализа алгоритмов реализации основных подходов к изучению менеджмента, а также концептуальных, информационных и графических моделей.

Для достижения поставленной цели студент должен:

1. Воспользоваться знаниями, полученными при изучении других разделов дисциплины организации и экономики фармации;
2. Изучить материалы лекции и рекомендованную по теме литературу;
3. Воспользоваться блоком информации и алгоритмом решения задач и выполнения заданий;
4. Осуществить самоконтроль.

Работа на занятии состоит из четырех частей:

- I. Ответы на вопросы исходного уровня.
- II. Решение ситуационных задач.
- III. Выполнение практических заданий.
- IV. Осуществление самоконтроля.

I. ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ ИСХОДНОГО УРОВНЯ.

1. Процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения намеченных результатов это - (что?).....
2. Найдите соответствие:

А. Объект управления	а) персонал аптеки
Б. Субъект управления	б) качество ЛС
	в) коллектив
	г) директор аптеки
	д) совет директоров
	е) технологические процессы
	ж) хозяйственная деятельность
3. Менеджмент – это разработка и применение на практике научных подходов, принципов и методов управления людьми для (чего?)
4. Инструментами управления являются:

а) иерархия	в) рынок
б) культура	г) единоначалие
5. К научным школам менеджмента относятся:
 - а)
 - б)
 - в).....
 - г).....

6. Основными подходами к изучению менеджмента являются:
- традиционный
 - процессный
 - психологический
 - системный
 - ситуационный
 - административный
7. Эффективное использование и координация ресурсов фармацевтической отрасли в целом или отдельной фармацевтической организации для достижения социальных и экономических целей деятельности - это.....(что?)
8. Развитие фармацевтического менеджмента должно происходить в соответствии со следующими основными законами управления:
- закон единства и целостности систем управления
 - закон обеспечения необходимого числа степеней свободы систем управления
 - закон синергии
 - закон необходимого разнообразия систем управления
 - закон соотносительности управляющих и управляемых подсистем (пропорциональности)
9. Исходным моментом процесса управления является(что?)
10. Найдите соответствие:
- | | |
|---|---|
| <p>А. Желаемое состояние или результат, который можно достичь скоординированными усилиями всех сотрудников фармацевтической организации в заданный промежуток времени</p> | <p>а) миссия фармацевтической организации</p> <p>б) цель фармацевтической организации</p> |
|---|---|
- Б. Внутренняя философия фармацевтической организации, определяющая духовные ценности и признаки своей деятельности, раскрывающая смысл существования и отличающаяся от других подобных ей организация
11. Выработка миссии должна осуществляться с учетом следующих факторов:
- история организации
 - стиль руководителя и позиции собственников
 - состояние «внешней среды»
 - ресурсы организации
 - отличительные особенности организации
12. Выберите из предложенных вариантов ответ на вопрос, к какому понятию относятся следующие три утверждения:
- Каждый человек заслуживает уважения.
 - Каждый потребитель имеет право на наилучшее из возможных обслуживание.
 - Добиваться совершенства во всем.

- а) миссия фармацевтической организации
- б) принципы менеджмента современной фармацевтической организации
- в) цель фармацевтической организации
- г) категории фармацевтического менеджмента

13. Найдите соответствие:

- | | |
|--|---|
| <p>А. Наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессе управления организациями в сфере обращения ЛС</p> | <p>а) методы фармацевтического менеджмента</p> |
| <p>Б. Базовые правила и нормы, закрепленные формальными и неформальными институтами, на основе которых строится управленческая деятельность в фармацевтических организациях</p> | <p>б) функции фармацевтического менеджмента</p> |
| <p>В. Специализированные виды управленческой деятельности в фармацевтических организациях, выделяемые по признакам однородности и целевой направленности выполняемой работы.</p> | <p>в) принципы фармацевтического менеджмента</p> |
| <p>Г. Способы осуществления целенаправленного воздействия на трудовой коллектив фармацевтической организации или отдельного исполнителя</p> | <p>г) категории фармацевтического менеджмента</p> |

14. Методы фармацевтического менеджмента подразделяются на:

- а) организационные
- б) административные
- в) конкуренция
- г) экономические
- д) универсальные
- е) социально-психологические

15. Дополните состав общих функций менеджмента:

- | | |
|-----------------|----------|
| а) планирование | г) |
| б) | д) |
| в) | |

16. Найдите соответствие:

- | | |
|---|---|
| <p>Функция менеджмента:</p> <p>А. Планирование</p> <p>Б. Организация</p> <p>В. Мотивация</p> <p>Г. Координация</p> <p>Д. Учет, контроль, анализ</p> | <p>а) это процесс разработки планов деятельности и развития организации</p> <p>б) это совокупность действий субъекта управления, побуждающих персонал совершать действия в интересах организации</p> <p>в) это процесс расстановки в пространстве и во времени ресурсов, необходимых для достижения целей, определения способов их интеграции и взаимодействия</p> <p>г) это фиксация контролируемых значений показателей о состояниях субъекта, объекта управления, внешней среды организации и сравнение их с запланированными значениями</p> |
|---|---|

для определения степени достижения цели
д) это регулирование взаимодействия ресурсов в процессе достижения цели

17. Дополните состав основополагающих процессов жизнедеятельности любой организации как системы:

- а) Получение ресурсов из внешней среды на «входе» в систему
- б)
- в)

18. В состав основных компонентов «внешней среды» организации входят:

- а) экономическая
- б) политическая
- в) технологическая
- г) социальная
- д) этическая
- е) экологическая
- ж) национальная

19. В фармацевтическом менеджменте используются следующие управленческие технологии:

- а) управление по целям
- б) управление по результатам
- в) управление путем постоянных проверок и сплошного контроля
- г) реактивное управление
- д) стратегическое управление
- е) маркетинговое управление

20. К трем основным особенностям процесса управления относятся:

- а) непрерывность
- б) целенаправленность
- в) конфиденциальность
- г) эффективность
- д) нормирование

21. Найдите соответствие:

Виды менеджмента:

- А. - кадровый
- финансовый
- инновационный
- экологический
- Б. - нормативный
- стратегический
- оперативный
- производственный

Признак классификации:

- а) содержание и сроки реализации
- б) сфера деятельности и вид ресурсов
 - менеджмент качества
 - менеджмент маркетинга

22. В фармацевтическом менеджменте используются преимущественно следующие основные виды моделей:

- а)
- б)
- в)

23. "Дерево целей" и сетевые графики относятся к моделям (каким?).

II. РЕШИТЕ ЗАДАЧИ.

Задача 1.

Дополните состав основных понятий методологии системного анализа по приведенному примеру (впишите справа понятия, противоположные по смыслу, расположенным в левой колонке таблицы).

Основные понятия системного анализа

Субъект управления (<i>пример</i>)	Объект управления (<i>пример</i>)
"Вход"	?
"Внешняя среда"	?
"Прямая связь"	?

Задача 2.

Какой процесс пропущен на схеме, характеризующей жизнедеятельность фармацевтической организации с позиции системного анализа?



Задача 3.

Ситуация:

Выполняя общие функции менеджмента, директор аптеки "Панацея" каждый календарный год начинает с анализа деятельности аптеки в предыдущем году. На основе проведенного анализа составляются планы по основным видам деятельности аптеки, определяются необходимые ресурсы, сроки и способы реализации намеченных планов. Придавая большое значение стимулированию труда, директор аптеки широко использует разработанную систему поощрений и наказаний. Непосредственно после разработки планов он приступает к мотивации труда персонала аптеки по их реализации. По результатам учета и контроля над ходом выполнения намеченных планов координация выполнения плановых заданий осуществляется систематически.

Вопросы:

1. Используя процессный подход к изучению менеджмента, дайте ответ, какая из функций управления не отражена в данной ситуации?
2. Составьте схему взаимосвязи общих функций управления.

Задача 4.

Ситуация:

Директор аптеки «Марс», приехав с курсов повышения квалификации, обнаружила, что:

- 1) в отделе ГЛС аптеки назрела конфликтная ситуация, связанная с недоверием сотрудников друг к другу после обнаружения во время проводимой в отделе ревизии недостачи товарно-материальных ценностей.
- 2) зав. отделом безрецептурного отпуска самостоятельно взяла в коммерческой структуре на реализацию партию ЛС, которые не пользуются спросом из-за высоких цен, сотрудники отдела не заинтересованы в их продаже.
- 3) персонал отдела запасов получает распоряжения не только от своего заведующего, но и от заведующего рецептурно-производственным отделом. Зав.

отделом запасов не несет ответственности за несвоевременную реализацию препаратов с ограниченным сроком годности.

4) в последнее время увеличилось число необоснованных отказов ЛП населению, что резко снизило качество фармацевтической помощи населению.

Для решения возникших проблем директор аптеки воспользовалась методологией изучения менеджмента, опираясь на навыки и знания, полученные в процессе непрерывного профессионального образования.

В частности, для разрешения конфликтной ситуации № 1 ею был использован ситуационный подход.

В ходе анализа ситуации № 2 она выявила, что общие функции менеджмента были выполнены зав. отделом не в полном объеме и некачественно.

В ситуации № 3 были нарушены принципы менеджмента: «единоначалия», «ответственности».

В ситуации № 4 качество фармацевтической помощи было проанализировано как один из критериев оценки услуг аптеки при выдаче продукции во «внешнюю среду» на «выходе» из системы.

Вопросы:

1. Целесообразно ли было директору аптеки воспользоваться методологией изучения менеджмента для анализа возникших проблем?

2. Обосновано ли использование ситуационного подхода для разрешения конфликтной ситуации № 1?

3. Какие из четырех основных управленческих подходов целесообразно было применить к каждой из ситуаций № 2, № 3, № 4?

Ответы обоснуйте.

Задача 5.

Ситуация:

1) Аптека получает с перебоями ЛП с аптечного склада, что резко увеличило дефектуру аптеки. Поступающие новые препараты не сопровождаются аннотациями и информационными листками.

2) В аптеке открыт фитобар. Однако себестоимость продукции выше, чем в соседних аптеках, спрос небольшой. Кроме того, ассортимент предлагаемых коктейлей довольно узок. График работы фитобара часто меняется из-за неукomплектованности штата данного подразделения.

Директор аптеки, анализируя возникшую ситуацию, поручил своему заместителю разработать план мероприятий по устранению недостатков с использованием системного подхода.

Вопросы:

1. Составьте алгоритм реализации системного подхода для анализа возникшей проблемы, расположив в необходимой последовательности нижеперечисленные его этапы:

А) Разработка плана мероприятий.

Б) Определение границ исследуемой системы.

В) Изучение взаимодействия элементов внутренней среды и их влияния на систему в целом.

Г) Структуризация системы (выделение подсистем и элементов).

Д) Изучение функций отдельных подсистем и элементов.

Е) Выбор критериев эффективности функционирования системы и ее оценка.

Ж) Определение структуры «внешней среды» и межорганизационных связей.

2. Определите, в каких характеристиках системы "Аптека" допущены отклонения, препятствующие решению ее основной задачи, используя основные понятия системного анализа (см. задачу № 1).

Задача 6.

Завершите построение информационной Модели управленческого воздействия на исполнителя путем заполнения пустых ячеек, воспользовавшись информацией о классификации методов менеджмента (исходный уровень, вопрос № 14).



Рис. Модель управленческого воздействия на исполнителя

III. ВЫПОЛНИТЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ.

Задание 1.

Представьте наглядно эволюцию науки управления в XX веке. Проанализируйте периодизацию менеджмента, главных проблем и методов их решения.

Алгоритм выполнения задания:

1. Изучите историю развития науки и практики управления в России и за рубежом.
2. Впишите в таблицу названия научных школ и подходов, опираясь на информацию об их научных направлениях и ключевых положениях концепций, а также вкладе в теорию и практику современного менеджмента.

Вклад в современный менеджмент различных школ и научных направлений

Табл.

Научные направления и ключевые положения концепций	Основные идеи, используемые современным менеджментом
1. Школа (какая?).....	
2. Школа (какая?).....	(20-е годы XX в.).
Научные принципы организации труда. Рационализация трудовых операций. Разделение труда в управлении. Процессный подход к управлению.	Научная методология менеджмента. Управление как серия непрерывных взаимосвязанных действий (функций).
3. Школа (какая?).....	(30-50-е годы XX в.).
Межличностные отношения как фактор роста эффективности труда и потенциала каждого работника.	Использование факторов коммуникации, мотивации, лидерства, групповой динамики. Отношение к членам коллектива как к активным человеческим ресурсам.
4. Школа (какая?).....	(50-е годы XX в. - настоящее время).
Применение методов количественных измерений. Разработка теории систем. Выделение факторов «макро-» и «микросреды».	Использование количественных методов и измерителей, моделей при принятии управленческих решений. Подход к организации как к целостной системе. Учет факторов «внешней среды».
5. Ситуационный подход, теории инноваций, лидерства и стратегий - как новое научное направление.	
Анализ ситуационных переменных. Инновации как основа конкурентоспособности. Модели лидерства. Базовые типы стратегий.	Принятие решений на основе анализа ситуаций. Инновационный подход к развитию организаций. Формирование лидерских компетенций. Разработка различных стратегий развития и конкурентоспособности организаций.

Задание 2.

Отразите классификацию основных методов менеджмента и соответствующих им приемов воздействия в таблице.

Алгоритм выполнения задания:

1. Заполните нижеприведенную таблицу, вписав названия остальных методов менеджмента (II,III,IV).

2. Впишите названия конкретных приемов воздействия в каждую колонку в соответствии с данной классификацией методов менеджмента.

Методы менеджмента:			
I - Организационные	II - ?	III - ?	IV - ?
I) Регламентирование 1.Общерганизационное 2..... 3..... 4..... II) 1..... 2..... 3..... 4..... 5..... III) 1..... 2..... 3..... 4.....	I) Распорядительные 1..... 2..... 3..... 4..... 5..... II) Дисциплинарные 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....	1. Премирование 2..... 3..... 4..... 5.....	1. Формирование благоприятного социально-психологического климата коллектива 2..... 3..... 4..... 5.....

Задание 3.

Постройте графическую модель «Иерархия целей фармацевтической организации», используя информационный материал:

- 1) правила построения "дерева целей";
- 2) схема классификации целей организации.

Информационный материал.

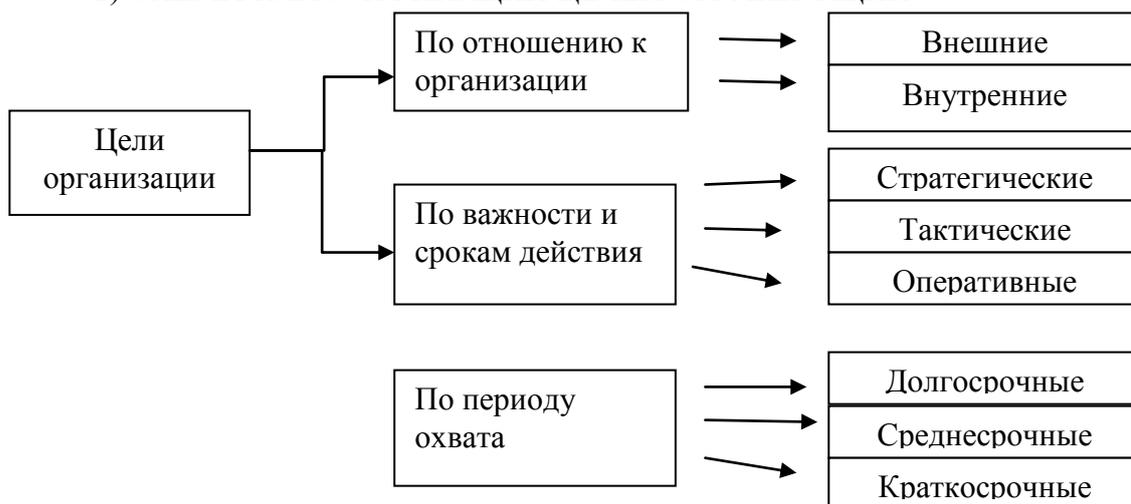
1) ПРАВИЛА ПОСТРОЕНИЯ "ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ":

Сущность метода "дерева целей" заключается в логическом разделении совокупности целей: "Дерево целей" строится по следующим правилам:

1. Построение начинается сверху с формирования главной (общей) цели нулевого уровня;
2. Далее осуществляется расчленение общей цели на подцели нижестоящих уровней (1, 2, 3, и т. д.);
3. Основной принцип расчленения: каждая подцель является средством достижения цели вышестоящего уровня;
4. По мере перехода с нулевого на первый, второй и каждый последующий нижний уровни подцели все более конкретизируются и детализируются в направления (1-й уровень), в средства (2-й уровень целей), и, наконец, в конкретные задания и задачи (3, 4, 5, и другие уровни).
5. Расчленение доводится до того уровня, на котором поставленные подцели (конкретные задания и задачи) обеспечат достижение общей цели.
6. В результате расчленения получают "дерево целей", которое показывает комплекс мероприятий, необходимых для достижения общей цели и их взаимосвязи.
7. Степень достижения каждой цели, решение конкретной задачи можно измерить выбранным критерием, показателем.

"Дерево целей" должно иметь форму разветвленной схемы в виде дерева, перевернутого кроной вниз.

2) СХЕМА КЛАССИФИКАЦИИ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Алгоритм выполнения задания:

1. Изучите правила построения "дерева целей".
2. Дополните графическую модель «Иерархия целей фармацевтической организации», распределив цели по важности и срокам действия по 1-у, 2-у и 3-у уровням в соответствии с их классификацией и правилами построения «дерева целей».
3. Сформулируйте в качестве примера по 3 конкретные цели для каждого уровня.

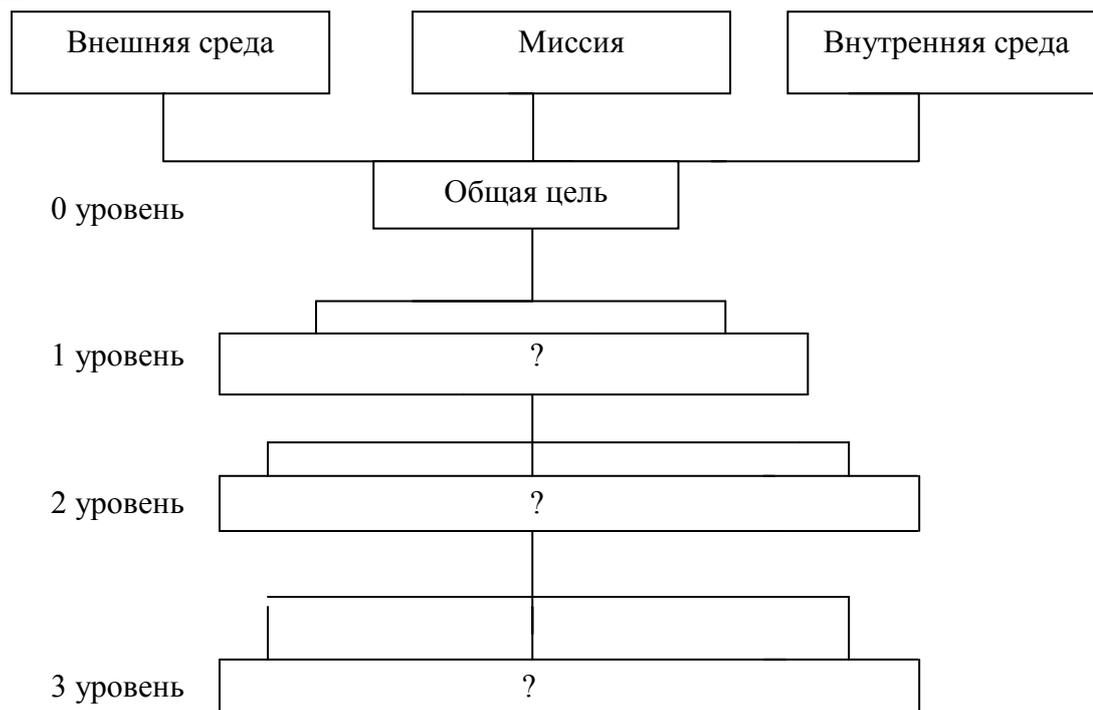


Рис. Модель «Иерархия целей фармацевтической организации».

Задание 4.

Дополните систему целей аптеки «Вита», охватывающих основные направления ее деятельности и классифицированных по признаку «период охвата» (см. предыдущее задание).

Алгоритм выполнения задания:

1. Сформулируйте и впишите в таблицу среднесрочные цели аптеки, исходя из предложенных кратко- и долгосрочных целей.

№ п\п	Направление	Цели		
		краткосрочные	среднесрочные	долгосрочные
1.	Рост рентабельности	Сократить издержки	?	Создать фонд для модернизации
2.	Рыночная политика	Удержать имеющуюся долю рынка	?	Занять в регионе лидирующее положение
3.	Товарная политика	Расширить ассортимент ЛП	?	Сформировать предложение группы товаров, повышающих качество жизни
4.	Маркетинговая стратегия	Удержать постоянных потребителей	?	Создать «идеальный имидж аптеки»
5.	Кадровая политика	Обеспечить индивидуальный подход к каждому работнику	?	Добиться понимания в коллективе: «Аптека - это мы»

Задание 5.

Изучите метод сетевого планирования на примере задачи 5А. самостоятельно решите задачи 5Б, 5В, 5Г.

Задача 5А.

Директор аптеки предлагает со 2 августа (понедельник) закрыть ее для проведения ремонта, который будет включать малярные работы, замену линолеума и плитки в ассистентской, ремонт электропроводки в торговом зале и замену там светильников, установку нового кассового аппарата.

Подготовка помещений к проведению ремонта планируется силами сотрудников аптеки в течение 2-х дней после закрытия ее на ремонт.

С целью обеспечения рентабельной работы аптеки в период проведения ремонта директор аптеки планирует заключить договор с 3-мя учреждениями на продажу лекарств, разрешенных к отпуску без рецептов, с лотков в их помещениях.

При заключении договора со строительной организацией в состав ремонтной бригады были включены: 1 маляр, 1 плотник, 1 плиточник, работающие по 5-дневной рабочей неделе. Была оговорена следующая продолжительность выполнения отдельных работ:

- малярные в ассистентской – 1 день
- плиточные в ассистентской – 3 дня
- настилка линолеума в ассистентской – 3 дня
- замену светильников в торговом зале произведет ТОО "Свет - фарм" в течение 1 дня,
- ремонт проводки потребует 2 дня (начало работ 4 августа).
- на установку кассового аппарата потребуются 1 день.

- на прием всех работ директору аптеки требуется 1 день, после чего запланирована уборка в течение 2-х дней.

Следует учесть, что при необходимости проведения в одном помещении (в нашем случае - в ассистентской) малярных, плиточных работ и замену линолеума сначала проводят плиточные, затем малярные работы, а в заключение настилку линолеума. Договор со строительной организацией запланировано заключить с 4 августа.

Дайте ответы на вопросы:

1. В какой срок следует заключить договор с лечебными учреждениями?
2. Можно ли, изменив условия договоров, сократить срок проведения ремонта? Если да, то каким образом, если нет – почему?

Решение:

Срок договора с учреждением будет определяться сроком окончания ремонта, для определения которого используется метод сетевого планирования.

Алгоритм выполнения задания:

- I. Изучить информационный материал.
- II. Построить сетевой график в соответствии с правилами.
- III. Провести расчет, анализ и привязку к календарной шкале времени.
- IV. Провести корректировку сетевого графика (оптимизацию).

I. Информационный материал.

Сетевое планирование и управление (СПУ) – это графо-аналитический метод науки управления.

Наиболее распространенным способом изображения СПУ являются сетевые модели - графики в терминах работ и событий.

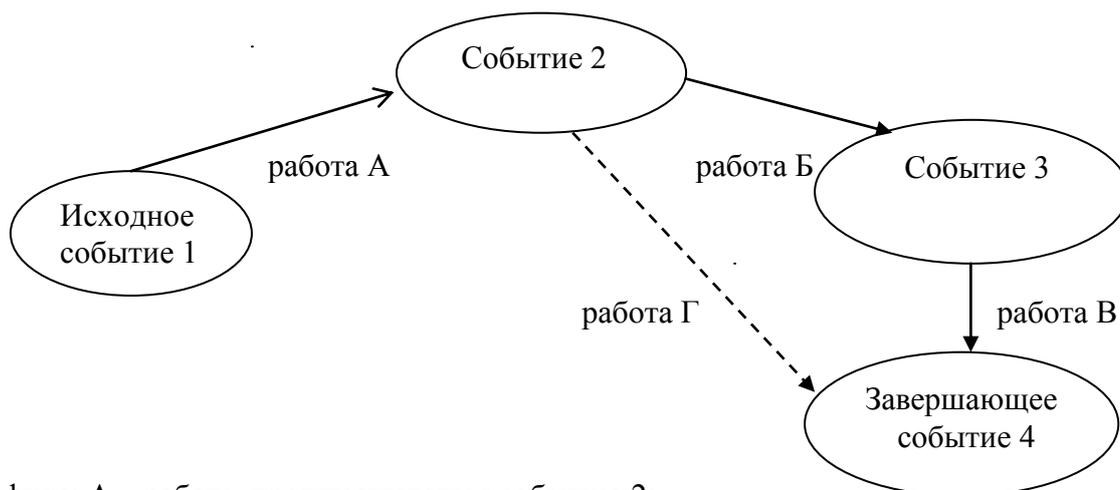
Сетевой график – это графическая модель комплекса работ и событий, предусмотренных для выполнения единого задания, на схеме которой определяется логическая взаимосвязь, последовательность, временные затраты выполнения работ и взаимосвязь между ними.

Основные элементы сетевого графика:

- событие (изображается кружком с указанием номера события) - это фиксированный момент времени, который представляет собой одновременно окончание предыдущей работы и начало последующей (за исключением исходного и завершающего событий). Исходное (1) - это такое событие, с которого начинается выполнение всего комплекса работ. Завершающее (4) - соответствует достижению конечной цели.

- работа (изображается стрелкой с буквенным обозначением работы) - это процесс или действие, которое нужно совершить, чтобы перейти от одного события к другому, требующий затрат временных, трудовых, финансовых и материальных ресурсов. Если на работу не требуется таких затрат, то она называется фиктивной работой и изображается пунктирной стрелкой. Фиктивная работа отображает логическую связь между событиями и зависимость начала выполнения какой-то работы от результата выполнения другой.

Сказанное выше иллюстрируется следующей схемой:



На графике: А – работа, предшествующая событию 2;

Б – работа, предшествующая событию 3 и одновременно последующая после события 2;

В - работа, предшествующая завершающему событию;

Г - фиктивная работа.

Любая непрерывная последовательность связанных событий и работ носит название – путь. Путь от исходного до завершающего события называется полным. Длина пути определяется суммой продолжительности работ. Полный путь максимальной продолжительности называется критическим, а лежащие на нем работы – критическими. Его продолжительность определяет конечный срок выполнения всего комплекса работ.

Правила построения сетевых графиков (СГ):

- СГ строится от исходного к завершающему событию в направлении слева направо.
- Исходному событию присваивается первый номер, завершающему – последний. Остальные нумеруются так, чтобы номер предыдущего был меньше номера последующего события. Стрелки, обозначающие номер работы, должны быть направлены слева направо, они могут иметь произвольную длину и наклон. Можно СГ построить в масштабе времени.
- Между одной парой событий можно изобразить только одну работу.
- В сети не должно быть тупиков, т.е. промежуточных событий, из которых не выходит ни одна работа, за исключением завершающего события. При обнаружении тупика необходимо решить, не является ли эта работа ошибочно введенной в сеть.
- В сети не должно быть замкнутых контуров, состоящих из взаимосвязанных работ, создающих замкнутую цепь.
- При необходимости изображения 2-х параллельно выполненных работ вводят дополнительное промежуточное событие и фиктивную работу с нулевой продолжительностью.

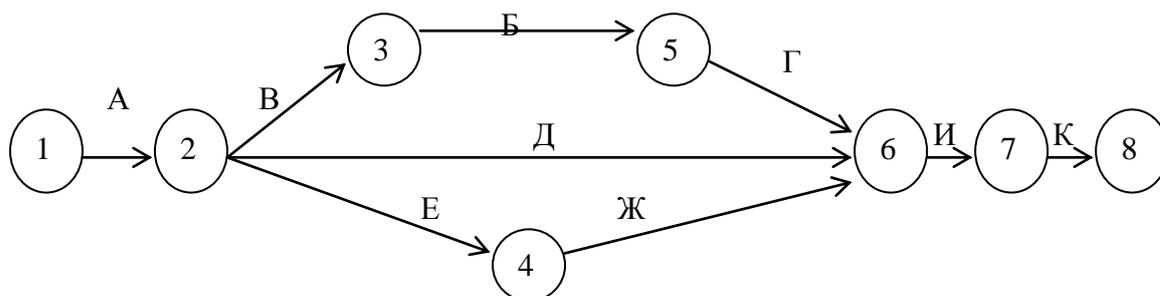
Для построения сетевого графика (СГ) необходимо знать его свойства:

1. Ни одно событие не может произойти до тех пор, пока не будут закончены все входящие в него работы.
2. Ни одна работа, выходящая из данного события, не может начаться до тех пор, пока не произойдет данное событие.
3. Ни одна последующая работа не может начаться раньше, чем будут закончены все предшествующие ей работы.

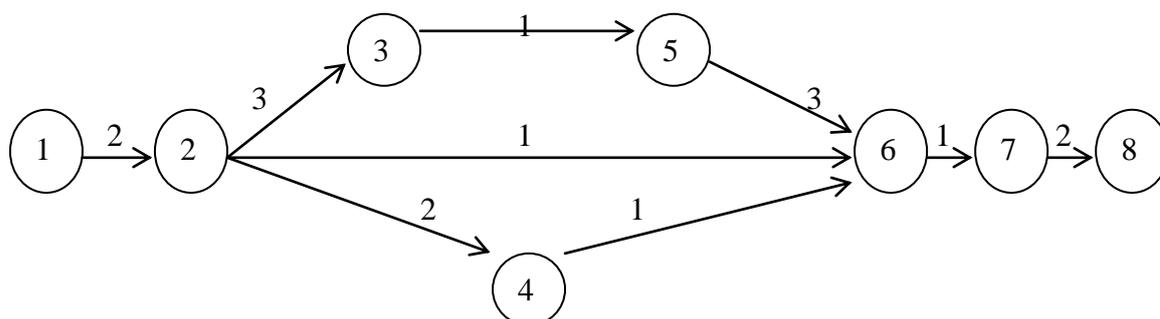
II. Построение СГ в соответствии с изложенными правилами осуществляется в несколько этапов.

1. Составление полного перечня необходимых работ и кодирование их буквами (графы 1, 2, таблица 1).
2. Установление очередности выполнения работ (запись для каждой работы непосредственно ей предшествующих работ) (графа 3, таблица 1).
3. Определение и запись временных оценок работ (графа 4, таблица 1).
4. Составление СГ по указанным выше правилам.

В нашем случае график будет иметь следующий вид:



а учитывая продолжительность работ:



После построения СГ проводится его анализ, который позволяет установить следующее:

- а) от каких мероприятий и в какой степени зависит достижение намеченной цели. Для этого необходимо определить критические работы, а, следовательно, критический путь.

Перечень, коды, продолжительность работ (задача 5А):

Табл 1.

Коды работ	Описание работы	Непосредственно предшествующая работа	Продолжительность работы (дни)
1	2	3	4
А	Подготовка помещений к проведению ремонта	-	2
Б	Малярные работы в ассистентской	В	1

В	Плиточные работы в ассистентской	А	3
Г	Настилка линолеума	Б	3
Д	Установка нового кассового аппарата в торговом зале	А	1
Е	Ремонт эл/проводки в торговом зале	А	2
Ж	Замена светильников в торговом зале	Е	1
И	Прием всех работ по ремонту директором аптеки	Г, Д, Ж	1
К	Генеральная уборка	И	2

Для установления критического пути определяем все возможные полные пути на нашем СГ (1 -3 путь): (графа 2, табл. 2.)

Табл. 2.

№ пути	Предварительность событий	Продолжительность пути (дни)
1	2	3
1.	1 – 2 – 3 – 5 – 6 – 7 – 8	12
2.	1 – 2 – 6 – 7 – 8	6
3.	1 – 2 – 4 – 6 – 7 – 8	8

Затем определяем продолжительность каждого из них:

$$T_{\text{пути}} = t_{\text{раб 1}} + t_{\text{раб 2}} + \dots + t_{\text{раб n}}$$

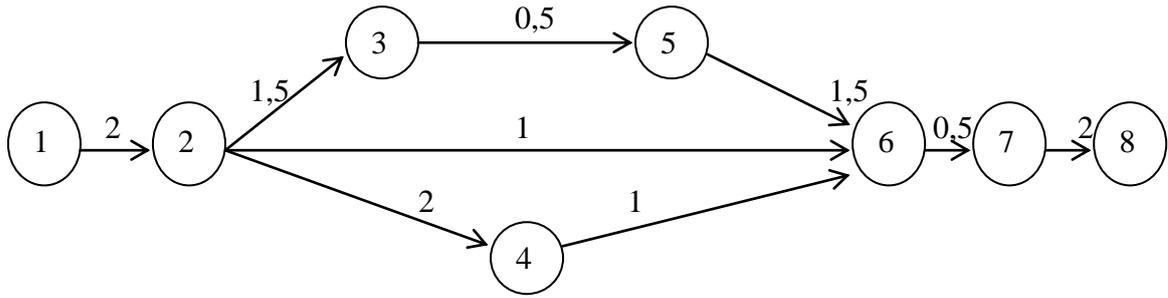
Результаты для нашего графика представлены в таблице 2 графа 3. таким образом, критический путь (1) по длительности равен 12 дням, а критическими работами являются: А, Б, В, Г, И, К. Работы Д, Е, Ж критическими не являются.

Таким образом, подходя к решению задачи, срок ремонта, определяемый исходя из величины критического пути, равен 12 дням. Учитывая 5-дневную рабочую неделю строительной бригады, срок окончания ремонта 17 августа, а, следовательно, договор с лечебными учреждениями целесообразно заключить на срок со 2 по 17 августа.

Коррекция сетевого графика (оптимизация) осуществляется несколькими методами:

1. Сокращением времени выполнения работ за счет переброски ресурсов с некритических работ.
2. Изменением типологии сети в результате внедрения новой технологии производства работ, позволяющей находить новые последовательности и взаимосвязи работ.
3. Расчленением длительных работ на отдельные части и заменой последовательных работ параллельными.

В нашем случае это может быть сделано, например, путем включения в состав строительной бригады дополнительно специалистов (допустим, еще 1 маляра, 1 плиточника, 1 плотника). Новый сетевой график будет иметь следующий вид: (принимаем, что время на выполнение работ Б, В, Г уменьшится в 2 раза, т.к. число работников возрастет в 2 раза).

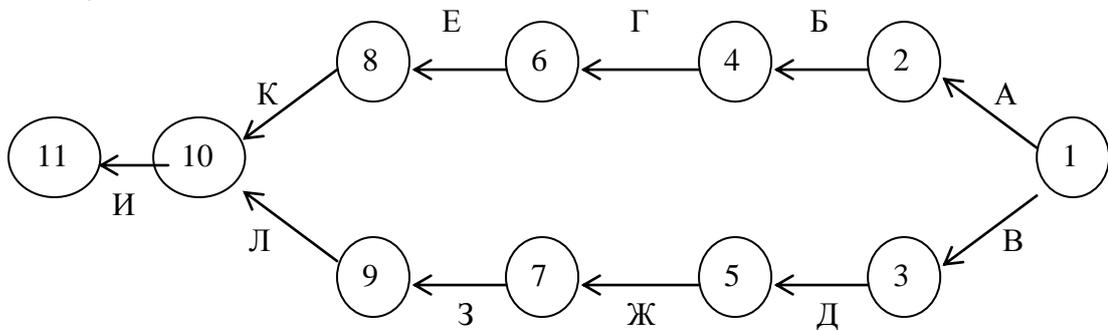


Длительность критического пути при новых условиях (расчет аналогично приведенному выше) составит 8 дней. Таким образом, продолжительность ремонта за счет изменения условий договора со строительной организацией (увеличение численности работников) можно сократить на 4 дня.

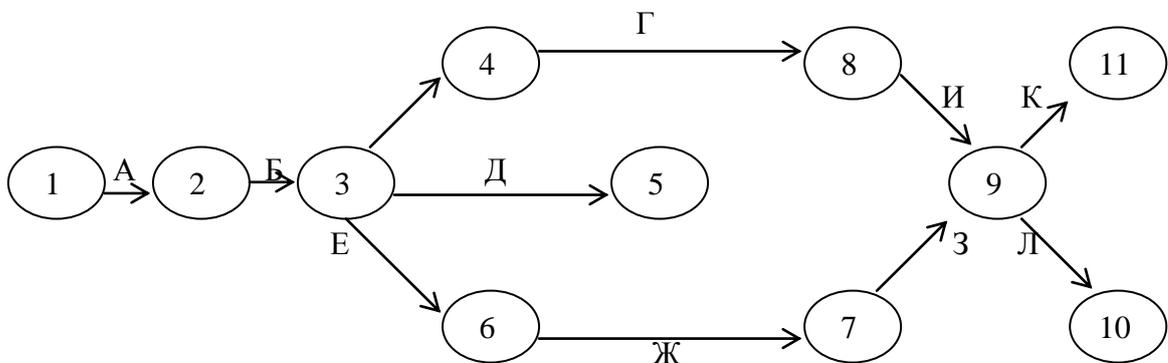
Задача 5Б. (решается самостоятельно).

Какие ошибки допущены при построении следующих сетевых графиков.

1)

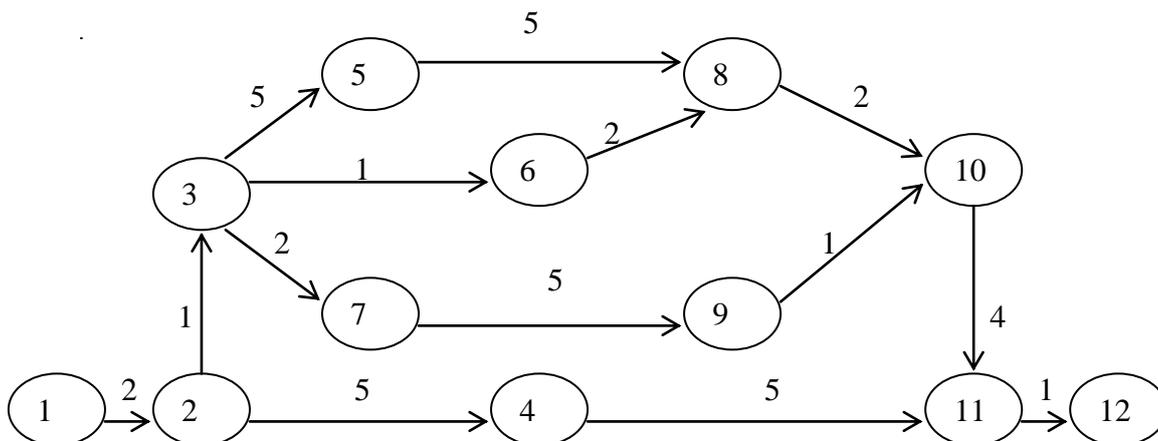


2)

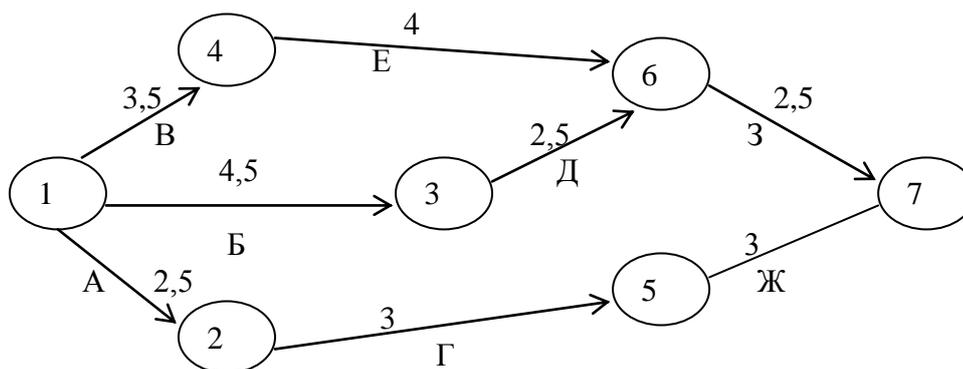


Задача 5В (решается самостоятельно).

Определить продолжительность критического пути на представленном сетевом графике.



Задача 5Г (решается самостоятельно).



События	Работы	Продолжительность работ в месяц
1. получено задание с финансированием на маркетинговые исследования	А	2,5
2. выполнен анализ нормативно-методических документов	Б	4,5
3. проведена сегментация потенциальных рынков	В Д	3,5
4. проведены исследования конкурентоспособности товаров основных конкурентов	Е Ж Г	3
5. разработан проект предложений	З Д	2,5
6. разработан проект нормативов конкурентоспособности	Е	4
7. утверждены нормативы и предложения по реализации концепции маркетинга	Ж З	3 2,5

Алгоритм выполнения задания:

1. Определите критический путь и его продолжительность.
2. Определите продолжительность путей и их резервы времени.
3. К чему приведет срыв любого события на критическом пути?
4. Сделайте вывод о значении сетевых моделей.

Задание 6.

Составьте логическую схему коммерческой рекламы ЛС.

Алгоритм выполнения задания:

1. Выберите из 13 вариантов пять основных стадий осуществления коммерческой рекламы:
 - 1) определение торговых посредников
 - 2) улучшение имиджа фармацевтической фирмы
 - 3) определение основных целей и задач фармацевтической фирмы
 - 4) контроль за эффективностью рекламной компании
 - 5) выбор средств информации
 - 6) развертывание рекламной компании
 - 7) клиническое испытание ЛС
 - 8) сегментирование рынка ЛС
 - 9) планирование рекламной компании
 - 10) изучение потребительских привычек
 - 11) стимулирование сбыта
 - 12) стимулирование бюджета
 - 13) выбор носителей рекламы
2. Занесите выбранные вами цифровые обозначения стадий в логическую схему коммерческой рекламы.

IV. ОСУЩЕСТВИТЕ САМОКОНТРОЛЬ.

Изучив данную тему, вы должны быть в состоянии:

1. Рассказать о хронологии науки управления.
2. Назвать методологические управленческие подходы, принципы, методы и функции менеджмента и раскрыть их содержание.
3. Построить и проанализировать:
 - информационные модели систем управления;
 - графические модели: "дерево целей", сетевой график.

ЗАНЯТИЕ 2

ТЕМА: ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР И АНАЛИЗ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ В ФАРМАЦИИ.

Цель занятия: овладеть знаниями о признаках и законах организации, делегировании полномочий. Получить навыки применения принципов формирования организации, правил делегирования полномочий, техники самоменеджмента; определения типа связей в организации, типа организационной структуры и анализа структур управления.

Для достижения поставленной цели студент должен:

1. Воспользоваться знаниями, полученными при изучении предыдущей темы и других разделов дисциплины управление и экономики фармации;
2. Изучить материалы лекции и рекомендованную по теме литературу;
3. Воспользоваться блоком информации и алгоритмом решения задач и выполнения заданий;
4. Осуществить самоконтроль.

Работа на занятии состоит из четырех частей:

- I. Ответы на вопросы исходного уровня.
- II. Решение ситуационных задач.
- III. Выполнение практических задач.
- IV. Осуществление самоконтроля.

I. ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ ИСХОДНОГО УРОВНЯ:

1. Подберите соответствие.

А. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения поставленных целей.

Б. Упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

В. Комплекс неофициальных отношений, установившихся между работниками в процессе совместной деятельности естественным путем на основе индивидуальных норм ценностей и социальных связей.

Г. Деление организации на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности, установление полномочий различных должностей, определение должностных обязанностей конкретных лиц.

а) структура организации

б) неформальная структура

в) организация

г) организационное проектирование

2. К основным характеристикам организации относятся:

а) ресурсы

б) подразделения (отделы)

в) технология

г) взаимосвязь с внешней средой

д) вертикальное и горизонтальное разделение труда

е) необходимость управления

ж) план

3. Продолжите перечень законов организации:

- | | |
|---------------|----------|
| а) синергии | д) |
| б) онтогенеза | е) |
| в) | ж) |
| г) | з)..... |

4. Выберите соответствие:

А. Разделение всей работы на составляющие операции и процедуры между участниками трудового процесса по профессиональному признаку - это

- а) вертикальное разделение труда
- б) горизонтальное разделение труда

Б. Отделение работы по координации действий, выполняемых участниками трудового процесса, от самих действий - это...

5. Подберите соответствие:

- | | |
|-------------------------|---|
| А. Горизонтальные связи | а) связи подчинения |
| Б. Вертикальные связи | б) связи согласования |
| В. Линейные связи | в) отношения единоначалия |
| Г. Функциональные связи | г) отношения, реализуемые в функциональных областях |
| Д. Формальные связи | д) возникающие между индивидами по законам психологии и социологии |
| Е. Неформальные связи | е) регулируемые установленными в организации правилами и документально регламентированные |

6. Организационная роль каждого работника фармацевтической организации определяет:

- а) содержательную сторону (функции) его деятельности
- б) организационную сторону (права, обязанности, взаимосвязи с другими работниками) его деятельности
- в) основные стадии исполнения организационной роли

7. Основными компонентами организационной роли являются:

- а) содержание деятельности
- б) требования к исполнителю
- в) нормы управляемости
- г) пространственно-временная ориентация
- д) технология исполнения
- е) условия выполнения

8. Основными параметрами организационной роли, определяющими ее восприятие каждым исполнителем, являются:

- а) автономность
- б) завершенность
- в) разнообразие
- г) значимость
- д) результативность
- е) общительность

9. Официальные взаимоотношения в организациях определяют следующие условия:
- а) ответственность
 - б) власть
 - в) ресурсы
 - г) подотчетность
10. Дополните перечень шести основных компонент, на основе сбалансированности которых должно быть проведено распределение работы в организации с последующим закреплением в ФДИ:
- а) функции
 - б) обязанности
 - в)
 - г)
 - д)
 - е)
11. Главное отличие менеджера от исполнителя состоит в том, что основной обязанностью исполнителя является самостоятельное выполнение работы в рамках своей компетенции, а основной обязанностью менеджера является
-(что?)
12. Передача задач и функциональной ответственности нижестоящим руководителям или подчиненным называется (как?)
13. Установите правильную последовательность основных стадий процесса утраты интереса исполнителя к организационной роли:
- а) растерянность
 - б) раздражение
 - в) уход из организации
 - г) потеря готовности к сотрудничеству с руководителем и коллегами
 - д) подсознательные надежды
 - е) разочарование
14. Основными требованиями к проектированию организаций являются:
- а) установление целесообразного числа звеньев, уровней управления и рациональных связей между ними
 - б) четкое обособление состава подразделений и связей между ними
 - в) гибкость организационной структуры
 - г) рациональная структура управляющей подсистемы
 - д) экономичность
 - е) укрепление дисциплины труда
15. К методам проектирования организационных структур относятся:
- а) метод аналогии
 - б) метод ранжирования
 - в) экспертный метод
 - г) метод структуризации
 - д) метод динамических показателей
 - е) организационного моделирования

16. Технология организационного проектирования включает следующие этапы:
- анализ действующей организационной структуры
 - проектирование новой организационной структуры
 - контроль над поручениями
 - оценка эффективности вновь созданных организационных структур
17. Основными типами многоуровневых структур управления в фармации являются:
- функциональные
 - линейно-штабные
 - линейные
 - матричные
18. Выделение отделов аптечных организаций может осуществляться по следующим принципам:
- по функциям
 - по продукту
 - по типу потребителей продукции
 - по географическому признаку
19. Основными элементами структурных формирований являются:
- виды работ
 - рабочие места
 - департаменты (отделы)
 - ресурсы
 - организационные связи.

II. РЕШИТЕ ЗАДАЧИ.

Задача 1.

Завершите заполнение таблицы, вписав в правый столбик понятия, противоположные по смыслу расположенным слева, используемые для характеристики организационной деятельности (по примеру первой строки).

Формальная структура	Неформальная структура
Руководитель	?
Горизонтальные связи	?
Централизованная система управления	?
Дифференциация	?

Задача 2.

Завершите заполнение таблицы, вписав в правый столбик название каждого принципа управления, используемого при формировании организации, соответствующее его содержанию (по примеру первой строки).

№ п/п	Содержание принципа	Название принципа
1.	Команды отдаются одним начальником по единой скалярной цепи.	Единоначалие
2.	Однородные работы поручаются одним и тем же подчиненным и одним и тем же подразделением.	?
3.	Ответственность за исполнение обязанностей, по возможности следует передавать исполнителям этих обязанностей.	?

4.	Лицо, делегировавшее полномочия, несет ответственность за результаты исполнения обязанностей получившим полномочия лицом.	?
5.	Полномочия всегда должны соответствовать ответственности	?
6.	Количество работников, которое подчиняется одному руководителю, ограничено.	?

Задача 3.

Изучив основы успешного делегирования (по материалам учебника и лекций), а также воспользовавшись следующим перечнем вспомогательных вопросов по технике делегирования (Что должно быть сделано? Кем? Почему? Как? С помощью чего? Когда?) дополните следующую схему основных правил делегирования, распределив обязанности руководителя и подчиненного:

1. Координировать свою деятельность со своими коллегами и заботиться об обмене информацией
2. Распределить сферы ответственности;
3. Повышать квалификацию для того, чтобы отвечать предъявленным требованиям
4. Координировать выполнение поручение задач;
5. Самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решения под свою ответственность;
6. Стимулировать и контролировать подчиненных;
7. Подобрать нужных сотрудников;
8. Осуществлять контроль рабочего процесса и результатов;
9. Давать оценку своим сотрудникам (прежде всего, хвалить, но и конструктивно критиковать);
10. Пресекать попытки обратного или последующего делегирования.
11. Своевременно и подробно информировать руководителя;



Рис. Правила делегирования.

Задача 4.

Ситуация.

В аптеке организовано 4 отдела: запасов, рецептурно-производственный (РПО), готовых лекарственных средств и отпуска лекарственных средств без рецепта. В текущем году планируется сократить штат административно-управленческого персонала в 2 раза (в настоящее время он составляет 8 единиц) и фармацевтического - на 10 единиц. Кроме того, предполагается организовать производство гомеопатических лекарственных форм.

Вопросы:

1. Повлияют ли предполагаемые изменения на организационную структуру аптеки?
2. Какие возможны варианты?

Задача 5.

Ситуация.

Организационная структура аптеки построена по функциональному принципу: функции снабжения и приготовления внутриаптечной заготовки возложены на отдел запасов, изготовления индивидуальных ЛС – на рецептурно-производственный отдел, отпуска ЛС – на отделы РПО, готовых лекарственных средств и отпуска без рецептов. Для более быстрого движения товаров в аптеке предложено изменить организационную структуру аптеки и построить ее по типу продукта.

Вопросы:

1. Как изменится организационная структура аптеки?
2. Какие возможны варианты ее перепроектирования?

Задача 6.

Ситуация.

В аптеке «Муза» довольно часто возникают проблемы, связанные с распределением работы между специалистами, заменой сотрудников на время болезни, составлением некоторых документов. В силу своей загруженности директор аптеки поручил составить ФДИ одному из своих заместителей, не проконтролировав выполнение своего поручения. В коллективе аптеки назрела конфликтная ситуация, вызванная отсутствием четкого определения организационной роли каждого специалиста.

Вопросы:

1. Какие документы обеспечивают четкое распределение прямой и косвенной ответственности каждого сотрудника?
2. Какие компоненты должны быть сбалансированы при их составлении?

Задача 7.

Ситуация.

Зав. отделом ГЛС аптеки поручила провизору этой аптеки Ким А.М. изучить спрос на «Бисептол» (таблетки 120, 240 и 480 и суспензию). В течение 3-х дней нужно было фиксировать обращение за этими препаратами. Зам. зав. отделом, занимаясь пополнением товара из материального отдела, распорядилась, чтобы провизор Ким

А.М. помогала ей. Ким А.М. попыталась объяснить, что она выполняет задание зав. отделом, зам. зав. отдела настояла на том, чтобы было выполнено ее поручение. Работа по регистрации спроса на ЛП была выполнена некачественно. В конце рабочего дня зав. отделом высказала провизору Ким А.М. недовольство за недобросовестное выполнение ее задания.

Вопросы:

1. Кто виноват в данной ситуации?
2. Какой принцип делегирования полномочий в данном случае нарушен?

Задача 8.

Ситуация.

Директор аптеки поручила зав. отделом безрецептурного отпуска ЛС (ОБР) спланировать и провести работу по увеличению объема реализации витаминов, которые имеются в аптеке в широком ассортименте и большом количестве. Зав. отделом безрецептурного отпуска ЛС, используя принципы мерчандайзинга, оформила по-новому, более эстетично, витрины, снабдила каждую товарную единицу выписками из аннотаций, однако, ощутимых финансовых результатов это не дало. Она решила провести рекламную кампанию: позвонила на студию кабельного телевидения и договорилась о том, что в течении недели 5 раз в день будет появляться информация об имеющихся в аптеке витаминах (текст рекламы написала сама). Директор ТВ вручил ей текст договора о рекламном обслуживании с указанием условий и порядка оплаты, причем текст рекламы должен был появиться на следующий день после подписания договора директором аптеки. Директор аптеки отказался подписать договор и выделить 150.000 рублей на оплату рекламных услуг, мотивируя это тем, что сомневается в эффективности этого мероприятия.

Вопросы:

1. Какой принцип делегирования полномочий был нарушен в данном случае?
2. Какую, на Ваш взгляд, работу должна была провести зав. отделом в пределах ее полномочий?

Задача 9.

Представьте себя в роли менеджера (среднего или низшего уровня) и ответьте на вопросы прилагаемой анкеты (табл.). По сумме набранных баллов определите уровень собственного самоменеджмента и поставьте перед собой задачи о необходимости правильной расстановки приоритетов и рационального использования времени.

Анкета
Оценка собственного самоменеджмента

Табл.

№ п/п	Вопрос	Ранжирование оценки (в баллах)			
		Почти никогда «0»	Иногда «1»	Часто «2»	Почти всегда «3»
1.	Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы				
2.	Перепопущаю все, что может быть перепопущено				
3.	Письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации				

4.	Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать один раз и окончательно				
5.	Каждый день составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетности. Важнейшие дела выполняю в первую очередь.				
6.	Свой рабочий день пытаюсь по возможности освободить от незапланированных дел и посетителей				
7.	Свою дневную загрузку стараюсь распределить в соответствии с графиком своей работоспособности				
8.	В моем плане есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы				
9.	Я пытаюсь поправить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на приоритетных проблемах				
10.	Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела				
	Сумма баллов:				

Результат:

0 - 15 баллов: Вы находитесь во власти внешних обстоятельств, не планируя свое время. Достигаете некоторые цели, если ранжируете их по приоритетности и придерживаетесь этого ранжирования.

16 - 20 баллов: Вы недостаточно последовательны в управлении своим временем, чтобы иметь успех.

21-25 баллов: У Вас хороший самоменеджмент.

26-30 баллов: Вы рационально расходуете свое время и позволяете другим приблизиться к Вашему опыту.

III. ВЫПОЛНИТЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ.

Задание 1.

Проанализируйте ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы:

Ситуация:

В аптеке «Селена» на каждого работника формально имеются ФДИ, которые подшиты в папку. Росписи работника об ознакомлении с ФДИ отсутствуют. Директор аптеки считает, что ее персонал обязан трудиться с полной отдачей, т.к. стимулирование труда - это лишняя трата сил и времени руководителя. При хаотичном перемещении любого специалиста-провизора с одного рабочего места на другое, игнорируются его способности, компетентность, личностные качества, в т.ч. творческая инициатива, исполнительность, психологический тип личности и др. основным принципом управленческого воздействия является распределение заданий, которые зачастую не соответствуют служебным обязанностям, да и результаты работы остаются без внимания руководителя. Компетентность и потенциальные возможности специалистов во многом остаются невостребованными.

Вопросы:

1. Как учитываются директором аптеки «Селена» основные признаки-свойства делового поведения работника в организации?
2. Какова эффективность управленческого воздействия в аптеке «Селена»?

Алгоритм выполнения:

1. Изучите и проанализируйте сложившуюся в аптеке «Селена» ситуацию, воспользовавшись информацией о содержании основных признаков-свойств делового поведения работника в организации (табл.).
2. Внесите в последнюю справа колонку отметки о степени выполнения каждого из перечисленных шести признаков- свойств, пользуясь следующей градацией:
«учитывается»
«учитывается частично»
«игнорируется полностью»
«игнорируется частично»
3. Сделайте вывод об эффективности управленческого воздействия в аптеке, исходя из того, что руководитель обязан создать такую систему управленческого взаимодействия, которая бы эффективно стимулировала деловое поведение работника, а не вызывала блокировку его способностей.

Табл.

Шесть признаков-свойств делового поведения работника в организации

№ п/п	Содержание признака-свойства	Отметка о выполнении
1.	Поведение каждого работника в организации должно быть функционально определено. Ему необходимо знать: <ul style="list-style-type: none">• какие работы, операции, процедуры ему предписано выполнять на своем рабочем месте (т.е. функции и обязанности);• какие ресурсы он может использовать, выполняя рабочие задания (т.е. средства);• какая ответственность на него возлагается;• какие права он имеет.	
2.	Поведение каждого работника в организации всегда имеет временную заданность, т.е. сроки начала и окончания работ. Самоменеджмент дисциплинирует их выполнение.	

3.	Поведение работников в организации характеризуется мотивационной настроенностью. Каждая работа выполняется в зависимости от того, как стимулируется эта настроенность в управленческом взаимодействии.	
4.	Поведение работника в организации обладает свойствами самоорганизуемости. Если имеют место нарушения в общей программе деятельности (нечеткость в распределении заданий, неясность в постановке задач и т.д.), то поведение работника может проявляться как справедливое требование отладить ее. На этой основе возрастает инициатива и корректируется собственная программа поведения.	
5.	Поведение работника в организации, как правило, является предсказуемым. Это позволяет руководителю обоснованно эффективно подбирать исполнителей и осуществлять процесс контроля над реализацией управленческих решений.	
6.	Деловое поведение работника в организации характеризуется ситуационной воспроизводимостью в зависимости от характера производственной проблемы. Руководитель может делать акцент либо на инициативном, либо на исполнительном поведении сотрудника.	

Задание 2.

Установите приоритетность выполнения и возможность делегирования директором аптеки «Жизнь» задач, запланированных на октябрь 2010 г., с использованием метода АБВ-анализа, модели распределения приоритетов дел по принципу Эйзенхауэра. Определите долю задач каждой категории (А, Б, В) в их общем объеме и сделайте вывод о соответствии их распределения принципу Парето.

Алгоритм выполнения:

1. Изучите блок информации (Приложение).
2. Оцените срочность и важность задач по 10-балльной системе, присвоив им баллы от «0 до 5» и от «5 до 10».
3. Присвойте каждой задаче в соответствии с набранными баллами категорию А, Б или В.
4. Определите возможность делегирования задач в зависимости от присвоенной категории.
5. Определите долю каждой категории (А, Б, В) в общем количестве задач (по условию количество задач - 13).
6. Сделайте выводы:
 - а) о соответствии распределения приоритетности задач принципу Парето.
 - б) об эффективности делегирования (по доле делегированных задач в общем количестве)

Табл.

№ п/п	Задача	Срочность (от 0 до 10 баллов)	Важность (от 0 до 10 баллов)	Категория (АБВ)	Возможность делегирования (Да/Нет)
1.	Составить до 05.10.2010 план мероприятий по устранению недостатков, выявленных в результате ревизии аптеки в сентябре 2010 г.				
2.	Подготовить статью в журнал «Новая аптека»				
3.	Провести собеседование с претендентом на должность провизора-технолога				
4.	Довести до сведения врачей прикрепленной поликлиники изменения в правилах прописывания рецептов				
5.	Организовать обновление информационного материала в торговом зале для посетителей аптеки				
6.	Подготовить и провести учебу персонала аптеки по содержанию ФЗ «Об обращении ЛС»				
7.	Провести целевой инструктаж по охране труда по вопросам соблюдения противопожарных мер				
8.	Посетить конференцию «Фармацевтическое обращение 2010»				
9.	Издать приказ о приеме на работу провизора-технолога				
10.	Ознакомиться с периодическими изданиями в области медицины и фармации за последний месяц				
11.	Подготовить выпуск стенгазеты с поздравлениями сотрудников аптеки, отпраздновавших дни рождения в период отпусков				
12.	Сделать заявку на участие аптеки в конференции, проводимой РААС				
13.	Разработать план производственных совещаний аптеки на 2011 г.				

Блок информации.

В теории и практике менеджмента имеются апробированные методики по упорядочению приоритетности решения управленческих задач и их делегированию. Использование данных методик позволяет руководителям фармацевтических организаций:

- работать только над действительно важными и необходимыми задачами;
- решать задачи в соответствии с их важностью и срочностью;
- укладываться в установленные для решения конкретных задач сроки;
- своевременно делегировать выполнение отдельных заданий без ущерба деятельности аптеки.

В соответствии с выведенным итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848-1923 гг.) соотношением 20:80, получившим подтверждение на практике в самых различных сферах, можно утверждать, что рабочее время имеет соотношение 20:80. Это означает, что 20% рационально затраченного рабочего времени обеспечивают достижение 80% итогового результата; решение 20% наиболее важных и значимых задач обеспечивает 80% итогового результата.

Следовательно, приступать к решению задач следует, сообразуясь с их значением, срочностью и важностью. Последовательное применение принципа Парето получило свое развитие при установлении приоритетности задач с помощью анализа АБВ.

Техника распределения задач по категориям АБВ представлена в таблице:

Табл.

Категория «А»	Категория «Б»	Категория «В»
Весьма важные	Важные	Менее важные
15% всех задач 65% вклад в общий результат	20% всех задач 20% вклад в общий результат	65% всех задач 15% вклад в общий результат
Выполнять самому, не делегировать	Частично делегировать	Делегировать (или сокращать, отказываться от решения)

С целью снижения степени субъективизма в расстановке приоритетов предлагается использование ускоренного анализа по принципу Дуайта Эйзенхауэра (рис.). Согласно этому принципу, приоритеты устанавливаются по двум критериям: срочность и важность. Построенная матрица с координатами «срочность - по горизонтали, 10 баллов» и «важность - по вертикали, 10 баллов» позволяет распределить все задачи по четырем квадрантам в пределах от «0 до 5» баллов и от «5 до 10» баллов.

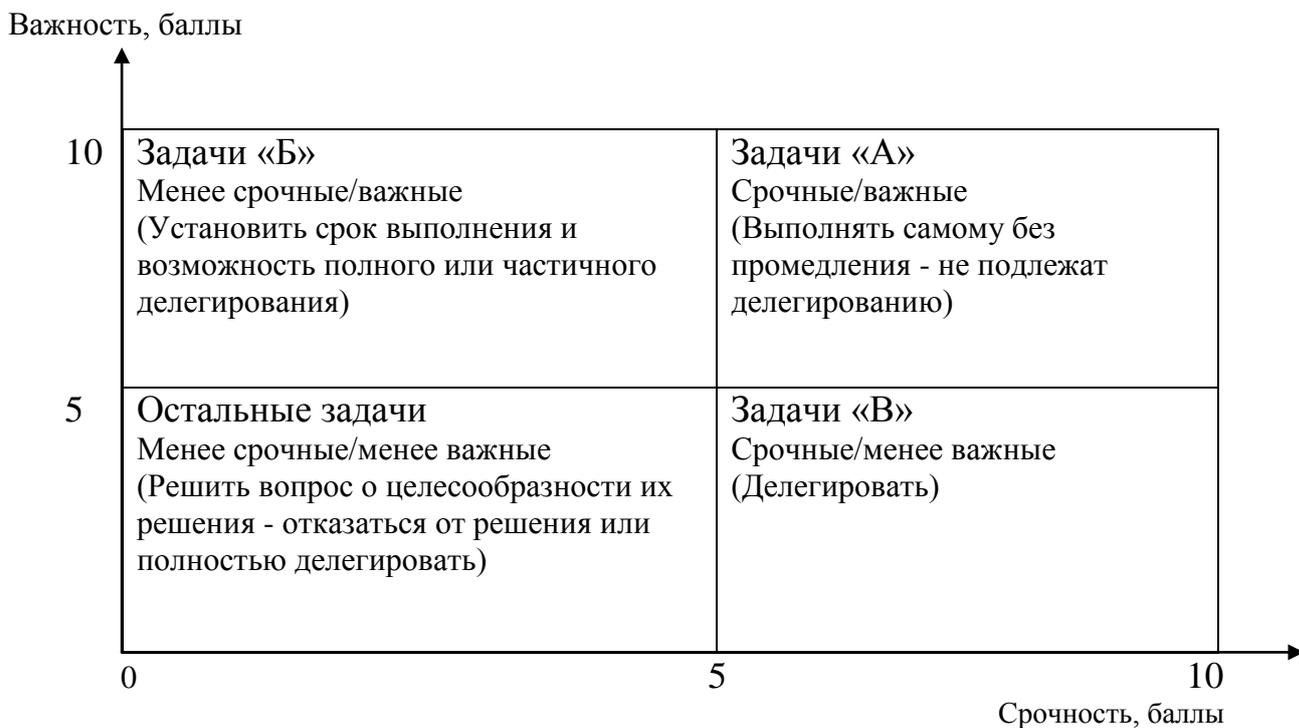
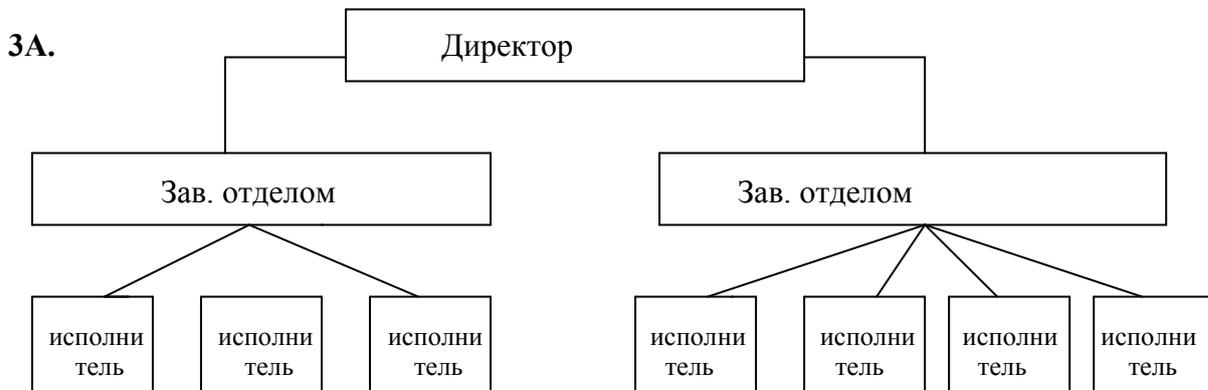


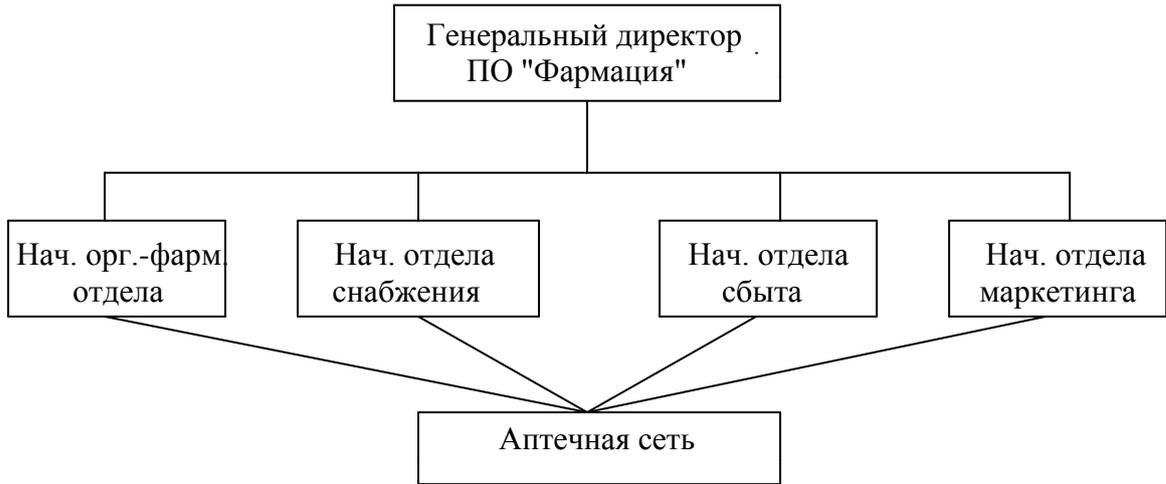
Рис. Модель распределения приоритетов дел по принципу Эйзенхауэра

Задание 3.

Определите тип структуры управления на схемах: 3А, 3Б, 3В, 3Г, 3Д.



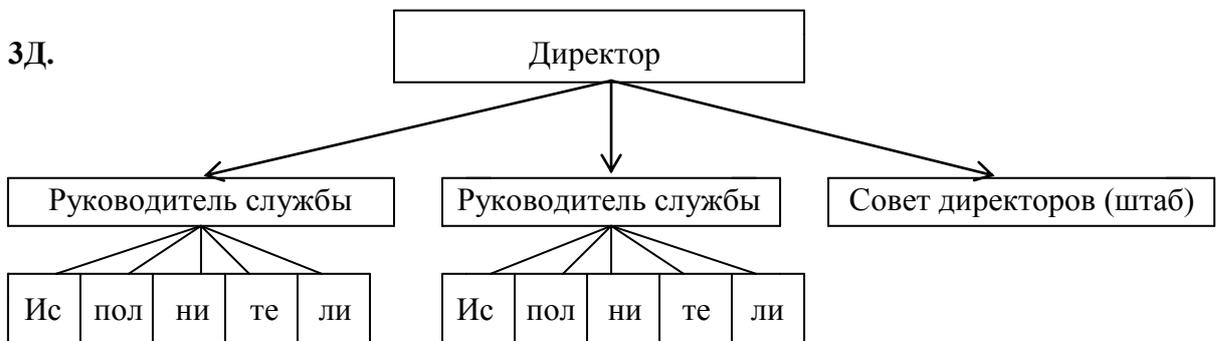
3В.



3Г.



3Д.



IV. ОСУЩЕСТВИТЕ САМОКОНТРОЛЬ.

Изучив данную тему, Вы должны:

1. Знать признаки и законы организации.
2. Применять принципы формирования организации, правила делегирования полномочий, технику самоменеджмента (осуществлять работу по определению приоритетности выполняемых задач).
3. Усвоить компоненты организационной роли исполнителя и требования к составлению ФДИ и именных инструкций.
4. Уметь определить тип связей в организации и тип организационной структуры.

ЗАНЯТИЕ 3.

ТЕМА: РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА АПТЕКИ.

Цель занятия: овладеть знаниями основ кадрового менеджмента аптеки, его функций и получить навыки регулирования основных трудовых правоотношений.

Для достижения поставленных целей студент должен:

1. Воспользоваться знаниями, полученными при изучении предыдущей темы и других разделов дисциплины организации и экономики фармации;
2. Изучить материалы лекции и рекомендованную литературу;
3. Воспользоваться блоком информации и алгоритмом решения задач и выполнения заданий;
4. Осуществить самоконтроль.

Работа на занятии состоит из 4 частей:

- I. Ответы на вопросы исходного уровня.
- II. Решение ситуационных задач.
- III. Выполнение практических задач.
- IV. Осуществление самоконтроля.

I. ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ ИСХОДНОГО УРОВНЯ.

1. Основными функциями кадрового менеджмента аптечной организации являются:
 - а) обеспечение кадрами
 - б) повышение квалификации фармацевтических специалистов
 - в) оформление трудовых отношений
 - г) предупреждение, выявление и снятие социальной напряженности в коллективе
 - д) планирование объема реализации лекарственных средств
 - е) поддержание трудовой дисциплины
 - ж) обеспечение охраны труда
 - з) оценка руда, аттестация специалистов
2. Регулирование трудовых отношений в соответствии с Конституцией РФ осуществляется:
 - а) указами Президента РФ
 - б) постановлениями Правительства РФ
 - в) нормативными правовыми актами органов исполнительной власти субъектов РФ и местного самоуправления

- г) трудовым законодательством, состоящим из Трудового кодекса РФ и иных ФЗ, содержащих нормы трудового права
 - д) гражданским кодексом РФ
3. Главными принципами кадрового менеджмента фармацевтической организации являются:
- а) профессионализм
 - б) ориентация на требования трудового законодательства
 - в) учет текущих и перспективных потребностей организации в персонале
 - г) оценка персонала организации
 - д) соблюдение баланса интересов организации в целом и ее сотрудников
 - е) создание условий труда, соответствующих законодательным требованиям
4. Основными направлениями кадрового менеджмента фармацевтической организации являются:
- а) подбор, отбор, расстановка, продвижение кадров
 - б) ориентация на требования трудового законодательства
 - в) оценка и развитие специалистов
 - г) обеспечение качества трудовой жизни
 - д) стимулирование труда
 - е) регулирование трудовых отношений
5. Технология управления кадрами фармацевтической организации должна опираться на результаты
- а) стратегического анализа окружающей среды организации
 - б) соблюдения дисциплины труда
 - в) соблюдения правил охраны труда
 - г) прогнозы развития организации
6. Технология управления кадрами фармацевтической организации заключается в:
- а) формировании кадровой политики
 - б) определении потребности в персонале
 - в) формировании профиля специалиста
 - г) обеспечении кадрами
 - д) расстановке и перемещении кадров
 - е) профессиональном обучении, повышении квалификации кадров
 - ж) оценке труда и аттестации специалистов
 - з) учете и анализе работы с кадрами
7. Формирование стратегии и тактики кадровой работы, установление ее целей, задач, принципов, форм и методов - это (что?)
8. Составьте алгоритм определения потребности фармацевтической организации в персонале, выбрав правильные этапы и расположив их в необходимой последовательности:
- Этапы:
- 1. Разработка программы удовлетворения потребности в персонале
 - 2. Заключение трудового договора
 - 3. Расчет штатной численности сотрудников по типовым штатам и штатным нормативам
 - 4. Оценка имеющихся трудовых ресурсов
 - 5. Создание безопасных условий труда

9. Подберите соответствие:
- А. Резюме
 - Б. Анкета (личный листок по учету кадров)
- а) систематизированный образовательный и послужной перечень достижений (в прошлом и настоящем) претендента на вакантную должность
 - б) заполненный работником собственноручно по установленной форме и заверенный предприятием документ
10. Подберите соответствия:
- А. Собеседование
 - Б. Тестирование
- а) метод выявления предпочтений, знаний и способностей претендента при помощи стандартизованных вопросов и задач, имеющих определенную шкалу значений
 - б) структурированное интервью с претендентом на вакантную должность с целью получения сведений о претенденте и отбора кандидата
11. При найме работников заключается в 2-х экземплярах в письменной форме:
- а) трудовой договор
 - б) соглашение
 - в) договор
 - г) приказ
12. Подберите соответствие:
- А. Обязательные условия трудового договора
 - Б. Дополнительные условия трудового договора
- а) место работы
 - б) трудовая функция
 - в) дата начала и окончания работы
 - г) об испытании
 - д) об уточнении места работы
 - е) условия оплаты труда
 - ж) о видах и об условиях дополнительного страхования работника
 - з) режим рабочего времени и времени отдыха
 - и) компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда
 - к) о неразглашении охраняемой законом тайны
 - л) об улучшении социально-бытовых условий работника и его семьи
 - м) условие об обязательном социальном страховании работника
 - н) условия, определяющие в необходимых случаях характер работы
13. Трудовые договоры могут заключаться:
- а) на неопределенный срок
 - б) на определенный срок не более 5 лет (срочный трудовой договор)

14. В перечень документов, предъявляемых при заключении трудового договора, в соответствии со ст. 65 ТК РФ, входят следующие:
- а) трудовая книжка
 - б) паспорт или другой документ, удостоверяющий личность
 - в) документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний
 - г) характеристика
 - д) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования
 - е) документы воинского учета
15. Подберите соответствие:
- | | |
|----------------------------------|--|
| А. Трудовая книжка | а) основной документ, определяющий правовой статус работника в трудовом коллективе, юридическое основание для расчетов по заработной плате |
| Б. Приказ о зачислении на работу | б) основной документ о трудовой деятельности и трудовом стаже работника |
| В. Трудовой договор | в) соглашение между работодателем и работником |
| Г. Личное дело | г) совокупность документов, содержащих сведения о работнике |
16. Правила ведения трудовой книжки:
- а) срок заведения не превышает 5 дней после даты зачисления на работу
 - б) вносятся сведения о работнике (Ф.И.О., дата рождения, образование, специальность)
 - в) вносятся сведения о выполняемой работе, о переводах на другую постоянную работу, об увольнении работника
 - г) вносятся сведения о награждениях за успехи в работе
 - д) вносятся сведения о взысканиях
 - е) вносятся основания прекращения трудового договора
 - ж) выдается в день увольнения
 - з) при потере выдается дубликат
17. В состав личного дела входят следующие документы:
- а) внутренняя опись документов, имеющих в личном деле
 - б) анкета или личный листок по учету кадров
 - в) автобиография или резюме
 - г) копии документов об образовании
 - д) трудовой договор
 - е) трудовая книжка
 - ж) копии приказов о назначении, перемещении, увольнении
18. Общими основаниями прекращения трудового договора являются:
- а) соглашение сторон
 - б) требование профсоюзного органа
 - в) перевод работника
 - г) инициатива работника
 - д) инициатива работодателя
 - е) истечение срока трудового договора
 - ж) обстоятельства, не зависящие от воли сторон
 - з) отказ работника от продолжения работы или от перевода на другую работу

19. К основным видам адаптации работника в фармацевтической организации относятся:
- а) производственная
 - б) физиологическая
 - в) культурная
 - г) к выполняемой трудовой функции
 - д) социально-психологическая
20. Наиболее часто в аптечных организациях используются следующие основные методы обучения фармацевтических специалистов на рабочем месте:
- а) метод «близнецов» или дублирования
 - б) метод учебного руководства
 - в) метод делегирования полномочий
 - г) метод ротации
 - д) метод опытного обучения
 - е) метод инструктажа
21. Оценка профессиональных действий и поведения фармацевтического специалиста в аптечной организации осуществляется по следующим параметрам:
- а) состояние здоровья
 - б) законность
 - в) профессиональное чутье
 - г) профессионализм
 - д) аналитические способности
 - е) этичность
22. Выберите правильные ответы и подберите соответствие:
- | | |
|----------------------------------|--|
| А. Виды поощрений за труд | а) объявление благодарности |
| Б. Виды дисциплинарных взысканий | б) выдача премии |
| | в) награждение ценным подарком |
| | г) награждение Почетной грамотой |
| | е) замечание |
| | ж) выговор |
| | з) строгий выговор |
| | и) увольнение по соответствующим основаниям |
| | к) депремирование |
| | л) представление к званию «лучшего по профессии» |
| | м) представление к государственным наградам |
23. Порядок применения дисциплинарного взыскания предусматривает:
- а) не позднее 1 месяца со дня обнаружения проступка
 - б) письменное объяснение
 - в) составление акта при не предоставлении объяснения работником по истечении 2-х рабочих дней
 - г) за один проступок наложение одного дисциплинарного взыскания
 - д) приказ о взыскании объявляется под роспись в течение 3-х рабочих дней со дня его издания, не считая времени отсутствия работника на работе
 - е) не позднее 6 месяцев со дня совершения проступка
 - ж) устное объяснение

- з) дисциплинарное взыскание может быть обжаловано работником в государственную инспекцию труда и (или) органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров
- и) снятие дисциплинарного взыскания осуществляется в соответствии со ст. 194 ТК РФ.

24. Инструктаж по технике безопасности включает в себя следующие виды:

- а) вводный
- б) повторный
- в) целевой
- г) внеплановый
- д) первичный

25. Аттестация провизоров на присвоение квалификационной категории проводится по следующим специальностям:

- а) управление и экономика фармации
- б) фармацевтическая технология
- в) клиническая фармакология
- г) фармацевтическая химия и фармакогнозия

II. РЕШИТЕ ЗАДАЧИ.

Задача 1.

При найме на работу фармацевта в отдел безрецептурного отпуска директор аптеки затребовала у нее автобиографию. Выяснив, что у претендента есть ребенок 2-х лет, директором было отказано ей в трудоустройстве при наличии в аптеке вакантной должности фармацевта.

Вопрос: Какие ошибки были допущены работодателем?

Задача 2.

Директор аптеки приняла на работу провизора-технолога по приему рецептов и отпуску лекарств с испытательным сроком 1 месяц. С первых дней стала ясно, что новый сотрудник не владеет нормативно-правовыми основами деятельности в сфере обращения ЛС, в частности, допускает грубые ошибки при проведении фармацевтической экспертизы рецепта, грубит посетителям и некорректно относится к коллегам. Через 2 недели по согласованию с профсоюзной организацией провизор была уволена, за три дня до этого получив от директора предупреждение о расторжении трудового договора в письменной форме с указанием причин увольнения.

Вопрос: Правомерны ли действия работодателя по увольнению сотрудника до окончания испытательного срока?

Задача 3.

Директор аптеки без согласия провизора-технолога по внутриаптечному приготовлению лекарств, перевела ее на рабочее место провизора-технолога по приему рецептов и отпуску лекарств. Провизор возмущалась, стала жаловаться на неправомерные действия работодателя, угрожая судом.

Вопрос: Кто в данной ситуации прав и почему?

Задача 4.

Фармацевт аптеки с 6-летним стажем неоднократно допускала нарушения трудовой дисциплины (опоздание на работу, отсутствие на рабочем месте в течение нескольких часов). На устные замечания директора аптеки не реагировала. В результате была уволена директором аптеки за систематические нарушения трудовой дисциплины. Фармацевт обратилась в суд и через некоторое время была восстановлена на работу в прежней должности.

Вопрос: Какие ошибки допустил работодатель в данной ситуации? Чем обусловлено данное решение суда?

Задача 5.

Застав фасовщика на рабочем месте в состоянии токсического опьянения, директор аптеки составила соответствующий акт с подписями свидетелей и по согласованию с профсоюзной организацией подписала приказ об его увольнении. Фасовщик обратился в суд, считая свое увольнение незаконным, т.к. до этого случая к нему не применялись меры дисциплинарного взыскания. Иск фасовщика судом не был удовлетворен.

Вопрос: Правомерны ли действия работодателя по увольнению сотрудника?

Задача 6.

Пользуясь лекционным материалом, заполните таблицу индикаторов мотивации:

Признаки наличия мотивации	Признаки отсутствия мотивации
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....
5.....	5.....

III. ВЫПОЛНИТЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ.

Задание 1.

Заполните до конца схему документирования при приеме на работу сотрудника в аптеку, имеющего трудовой стаж.

ЗАЯВЛЕНИЕ О ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

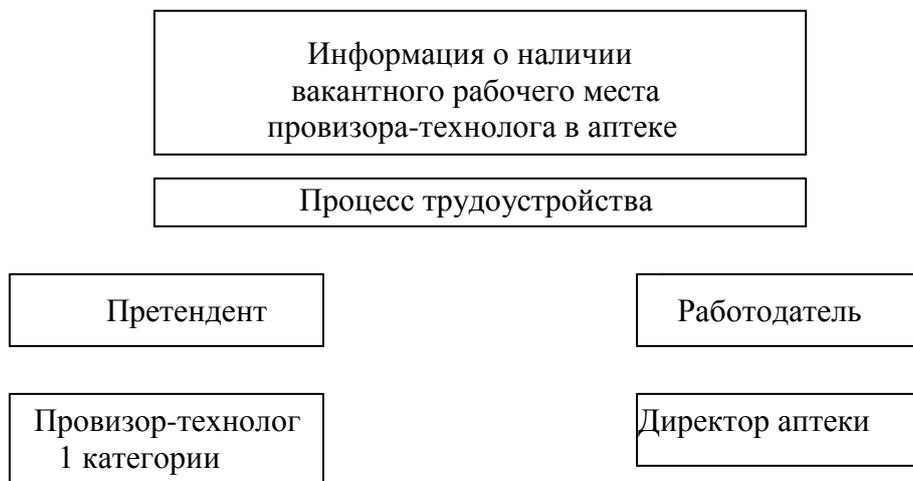
ЗАКЛЮЧЕНИЕ (чего?).....

ПРИКАЗ (о чем?).....

ЗАПОЛНЕНИЕ АНКЕТЫ ИЛИ ЛИЧНОГО ЛИСТКА ПО УЧЕТУ КАДРОВ	ЗАПИСЬ В (в каком документе?)	ОФОРМЛЕНИЕ ЛИЧНОГО ДЕЛА	ОТКРЫТИЕ ЛИЦЕВОГО СЧЕТА ПО ЗАРПЛАТЕ
--	--	-------------------------	-------------------------------------

Задание 2.

Дополните алгоритм действий директора аптеки и поступающего на работу провизора-технолога, имеющего стаж работы и 1 квалификационную категорию, вписав необходимые данные в предложенную схему процесса трудоустройства.



Алгоритм действий:

- | | |
|--|--|
| 1. Рассылает..... (что?) | 1. Изучает..... (что?) |
| 2. Проходит(что?) | 2. Проводит ... (что?) |
| 3. Получает положительный ответ о принятом решении | 3. Принимает решение о приеме претендента на должность |
| 4. Предъявляет...(перечислить документы, необходимые для приема на работу) | 4. Изучает предъявленные документы для оформления на работу |
| 5. Подает..... (какой документ?) | 5. Принимает..... (какой документ?) |
| 6. Заполняет в 2-х экземплярах и подписывает..... (какой документ?) | 6. Заключает и подписывает в 2-х экземплярах (какой документ?) |
| 7. Ставит роспись об ознакомлении (с каким документом?) | 7. Издает..... (какой документ?) |
| 8. Получает на руки подписанный работодателем 1 экземпляр трудового договора под расписку | 8. Дает копию приказа в бухгалтерию для открытия лицевого счета |
| 9. Сдает необходимые документы и заполняет личный листок по учету кадров (или анкету) | 9. Оформляет личное дело |
| 10. Получив допуск после вводного и первичного инструктажа по технике безопасности, приступает к выполнению функциональных обязанностей, соответствующих..... (какому документу?). | 10. Проводит вводный и первичный инструктаж по технике безопасности. |

Задание 3.

Заполните до конца схему документирования при увольнении работника.

(что?)..... ИЛИ АКТ МЕДИЦИНСКОГО ОСВИДЕТЕЛЬСТВОВАНИЯ
--

ПРИКАЗ (о чем?)

ЗАПИСЬ ОБ ОБОСНОВАНИИ И ПРИЧИНЕ УВОЛЬНЕНИЯ (в каком документе?)	ОФОРМЛЕНИЕ ЛИЧНОГО ДЕЛА	ЗАКРЫТИЕ ЛИЦЕВОГО СЧЕТА ПО ЗАРПЛАТЕ
---	----------------------------	---

Задание 4.

Дополните алгоритм действий директора аптеки и фасовщика, допустившего нарушение трудовой дисциплины (приход на работу в состоянии алкогольного опьянения), вписав необходимые данные в предложенную схему процесса увольнения.

ПРОЦЕСС УВОЛЬНЕНИЯ

РАБОТНИК

РАБОТОДАТЕЛЬ

ФАСОВЩИК

ДИРЕКТОР АПТЕКИ

1. Отказавшись от медицинского освидетельствования, расписывается на(каком документе?)
2. Получает на руки.....(какой документ?)

1. Составляет акт с участием представителя профсоюзной организации, фиксирующий появление фасовщика в нетрезвом виде
2. Издаёт.....(какой документ?) по ст. 81 ТК РФ
3. Делает соответствующую запись в(каком документе?)
4. Получает роспись фасовщика об ознакомлении с приказом
5. Направляет копию приказа.....(кому?) для закрытия лицевого счета
6. Оформляет личное дело
7. Выдает фасовщику на руки..... (какой документ и в какой срок?)

Задание 5.

Завершите построение «дерева целей» путем распределения внутренних целей третьего и четвертого уровней в соответствии с содержанием вышестоящего второго уровня по приведенному примеру для внешних целей.

Алгоритм выполнения:

1. Из приведенного перечня 8-ми целей, относящихся к 3 уровню (а, б, в, и т.д.), выберите:

- 3 цели, детализирующие цели 2.1.;
 - 2 цели, детализирующие цели 2.2.;
 - 3 цели, детализирующие цели 2.4.
2. Аналогично заполните 4-й уровень.

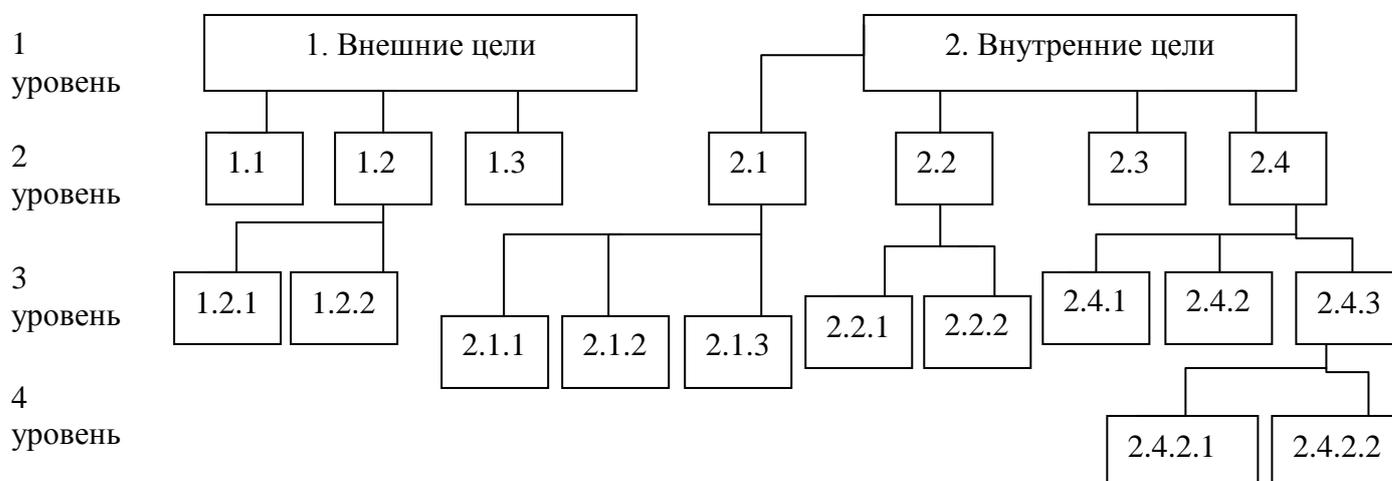


Рис. «Дерево» целей по управлению персоналом фармацевтической фирмы.

Содержание целей (подцелей) управления персоналом:

ПРИМЕР:

1. Внешние цели, связанные с отношениями фармацевтической фирмы с окружающей средой (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями, профсоюзами и т.п.)

1.1. Установление контактов с профсоюзами и направленная на выявление и предупреждение возможных трудовых конфликтов подготовка предложений руководству фирмы о соответствующей линии поведения с учетом заключенных тарифных соглашений.

1.2. Изучение положения на рынке труда, тенденций развития новых и технологий, требований к опережающей подготовке кадров.

1.2.1. Разработка перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу. Составление должностных инструкций по новым должностям.

1.2.2. Непрерывное последовательное планирование в области внешней и внутренней занятости; профессиональный кадровый маркетинг.

1.3. Применение на практике законодательных требований к охране окружающей среды, эргономике и эстетике.

ЗАДАНИЕ:

2. Внутренние цели, реализация которых направлена на улучшение отношений фармацевтической фирмы со своими сотрудниками (участие их в управлении; совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.)

2.1. Разработка мер по увеличению денежных доходов, а также, других льгот и благ.

2.1.1

2.1.2.

- 2.1.3.
- 2.2. Разработка мер по удовлетворению социально-культурных запросов персонала.
 - 2.2.1.
 - 2.2.2.
- 2.3. Обеспечение рациональной структуры коллектива, поддержание благоприятного микроклимата.
- 2.4. Обеспечение общеобразовательного, профессионального роста работников.
 - 2.4.1.
 - 2.4.2.
 - 2.4.2.1.
 - 2.4.2.2.
 - 2.4.3.

3 уровень:

- а) Повышение гибкости системы начисления добавок.
- б) Повышение квалификации кадров.
- в) Разработка отдельных статей коллективного договора, касающихся вопросов материального вознаграждения с учетом социальных льгот, изменений на рынке труда, результатов аттестации и уровней должностей в организации.
- г) Организация страхования жизни и здоровья персонала.
- д) Выявление потенциальных возможностей персонала и определение путем продвижения по служебной лестнице.
- е) Аттестация рабочих мест и должностей, оптимизация расстановки кадров: перевод на другую работу внутри фармацевтической фирмы, выдвижение на более высокие должности, увольнение.
- ж) Создание и непрерывное совершенствование структуры заработной платы с учетом социальных льгот.
- з) Удовлетворение социально-бытовых потребностей и физическое развитие персонала.

4 уровень:

- и) Организация профессионального и социального обучения.
- к) Актуализация профессиональных знаний.

Задание 6.

Разработайте функционально-должностную инструкцию менеджера отдела рекламы фармацевтической фирмы (пользуясь материалами раздела "Информационное обеспечение фарм. бизнеса") по следующей схеме:

ФУНКЦИОНАЛЬНО-ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

..... ?
(должность)

..... ?
(отдел)

Основные разделы и их содержание

1. Общие положения

- 1.1. Область деятельности
- 1.2. Порядок назначения и освобождения от должности
- 1.3. Замещение во время его отсутствия
- 1.4. Квалификационные требования
- 1.5. Подчиненность специалиста
- 1.6. Нормативные документы, которыми руководствуется специалист
2. Функции и должностные обязанности
 - 2.1. Основные направления деятельности специалиста
 - 2.2. Конкретные виды работ, выполняемые специалистом
 - 2.2.1. _____
 - 2.2.2. _____
 - 2.2.3. _____
 - и т.д.
3. Права (устанавливаются права, необходимые специалисту для выполнения возложенных на него обязанностей)
 - 3.1. _____
 - 3.2. _____
 - и т.д.
4. Ответственность (указывается, за что конкретно несет ответственность данный специалист)
 - 4.1. _____
 - 4.2. _____
 - и т.д.
5. Служебные взаимоотношения (устанавливается круг служебных связей, порядок предоставления отчетов, планов и др. документов)
 - 5.1. _____
 - 5.2. _____
 - и т.д.

дата

С Ф.Д.И. ознакомлен

(подпись)

Ф.И.О.

Директор фирмы(подпись)

Ф.И.О.

Задание 8.

Оформите личное дело провизора-технолога аптеки "Дружба" Ивановой Людмилы Григорьевны от лица директора аптеки Суворовой А.И. по состоянию на 1.09.2010 г.

Алгоритм выполнения задания.

1. Выберите документы из предложенного ниже перечня, подлежащие включению в личное дело:
 - личный листок по учету кадров;
 - автобиография;
 - паспорт;
 - военный билет;
 - диплом об окончании ММА им. И.М.Сеченова на фамилию Сергеева Людмила Григорьевна;
 - копия вышеназванного диплома;

глаголы-действия, показывающие профессиональные умения и навыки претендента (исследовал, планировал, контролировал, закупал, координировал, систематизировал и т.д.).

6. Степень владения иностранными языками и ПК.

7. Наличие водительского удостоверения с указанием категории и водительского стажа.

8. Дополнительные сведения - включаются те интересы, увлечения, которые имеют отношения к будущей работе, в том числе награды, участие в конкурсах, спортивные достижения и др.

9. Ожидания от нового места работы - предпочитаемые виды деятельности, должности, зарплата, карьерный рост, возможность командировок и сверхурочных работ.

IV. ОСУЩЕСТВИТЕ САМОКОНТРОЛЬ.

Изучив данную тему, вы должны быть в состоянии:

1. Назвать перечень документов кадрового менеджмента по личному составу
2. Перечислить обязательные условия трудового договора
3. Воспроизвести алгоритмы процессов трудоустройства, приема на работу, увольнения.
4. Составить резюме.

ЗАНЯТИЕ 4.

ТЕМА: МОДЕЛИРОВАНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ.

Цель занятия: изучить правила организации в аптеке основных видов коммуникации; уметь оценить коммуникабельность личности с помощью теста; развить умение ясно и убедительно излагать свою точку зрения.

Для достижения поставленных целей студент должен:

1. Воспользоваться знаниями, полученными при изучении других разделов дисциплины организации и экономики фармации;
2. Изучить материалы лекции и рекомендованную по теме литературу;
3. Ознакомиться с порядком проведения деловых игр;
4. Принять активное участие в деловой игре.

Работа на занятии состоит из 4 частей:

- I. Ответы на вопросы исходного уровня.
- II. Проведение теста: "Коммуникабельны ли Вы?"
- III. Проведение деловой игры "Моделирование межличностных коммуникаций".
- IV. Осуществление самоконтроля.

I. ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ ИСХОДНОГО УРОВНЯ.

1. Коммуникация - это
 - а) Процесс передачи информации от одного субъекта к другому на основе определенных принципов и закономерностей.
 - б) Процесс управления поведением сотрудников.

в) Способ реализации установленных норм (правила, инструкции, положения), регламентирующих взаимодействие субъектов в рамках организации.

2. Основными элементами процесса коммуникации выступают:

- а) отправитель
- б) сообщение
- в) получатель
- г) каналы передачи информации
- д) кодирование

3. Критериями эффективности коммуникации являются:

- а) оперативность реакции
- б) форма сообщения
- в) правильность реакции
- г) точность коммуникации

4. Формальные внутриорганизационные коммуникации подразделяются на:

- а) вертикальные: нисходящие и восходящие
- б) горизонтальные
- в) радиальные
- г) диагональные
- д) закодированные

5. Коммуникационные барьеры подразделяются на:

- а) культурные различия
- б) личностные
- в) языковые
- г) организационные
- д) временные
- е) физические

6. Межличностные коммуникации выполняют следующие функции в организации:

- а) контрольную
- б) аналитическую
- в) мотивационную
- г) связующую
- д) информационного обеспечения
- е) эмоциональной экспрессии

7. Какое из приведенных ниже утверждений верно:

- а) коммуникация состоялась, если коммуникатор отправил сообщение
- б) коммуникация состоялась, если получатель получил, понял и принял сообщение
- в) коммуникация состоялась, если получатель декодировал сообщение
- г) коммуникация состоялась, если отправитель передал сообщение

8. Что делает процесс коммуникации двусторонним:

- а) наличие получателя и декодирование сообщения
- б) наличие отправителя и передача сообщения
- в) декодирование сообщения
- г) передача сообщения
- д) обратная связь

9. Критериями классификациями коммуникаций в организации выступают:

- а) каналы общения
- б) мотивы коммуникаций
- в) средства коммуникаций
- г) реальность осуществления коммуникаций
- д) пространственное расположение каналов
- е) тип коммуникационной сети

10. Ниже приведенные операции и процедуры, определяют (что?)

- 1. Определение направления коммуникации (вертикальная, горизонтальная, диагональная)
- 2. Создание формальных и неформальных коммуникационных связей
- 3. Использование невербальных форм коммуникации (как дополнительных)
- 4. Выбор канала коммуникации
- 5. Преодоление барьеров эффективной коммуникации (фильтрация информации, избирательное восприятие, эмоции, речь, язык)

11. Найдите соответствие:

- А. Речевое общение между собеседниками, имеющими полномочия для разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению
- а) деловая беседа
б) совещание
- Б. Форма организованного целенаправленного взаимодействия (общения) руководителя с коллективом посредством обмена мнениями

12. Допишите недостающие виды деловых бесед:

- а) дисциплинарные
- б) проблемные
- в) собеседования

13. Достройте фразы до их логического завершения:

- А. Целью собеседования при приеме на работу является определение у претендента (чего?) _____
- Б. _____ беседа (какой вид беседы?) ставит своей целью разрешения конкретной проблемы
- В. Формирование позитивного поведения сотрудника является целью _____ (какого вида беседы) беседы.

14. Подберите соответствие между видом совещания и его целью

Виды:	Цели:
А. Проблемное совещание	а) получить информацию о текущем состоянии дел
Б. Оперативное совещание	б) довести до работников необходимые сведения
В. Инструктивное совещание	в) найти оптимальное решение обсуждаемых вопросов

15. Выберите основные этапы работы по проведению совещания:

- а) формирование структурных подразделений
- б) подготовка
- в) управление трудовой дисциплиной
- г) управление обсуждением проблемы
- д) оформление результатов

16. Средством вербальной коммуникации является:

- а) информационные технологии
- б) определенный тембр голоса
- в) устная речь
- г) установление определенной дистанции между общающимися

17. Невербальными средствами общения являются:

- а) телефон
- б) поза
- в) электронная почта
- г) рукопожатие
- д) дистанция между общающимися

18. Кинесическими средствами невербального общения выступают:

- а) мимика
- б) рукопожатие
- в) поза
- г) интонация
- д) жесты
- е) плач

19. Просодическими средствами невербального общения выступают:

- а) мимика
- б) рукопожатие
- в) поза
- г) интонация
- д) жесты
- е) громкость голоса

20. Экстралингвистическими средствами невербального общения выступают:

- а) паузы
- б) рукопожатие
- в) покашливание
- г) интонация
- д) смех
- е) громкость голоса

21. Такесическими средствами невербального общения выступают:

- а) мимика
- б) рукопожатие
- в) направление взгляда
- г) поцелуй
- д) жесты
- е) громкость голоса

22. Проксемическими средствами невербального общения выступают:

- а) телефон
- б) рукопожатие
- в) поза
- г) похлопывание по спине
- д) дистанция между общающимися
- е) угол общения собеседников

23. В каких типах коммуникационной сети трудно организовать неформальный канал общения:

- а) «цепочка»
- б) «кольцо»
- в) «колесо»
- г) «звезда»

II. РЕШИТЕ ЗАДАЧИ.

Задача 1. Заведующие отделами аптеки «Светлая» обеспечивают регулярную «обратную связь» с подчиненными путем изучения их предложений, анализа мнения каждого сотрудника, внося соответствующие коррективы при распределении оперативных задач.

Проанализируйте ситуацию и выберите наиболее подходящий вариант ответа на вопрос «Как это отразится на поведении подчиненных и ситуации в аптеке?»:

- а) подчиненные «погрязнут» в обсуждении заданий и затянут их выполнение
- б) подчиненные будут работать производительнее, но не получат удовлетворения от работы
- в) подчиненные будут удовлетворены работой, но будут работать «спустя рукава»
- г) подчиненные будут удовлетворены работой, повысят производительность труда и качество выполнения заданий
- д) руководитель в конечном счете пойдет на поводу у подчиненных.

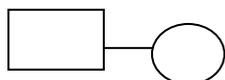
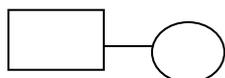
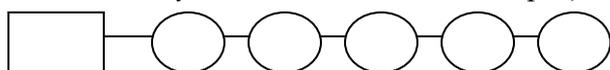
Задача 2. В аптеке «Солнечная» фармацевт отдела безрецептурного отпуска, боясь рассердить директора аптеки, утаил информацию о конфликте с посетителем. Информация до директора дошла через неделю в искаженном виде. Анализируя данный случай, директор при подготовке к дисциплинарной беседе предположил следующие варианты причин случившегося:

- а) фармацевт хотел произвести хорошее впечатление на руководителя
- б) сотрудники аптеки озабочены в основном тем, чтобы угодить своему руководителю, не заботясь об улучшении работы отделов
- в) рвутся в руководители сами, чтобы стать независимыми
- г) в конечном итоге «подсидят» руководителя и займут его место
- д) вина самого директора аптеки в игнорировании использования эффективных технологий коммуникации

Проанализируйте ситуацию, выберите наиболее подходящие варианты причин случившегося из перечисленных выше и предложите собственные варианты.

Задача 3. Отрадите алгоритм деловой беседы путем заполнения представленной ниже схемы, выбрав основные этапы деловой беседы (из левой колонки) и соответствующие им операции и процедуры (из правой колонки). Внесите в схему соответствующие номера основных этапов в квадраты и буквенные обозначения их содержания в кружочки:

№ этапа буквенное обозначение операции



Этапы:	Операции и процедуры:
1. Подготовительный	а) постановка цели
2. Контроля	б) подведение итогов
3. Основной	в) определение вопросов
4. Мотивации	г) анализ личности собеседника
5. Заключительный	д) обсуждение проблемы
	е) разработка ФДИ
	ж) согласование места и времени проведения
	з) разработка стратегии и тактики ведения бесед
	и) анализ жизненного цикла организации

Задача 4. Определите, какой вид дистанции характеризует каждый из приведенных в таблице типов общения и дозаполните таблицу.

№	Тип общения	Расстояние между общающимися	Вид дистанции
1	Официальное общение, общение с людьми, которых не очень хорошо знают	120 - 350 см	
2	Выступление перед различными аудиториями	свыше 350 см	
3	Общение самых близких людей	15 - 50 см	
4	Общение со знакомыми людьми	50 - 120 см	

- а) социальная дистанция
- б) публичная дистанция
- в) интимная дистанция
- г) персональная (личностная) дистанция

Задача 5. Проанализируйте следующие ситуации (А и Б) и ответьте на поставленные вопросы.

А. В процессе организационного проектирования новой аптеки её директором разработаны положения об аптеке и каждом из отделов: рецептурно-производственный и запасов, отдел готовых лекарственных форм, отдел безрецептурного отпуска. В положении о каждом отделе был выделен раздел «Взаимоотношения с другими отделами».

Вопрос: Какой вид формальных внутриорганизационных коммуникаций отражен в этой ситуации?

Б. В компании AT&T разработана программа по управлению производительностью труда, важной частью которой выступает разработка и распространение внутри компании анкет. После опроса каждого сотрудника руководитель отдела обрабатывает полученные результаты опроса, анализирует их, конфиденциально обсуждает с респондентами. Обобщенные по всем отделам результаты выносятся на обсуждение общего собрания коллектива компании с целью совершенствования её деятельности.

Вопрос: Какой вид формальных внутриорганизационных коммуникаций отражен в этой ситуации?

Задача 6. Проанализируйте приведенные в таблице цели различных коммуникаций в фармацевтической компании. Определите, какие из них ставят перед собой нисходящие, восходящие, горизонтальные и диагональные коммуникации, и заполните таблицу.

№	Цели коммуникаций	Виды коммуникаций
1	Постановка задач исполнителям	
2	Координация работ подразделений	
3	Получение достоверной информации о конечных результатах работы	
4	Интеграция усилий подразделений для решения комплексных проблем	
5	Обеспечение обратной связи о полученных заданиях	
6	Обеспечение обратной связи для оценки результатов работы	
7	Эффективное использование всех видов ресурсов в организации	
8	Разрешение межгрупповых конфликтов в организации	
9	Изучение мнения коллектива по интересующей проблеме	
10	Обмен информации	
11	Обеспечение социальной поддержки подчиненных	
12	Инструктирование по выполнению работы	
13	Разрешение внутригрупповых конфликтов	
14	Повышение оперативности решения проблем	

Задача 7. Проанализируйте перечисленные в таблице виды передаваемой в сообщении информации. Определите, о каких коммуникациях (нисходящих, восходящих, горизонтальных, диагональных) идет речь, и заполните таблицу.

№	Виды информации	Виды коммуникаций
1	Информация о бюджете организации	
2	Предложения об улучшении деятельности подразделения и организации в целом	
3	Информация о предстоящих изменениях в составе акционеров	
4	Предложения в разрабатываемый в компании бизнес - план, вносимые различными отделами аппарата управления	

5	Обращение за консультацией по решению конкретной проблемы	
6	Информация о кадровых назначениях	
7	Должностные инструкции	
8	Предложения в проект положения об оплате труда в организации и замечания по нему	
9	Информация о выводе компанией новых товаров на рынок	
10	Информация о ходе выполнения производственного задания	
11	Информация о ходе реконструкции в компании	
12	Жалобы подчиненных на плохие условия труда	
13	Информация о создании новых подразделений в компании	
14	Информация о введении нового положения об оплате труда и премировании в организации	
15	Предложения в коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом организации	
16	Информация о причинах увольнения из организации	
17	Мнение подчиненных о непосредственном руководителе	

Задача 8. Проанализируйте приведенные в таблице помехи при общении. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них, и заполните таблицу.

№	Помехи	Барьер
1	Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
2	Фильтрация информации	
3	Жаргон, используемый в рабочей группе	
4	Наличие большого числа уровней в структуре управления	
5	Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.	
6	Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
7	Расстояние между общающимися более 50 м	
8	Психологическая несовместимость общающихся	
9	Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	
10	Различное понимание одних и тех же слов и выражений	
11	Неумение слушать собеседника	
12	Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран	

Задание 9. Проанализируйте приведенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны, а какие нет.

1. Коммуникации - важнейшая составная часть деятельности менеджеров.
2. Успех коммуникации зависит от того, насколько внимательно собеседники слушают друг друга.
3. Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним.
4. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, наиболее значимы для изучения организационного поведения.
5. Выбор носителя информации в процессе коммуникации не зависит от характера управленческих проблем.
6. Чтобы уточнить мнение собеседника, следует задавать ему как можно больше вопросов.
7. Наличие обратной связи - важное условие коммуникаций.
8. Межличностные коммуникации во многом зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются.
9. В формальной группе не могут возникнуть неформальные коммуникации.
10. В процессе общения невербальные сигналы собеседников должны способствовать усилению речи.
11. Если подчиненные зависят от руководства, то восходящий поток информации может оказаться заблокированным. Осознающий свою зависимость работник, получив неприятную для руководителя информацию, может не передать ему.
12. Чтобы сократить время коммуникации, следует перебить собеседника и прямо сказать ему о дефиците своего времени.
13. Если руководителя захлестывают эмоции, то он может неправильно понять собеседника.
14. Слухи - это невербальные коммуникации в процессе общения.

III. ВЫПОЛНИТЕ ЗАДАНИЕ

Задание

Сравните эффективность одно- и двусторонней коммуникации. Сделайте вывод о преимуществах и недостатках каждого из двух видов коммуникации и разработайте предложения для повышения их эффективности.

Алгоритм выполнения:

1. Преподаватель знакомит студентов группы со следующими различиями между одно- и двусторонней коммуникациями:

- при односторонней коммуникации передавать информацию может только коммуникатор, а принимающие - не могут, т.е. коммуникация осуществляется только в одном направлении:

Коммуникатор → Принимающие сообщение

- при двусторонней коммуникации передавать информацию могут как коммуникатор, так и принимающие, т.е. коммуникация осуществляется в двух направлениях:

Коммуникатор ← Принимающие сообщение →

2. Студенты выбирают коммуникатора.

3. Коммуникатор получает у преподавателя лист бумаги с геометрическим рисунком и изучает его в течение 2-3 минут. Задачей коммуникатора является - описать рисунки остальным членам группы так, чтобы они могли нарисовать их на основе этого описания.

4. Сначала осуществляется односторонняя коммуникация. Коммуникатор садится спиной к группе, чтобы не видеть реакцию ее членов на свое сообщение (для исключения возможности визуальной оценки обратной связи). Студенты могут только слушать и не имеют права задавать вопросы или давать понять, что (и в какой степени) они с трудом воспринимают то, что им сообщают.

Поэтому коммуникатор старается как можно точнее описать рисунок устно (без помощи рук). Студенты слушают коммуникатора, не переговариваясь между собой. Их задача - нарисовать данный геометрический рисунок.

После окончания упражнения члены группы знакомятся с правильным видом геометрического рисунка, который они должны были нарисовать и сообщают преподавателю о полученном результате.

Затем осуществляется двусторонняя коммуникация. Коммуникатор садится к группе лицом. Его задача - как можно точнее устно (без помощи рук) описать рисунок. Задача членов группы - как можно более точно воспроизвести на бумаге рисунок, который описал коммуникатор. Члены группы не имеют права разговаривать друг с другом, но могут прерывать коммуникатора и задавать ему вопросы.

По окончании выполнения задания участники группы, как и на предыдущем этапе, знакомятся с правильным видом геометрического рисунка, сообщают преподавателю о полученном результате.

В заключении дискуссии участники определяют характерные черты одно- и двусторонней коммуникации, их преимущества и недостатки, а также возможность использования в различных ситуациях тех чувств, которые вызывает информация у коммуникатора и ее принимающих.

IV. ПРОРАБОТАЙТЕ ТЕСТ "КОММУНИКАБЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?".

Ответьте на вопросы теста (см. Приложение А). Подведите итоги. Сделайте выводы.

V. ПРИМИТЕ УЧАСТИЕ В ДЕЛОВОЙ ИГРЕ "МОДЕЛИРОВАНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОММУНИКАЦИЙ" ПО ПРЕДЛАГАЕМОМУ СЦЕНАРИЮ.

VI. ОСУЩЕСТВИТЕ САМОКОНТРОЛЬ.

Изучив данную тему, Вы должны быть в состоянии

1. Назвать основные виды коммуникаций и правила их реализации.
2. Перечислить основные этапы деловой беседы и производственного совещания.
3. Различать основные виды деловых бесед.

ТЕСТ.

КОММУНИКАБЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?

На каждый из предлагаемых вопросов Вы можете ответить: "ДА", "НЕТ", "ИНОГДА".

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невозможно?
3. Вызывает ли у Вас смятение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку за город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем-либо?
6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить еще на какой-то вопрос?)
7. Верите ли Вы, что существует проблема "отцов и детей" и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он должен вернуть Вам деньги, которые занял несколько месяцев тому назад?
9. В ресторане или в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо – промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, кассе, кинотеатре). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли Вы участвовать в работе какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У Вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких "чужих" мнений на этот счет Вы не приемлете. Так ли это?
14. Услыхав где-либо в "кулуарах" высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли Вы промолчать и не вступать в спор?
15. Взывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устном?

Суммируйте полученные ответы в баллах и по классификатору определите, к какой категории Вы относитесь.

Распределение баллов: "ДА" – два очка, "ИНОГДА" – одно, "НЕТ" – ноль очков.

Если с тем или иным определением Вы категорически не согласны, то отнеситесь к этому с определенной долей юмора и подумайте, а так ли уж Вы не согласны с этим.

ДЕЛОВАЯ ИГРА

МОДЕЛИРОВАНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Цель игры: приобретение практических навыков подготовки и проведения деловой беседы и производственного совещания.

Целевые задачи:

1. Формирование умения:
 - составить сценарий деловой беседы
 - сформулировать повестку дня совещания
 - определить список необходимых участников совещания
 - составить доклад
 - подготовить схему регламента и проект решения
 - составить протокол и анкету по оценке проведения совещания
 - обработать анкеты
2. Формирование навыков:
 - демократично и аргументировано вести деловой обмен мнениями по актуальным фармацевтическим вопросам

Учебные задачи:

1. Развить творческое усвоение необходимых знаний и способность эффективно взаимодействовать друг с другом.
2. Выработать тесное сотрудничество между студентами и преподавателем.

Порядок проведения игры.

Деловая игра проводится в **три** этапа.

I этап –подготовительный (75 мин.)

- объяснение преподавателя
- введение в игру
- ознакомление с исходной информацией
- разделение студентов на группы
- распределение обязанностей между участниками игры
- изучение функций и задач
- обсуждение ситуации в группах
- подготовка выступлений, доклада, вопросов, доводов, необходимой документации
- проверка преподавателей схем беседы и регламента совещания

II этап – игровой (90 мин.)

- проведение беседы и производственного совещания

III этап – заключительный

- разбор игры
- анализ деятельности групп
- оценка исполнения ролей студентами

Проведение I этапа игры – подготовительного.

1. Преподаватель зачитывает исходную информацию (Приложение №1) , объявляет порядок проведения игры и оглашает критерии оценок и результатов деловой игры (Приложение №2).
2. В студенческой группе на добровольных началах выделяют студентов на роли:
 - директора аптеки;
 - провизоров Смирновой О.К. и Воробьевой С.М.;
 - председателя и секретаря совещания;
 - представителя Управления фармации (эту роль может выполнять преподаватель);

- членов 1 подгруппы коллектива аптеки (сторонников отмены учебы, организованной Управлением фармации. (Они же выполняют роли экспертов по анализу действий директора аптеки).
 - членов 2-й подгруппы коллектива аптеки (сторонников проведения учебы). (Они же выполняют роль экспертов по анализу действий провизоров Смирновой О.К. и Воробьевой С.М.)
3. Все участники деловой игры знакомятся с данной учебно-методической разработкой, изучают свои функции и задачи. (Приложение №3), Правила проведения беседы (Приложение №4) и Совещания (Приложение №5), подготавливают необходимые для их роли выступления, доклад, вопросы, сценарий, доводы и др., записывая их в рабочей тетради, определяют последовательность выступающих в каждой группе. Для составления документов следует воспользоваться Приложением №6.
 4. Составленные на I подготовительном этапе документы проверяются преподавателем. После необходимой корректировки их переходят ко II этапу игры.

Проведение II этапа игры – игрового.

Первая часть игрового этапа.

1. Директор аптеки проводит по разработанному сценарию беседу с провизорами Смирновой О.К. и Воробьевой С.М. Результатом беседы должно стать решение об обсуждении нарушения трудовой дисциплины вышеназванными провизорами на производственном совещании.
2. Остальные участники игры слушают беседу, сверяют ее с эталоном (Приложение №4). Отмечают в своих рабочих тетрадях, соблюдены ли все этапы и основные принципы ведения беседы.
3. Выслушав замечания со стороны участников игры по соблюдению правил проведения беседы и достижению ее основной цели, преподаватель подводит итоги проведения беседы и переходят ко второй части игрового этапа – проведению совещания.

Вторая часть игрового этапа.

1. Председатель совещания предоставляет слово докладчику, после доклада и вопросов проводит дискуссию по составленному регламенту.
2. Остальные участники игры активно участвуют в дискуссии, используя не только предложенные в данной разработке доводы (Приложение №3), но и свои собственные.
3. Председатель совещания зачитывает проект решения. После его обсуждения и дополнения решение принимается голосованием.
4. Участники игры заполняют анкеты, составленные председателем по оценке проведения совещания, и сдают их председателю.
5. Секретарь совещания составляет протокол по форме.

Проведение III этапа игры – заключительного.

1. Председатель совещания обрабатывает анкеты и докладывает результаты оценки совещания его участникам.
2. Преподаватель подводит итоги деловой игры:
 - оценивает действия подгрупп и отдельных участников (согласно критериям оценок – Приложение №2)
 - отмечает наиболее удачные ответы и аргументы, объясняет, какие доводы нельзя считать обоснованными и почему.
 - обобщает достигнуты ли цель деловой игры и какие вопросы темы данного занятия изучены еще недостаточно.
3. Результаты проведения деловой игры оформляются в рабочих тетрадях по форме:
 - Тема занятия.
 - Записи по своей роли и замечания.

- Необходимые выписки из Приложений.
- Протокол производственного совещания аптеки.

Приложение №1.

ИСХОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ.

1. Директор аптеки "Татьяна" Цветкова Татьяна Сергеевна направила на впервые организованную Управлением фармации экономическую учебу по программе повышения квалификации с привлечением зарубежных специалистов (М. Смита и др.) фарм. факультета Университета Миссисипи, двух провизоров аптеки: Смирнову Ольгу Константиновну и Воробьеву Светлану Михайловну, оплатив 15 000 тыс. руб. из средств аптеки за их обучение с отрывом от производства в течение 3 недель.

По истечении 1 недели с целью контроля ею был сделан запрос в Управление фармации о посещаемости занятий направленными провизорами. Ответ был получен в виде Докладной записки следующего содержания:

Директору аптеки "Татьяна"
Т.С. Цветковой
От начальника отдела кадров
Управления Фармации
Департамента здравоохранения
С.А. Ивановой

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА.

На Ваш запрос от 15 октября сего года довожу до сведения, что направленные на учебу по экономике провизоры вверенной Вам аптеки Смирнова О. К. и Воробьева С. М. Систематически пропускают занятия.

С.А. Иванова

2. Получив Докладную записку такого содержания, директор аптеки приняла решение сначала провести беседу со Смирновой О.К. и Воробьевой С.М.
В ходе беседы выяснилось, что, по мнению вышеназванных провизоров, занятия были организованы формально, проходили неинтересно. Поэтому они не хотели их посещать и не видели смысла в экономической учебе.
3. Затратив большую сумму денег из средств аптеки на обучение, освободив обучаемых от работы на время учебы, по результатам беседы директор аптеки решила обсудить данный вопрос в коллективе аптеки на производственном совещании с приглашением представителя Управления Фармации.

КРИТЕРИИ ОЦЕНОК ДЕЙСТВИЙ ОТДЕЛЬНЫХ ПОДГРУПП.

По каждому нижеперечисленному фактору добавляется (снижается) 1 балл.
Подсчитывается общая сумма баллов для каждой подгруппы.

№ п/п	Факторы повышения оценок	Факторы понижения оценок
1.	Аргументированность довода.	Повторение доводов или недостаточное отличие их от ранее обсуждавшихся.
2.	Новизна и оригинальность подхода при обосновании.	Ограничение только типовыми доводами, указанными в описании данной деловой игры
3.	Разнообразие и большое количество доводов	Невероятное или неполное выполнение работ по этапам (за каждый этап – 1 балл).
4.	Корректное отношение к мнениям оппонентов при опровержении их точек зрения и доводов	Проявление некорректности в задаваемых вопросах, репликах, выступлениях при опровержении точки зрения другой подгруппы.
5.	Активность всех членов подгруппы в дискуссии по обсуждаемым вопросам (за каждое выступление – 1 балл)	Слабое участие всех членов подгруппы в дискуссии по обсуждаемым вопросам (снижается 1 балл)
6.	Использование юмора для обоснования или опровержения идеи.	Нарушение дисциплины (опоздание или ранний уход).
7.	Оказание консультативной помощи участникам другой подгруппы.	
	ИТОГО: баллов:	ИТОГО: баллов:

ВСЕГО:

баллов:

ФУНКЦИИ УЧАСТНИКОВ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ.

Задачи директора аптеки.

- доказать вину в нарушении трудовой дисциплины;
- убедить в необходимости экономических знаний в современных условиях работы в аптеки.

Обязанности директора аптеки.

На I этапе:

- разработать сценарий проведения беседы (цель, перечень вопросов, аргументов, итог);
- сформулировать повестку дня совещания;
- определить участников совещания, в т.ч. приглашенных (Ф.И.О., должности);
- оповестить участников совещания и приглашенных (составить и записать текст объявления о проведении совещания);
- составить основной доклад (тезисы);
- подготовить проект решения совещания.

На II этапе:

- провести беседу Смирновой О.К. и Воробьевой С.М.;
- выступить с основным докладом на совещании.

Задачи и обязанности секретаря совещания:

На I этапе:

- выработать регламент совещания на 30 минут.

На II и III этапе:

- оформить протокол совещания.

Задачи и обязанности председателя совещания:

На I этапе:

- разработать текст анкеты для участников совещания, раздать их (в анкете должны быть сформулированы предельно конкретные вопросы по оценке проведения совещания и сделанного доклада. Варианты оценок должны быть однозначными (+, -). Анкета может быть подписанной или анонимной. В ней может быть графа для высказывания пожеланий). Критерии оценки доклада имеются в Приложении №5.

На II этапе:

- провести совещание, следить за соблюдением процедуры совещания, придерживаться повестки дня, обобщать разные точки зрения, требовать от выступающих конкретных предложений.

На III этапе:

- собрать заполненные анкеты, обработать их, сделать и зачитать выводы по ним.

Задачи представителя Управления Фармации.

Убедить присутствующих в необходимости учебы, аргументировано доказать полезность, целесообразность; высокую квалификацию преподавателей. Можно использовать результаты анкетирования слушателей этих же преподавателей на других циклах.

Задачи сторонников отмены учебы:

Привести аргументы, что занятия по экономической учебе следует отменить. Можно использовать следующие доводы:

- занятия проходят неинтересно, время тратится впустую;
- уровень преподавания недостаточный. Преподаватели используют общеизвестные данные, материал либо непонятен, либо известен из других источников;
- положения, о которых говорится на занятиях, довольно общие, не имеют прямого отношения к фармацевтической деятельности в аптеке. Поэтому слушатели не имеют возможности использовать полученные знания на практике.
- необходимые экономические знания фармацевтические специалисты при желании могут получить самостоятельно, а затраченные на обучение средства можно использовать на различные социальные нужды.

Задачи сторонников проведения обучения:

Аргументировано доказать необходимость учебы.

Можно использовать следующие доводы:

- занятия кажутся неинтересными, т.к. многие слушатели посещают их нерегулярно, от случая к случаю. При этом они не знают, о чем шла речь на предыдущем занятии, и в результате теряют интерес к учебе;
- плохое посещение и слабая активность "расхолаживают" преподавателей. Им становится неинтересно делиться накопленными знаниями. Отсюда и скука на занятиях;
- если бы провизоры знали хорошо основы экономики аптеки, они могли бы помочь администрации использовать рыночные механизмы. Чем больше будут подготовлены специалисты, имеющие практический опыт, тем лучше можно организовать деятельность аптеки;
- нельзя экономить на обучении, знания обновляются очень быстро. Занятия дают возможность оперативно ознакомиться с новой информацией;
- правильней ставить вопрос не о прекращении занятий, а дать предложение о повышении их эффективности.

Задачи участников экспертной группы по оценке действий директора аптеки:

Оценить, как исполнитель справился с ролью директора аптеки, успешно ли провел беседу (совещание).

Можно использовать ответы на следующие вопросы:

- правильно ли была начата беседа?
- какие средства воздействия были использованы с начала беседы для расположения подчиненных к откровенному и деловому разговору?
- была ли создана атмосфера взаимопонимания и доверия?
- была ли сформулирована цель беседы?
- были ли учтены настроения и позиции подчиненных?
- какая была реакция на ответы и критику?
- удерживала ли директор аптеки инициативу в своих руках?
- попала ли она под влияние подчиненных?
- кто из участников беседы больше говорил?
- кто лучше умеет слушать?
- были ли даны какие-нибудь рекомендации подчиненным?
- правильное ли решение было принято?
- какое решение следовало бы принять?
- послужит ли такая беседа укреплению авторитета руководителя, установлению деловых товарищеских отношений, соблюдению трудовой дисциплины?

Задачи участников экспертной группы по оценке действий провизоров Смирновой О.К. и Воробьевой С.М.

Оценить, как исполнители справились с ролями провизоров, успешным ли было их участие в деловой беседе (совещании).

Можно использовать ответы на следующие вопросы:

- были ли провизоры готовы к деловой беседе по заданной ситуации?
- как они отреагировали на сообщение о теме и цели беседы?
- достаточно ли корректно, исчерпывающе и ясно отвечали на вопросы или уходили от ответов?
- последовательно ли придерживались выбранной позиции?
- как реагировали на вопросы и информацию директора?
- пытались ли овладеть ситуацией?
- кто из участников больше говорил?
- кто лучше умел слушать?
- пытались ли они сменить тему беседы?
- пытались ли расположить директора аптеки к себе?
- сделали ли они для себя какие-нибудь выводы?
- была ли для них полезна беседа?

ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ.

I. ЭТАП БЕСЕДЫ

- начало;
- передача информации;
- аргументирование;
- выслушивание доводов собеседника;
- принятие или опровержение этих доводов;
- принятие решения.

II. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ

1. Поставить конкретную цель и конкретные задачи беседы.
(Получение информации, на которой будет основано дальнейшее решение, прием, увольнение, наказание, поощрение и др.)
2. Заранее составить план беседы.
Продумать начало, главные вопросы и конец беседы. Первый вопрос должен быть коротким, интересным, но не дискуссионным, следует заинтересовать собеседника в полезности предстоящей беседы. Необходимо сформулировать главные вопросы и предусмотреть, чем закончить беседу.
3. Выбрать место, время и определить продолжительность беседы.
О предстоящей беседе надо предупредить сотрудника заранее. Не следует начинать беседу за 5 минут до конца рабочего дня. Местом может быть для беседы кабинет, рабочее место сотрудника и т.д.
4. Создать атмосферу взаимного доверия.
(Можно задать вопрос о семье, о здоровье и др.)
5. От начала и до конца придерживаться основного направления, ведущего к достижению цели.
Вопросы следует рассматривать последовательно, начиная их со слов: кто? где? когда? почему? как? и т.д.
Внимательно выслушивать ответ.
6. Быть на высоте положения.
(Не забывать быть доброжелательным, уважительным, корректным, твердым, справедливым).
7. Использовать во время разговора методы убеждения.
Не допускать излишней убедительности, чтобы не вызывать отпор со стороны собеседника.
8. Зафиксировать полученную информацию.
Лучше ничего не записывать во время беседы, чтобы не вызвать нервозность. Записи можно сделать после окончания беседы.
9. Прекратить беседу после достижения цели.
Следует разработать тактичный прием окончания беседы (поблагодарить, попрощаться и др.)

ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО СОВЕЩАНИЯ.

1. Руководитель учреждения вырабатывает повестку дня и определяет участников совещания.

Повестка дня – документ, информирующий об основных вопросах, обсуждаемых на совещании. В состав повестки дня входит: перечисление тем докладов, сообщений, предлагаемых для обсуждения с указанием Ф.И.О. и должности, выступающих с ними лиц.

Пример: 1. О работе отдела ГЛС аптеки.

Докладчик: зав. отделом Иванова Т.П.

2. Об итогах повышения квалификации провизора-аналитика Егоровой О.А.

2. Извещение участников совещания осуществляется путем рассылки приглашений или вывешивания объявления.

Пример: Объявление

В кабинете зав. аптеки 25.10.10 г. в 14.00 состоится производственное совещание с повесткой дня: (текст повестки дня приводится).

3. Секретариат совещания вырабатывает регламент.

Регламент должен предусмотреть четкую организацию хода работы совещания:

- время начала и окончания;
- время, отводимое выступающему докладчику для справки;
- порядок рассмотрения и формы завершения рассмотрения вопросов.

Пример: Схема регламента совещания.

1. Вступительное слово (не более 3 минут). В нем оговариваются временные ограничения.
2. Основной доклад (до 20 минут).
3. Вопросы докладчику (не более 2 минут на каждый).
4. Содоклад, сообщение (не более 7 минут).
5. Вопросы содокладчикам (не более 1 минуты на каждого).
6. Выступления (3 -5 минут).
7. Ответы докладчика (не более 5 минут).
8. Ответы содокладчиков (не более 3 минут каждому).
9. Справка по ходу совещания (не более 3 минут).
10. Чтение проекта решения (не более 5 минут).
11. Предложения к проекту решения (не более 3 минут).
12. Подведение итогов (не более 7 минут).

Примечание:

В целях сохранения активности участников предусмотреть 10-минутные перерывы через каждые 50 минут работы.

4. Каждое сообщение предусматривает материалы: доклад, протокол, решение.

Доклад (сообщение) по основному вопросу повестки дня готовят заранее:

Главные критерии доклада:

- полнота освещения рассматриваемых проблем;
- наличие четко сформулированных и достаточно обоснованных предложений;
- доступность изложения;
- небольшой объем.

Примечание: Доклад можно иллюстрировать наглядным информационным материалом, дополняющим его содержание: таблицами, графиками, диаграммами, экономическими расчетами.

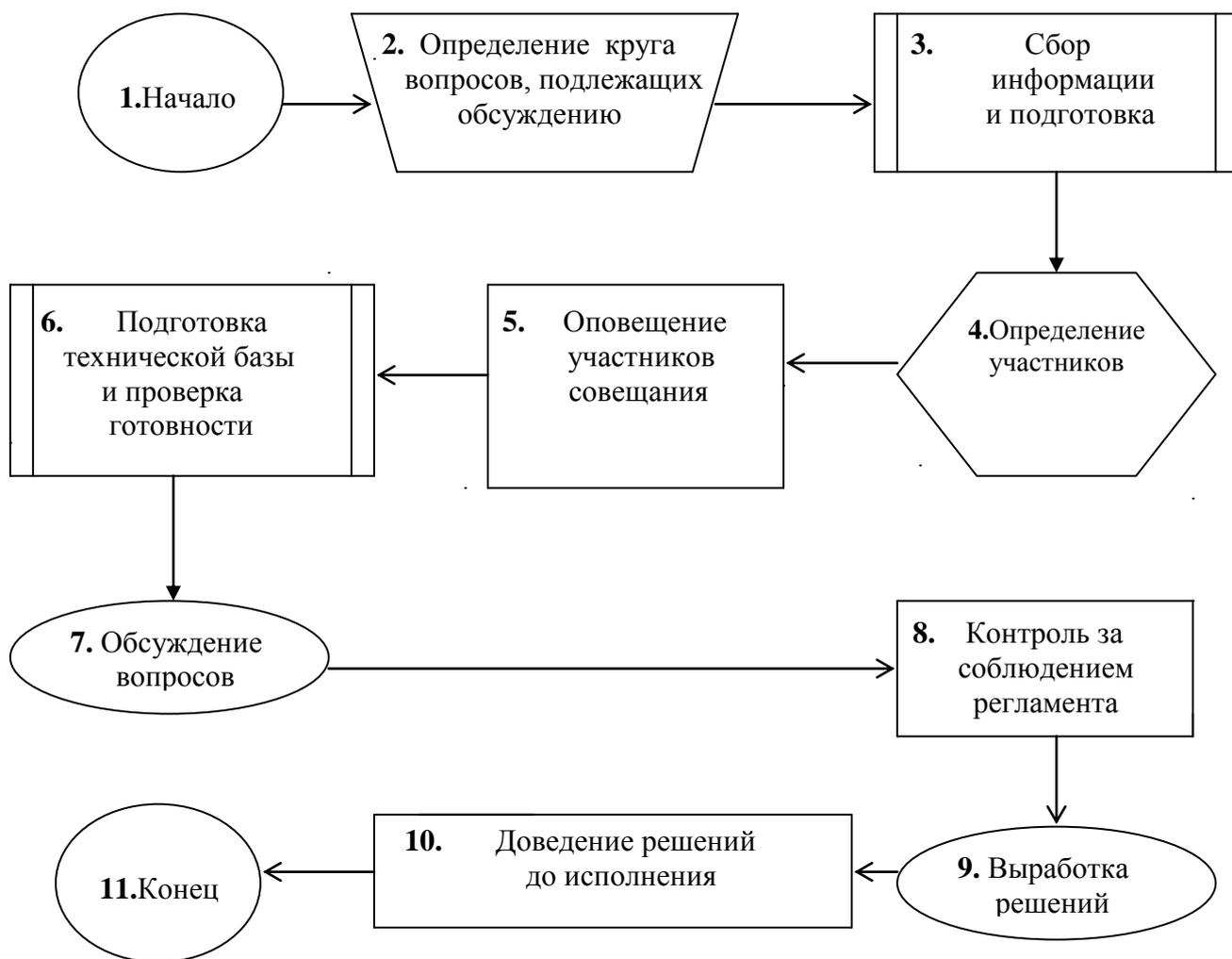
Основная задача секретаря: документирование, освещение путем протоколирования или стенографирования.

Решение совещания: должно быть четко и кратко сформулированным с указанием срока и ответственных за его выполнение.

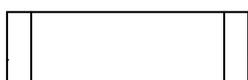
Перечень мероприятий для повышения эффективности.

1. Нужно начинать заседание без опоздания, точно в указанное время, с обсуждения пунктов повестки дня и после ее одобрения и корректировки неукоснительно следовать ей и установленному регламенту.
2. Определить вопросы повестки дня за 5 дней до проведения заседания.
3. Определить дату, время и участников совещания.
4. Руководитель должен дать ясно понять, что участие всех сотрудников в совещании является обязательным и что причины отсутствия должны обсуждаться заранее.
5. Следует приучать участников заседания (совещания) к соблюдению регламента работы (общая продолжительность не более 1,5 ч).
6. Обязательно нужно осуществлять контроль выполнения принятых решений и информировать сотрудников о полученных результатах.
7. При выработке решений лучше стремиться к соглашению. Рассмотрение проблем, по которым нет единодушия, поручить отдельным подгруппам, которые доложат результаты и выдвинут рекомендации на общем собрании.
8. Набросайте проекты наиболее вероятных решений.
9. Составьте заранее текст приглашения и повестку дня, в которой должны быть указаны вопросы в последовательности по степени их важности и основные докладчики.
10. Поручите подготовить помещение для проведения совещания.
11. Запаситесь заранее необходимыми для дискуссии справочными материалами.
12. Руководитель должен предложить свои выводы и способы решения проблем.
13. Руководитель должен создать свободную и творческую атмосферу обсуждения вопросов. Сам он не должен говорить более 25% отведенного для совещания времени, а побуждать к дискуссии других.
14. По важным вопросам повестки дня провести так называемое, предварительное "совещание стоя" за один день до совещания, для наброски новых идей и их обсуждения, чтобы участники пришли на совещание с уже сформированным мнением.
15. Подумайте, есть ли необходимость заранее проинформировать участников по каким-либо вопросам.
16. Составьте для себя более подробный план по основным вопросам.
17. Вывесите объявление с повесткой дня и раздайте приглашения.
18. Следует поручить секретарю вести протокол совещания. Лучше, если это будет поочередной обязанностью, т.к. это позволяет всем обучиться этой процедуре, улучшает стиль работы членов коллектива на совещаниях.
19. Следует проверить готовность помещения: оно должно быть хорошо проветренным, тенивым, хорошо освещенным, с удобными сиденьями, телефон не нужен.
20. Составьте план использования времени, т.е. сколько времени на какой вопрос отводится.
21. Нужно контролировать все возникающие паузы в обсуждении вопросов, использовать их для сокращения до минимума пустых разговоров.

Технологическая схема подготовки и проведения совещания.



Условные обозначения:



- заранее определенная программа.



- творческая операция



- техническая операция



- ручная операция



- логическая операция



- начало, конец

ОБРАЗЕЦ ФОРМЫ ПРОТОКОЛА.

Наименование учреждения

Протокол

Гриф утверждения (если нужно)

00.00.00. № 00

Место составления

Заголовок (наименование коллегиального органа)

Председатель

И.О.Фамилия

Секретарь

И.О.Фамилия

Присутствовали

00 человек (регистрационный лист прилагается), если присутствующих менее 15 человек, то указываются инициалы и фамилии. Соблюдение алфавита не обязательно.

ПОВЕСТКА ДНЯ

1. Основной вопрос повестки дня (формулируется в именительном падеже). Докладчик (Ф.И.О.)

2. Второй по важности вопрос повестки.

1. СЛУШАЛИ:

Докладчика. Краткое или полное изложение содержания выступления.

ВЫСТУПИЛИ:

1. Ф.И.О. Изложение содержания выступления или вопроса.

2. Ф.И.О. Изложение содержания выступления или вопроса.

И др.

ПОСТАНОВИЛИ:

1.1. Содержание пункта.

1.2. Содержание второго пункта.

2. СЛУШАЛИ:

Ф.И.О. Краткое или полное содержание выступления.

ВЫСТУПИЛИ:

1. Ф.И.О.

2. Ф.И.О.

ПОСТАНОВИЛИ:

2.1. Содержание пунктов.

Председатель

Подпись

И.О.Фамилия

Секретарь

Подпись

И.О.Фамилия

В дело № 00 0

ЗАНЯТИЕ 5.

ТЕМА: МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ.

Цель занятия: изучить основные требования к управленческим решениям; основные методы их формирования. Получить навыки выработки и принятия индивидуальных и коллективных решений.

Для достижения поставленной цели студент должен:

1. Воспользоваться знаниями, полученными при изучении других тем и других разделов дисциплины организации и экономики фармации;
2. Изучить материалы лекции и рекомендованную по теме литературу;
3. Воспользоваться блоком информации и алгоритмом решения задач и выполнения заданий;
4. Осуществить самоконтроль.

Работа на занятии состоит из четырех частей:

- I. Ответы на вопросы исходного уровня.
- II. Решение ситуационных задач.
- III. Выполнение практических заданий.
- IV. Проведение деловой игры "Мозговой штурм".
- V. Осуществление самоконтроля.

I. ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ ИСХОДНОГО УРОВНЯ:

1. Управленческое решение - это:
 - а) Способ реализации установленных норм (правила, инструкции, положения), регламентирующих взаимодействие субъектов в рамках организации
 - б) результат выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели
 - в) протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий
 - г) процесс передачи информации от одного субъекта к другому на основе определенных принципов и закономерностей
2. Ситуация, возникающая в результате какого-либо события, требующая принятия управленческого решения, - это..... (что?)
3. Основные причины возникновения проблемных ситуаций:
 - а) Невыполнение объектом управления поставленных задач
 - б) Нарушение принципов, правил и норм поведения субъектом или объектом управления
 - в) Неправильные стандарты
 - г) Ошибки в оценке реальной ситуации
 - д) Появление новых задач
 - е) Непредвиденные обстоятельства
4. Подберите соответствие: Виды реакции руководителя на проблемную ситуацию:

А. Опережающее управление	а) реагирование на уже возникшую проблемную ситуацию
Б. Управление по отклонениям	б) предвидение назревания проблемной ситуации

5. Проблемные ситуации по частоте возникновения подразделяются на:
 А. Регулярно повторяющиеся или постоянно встречающиеся - это... (какие?)
 Б. Не встречавшиеся ранее или редко встречающиеся - это... (какие?)

6. Подберите соответствие по типологии управленческих решений:

Критерий:

- А. По функциям управления
- Б. По характеру действия
- В. По степени структуризации
- Г. По длительности действия
- Д. По степени обязательности
- Е. По содержанию
- Ж. По форме принятия
- З. По способу выработки

Виды решений:

- а) Индивидуальные (единоличные), коллегиальные, коллективные
- б) Стратегические, тактические, оперативные
- в) Категоричные, рекомендательные
- г) Интуитивные, адаптационные (на основе суждений), рациональные (аналитические)
- д) Программируемые, непрограммируемые
- е) Организационные, экономические, социальные, технологические, финансовые, кадровые, производственные, прочие
- ж) Плановые, организационные, мотивационные, контрольные, координационные
- з) Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные, разовые

7. Подберите соответствие:

Вид решения

Основа

Условия

- | | | |
|------------------|--|---|
| А. Интуитивное | 1. Собственное ощущение | а) наличие возможностей |
| Б. Адаптационное | 2. Всесторонний, глубокий, объективный анализ проблемы | исследования проблем |
| В. Рациональное | 3. Аналогия с прошлыми удачными решениями | б) наличие опыта
в) отсутствие времени
г) глубокие знания, опыт |

8. Из предложенного списка понятий выберите требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- а) срочность
- б) конкретность
- в) полномочность
- г) доступность
- д) своевременность
- е) непротиворечивость
- ж) гибкость
- з) эффективность
- и) оптимальность
- к) реальная осуществимость

9. Дополните список последствий, к которым могут приводить управленческие решения:

- а) политические
- б)
- в)
- г)
- д)

10. Подберите соответствие:

Основные модели процесса принятия решения:

- | | |
|---------------------|--|
| А. Классическая | а) содержит описание |
| Б. Административная | инструктивного характера реагирования |
| | руководителя на возникшую |
| | проблемную ситуацию <i>в идеальных</i> |
| | <i>условиях</i> |
| | б) содержит описание |
| | инструктивного характера реагирования |
| | руководителя на возникшую |
| | проблемную ситуацию <i>в реальных</i> |
| | <i>условиях при определенных</i> |
| | <i>ограничениях</i> |

11. К основным элементам системы выработки решения относятся:

- а) Цель
- б) Критерий
- в) Вход
- г) Выход
- д) Внутренняя среда
- е) «Прямая» связь
- ж) «Обратная» связь

12. К методам разработки альтернатив относятся:

- а) Аналогии
- б) Инверсии
- в) Эмпатии
- г) Упрощения
- д) Структуризации
- е) Индукции
- ж) Дедукции
- з) «Мозгового штурма»

13. Дополните перечень эвристических методов отбора альтернатив:

- 1. «Суживающегося круга»
- 2.
- 3.
- 4.

14. Перечислите методы оценки альтернатив:

- 1.
- 2.
- 3.

15. Приказ, распоряжение, рекомендация, указание - это формы (чего?).....

16. Определите правильную последовательность этапов реализации управленческого решения:

1. Контроль исполнения
2. Доведение принятого решения до исполнителей в оптимальной форме по каналам коммуникации
3. Стимулирование исполнителей
4. Организация методического, информационного, материально-технического, правового, социально-психологического обеспечения труда исполнителей

17. Управленческие решения по степени риска подразделяются на:

- а) Осторожные
- б) Инертные
- в) Рискованные
- г) Импульсивные
- д) Уравновешенные

18. Допишите пропущенные слова в следующих утверждениях:

А. Выполнение решения – это устранение (чего?)....., вызвавшей необходимость его принятия.

Б. Решение следует считать (каким?)....., если оно устраняет порождающие его причины, а не ограничивается оперативной ликвидацией конфликтов и сбоев.

19. Какие из приведенных ниже утверждений являются правильными:

А. Решение не должно выходить за пределы компетенции лица, принимающего его.

Б. Совокупность свойств, определяющих качество решения, зависит от уровня иерархии.

В. Уровнем иерархии определяется круг объектов, на которые распространяется принятое решение.

20. Допустим, что Вы директор аптеки. Что Вам необходимо из следующего списка для принятия необходимого рационального (аналитического) управленческого решения:

- а) ресурсы
- б) информация
- в) методы анализа информации
- г) разрешение вышестоящей организации
- д) критерии выбора альтернатив
- е) исполнители
- ж) одобрение трудового коллектива
- з) список возможных последствий решения
- и) требования к решениям

21. Выбор допустимого перечня альтернатив осуществляется с учетом следующих ограничений:

- а) юридических
- б)
- в)
- г)

22. Подберите соответствие названия основных стадий процесса принятия решений и их содержания.

Название стадий	Содержание
1. Выявление и анализ проблемной ситуации	а) признание необходимости принятия решения
2. Выработка решения	б) доведение до исполнителя
3. Реализация решения	в) контроль исполнения
	г) оценка решения
	д) оценка альтернатив
	е) составление полного перечня альтернатив
	ж) выбор допустимого перечня
	з) выбор окончательного варианта решения

II. РЕШИТЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ.

Задача 1.

Проанализируйте ситуации 1.1.; 1.2. Дайте свою оценку принятым управленческим решениям, ответив на вопрос: каким требованиям не удовлетворяет принятое решение? (Воспользуйтесь лекционным материалом, а также ответами на вопросы исходного уровня). Назовите свои варианты наиболее оптимальных решений.

Ситуация 1.1.

По материалам проверки соблюдения правил хранения медикаментов в отделениях прикрепленной больницы директор аптеки принял решение объявить старшей мед. сестре выговор за допущенные нарушения в хранении наркотических ЛП в приемном отделении, а также за неправильное ведение учета движения ЛП в терапевтическом отделении.

Ситуация 1.2.

Фармацевт аптеки, обслуживающей население, не отпустила Валидол больному, мотивируя свой отказ отсутствием разменной монеты в кассе, обвинив его в желании оплатить дешевый препарат крупной купюрой. В результате больной написал жалобу в "Книгу жалоб и предложений" аптеки. Дежурный администратор принял решение доставить лекарство больному на дом.

Задача 2.

Проанализируйте ситуации 2.1.; 2.2.; 2.3. и дайте ответ, какие неблагоприятные последствия могут вызвать принятые решения. Для ответа воспользуйтесь лекционным материалом и вопросами исходного уровня.

Ситуация 2.1.

Директор аптеки принял решение уничтожить пришедшие в негодность лекарственные средства, выбросив их в мусорный контейнер.

Ситуация 2.2.

Директор аптеки перевел провизора-аналитика на должность провизора по информационной работе вопреки его желанию.

Ситуация 2.3.

Директор аптеки приобрел дорогостоящую аппаратуру, без учета объема работы аптеки. В результате большую часть времени она простаивает.

Задача 3.

Проанализируйте ситуации 3.1.; 3.2. Пользуясь классификацией управленческих решений, определите, какой вид организационно-управленческого решения в данном случае использован и почему? Для ответа воспользуйтесь лекционным материалом и вопросами исходного уровня.

Ситуация 3.1.

При поступлении товара в аптеку и последующей его приемке по количеству единиц и весу нетто, обнаружена недостача 50 флаконов Валокардина. По распоряжению директора аптеки была создана комиссия в составе 3 человек, которой был составлен "Акт о выявленном расхождении в количестве и качестве при приемке товара".

Ситуация 3.2.

Директором аптеки определена проблемная ситуация, состоящая в том, что приготовление экстемпоральной рецептуры и внутриаптечной заготовки является убыточным из-за высоких затрат на производство и низких цен на получаемую продукцию.

III. ВЫПОЛНИТЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ.

Задание 1.

Проанализируйте проблемную ситуацию в аптеке «Восторг». С использованием метода составления диаграммы Парето. Сформулируйте варианты альтернатив управленческих решений.

Ситуация

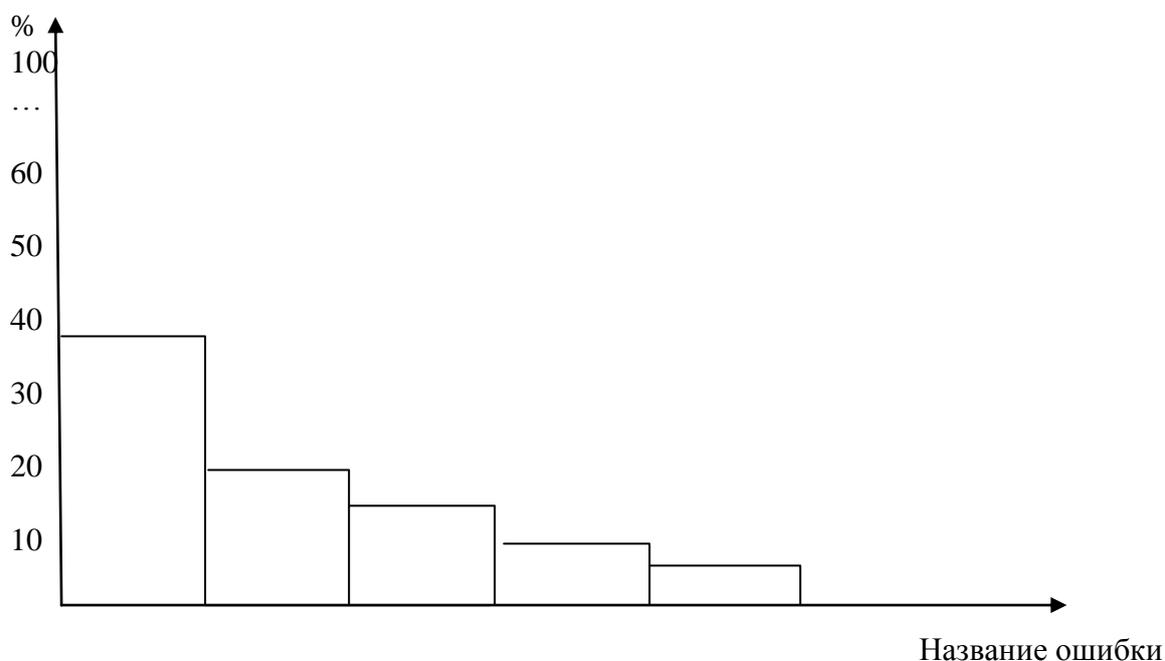
В аптеку «Восторг» поступает большое количество неправильно выписанных рецептов, в т.ч. и из прикрепленной поликлиники. Директор аптеки решила начать работу с врачами по сокращению ошибок. В первую очередь она провела анализ всех неправильно выписанных рецептов за месяц, результаты которого представлены в таблице.

Таблица.

Всего неправильно выписанных рецептов в том числе:	210
1. Неправильная дозировка детям	10
2. Неправильная дозировка взрослым	5
3. Несовместимость	30
4. Отсутствие необходимых реквизитов	70
5. Неправильная форма рецептурного бланка	8
6. Завышена предельная норма отпуска ЛС	6
7. Отсутствие способа применения ЛС	11
8. Прописывание на 1-ом рецептурном бланке 3-х ЛС, подлежащих ПКУ	7
9. Ошибки в написании названий (особенно новых ЛС)	40
10. Неправильные сокращения	13

Алгоритм выполнения задания:

1. Принцип Парето формулируется следующим образом (20:80):
Немногочисленные серьезные ошибки составляют большую часть проблемы (70 - 80%)
2. Рассчитайте удельный вес каждой ошибки в их общем количестве.
3. Постройте диаграмму Парето:
 - 3.1. отложите по вертикали удельный вес (%) каждой ошибки от общего числа ошибок
 - 3.2. отложите по горизонтали названия ошибок по порядку убывания их удельного веса
4. Опишите проблему, т.е. назовите ошибки, составляющие более 70% всего количества



Задание 2.

Проанализируйте проблемную ситуацию в аптеке «Восторг». С использованием метода составления диаграммы «Рыбий скелет» («Диаграмма Исикавы») установите причинно-следственную связь и отразите влияние выявленных при фармацевтическом обследовании нарушений на состояние качества фармацевтической помощи посетителям данной аптеки. Сформулируйте варианты альтернатив управленческих решений.

Ситуация.

В аптеке «Восторг» проведено фармацевтическое обследование, в ходе которого были выявлены и отмечены в Акте следующие нарушения:

1. У одного провизора отсутствовали сертификат специалиста и медицинская книжка
2. В аптеке бессистемно проводится фармацевтическая учеба и инструктаж по технике безопасности
3. Отмечен межличностный конфликт между двумя провизорами, работающими в одной смене, который привел к их переутомлению и ошибкам в работе. Социально-психологический климат находится на неудовлетворительном уровне.
4. Выявлены ЛП неудовлетворительного качества из-за неправильного хранения вследствие поломки холодильника. В упаковках Фестала отсутствовала инструкция по применению препарата для потребителя. Цены на многие ЛП были значительно выше конкурентоспособных.
5. Результаты бактериологического контроля воды очищенной во втором квартале текущего года были неудовлетворительными.

Алгоритм выполнения задания (построения диаграммы):

1. Начертите длинную горизонтальную стрелку, направленную вправо, которая обозначает проблему, требующую решения («Отклонения в качестве фармацевтической помощи»).

2. Сформулируйте главные причины обозначенной проблемы. С этой целью сгруппируйте выявленные нарушения в четыре основные группы:

- 1) фармацевтический специалист,
- 2) рабочее место,
- 3) лекарственный препарат (ЛП),
- 4) санитарный режим.

В качестве главных причин будут фигурировать эти четыре группы. На схеме они обозначаются стрелками, связывающими каждую главную причину с линией проблемы (четыре длинных стрелки).

3. Внутри каждой выделенной группы сформулируйте возможные причины каждого из нарушений (в количестве двух на каждое нарушение - 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2, 4.1, 4.2.)

4. В построенный «скелет» диаграммы впишите эти причины на уровне длинных стрелок в соответствии с каждой из четырех групп нарушений.

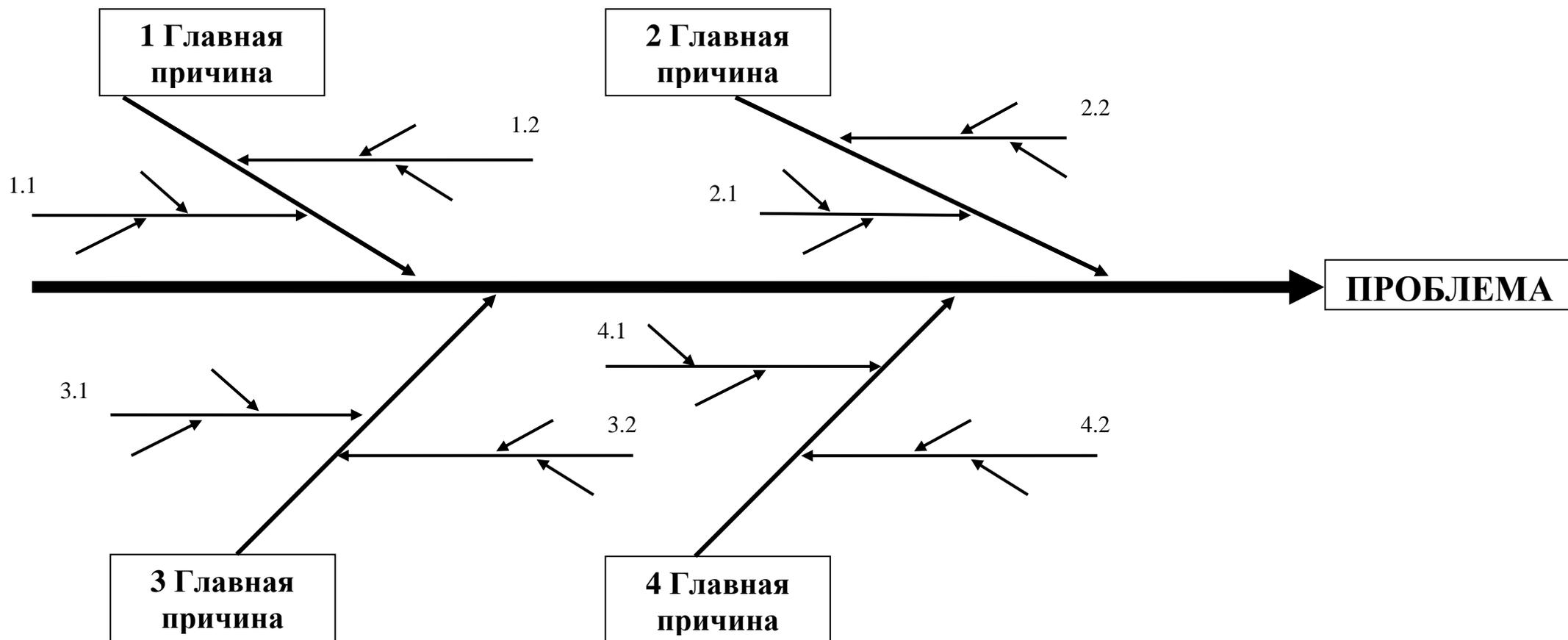
5. Продолжите декомпозицию сформулированных Вами причин с более подробной их детализацией (в количестве от одной до двух на каждую причину) и впишите их в «скелет» на уровне коротких стрелок.

6. В результате выполненной работы у Вас должна получиться диаграмма «Рыбий скелет» («Диаграмма Исикавы»), отражающая причинно-следственную связь выявленных при фармацевтическом обследовании нарушений, четко указывающая на недостатки, которые привели к снижению качества фармацевтической помощи посетителям данной аптеки. Сформулируйте варианты альтернатив управленческих решений.

7. Построенную диаграмму сверьте с эталоном.

Эталон:

Приложение к занятию № 5 для выполнения задания 2: рис. Эталон «скелета» диаграммы



Задание 3.

Проанализируйте проблемную ситуацию в аптеке «Восторг». Рассмотрите варианты альтернатив управленческих решений. Осуществите выбор оптимального решения с учетом риска (вероятности возможных вариантов обстановки известны).

Ситуация.

Для повышения эффективности работы директор аптеки рассматривает три варианта альтернатив решений:

1. Закрывать рецептурно-производственный отдел.
2. Значительно повысить тарифы на изготовление лекарств.
3. Открыть фитобар на базе рецептурно-производственного отдела.

Результаты принятых решений значительно зависят от обстановки, которая определяется изменением обращаемости в аптеку, степенью обеспеченности ресурсами, изменением затрат, наличием конкурентов и другими факторами. Если известна вероятность различных вариантов обстановки (как в нашем случае), то наиболее оптимальным считается решение, при котором среднее ожидаемое значение выигрыша максимально. Директор аптеки считает, что возможны 3 варианта обстановки: I, II, III со следующими значениями выигрыша (дополнительная прибыль за месяц):

Варианты решений	Варианты обстановки		
	I	II	III
1.	100 тыс. руб.	200 тыс. руб.	150 тыс. руб.
2.	350 тыс. руб.	150 тыс. руб.	400 тыс. руб.
3.	500 тыс. руб.	100 тыс. руб.	250 тыс. руб.

Вероятность обстановки: I – 0,5; II – 0,3; III – 0,2.

Алгоритм выполнения задания:

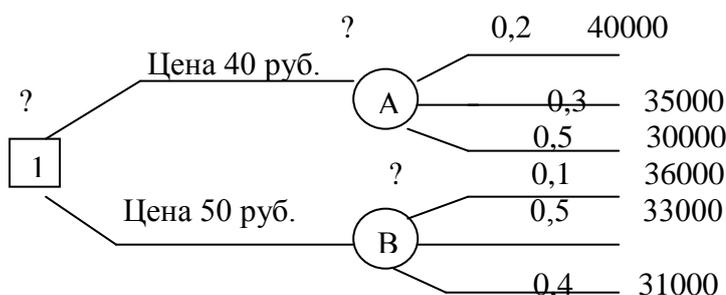
1. Для каждого варианта решения рассчитайте среднее ожидаемое значение выигрыша: найдите сумму произведений вероятностей различных вариантов обстановки на соответствующий выигрыш.
Например, для решения 1 – закрыть РПО – среднее ожидаемое значение выигрыша равно:
$$P_1 = 0,5 \times 100 + 0,3 \times 200 + 0,2 \times 150 = 140$$
3. Рассчитайте среднее ожидаемое значение выигрыша для решений 2 и 3. (P₂ и P₃)
4. Назовите оптимальное решение, получившее наибольшее значение выигрыша.

Задание 4

Проанализируйте проблемную ситуацию в аптеке «Восторг». Рассмотрите варианты альтернатив управленческих решений. Осуществите выбор оптимального решения с помощью «дерева решений», которое обеспечивает количественную оценку последствий принимаемых решений.

Ситуация.

Аптека решает вопрос о том, какую назначить цену на лекарственный препарат: 40 или 50 руб. Если будет установлена цена 40 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 40000 руб. с вероятностью 0,2; 35000 руб. с вероятностью 0,3 и 30000 руб. с вероятностью 0,5. Если будет установлена цена 50 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 36000 руб. с вероятностью 0,1; 33000 руб. с вероятностью 0,5 и 31000 руб. с вероятностью 0,4.



Алгоритм выполнения задания (построение «дерева решений»):

1. Для каждого варианта решения рассчитайте среднее ожидаемое значение выигрыша (объема продаж): найдите сумму произведений вероятностей различных вариантов обстановки на соответствующий выигрыш.

Например, для узла А среднее ожидаемое значение выигрыша равно:

$$P_1 = 0,2 \times 40000 + 0,3 \times 35000 + 0,5 \times 30000 = 33500$$

Это число 33500 запишите над узлом А.

3. Рассчитайте среднее ожидаемое значение выигрыша для решения 2. (запишите над узлом В)
4. Назовите оптимальное решение, получившее наибольшее значение выигрыша, напишите его над узлом 1.

Задание 5

Распределите нижеперечисленные 12 типичных функциональных решений, принимаемых руководителем фармацевтической организации, по общим функциям менеджмента: планирование, организация, мотивирование, контроль, координация.

№	Типичные функциональные решения	Принимаются при выполнении общей функции
1.	Определение генеральной цели развития организации	
2.	Решение о структуре производства и управления	
3.	Разработка системы стимулирования роста производства	
4.	Установление ключевых целей развития на стратегический период	
5.	Решение о переходе на децентрализованную структуру управления	
6.	Разработка стратегии развития организации и ее подразделений	
7.	Определение способов контроля над деятельностью	
8.	Контроль хода выполнения планов	
9.	Введение новой системы премирования работников	
10.	Усиление роли социальных факторов в мотивировании работников	
11.	Изучение факторов внешней среды, оказывающих воздействие на стратегию развития организации	
12.	Делегирование полномочий по принятию решений на низовые уровни управления	

Задание 6

Проанализируйте результаты качественной оценки вариантов решения проблемы конкурентоспособности в 2-х аптеках (А и Б). Сделайте вывод о более стабильном состоянии.

Качественная оценка вариантов решений (при небольшом количестве вариантов и критериев)

Критерии оценки	Шкала оценок				
	очень хороший	хороший	удовлетворительный	слабый	очень слабый
Вариант А					
Соответствие основной деятельности	+				
Технические возможности	+				
Дополнительные затраты		+			
Угроза конкуренции				+	
Вероятность успеха			+		
Вариант Б					
Соответствие основной деятельности	+				
Технические возможности					+
Дополнительные затраты				+	
Угроза конкуренции		+			
Вероятность успеха			+		

IV. ПРИМИТЕ УЧАСТИЕ В ДЕЛОВОЙ ИГРЕ "МОЗГОВОЙ ШТУРМ". (См. Приложение)

V. ОСУЩЕСТВИТЕ САМОКОНТРОЛЬ.

1. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям
2. Перечислите основные стадии, этапы принятия рационального (аналитического) решения.
3. Раскройте содержание основных элементов системного подхода к принятию решений: критерия, цели, ограничений, "входа", процесса, "выхода", "обратной связи".
4. Дайте характеристику наиболее запомнившимся Вам методам принятия решений.

ДЕЛОВАЯ ИГРА
ТЕМА: "МОЗГОВОЙ ШТУРМ".

Цель: получить навыки формулирования, выдвижения различных вариантов идей по обсуждаемой проблеме и коллективного метода выбора из них наиболее приоритетных.

Порядок проведения деловой игры:

1. Постановка проблемы

Проблема: Выявить наиболее важные мотивы активного трудового поведения (учебы) студентов фармацевтического факультета.

2. Руководство "Мозговым штурмом"

Роль руководителя выполняет преподаватель.

3. Сценарий игры:

- 1) Руководитель поочередно опрашивает каждого участника игры (студента) назвать мотивы трудового поведения (учебы) студента.
- 2) Студенты стремятся сформулировать возможно большее число мотивов.
- 3) Каждая названная идея заносится в список без указания авторства (на доске и в рабочих тетрадях) и нумеруются.
- 4) При генерации идей абсолютно запрещена их критика в любой форме (в том числе иронией или полным молчанием).
- 5) Поощряются оригинальные, даже фантастические идеи.
- 6) При необходимости руководителем игры осуществляется синтез нескольких идей.
- 7) На завершающем этапе проводится голосование по всем идеям, в процессе которого подсчитывается количество голосов, отданных за каждую идею.

Пояснение

Руководитель зачитывает каждую идею под своим номером. Все члены студенческой группы голосуют поднятием рук. Число вытянутых пальцев на поднятой руке указывает на количество голосов, которое тот или иной член группы отдает за данную идею. Каждый член коллектива имеет право на 5 голосов, которыми он может распорядиться по своему усмотрению: по одному голосу на каждую из 5 идей, все 5 за одну, 2 голоса за одну и 3 оставшихся за каждую из 3-х оставшихся идей и т.д. Такой подход позволяет каждому члену коллектива отдать предпочтение тем или иным идеям.

Руководитель игры подсчитывает количество голосов и ставит общий итог напротив написанной в перечне идеи.

После проведения голосования по всем идеям он проверяет, соответствует ли общее количество голосов записанному числу (это произведение 5 голосов на общее число студентов с правом голоса).

Набравшие наибольшее число голосов идеи включаются в перечень наиболее важных.

Результаты проведения деловой игры оформляются в рабочих тетрадях по форме: (1 экземпляр на группу на отдельном листке)

№ п/п	Перечень выдвинутых идей	Количество голосов за каждую идею (красным цветом выделить наибольшее значение)

После окончания деловой игры подводится ее итог. Преподаватель объявляет, достигнута ли учебная цель. Анализирует действия и решения участников игры, их ошибки; оценивает соблюдение правил игры.

4. Устойчивая система доминирующих мотивов, определяющая его активность, главные тенденции поведения и избирательность культурных и эстетических потребностей - это (что?)

5. Подберите соответствие между сферой проявления направленности личности менеджера и ее содержанием

Сфера проявления:

А. Профессиональная

Б. Моральная

В. Культурная

Содержание:

а) на удовлетворение культурных и эстетических потребностей

б) «на себя»

в) на взаимодействие с подчиненными

г) на общепринятые моральные принципы и нормы

д) на собственные моральные принципы и нормы

е) на задачи

6. Влияние, которым пользуется руководитель в различных сферах деятельности, основанное на статусе в трудовом коллективе и признании его опыта, знаний, нравственных качеств, являющихся значимыми для сотрудников – это (что?)

7. Подберите соответствие между видом авторитета менеджера и его содержанием

Вид авторитета:

А. Формальный (должностной)

Б. Реальный (функциональный)

В. Моральный

Содержание:

а) определяется компетентностью, деловыми качествами и отношением к профессиональной деятельности

б) основан на мировоззренческих и нравственных качествах личности руководителя

в) обусловлен набором властных полномочий и прав по занимаемой должности

8. К законам сохранения и развития авторитета относятся:

а) закон постоянного подтверждения

б) закон власти

в) закон иррадиации (неосознанного распространения)

г) закон инерции (сохранения)

9. Выберите из перечисленных ниже виды псевдоавторитета:

а) авторитет расстояния

б) авторитет педантизма

в) авторитет доброты

г) авторитет подкупа

д) авторитет подавления

е) авторитет нравочений

10. Система способов, методов и приемов воздействия руководителя для мобилизации коллектива на достижения поставленных целей - это(что?)

11. Подберите соответствие между основными подходами к определению стилей руководства и их содержанием:

Подход:	Содержание:
А. Личностный подход	а) основан на требовании к наличию у менеджера определенного набора личностных качеств
Б. Поведенческий подход	б) основан на соотношении внимания менеджера к производственному заданию и к личности подчиненного
В. Ситуационный подход	в) основан на способности менеджера адаптировать свое поведение к конкретной ситуации

12. Критериями различия между авторитарным, демократическим и либеральным стилями руководства являются:

- а) порядок распределения обязанностей
- б) делегирование полномочий
- в) методы принятия и реализации решений
- г) зрелость исполнителей
- д) формы контактов с подчиненными
- е) контроль над деятельностью

13. Подберите соответствие между стилем руководства и его характеристикой:

Стиль:	Характеристика:
А. Авторитарный	а) сосредоточение всей власти и ответственности, установление целей и выбор средств их достижения, принятие решений в руках менеджера
Б. Демократический	б) снятие ответственности, предоставление возможности самоуправления и выработки решения
В. Либеральный	в) рациональное делегирование полномочий, принятие решений на основе участия

14. Подберите соответствие между стилем руководства, его сильными и слабыми сторонами:

Стиль:	1. Сильные стороны:	2. Слабые стороны:
А. Авторитарный	1.1 акцент на срочности и порядке, предсказуемость результатов	2.1 вероятность потери ориентации на главную цель
Б. Демократический	1.2 проявление инициативы подчиненных	2.2 сдерживание инициативы подчиненных
В. Либеральный	1.3 участие подчиненных в процессе управления	2.3 большие затраты времени на принятие решений

15. К основным параметрам поведенческого подхода относятся:
- а) степень внимания к контролю
 - б) степень внимания к заданию
 - в) степень внимания к принятию решения
 - г) степень внимания к подчиненному
16. Пользуясь «решеткой менеджмента», по степени внимания к заданию и степени внимания к подчиненному выделяют (сколько?)
17. Пользуясь ситуационной моделью руководства Херси-Бланшара (жизненного цикла), по степени внимания к заданию и степени внимания к подчиненному с учетом уровня его зрелости выделяют (сколько?)
18. Эффективность управления в соответствии с ситуационной моделью руководства Фидлера определяется тремя характеристиками:
- а) зрелостью подчиненного
 - б) сложившимися отношениями между руководителем и членами коллектива;
 - в) степенью структурированности решаемой задачи;
 - г) полномочиями руководителя
 - д) зрелостью руководителя
19. В соответствии с ситуационной моделью руководства Фидлера в наиболее и наименее благоприятных для руководителя ситуациях эффективным является стиль, ориентированный на (что?); в умеренно благоприятных ситуациях – на (что?).
20. В соответствии с ситуационной моделью руководства Врума - Йеттона выделяют (сколько?) с акцентом на (что?)
21. Объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность с целью оказания фармацевтической помощи населению - это (что?)
22. Трудовой коллектив фармацевтической организации можно охарактеризовать следующими понятиями:
- а) признаки и стадии (уровни) развития
 - б) функции
 - в)
 - г)
 - д)
 - е)
 - ж)
23. Социально-психологический климат – это (что?)
-
-
24. Социально-психологический климат коллектива можно оценить с помощью следующих методов (выберите правильный ответ):
- а) нормативный;
 - б) социометрический;
 - в) эксперимента;
 - г) социологический;

25. Подберите соответствие:

- | | |
|-------------------------|--|
| А. Конфликт | а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта |
| Б. Конфликтная ситуация | б) накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта |
| В. Инцидент | в) столкновение противоположно направленных взглядов, позиций, интересов, целей двух или более людей |

26. В структуру конфликта включают:

- | | |
|------------------------|----------|
| а) объект | г) |
| б) стороны (участники) | д) |
| в) | |

27. Подберите соответствие между причиной конфликта и ее содержанием:

- | Причины конфликта: | Содержание: |
|---------------------------|--|
| А. Информационные факторы | а) необъективность руководителя, несправедливость, эгоизм, безответственность |
| Б. Структурные факторы | б) наличие или отсутствие чувства удовлетворения от общения |
| В. Ценностные факторы | в) идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности |
| Г. Межличностные факторы | г) взаимоотношения формальных и неформальных групп. Вопросы собственности, социальные нормы и стандарты. Система морального и материального стимулирования |
| Д. Поведенческие факторы | д) факты, слухи |

28. Подберите соответствие между видами последствий конфликта и методами управления конфликтной ситуацией:

- | | |
|----------------------|----------------------|
| А. Виды последствий | а) функциональные |
| Б. Методы управления | б) структурные |
| | в) дисфункциональные |
| | г) межличностные |

29. Разрешить конфликт – это значит
..... (что?)

30. Подберите соответствие между методами управления конфликтами и их содержанием:

- | Методы: | Содержание: |
|---------------------|--|
| А. внутриличностные | а) разъяснение требований к работе, приказы, распоряжения, рациональное целеполагание, эффективная система стимулирования; |
| Б. структурные | б) методы воздействия на отдельную личность, управление собственным поведением; |
| В. межличностные | в) приспособление, уступчивость, уклонение, противоборство, конкуренция, сотрудничество, компромисс и др. |

II. РЕШИТЕ ЗАДАЧИ.

Задача 1.

В аптеке стала снижаться производительность труда. Многие сотрудники считают, что руководство аптеки не считается с мнением и деятельностью неформального лидера. Поддерживаете ли Вы мнение сотрудников? Какая линия поведения руководства была бы предпочтительной в данной ситуации?

Задача 2.

Стиль нового руководителя аптеки отличается от стиля предыдущего. Этот стиль не одобряет коллектив в целом и отдельные сотрудники особенно. Подскажите, что нужно предпринять новому руководителю.

Задача 3.

Пользуясь "решеткой менеджмента", определите, какому типу руководителя, выделяемому на основе поведенческого подхода (9.9; 9.1; 1.9; 5.5; 1.1), соответствуют следующие характеристики:

А. Директор аптеки нацелен на выполнение поставленных перед аптекой задач. Принимаемые им решения реально выполнимы. Если в коллективе встречается несогласие, то устраняет его волевым путем. Темп работы коллектива и самого директора довольно напряженный.

Б. Директор аптеки чаще принимает решения отдельных сотрудников или коллективные. Как правило, присоединяется к мнению и стилю поведения большинства работников аптеки. Если возникают конфликты, то остается в стороне, поэтому редко раздражается. Работает без особого напряжения, выполняет самое необходимое.

В. Для директора важно, чтобы принимаемые решения были творческими и оптимальными, чтобы они были поняты и одобрены сотрудниками аптеки. Он умеет выслушать и принять разумный ответ, изменяя собственную позицию. Если возникают конфликты, стремится разобраться в их причинах и устранить последствия. Если он раздражен, то может сдержаться, хотя его нетерпение заметно. Даже в трудный момент способен оценить шутку. Все силы отдает работе, сотрудники следуют его примеру.

Г. Для директора аптеки важно сохранить хорошие отношения с людьми. Вместо того, чтобы реализовать собственный подход, предпочитает принимать мнения, стиль поведения и представления других. Стремится не допускать конфликтов. Если возникает конфликт, то старается чтобы люди как можно скорее вернулись к естественному состоянию. Всегда дружелюбен, считая, что напряженность приводит к срывам. Обладает чувством юмора, ему удается сохранить дружеские отношения или, если возникает напряженность, переключать внимание. Старается не столько командовать, сколько помогать.

Д. Для директора аптеки важна реализация осуществляемых целей, даже если они не всегда безупречны. Если сотрудники выдвигают новые цели, отличающиеся от его идей, то он ищет среднюю позицию. Если возникают конфликты, старается быть твердым и справедливым, рассуждать честно, стремится поддерживать хороший равномерный темп работы.

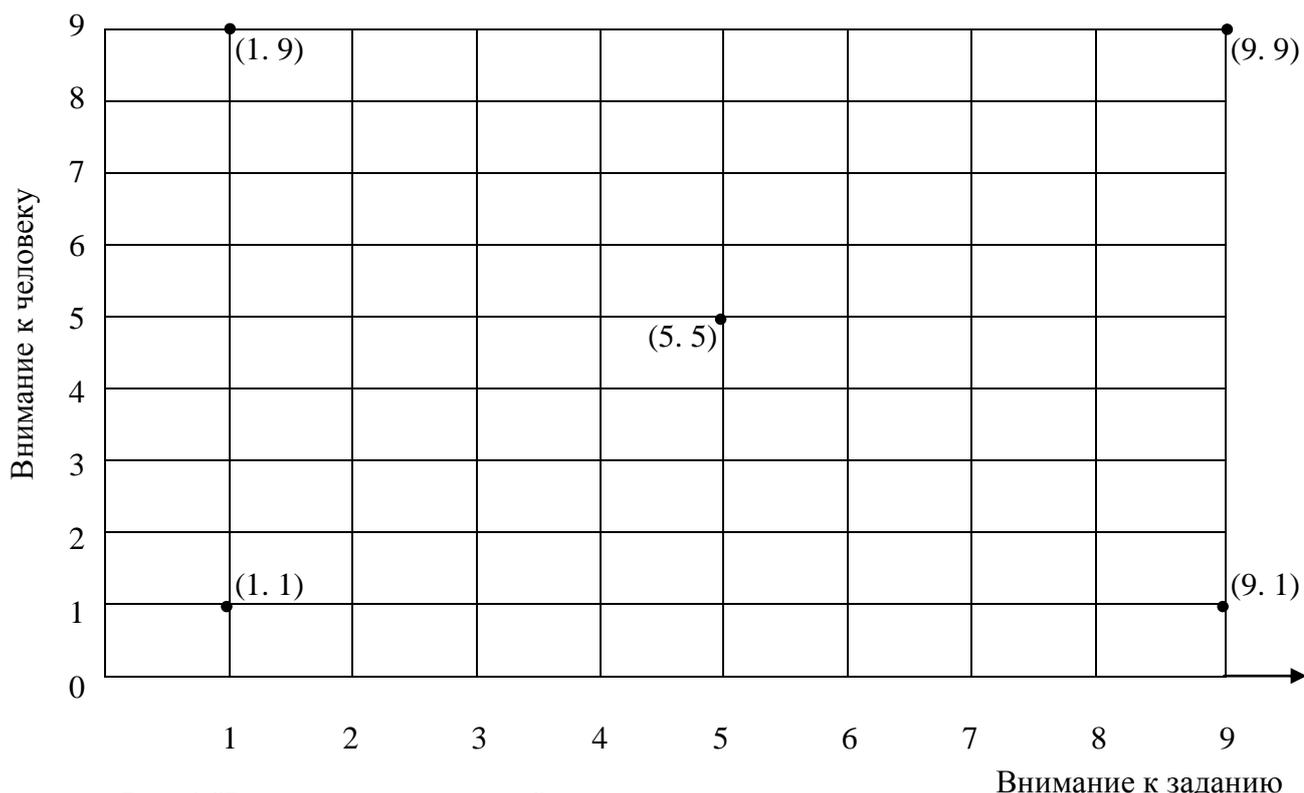


Рис. 1 "Решетка менеджмента"

«Решетка менеджмента»: характеристика стиля руководства.

- (1. 1) - «страх перед бедностью» (минимальное) управление;
- (1. 9) - «дом отдыха» (либеральный стиль);
- (9. 1) - «власть-подчинение» (авторитарный стиль);
- (5. 5) - «организация» (компромиссное управление);
- (9. 9) - «команда» демократический стиль.

III. ВЫПОЛНИТЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ.

Задание 1.

Определите наиболее соответствующий Вашим предпочтениям стиль руководства с использованием «решетки менеджмента» (рис. 1.)

Алгоритм выполнения задания:

1. Исходя из ваших предпочтений, выскажите мнение о том, как бы вы поступили в каждой из описанных ситуаций, приведенных в таблице 1. Отметьте выбранный вариант ответа крестиком.
2. В графе «Обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, которые отмечены знаком (*), поставьте единицы (I) там, где есть ответы «редко» или «никогда».
3. В графе «Обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, которые не отмечены знаком (*), поставьте единицы, где есть ответы «всегда» или «часто».

4. Если ситуации 2, 4-6, 8, 10, 14, 16, 18 отмечены единицами, обведите эти единицы кружками, просуммируйте, сумму отложите на вертикальной оси «Внимание к человеку» (рис. 1).
5. Просуммируйте остальные единицы, сумму отложите на горизонтальной оси «Внимание к заданию» (рис. 1).
6. Полученную при пересечении точку поставьте на рисунке.
7. Сравните полученное значение с классической «решеткой менеджмента» Блейка—Мутона.
8. Сделайте вывод о предпочтительном для вас стиле руководства (превалирование внимания к человеку или к заданию).

Табл. 1

Ситуация		Вариант ответа					Обработка результатов
		Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	
1	Я действую как представитель коллектива						
2	Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы						
3	Я поощряю применение унифицированных приемов в работе						
4	Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению						
5	Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе						
6	Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают целесообразным						
7	Я поддерживаю высокий темп работы						
8	Я направляю помыслы людей на выполнение производственных задач						
9	Я лично разрешаю конфликты в коллективе						
10	* Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий						
11	* Я решаю сам, что и как должно быть сделано						
12	Я уделяю внимание производственным показателям						
13	Я распределяю поручения, исходя из производственной целесообразности						
14	Я способствую нововведе-						

		ниям в коллективе						
15	*	Я тщательно планирую работу коллектива						
16	*	Я не объясняю подчиненным свои решения						
17	*	Я стараюсь убедить подчиненных в полезности моих действий						
18		Я предоставляю подчиненным возможность устанавливать свой режим работы						

Задание 2.

Дайте характеристику каждому из трех стилей руководства, выделяемых с позиции личных качеств руководителя: авторитарному, демократическому, либеральному (табл. 2).

Алгоритм выполнения задания:

1. Вспомните, пользуясь учебником и лекционным материалом характеристику стилей руководства, выделяемых с позиции личных качеств руководителя.

2. Пользуясь 5-ю информационными блоками, содержащими суждения о действиях руководителей, распределите каждое из трех суждений (1, 2, 3) всех 5-ти блоков, соответственно характеристике трех типов руководства: авторитарного, демократического и либерального. Проставьте в таблицу 2 номер суждения (1, 2, 3) в соответствующий блоку столбик (I, II, III, IV, V).

Таблица 2.

ТИП РУКОВОДСТВА	СУЖДЕНИЯ				
	блоки				
	I	II	III	IV	V
Авторитарный					
Демократический					
Либеральный					

Информационные блоки: Суждения о действиях руководителей (пять блоков):

I БЛОК.

1. Централизует руководство, требует, чтобы о всех делах докладывали лично ему.
2. Четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными.
3. В выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать "плывет по течению".

II БЛОК.

1. Чаще обращается к подчиненным с поручениями, советами, просьбами.
2. Всегда приказывает, наставляет, но никогда не обращается с просьбами.
3. Для выполнения какой-либо работы ему приходится уговаривать своих подчиненных.

III БЛОК.

1. Решает только те вопросы, которые сами назревают, не старается заранее предусмотреть их возникновение.
2. Старается решать дела с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
3. Он единолично вырабатывает решения или отмечает их.

IV БЛОК.

1. Его любимый лозунг "Давай, давай!"
2. Он, пожалуй, не очень требовательный человек.
3. Он требовательный, но одновременно справедливый.

V БЛОК.

1. Он не может влиять на дисциплину, она определяется другими.
2. Дисциплина выглядит хорошей, так как его боятся.
3. Умеет поддерживать дисциплину и порядок.

Задание 3.

Оцените деловые и личностные качества руководителя по результатам анкетирования.

Алгоритм выполнения задания:

1. Подсчитайте алгебраическую сумму баллов по всем 21 позициям предложенной анкеты (табл. 3) с учетом знака (+;-).
2. Определите тип оцениваемого руководителя на основании шкалы (табл. 4):
3. Укажите №№ позиций, по которым можно оценить следующие качества и подсчитайте сумму баллов с учетом знака (+;-) по каждой из них (табл. 5).
4. Сделайте вывод и дайте краткую характеристику руководителю на основании полученных данных оценки о его деловых и личностных качествах.

Анкета оценки деловых и личностных качеств руководителя

Таблица 3.

Положительные качества	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Отрицательные качества
1. Производственные дела ставит выше личных		+						Печется лишь о собственном благе
2. Хорошо знает свое дело	+							Плохо знает свое дело
3. Умеет быстро принять решение в сложной обстановке			+					В сложной обстановке теряется, ошибается
4. свою работу любит, к делу подходит заинтересованно			+					Свою работу не любит, к делу относится формально
5. Развито чувство нового, перспективного, прогрессивного			+					Чувство нового отсутствует
6. Постоянно работает над повышением квалификации, профессионального уровня				+				Над повышением профессионального уровня не работает

7. Активно ищет и настойчиво внедряет все новое, передовое				+				Склонен работать по старому, консервативен
8. Действует самостоятельно, имеет собственное мнение				+				Ждет подсказок, установок "сверху"
9. В сложных ситуациях берет всю ответственность мнения			+					Всегда ищет виновных, снимая ответственность с себя
10. Работает надежно с заделом на будущее		+						Работает по принципу "лишь бы с плеч долой"
11. Дисциплинированный		+						Недисциплинированный
12. Нравится руководить людьми			+					Тяготится руководством
13. Знает и учитывает особенности взаимоотношений между подчиненными	+							Взаимоотношениями с подчиненными не интересуется
14. Замечает и поддерживает инициативу других			+					Инициативу подчиненных подавляет
15. Легко решает с вышестоящим руководством сложные вопросы		+						Это вызывает большие трудности
16. Всегда вежлив и доброжелателен с подчиненными		+						Часто бывает груб, бестактен с подчиненными
17. Здоровье хорошее				+				Здоровье слабое
18. Отличается высокой работоспособностью		+						Работоспособность низкая
19. Активный, энергичный				+				Пассивен
20. Уверенный в себе, может пойти на разумный риск			+					Неуверенный в себе, избегает альтернативных решений
21. Общительный, с ним легко и приятно говорить			+					Необщительный, замкнутый

Пояснение к анкете для оценки качеств руководителя в баллах:

+3 – отменное качество присуще ему в высокой степени

+2 – отменное качество свойственно ему

+1 – скорее всего это качество ему присуще

0 – трудно сказать свойственно оно ему или нет

-1 – ему скорее присуще противоположное качество

-2 – противоположное качество весьма заметно

-3 – противоположное отрицательное качество сильно выражено

Таблица 4.

Сумма баллов	43 - 63	21 - 42	Менее 21	Отрицательная сумма
Руководитель	Сильный	Средний	Слабый	Непригодный для данной должности

Таблица 5.

№ п/п	Качества	№№ позиции	Сумма баллов
1.	Компетентность, профессионализм		
2.	Организаторские		
3.	Специфические личностно-деловые		
4.	Коммуникабельность		
5.	Морально-этические		

Задание 4.

Определите степень перспективности руководителя отдела маркетинга фармацевтической фирмы, используя данные многосторонней оценки его качеств, проведенной экспертами, генеральным директором, а также данные самооценки (рис. 2.).

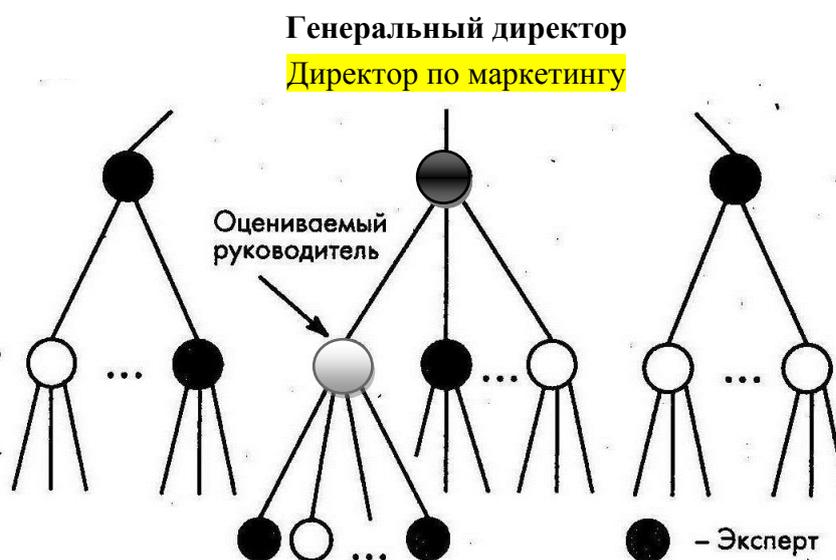


Рис. 2. Фрагмент структуры управления фармацевтической фирмы.

Алгоритм выполнения задания:

1. Проанализируйте представленные в таблице 6 результаты многосторонней оценки руководителя отдела маркетинга фармацевтической фирмы, выполненной экспертами вышестоящими и равными по его должности, подчиненными, генеральным директором, а также данными самооценки. Таблица 6 составлена на основании следующей информации:

- определение качеств, требуемых от оцениваемых руководителей;
- определение состава экспертов;
- оценка руководителя экспертами, генеральным директором, самооценка по следующей шкале:
 - 5 - качество проявляется практически постоянно;
 - 4 - качество проявляется часто;
 - 3 - количество проявлений и не проявлений качества примерно одинаково;
 - 2 - качество проявляется редко;
 - 1 - качество проявляется крайне редко или не проявляется никогда.
 - Знаком «0» обозначается невозможность оценить качество.

Таблица 6.

№	Наименование качества	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Оценки								
		Экспертов							Само-оценка	Гене-ральный директор
Выше по должности	Равных по должности	Подчи-ненных		Сред-няя						
1	Профессиональные знания	4	4	5	4	3	4	4	4	5
2	Углубленное знание вопросов маркетинга	3	0	3	4	3	3	3,2	4	4
3	Стремление рационализировать процессы обработки документации	3	0	4	3	2	3	3	5	4
4	Умение оценивать последствия принимаемых решений	4	5	3	4	2	3	3,5	4	4
5	Владение методами стимулирования сотрудников	3	0	3	2	1	2	2,2	4	4
6	Умение расположить к себе людей	4	4	4	4	2	4	3,7	5	4
7	Исполнительность	4	3	4	4	2	4	3,5	5	4
8	Оказание помощи коллегам по работе	3	4	3	3	2	3	3	5	4
9	Стремление к самосовершенствованию	4	0	5	5	3	4	4,2	5	5
10	Средняя оценка									
11	Общая средняя оценка									

Эксперт недостаточно компетентен

Эксперт субъективен

Оцениваемый руководитель себя переоценивает

Начальник оцениваемого несколько либерален

2. Рассчитайте значения трех средних оценок:

- 1) шести экспертов,
- 2) самооценки,
- 3) оценки генерального директора.

Полученные значения внесите в столб. 7,8,9.

3. Сравните оценки, проставленные каждой парой экспертов между собой и сделайте вывод о степени компетентности и объективности вышестоящих по должности (1-2 столб.), равных по должности (3-4 столб.), подчиненных (5-6 столб.).

Сравните результаты самооценки (8 столб.) со средней оценкой (столб. 7) и сделайте вывод о степени адекватности самооценки.

Сравните результаты оценки генерального директора (9 столб.) со средней оценкой (столб. 7) и самооценкой (столб. 8), после чего сделайте вывод о степени либеральности или авторитарности, используя шкалу оценок к таблице 6.

4. Рассчитайте значение **общей средней оценки** как среднее арифметическое полученных ранее трех средних оценок (столб. 7, 8, 9). Сделайте вывод о степени перспективности оцениваемого руководителя в соответствии со шкалой, представленной в табл. 7.

Таблица 7.

Общая средняя оценка	Степень перспективности руководителя
Свыше 4,5	Весьма перспективен. Следует рассмотреть возможность повышения в должности.
Свыше 3,5 до 4,5	Перспективен. В зависимости от оценки наиболее важных качеств может быть зачислен в резерв на вышестоящую должность.
Менее 3,5	Малоперспективен. Необходимо принять меры к совершенствованию качеств руководителя или даже рассмотреть вопрос об освобождении от должности.

Задание 5.

Ситуация:

Директор аптеки поручила зав. отделом очковой оптики подготовить обоснование целесообразности сохранения отдела при реорганизации аптеки. Зав. отделом привлек к выполнению этого задания с радостью согласившегося молодого специалиста, достаточно добросовестного, но работающего в аптеке всего 3 месяца.

Вопросы:

1. Произведите выбор наиболее соответствующего ситуации стиля руководства зав. отделом лекарственных трав аптеки, пользуясь ситуационной моделью руководства Херси-Бланшара.

Алгоритм выполнения задания:

1. На основании информации из учебника и лекционного материала определите, какому конкретному уровню зрелости исполнителей соответствует каждый из представленных на рис. в матрице стиль руководства (S1, S2, S3, S4).

2. Определите уровень зрелости молодого специалиста.

3. Обоснуйте выбор наиболее соответствующего ситуации стиль руководства зав. отделом лекарственных трав аптеки.

Сотрудники считают данное решение преждевременным, поскольку, по их мнению, в организации есть более опытные специалисты. Больше всех таким решением директора был недоволен Саблин, т.к. он сам стремился к зачислению на должность регионального менеджера. Атмосфера в коллективе накаляется.

Через некоторое время при обсуждении договора, который подготовил Саблин, в присутствии других сотрудников фирмы Серов указывает на недостатки данного договора, выражая свое недоумение, как такой опытный специалист, как Саблин, мог допустить столь очевидные, по его мнению, ошибки. Саблин вступает в открытый конфликт с Серовым.

На следующий день директор вызывает обоих сотрудников к себе и говорит, что их поведение ставит под сомнение его решение о выдвижении Серова кандидатом на должность и предлагает самим решить возникшие противоречия в ближайшее время, в противном случае уволит обоих.

Алгоритм выполнения задания:

1. Проведите диагностику данного конфликта, заполнив табл.8.

Таблица 8.

Этап диагностики конфликта	Содержание этапа
1. Определение видимых участников конфликта
2–3. Выявление других участников и носителей затронутых интересов
4. Составление «биографии» конфликта (провести разбор позиции коллектива и позиции Серова, с самого начала работы в новом коллективе)
5. Определение позиций участников конфликта (анализируется, какова позиция сторон на момент конфликта, в чем их потребности, интересы, опасения). Строится карта конфликта.	Используется метод картографии конфликта (пример на рис 4.).
6. Определение причин конфликта	Выявляются объективные и субъективные причины, объект конфликта. Объективные причины конфликта: различия в методах поведения, ценностях; плохие коммуникации; ограниченность количества должностей региональных менеджеров.

	<p>Объект конфликта — должность регионального менеджера на фирме.</p> <p>Субъективные причины конфликта см. схему «Карта конфликта» на рис.4.</p>
7. Выявление намерений сторон, готовности договориться самим	<p>Разрабатывается вариант решения проблемы и определяется, готовы ли стороны договориться сами, т.е. стремятся ли они урегулировать конфликт путем переговоров между собой; необходимо ли вмешательство третьей стороны, требуется ли другое решение.</p>
8. Выбор посредника и проведение переговоров с его участием	<p>Если стороны не могут сами прийти к соглашению, то предлагается проведение переговоров с участием третьей стороны (посредника), прогноз последствий и расчет необходимых затрат.</p>
9. Решение другими методами	<p>Если разрешение конфликта невозможно путем переговоров, то.....(приведите примеры структурных методов разрешения конфликта).</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Примечание:

Для выявления причин конфликта возможно использовать метод картографии конфликта, суть которого состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту.

Перечисляются основные потребности и опасения, связанные с этой потребностью всех основных участников конфликтного содействия. Поступки людей определяются их желаниями, потребностями, мотивами, которые необходимо определить.

Графическое отображение потребностей и опасений расширяет возможности и создает условия для более широкого круга решений, возможных после окончания всего процесса картографии.

Пример карты конфликта для описанной ранее ситуации представлены на рис. 4.

<p>Участник №1. Серов С.С. Потребности: уважение; самореализация — занять должность регионального менеджера. Опасения: потеря интересной работы в данном коллективе; потеря возможности роста в данной организации; неналаживание нормальных отношений с коллегами.</p>	<p>Участник №2. Саблин Ю.Ю. Потребности: сохранение уважения среди коллег; получение должности регионального менеджера; сохранение хорошего климата в коллективе Опасения: потеря авторитета в коллективе; потеря перспектив роста; потеря работы в данной организации.</p>
---	--

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

<p>Участник №3. Шомов В.С. Потребности: сохранение работоспособного коллектива; сохранение своей власти и авторитета, дисциплины на фирме. Опасения: уход высококвалифицированных специалистов из отдела; потеря управляемости в коллективе; ухудшение качества работы.</p>	<p>Участник №4. Коллектив отдела Потребности: нормальная работа; сохранение существующего климата в коллективе. Опасения: расширение конфликта; боязнь быть втянутыми в конфликт; ухудшение социально-психологического климата в коллективе; потеря работы в случае разрастания</p>
---	--

Рис. 4. Карта конфликта.

Вывод: Применение метода картографии конфликта позволило(что?)

.....
.....
.....

Задание 7.

Выберите наилучший стиль действия, используя метод составления карты возможностей.

Ситуация:

В конце рабочего дня в аптеке внезапно плохо почувствовала себя провизор по приему рецептов и отпуску лекарств. Зам. директора поручила провизору по изготовлению внутриаптечной заготовки заменить больную. Понаблюдав за ее работой по приему рецептов и отпуску лекарств, зам. директора аптекой в присутствии больных в резкой форме сделала ей замечание по поводу медлительности, нерасторопности в поиске изготовленных средств, в незнании цен. Первой реакцией провизора были слезы и желание уволиться из аптеки. Придя в аптеку на работу на следующее утро, не только не подала заявление об уходе, но и нашла способ разрешения конфликтной ситуации, сохранив хорошие взаимоотношения в коллективе.

Вопрос:

Как Вы думаете, какие стиль и подход был ею использован в разрешении данной конфликтной ситуации?

Свой ответ подтвердите составлением и анализом Карты возможностей, пользуясь Приложениями № 1,2 в качестве образца-аналога и алгоритмом данного задания.

Задание 8.

Оцените уровень сплоченности коллектива по двухфакторной модели Б. Такмена, воспользовавшись следующим информационным блоком.

Информационный блок.

Б.Такмен предложил двухфакторную модель, оценивающую уровень сплоченности коллектива, его социально-психологический климат в зависимости от: деловой активности членов коллектива и тональности межличностных отношений;

Данная модель описывает состояние СПК. Для определения степени сплоченности группы воспользуемся тестом, вопросы которого приведены в табл.9., графическая интерпретация результатов теста позволяет построить «Психологический климатический круг». Тест дает возможность выявить картину психологического настроения коллектива подразделения и изобразить это графически.

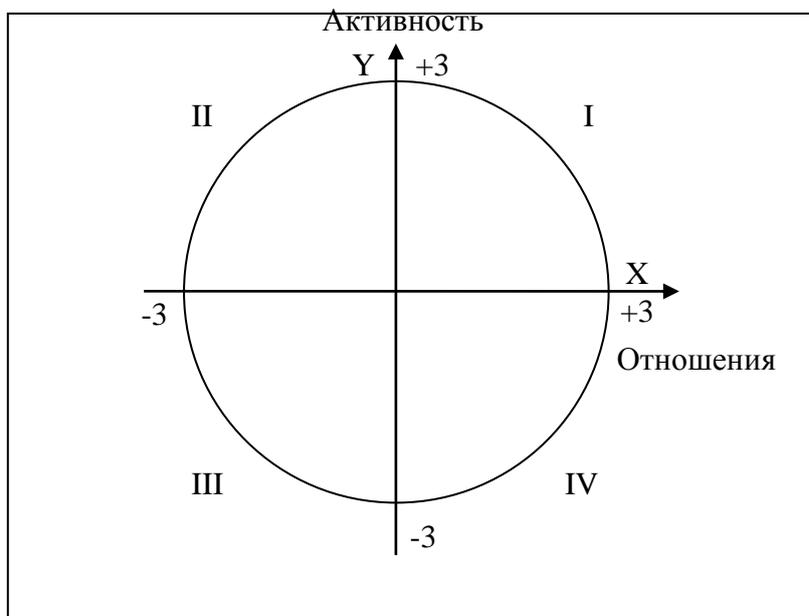


Рис. 5. Климатический круг по результатам тестирования.

Тест «ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТИЧЕСКИЙ КРУГ»

Алгоритм выполнения задания:

1. В предлагаемой таблице 9 прочтите утверждения слева, затем справа и после этого знаком «X» отметьте на отдельном листке ту оценку, которая, по Вашему мнению, в наибольшей степени характеризует настроение и активность в Вашей группе.

2. По результатам ответов на вопросы теста определите два показателя: активности и тональности отношений в данном коллективе. Показатель «активности» – как алгебраическая сумма ответов с 1 по 5 вопросы таблицы теста (с учетом знака +/-), откладывается по вертикальной оси «Y»; показатель «тональности отношений» – как алгебраическая сумма ответов по вопросам 6-10, откладывается по горизонтальной оси «X» (рис. 5).

3. По результатам ответов определите область, характеризующую настроение Вашего коллектива, предрасположенность коллектива к конфликту на момент проведения тестирования.

Анкета теста «Психологический климатический круг»

Таблица 9.

Утверждения	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Утверждения
1. Преобладает бодрый жизнерадостный тон настроения								Преобладает подавленное настроение
2. Доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии								Конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
3. Членам коллектива (всей группе) нравится быть вместе								Члены коллектива выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
4. Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание								Успехи вызывают зависть, неудачи - злорадство
5. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга								Каждый нетерпим к мнению товарища
6. Один за всех, все за одного								Каждый сам за себя
7. Чувство гордости за каждого члена коллектива								Равнодушны друг к другу, к успехам и неудачам
8. Каждый активен, полон энергии								Каждый инертен, пассивен
9. Совместные дела всех увлекают								Коллектив невозможно поднять на совместное дело
10. В коллективе справедливо относятся друг к другу								Коллектив распадается на привилегированных и отверженных

Оценки означают:

+3 – свойство проявляется в коллективе всегда (утверждение слева);

+2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

+1 – свойство проявляется иногда;

0 – ни это, ни противоположное свойство (справа) не проявляется или не проявляется достаточно ясно, или в одинаковой степени проявляется и то, и другое;

- 1 - свойство проявляется достаточно заметно (утверждение справа);
- 2 - свойство проявляется в большинстве случаев;
- 3 - свойство проявляется всегда.

Приложение 1.

Информационный материал

Существует 5 основных стилей разрешения конфликтов. В основу их положена система, называемая методом Томаса-Килменна (рис. 5.). Система позволяет каждому человеку определить свой собственный стиль разрешения конфликта.

Высокий	1.	4.	Активные действия
	Стиль конкуренции	Стиль сотрудничества	
Интерес к себе	5. Стиль	компромисса	
	Стиль уклонения	Стиль приспособления	
Низкий	2.	3.	Пассивные действия
	Интерес к другим	высокий	

Рис.5 Сетка Томаса-Килменна

Выбор стиля определяется той мерой, в которой данный индивид старается удовлетворить собственные интересы.

1. Стиль конкуренции: Я активно отстаиваю собственную позицию.
2. Стиль уклонения: Я стараюсь уклониться от участия в конфликте.
3. Стиль приспособления: Я стараюсь выработать решение, удовлетворяющее обе стороны.
4. Стиль сотрудничества: Я жду путей совместного решения проблемы, удовлетворяющей обе стороны.
5. Стиль компромисса: Я ищу решение, основанное на взаимных уступках.

Образец.

Составление карты возможностей описания конфликта:
Я чувствую, что уходит дружба, которую я хотел бы сохранить.

Единичный ли это конфликт? _____

Повторяющийся ли это конфликт? _____

Шкала оценок в баллах _____

(1) наименее вероятная / желательная

(3) средняя вероятность / желательность

(5) наиболее вероятная / желательная

№ п/п	Стиль (подробное описание возможного подхода)	Возможные реакции другой стороны или вероятный результат	Оценка вероятности реакции (от 1 до 5)	Желательность итога (от 1 до 5)	Окончательная оценка (произведение: вероятность x желательность)
1.	<u>Уклонение:</u> прекратить в настоящее время взаимоотношения	Взаимоотношения прервутся сразу	5	1	5
2.	<u>Приспособление:</u> оставить все как есть	Постепенное прекращение взаимоотношений	3	2	6
3.	<u>Конкуренция:</u> неприемлемый подход	—			
4.	<u>Компромисс:</u> поговорить о том, какой крепкой была эта дружба в прошлом и что хорошо продолжать взаимоотношения	Отношения прервутся каким-либо образом или дружба наладится и будет продолжаться	3	2	6
			3	3	9

IV. ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ ТЕСТА В СООТВЕТСТВИИ С ИНСТРУКЦИЕЙ

Тест «Управленческая ситуация и направленность руководителя»

Полученный Вами в результате теста вариант стиля сравните с ответом на задание 1. Сделайте необходимые выводы для себя (**тест разрешается выполнить при подготовке к занятию, в напечатанный вариант методички можно не вносить**).

Инструкция.

Выберите в каждой управленческой ситуации наиболее предпочтительный для Вас вариант поведения и запишите букву выбранного варианта и номер ситуации.

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения.

- А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.
- Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.
- В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.
- Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и Вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение.

- А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.
- Б. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.
- В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.
- Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3

Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

- А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные взаимоотношения - это их личное дело.
- Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.
- В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.
- Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы Вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для Вас вариант решения.

- А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончательного выполнения производственного задания.
- Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.
- В. Сообщу о случившемся тем рабочим, которым наиболее доверяю, предложу им выявить конкретных виновных и доложить.
- Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

- А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.
- Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.
- В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

- Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

- А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.
- Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.
- В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчивым, трудным в контакте.
- Г. Четвертый — очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7

Когда Вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему Вы более склонны?

- А. Вести разговоры, которые ближе Вам по деловым и профессиональным интересам.
- Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.
- В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.
- Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным другим.

Ситуация 8

- А. Подчиненный второй раз не выполнил Ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного больше не повторится. Как бы Вы предпочли поступить?
- Б. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.
- В. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.
- Г. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.
- Д. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение «треугольника». В дальнейшем повысить требовательность и контроль над его работой.

Ситуация 9

Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете. Как Вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

- А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.
- Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
- В. Обращусь к активу коллектива - пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.
- Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным.

Ситуация 10

В трудовой коллектив, где происходит конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел Новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

- А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противника силой своего примера и примера других.

- Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.
- В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.
- Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

- А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а Вы поможете доделать это».
- Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».
- В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.
- Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12

У Вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы Вы предприняли в первую очередь?

- А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.
- Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.
- В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».
- Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

- А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений его опозданиям на работу.
- Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.
- В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»
- Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к Вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

– Почему на четыре? – спрашиваете Вы.

– А когда женился Иванов, Вы ему разрешили четыре, – невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление.

Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как Вы поступите?

- А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.
- Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отрабатывал».
- В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.
- Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало. Поздравлю, пожелаю счастья».

Ситуация 15

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как Вы ответите на звонок?

- А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».
- Б. «Доложите о случившемся вахтеру, составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
- В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
- Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 16

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая?

- А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
- Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
- В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
- Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17

Вы — начальник цеха. После реорганизации Вам срочно необходимо перекомпоновать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете?

- А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.
- Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.
- В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.
- Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18

В Вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а Вас — нет. Как Вы поступите в данном случае?

- А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.
- Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением сократить эту единицу.
- В. Предложу профгруппе обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.
- Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль над его работой.

Ситуация 19

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы Вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

- А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет Ваша бригада, я тут ни при чем».
- Б. «Хорошо, я учту Ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с Вашим бригадиром».
- В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».
- Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20

Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих Вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы видите ту же картину. Как Вы себя поведете?

- А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
- Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.
- В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.
- Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично. Возьму этих рабочих на заметку.

Обработка результатов

Тест измеряет четыре типа склонностей или ориентации руководителя на выражение своей личной позиции во взаимоотношениях с людьми:

Д – ориентация на интересы дела;

П – ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе;

С – ориентация на самого себя;

О – ориентация на официальную субординацию, соблюдение инструкций.

Ключ

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	В	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

V. ОСУЩЕСТВИТЕ САМОКОНТРОЛЬ.

Изучив данную тему, ВЫ должны быть в состоянии

1. Назвать имеющиеся подходы к выделению различных стилей руководства
2. Обосновать выбор стиля руководства в соответствии с уровнем развития коллектива и конкретной ситуацией.
3. Провести оценку личностно-деловых качеств руководителя.
4. Выбрать необходимый метод управления конфликтной ситуацией.

6. Элементы, из которых состоит документ, называются:
- а) данными
 - б) показателями
 - в) реквизитами
 - г) кодами
7. По способу размещения реквизитов заголовочной части документа возможны следующие варианты:
- а) поперечный
 - б) продольный
 - в) угловой
 - г) квадратный
8. При адресовании документа физическому лицу инициалы ставят:
- а) перед фамилией адресата
 - б) после фамилии адресата
9. С какой целью на служебном письме указывают фамилию и телефон исполнителя:
- а) для оперативной связи с исполнителем
 - б) для придания документу юридической силы
10. В каком случае правильно оформлен реквизит «Подпись» на бланке документа:
- а) Ректор университета П.В. Глыбочко
 - б) Ректор университета Глыбочко П.В.
 - в) Ректор Первого МГМУ им. И.М. Сеченова П.В. Глыбочко
11. В каком случае правильно оформлен реквизит «Гриф утверждения документа» плана работы Ученого совета фармацевтического факультета на 2010—2011 учебный год .
- а) УТВЕРЖДАЮ
Решение Ученого совета от 12.09.2010 г. № 1
 - б) УТВЕРЖДЕН
Решением Ученого совета от 12.09.2010 г. № 1
 - в) УТВЕРЖДЕН
Решение Ученого совета от 12.09.2010 г. № 1
12. В отсутствие директора аптеки подписание документа его заместителем, исполняющим обязанности руководителя, осуществляются следующим образом:
- а) За / Директор _____ А.И.Петров
(подпись его зама Г.В.Сидорова)
 - б) Директор _____ А.И.Петров
(подпись его зама Сидорова)
 - в) И.О. директора _____ Г.В.Сидоров
(личная подпись)
13. Дополните названия групп документов, относящихся к организационно-распорядительной документации:
- а) организационные
 - б)
 - в)
 - г).....

14. Какие организационные документы утверждаются руководителем организации?
- а) функционально-должностные инструкции
 - б) положения о структурных подразделениях
 - в) штатное расписание
 - г) правила внутреннего трудового распорядка
15. Какие распорядительные документы издаются на основе единоначалия?
- а) решения
 - б) приказы
16. Кто несет ответственность за издание приказа:
- а) должностное лицо, подготовившее проект приказа
 - б) руководитель организации
 - в) юрисконсульт
17. Какой реквизит не входит в состав формуляра—образца приказа?
- а) вид документа
 - б) дата документа
 - в) адресат
 - г) наименование организации
 - д) подпись
 - е) текст
 - ж) заголовок к тексту
18. Заверяется ли подпись руководителя на приказе печатью?
- а) да
 - б) нет
19. Подберите соответствие:
- | | |
|--------------------------------------|--|
| А. Приказы по основной деятельности | а) приказы по организации работы аптеки и выполнению ее основных функций |
| Б. Приказы по личному составу аптеки | б) приказы о приеме, увольнении, переводе сотрудников аптеки, предоставлении отпусков, поощрениях и взысканиях |
20. Найдите соответствие между содержанием и структурой приказа:
- | | |
|------------------------------------|--|
| Содержание: | Структура: |
| А. Приказ по основной деятельности | а) распорядительная часть и основание |
| Б. Приказ по личному составу | б) констатирующая и распорядительная части |
21. Приказ по личному составу доводится до сведения работника:
- а) в устной, личной беседе
 - б) путем визирования сотрудником 1 экземпляра приказа
 - в) по телефону
 - г) по факсу

22. Какая часть текста приказа является обязательной?
- а) констатирующая
 - б) распорядительная
23. В каких документах рядом с регистрационным номером указывается буква «Л» или «К»:
- а) акты
 - б) докладные записки
 - в) приказы по основной деятельности
 - г) приказы по личному составу
 - д) справки
24. Текст протокола по каждому вопросу повестки дня строится по схеме:
- | | | |
|--------------|----------------|------------------------|
| а) - слушали | б) - выступили | в) - слушали |
| - выступили | - постановили | - выступили |
| | | - постановили (решили) |
25. Ставится ли в протоколе на подписях председателя и секретаря печать:
- а) да;
 - б) нет.
26. Что является датой протокола:
- а) дата подписания протокола
 - б) дата заседания
 - в) дата регистрации протокол
27. Кем подписываются документы, составляемые комиссией:
- а) руководителем организации
 - б) председателем
 - в) председателем и членами комиссии
 - г) председателем и секретарем
28. Дополните названия 3-х основных потоков документов в документообороте аптечной организации:
- а) входящие
 - б)
 - в)
29. Какие формы регистрации документов используются в фармацевтических организациях:
- а) журнальная
 - б) карточная
 - в) автоматизированная
30. Регистрация документов может осуществляться в следующих документах:
- а) протоколы
 - б) журналы
 - в) инвентаризационные описи
 - г) карточки

31. Фиксирование создания или поступления документа проставлением на нем регистрационного индекса с последующей записью необходимых сведений о документе в регистрационных формах - это(что?)

32. Если документ отправляется в 2 адреса по почте, то сколько необходимо подготовить экземпляров этого документа:

- а) четыре
- б) два
- в) три

33. Сбор и обработка необходимой информации, подготовка проекта документа, его оформление, согласование, представление на подпись (утверждение, подготовка к пересылке адресату) - это..... (что?)

34. Подберите соответствие:

А. Дело

Б. Номенклатура дел

а) систематизированный и оформленный в установленном порядке перечень заголовков (наименований) дел с указанием сроков их хранения;

б) совокупность документов, сформированных по какому-либо признаку и помещенных в твердую оболочку, оформленную по определенным правилам.

35. В номенклатуре дел документы систематизируются:

- а) по видам документов
- б) по содержанию
- в) по срокам хранения

36. Экспертиза ценности документов осуществляется (кем?)
..... (сколько раз в год?)..... с целью (какой?)
.....

37. Подберите соответствие:

По результатам экспертизы в зависимости от ценности дела по истечению сроков хранения в аптеке:

А) дела временного хранения (до 10 лет)

а) уничтожаются

Б) документы, имеющие историческое, научное, социальное, экономическое, политическое, художественное, культурное значение

б) сдаются на государственное хранение в архив

II. РЕШИТЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ.

Задача 1.

Проанализируйте предложенные варианты оформления соответствующих реквизитов и дайте ответы на следующие вопросы:

Вопросы:

1.1. В каком варианте правильно оформлен реквизит «Адрес»?

- а) Директору аптеки № 269
Матвеевой Тамаре Петровне

- б) Директору аптеки № 269 г-же Матвеевой Т.П.

- в) Директору Московской аптеки № 269
Т.П. Матвеевой

1.2. В каком варианте правильно оформлен реквизит «Отметка о наличии приложения», если в тексте сопроводительного письма не упоминалось о приложении?

- а) Приложение:
 - 1. Справка о согласовании проекта реконструкции помещения аптеки на 4 л. в 1 экз.;
 - 2. Отзыв на проект на 2 л. в 1 экз.

- б) Приложение: на 6 л. в 1 экз.

Задача 2.

Проанализируйте предложенный вариант приказа по основной деятельности и назовите выявленные ошибки:

2. 1. Приказ "О порядке использования компьютера"

Приказываю:

- 1. Обеспечить гл. бухгалтеру О.М. Кузьминой оперативный доступ к работе на требуемом компьютере;
- 2. Без согласия с гл. бухгалтером О.М. Кузьминой запрещается отключать, перемещать компьютерное оборудование;
- 3. Контроль за исполнением приказа возложить на зам. директора аптеки Л.К. Иванову.

Директор

подпись

М.С. Соколова

С приказом ознакомлены:

Задача 3.

Проанализируйте предложенный вариант приказа по личному составу и назовите выявленные ошибки:

Аптека № 242

Приказ № 14

10.10.2010 г.

Москва

О приеме на работу

В целях улучшения внутриаптечного контроля

Приказываю:

Принять Иванькову О.С. на должность провизора-аналитика с 15.10.2010 г. с окладом 18000руб.

Директор аптеки

подпись

М.С. Орлова

III. ВЫПОЛНИТЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ.

Задание 1.

Проанализируйте ситуацию в аптеке № 33 г. Москвы

20 сентября 2010 года в аптеку поступили следующие документы:

- счета, товарно-транспортные накладные на поступившие товары;
- пригласительные билеты на выставку "Аптека-2010";
- реклама о проведении выставки "Здравоохранение-2010";
- товарный отчет аптечного киоска;
- путевка № 21 из Санкт-Петербургского химико-фармацевтического университета для повышения квалификации провизора на ФДПОП с 11.10.2010 по 11.12.2010 г.

В этот же день из аптеки в Управление Фармации направлено письмо-ответ об устранении недостатков, выявленных при фармацевтическом обследовании аптеки.

Директор аптеки Соболева Ольга Петровна приняла решение:

- командировать на учебу в Санкт-Петербург зав. отделом аптеки Петрову Ирину Ивановну;
- послать письмо-запрос в Выставочный центр об участии в выставке "Здравоохранение-2010".

Составьте необходимые документы в соответствии с предложенным алгоритмом выполнения задания:

- 1.1. Документы по оформлению командировки Петровой И.И.
- 1.2. Документ по заслушиванию отчета Петровой И.И. по возвращении с ФДПОП на производственном совещании аптеки 16.12.2010 г. с повесткой дня:
 - а) о результатах комплексной проверки хозяйственно-финансовой деятельности аптеки
 - б) отчет зав. отделом запасов Петровой И.И. о командировке.
- 1.3. Документы о заявке на участие в выставке "Здравоохранение-2010" и положительном решении этого вопроса.

Алгоритм выполнения задания:

Что делать?	Как делать?
Задание 1.1. Оформить следующие документы: а) заявление от имени Петровой И.И. б) приказ по аптеке о командировании Петровой И.И. на ФДПОП в) приказ о проведении комиссией частичной инвентаризации товарно-материальных ценностей в аптеке (отделе запасов) с передачей их зам. зав. отделом запасов Солнцевой А.С.	1.1. Воспользоваться условиями ситуации а) Приложение № 1 б) Приложение № 2 в) Приложение № 3

Задание 1.2.

Составить протокол производственного совещания аптеки под председательством Соболевой О.П., секретарь Солнцева А.С.

Задание 1.3.

Составить письмо-запрос с заявкой (на 2-х листах и в 2-х экземплярах) на участие в выставке "Здравоохранение-2010" на имя Генерального директора Выставочного центра Страхова Юрия Владимировича.

Задание 1.4.

Составить ответ на письмо-запрос о рассмотрении заявки, положительном решении и необходимости ответственного исполнителя и необходимые экспонаты в выставочный центр не позже 10 октября 2010 года.

1.2. Воспользоваться условием ситуации и Приложением 4.

При комплексной проверке были обнаружены нарушения при наличии естественной убыли на этиловый спирт. Эти ошибки бухгалтер аптеки своевременно не заметил. зав. РПО при расчете естественной убыли находилась на больничном листе.

1.3. Воспользоваться условием ситуации и Приложением 8.

1.4. Воспользоваться условием ситуации и Приложением 9.

Задание 2.

Зарегистрируйте документы, поступившие в аптеку № 33 20 сентября 2010 года и направленные из нее в другие учреждения в этот же день.

Алгоритм выполнения задания:

Что делать?	Как делать?
1. Определить, какие из указанных документов подлежат регистрации.	1. Воспользоваться "Примерным перечнем" (Приложение 5).
2. Заполнить регистрационную карточку на поступившие документы.	2. Перечертить карточку в рабочую тетрадь с имеющейся в ней регистрационной записью и продолжить ее. (Приложение 6)
3. Исходящие документы зарегистрировать в соответствующем журнале.	3. Перечертить в рабочую тетрадь "Журнал исходящих и внутренних документов" и сделать необходимые записи в нем (Приложение 7).

Задание 3.

Оформите обложку дела № 1.3 и № 2.1 в соответствии с номенклатурой дел аптеки (воспользуйтесь Приложением № 10).

АПТЕКА № 33

ДЕЛО №

З(заголовок дела)

_____ год

Хранить _____ лет

Приложение № 1.

Образец заявления

Адресат
Автор

Заявление.

Прошу (принять, перевести на должность, направить, предоставить очередной отпуск и т.д.) с _____ (число, месяц, год)

00.00.00г.

(личная подпись)

расшифровка подписи

Приложение № 2.

Образец формы приказа по личному составу

Аптека № 000

Приказ

00.00.00

№ 00

Москва

Заголовок к тексту (о чем)

Глагол неопределенной формы (назначить, освободить, направить и др.) – отдельная строка.

(С новой строки) Ф.И.О., должность, срок исполнения.

Основание: _____ (заявление, путевка, статья ТК РФ и т.д.)

Директор аптеки

(личная подпись)

расшифровка подписи

С приказом ознакомлен (а)

(личная подпись)

расшифровка подписи

Дата «___» _____ 20__ г.

Образец формы приказа по общим вопросам
(основной деятельности)

ПРИКАЗ

00.00.0 № 00

Место издания

Заголовок к тексту

Констатирующая часть текста содержит изложение фактов, послуживших основанием для издания приказа. Если приказ издается на основании соответствующего документа вышестоящей организации, то проводятся его полное название, номер и дата.

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Глагол неопределенной формы (провести, обеспечить, проверить и т.д.), содержание предписываемого действия, указания исполнителя в дательном падеже (фамилия, должность или наименование организации, структурного подразделения), срок исполнения.
2. Содержание и структура каждого пункта строятся аналогично.

Наименование должностного лица,
подписавшего приказ

(подпись)

Ф.И.О.

Образец формы протокола

Наименование учреждения

ПРОТОКОЛ

Гриф утверждения (если нужно)

00.00.0 № 00

Место составления

Заголовок (наименование коллегиального органа)

Председатель Ф.И.О.

Секретарь Ф.И.О.

Присутствовали 00 человек (регистрационный лист прилагается, если присутствовали менее 15 человек, то указывается их инициалы и фамилии).
Соблюдение алфавита не обязательно.

Повестка дня:

1. Основной вопрос повестки дня (формулируется в именительном падеже)

Докладчик (Ф.И.О.)

I. СЛУШАЛИ:

Докладчика. Краткое или полное изложение содержание выступления

ВЫСТУПИЛИ:

1. Ф.И.О. Изложение содержания выступления или вопроса

2. Ф.И.О. Изложение содержания выступления или вопроса

И др.

ПОСТАНОВИЛИ:

1.1. Содержание пункта

1.2. Содержание второго пункта.

II. СЛУШАЛИ:

Ф.И.О. Краткое или полное изложение содержание выступления.

ВЫСТУПИЛИ:

1. Ф.И.О.

2. и др.

ПОСТАНОВИЛИ:

Содержание пунктов.

Председатель

Подпись

Ф.И.О.

Секретарь

Подпись

Ф.И.О.

В дело № 00 0

Приложение № 5.

Примерный перечень документов, не подлежащих регистрации в аптеке

1. Письма, присланные в копии для сведения
2. Телеграммы и письма о разрешении командировок и отпусков
3. Сообщения о заседаниях, совещаниях и повестках дня
4. Информация, присланная для сведения
5. Поздравительные письма и приглашительные билеты
6. Бухгалтерские документы
7. Печатные издания (книги, журналы, бюллетени)
8. Месячные, квартальные и полугодовые отчеты.

Приложение № 6.

Образец формы "регистрационных карточек"

Дата	Регистрационный номер	Автор (от кого)	№ и название документа	Заголовок (или краткое содержание)	Резолюция или кому направлен документ	Отметка об исполнении	Дело №
1	2	3	4	5	6	7	8
19.09.2010	185	Управление фармации	236/14 Распоряжение	Об изменении и графика работы аптеки в связи с переносом выходных дней	Резолюция: Обеспечить		

Приложение № 7.

Журнал регистрации входящих и внутренних документов

Дата и индекс документа	Корреспондент (кому)	Краткое содержание	Отметка об исполнении документа
1	2	3	4

Приложение № 8.

Образец письма-запроса.

Адресат (кому направляется)

.....
.....

Заголовок к тексту
(о чем)

Текст:

Уважаемый
Ознакомившись снаправляем Вам
Просим
Приложение

наименование должности лица,
подписавшего письмо

(подпись)

Расшифровка подписи

Приложение № 9.

Образец ответа на письмо-запрос

Адресат
(кому направляется)

.....

Заголовок к тексту (о чем)

Текст:

Уважаемый
Сообщаем Вам, что

наименование должности лица,
подписавшего письмо

(подпись)

Расшифровка подписи

Приложение № 10.

Утверждаю
Директор аптеки № 33
Соболева О.П.
20.12.20__ г.

№ индекс	Заголовок дела	Количество дел	Срок хранения	Примечание
1.1.	Приказы по основной деятельности аптеки	1	Постоянно	
1.2.	должностные инструкции работников аптеки	1	3 года после замены новыми	
1.3. и т.д.	Докладные записки сотрудников, представляемые руководству	1	5 лет	
	Работа с кадрами			
2.1.	Приказы о приеме на работу, увольнении	1	75 лет	
2.2.	Книга учета трудовых книжек и т.д.	1	50 лет	