



## ЧЕЛОВЕК-ОРКЕСТР: АПТЕКА ПОД УПРАВЛЕНИЕМ



**Алла Каминская,**  
к. ф. н. м. д. а., бизнес-консультант по развитию аптечного бизнеса, бизнес-тренер, бизнес-коуч

**Главная задача руководителя аптеки – организовать работу сотрудников с учетом уровня развития их профессиональных компетенций, обеспечить эффективное выполнение задач, достигать поставленных целей. Это требует от заведующего аптекой выполнения разнообразных, но взаимодополняющих функций – администратора, организатора и специалиста.**

**Переносите основную тяжесть с действия на воздействие, чтобы не попасть под определение: «...прилежен как пчела, силен как бык, работает как лошадь и каждый вечер устает как собака». Такому бы я срочно посоветовал найти ветеринара, поскольку, возможно, он просто верблюд.**

*Клаус Кобьелл, бизнес-консультант, автор книг по проблемам маркетинга*

Главная задача руководителя аптеки – организовать работу сотрудников с учетом уровня развития их профессиональных компетенций, обеспечить эффективное выполнение задач, достигать поставленных целей. Это требует от заведующего аптекой выполнения разнообразных, но взаимодополняющих функций – администратора, организатора и специалиста.

### КАПИТАН У РУЛЯ

Так, например, в роли администратора руководитель реализовывает стратегические цели компании, решая различные задачи в рамках предоставленных ему полномочий. Выполняя функции организатора, создает условия, необходимые для эффективной работы всего коллектива в достижении общих целей, координирует действия подчиненных. Как специалист, имеющий высокую степень профессиональной компетентности, руководитель правильно ставит задачи подчиненным, анализирует и эффективно контролирует их выполнение.

Таким образом, как управленец руководитель аптеки должен:

- планировать и организовывать;
- принимать правильные управленческие решения;
- отбирать и учить работников;
- руководить коллективом на уровне современных требований;
- мотивировать сотрудников, отмечать и оценивать их достижения;
- быть объективным независимо от своих вкусов;
- находить выход из конфликтных ситуаций;
- иметь авторитет руководителя.

Авторитет руководителя – это мотивирующее влияние, которое оказывают слова и действия руководителя на поведение подчиненных и коллег. По своей природе авторитет руководителя опирается на три компонента: авторитет должности, авторитет специалиста, межличностный авторитет.

Авторитет должности дает руководителю аптеки право мотивировать людей, контролировать их работу, ставить перед коллективом задачи, отдавать распоряжения, оценивать работу подчиненных, давать им обратную связь.

Большинство людей выдвигаются на руководящие позиции благодаря тому, что до этого они особенно хорошо выполняли свою собственную работу и достигли статуса высококвалифицированного специалиста. Чтобы поддерживать авторитет специалиста, заведующему аптекой необходимо быть наставником, периодически самому работать с клиентами в торговом зале, обучать сотрудников искусству аптечных продаж, консультировать подчиненных, не перекладывая при этом на себя их работу.

Межличностный авторитет (в глазах подчиненных) складывается из умения общаться и взаимодействовать с людьми, эмоционально вдохновлять, доходчиво представлять свои идеи, мотивировать путем личного влияния. Данный авторитет поддерживается объективностью, последовательностью, своевременной обратной связью, а также другими положительными характеристиками, относящимися к стилю руководства.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ В ТЕХНИКЕ SMART

Задачи, которые руководитель ставит подчиненным, должны соответствовать целям компании и работать на общий результат.

Заведующий аптекой должен так формулировать задачу (табл. 1), чтобы для исполнителя она была конкретна, измерима, достижима, релевантна и ограничена сроками.

Формулировать цели в терминах SMART трудно. Приведу несколько наиболее распространенных ошибок в постановке задач, совершаемых начинающими руководителями.

### ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРИ ПОСТАНОВКЕ ЗАДАЧ

1. Попытка руководителя лично устраниться от постановки задачи («Учредители хотят...», «Начальство велело вам сообщить...»).

Конкретна/SPECIFIC	Цели должны быть предельно конкретны, чтобы все люди, вовлеченные в процесс достижения, их понимали
Измерима/MEASURABLE	Цели должны быть измеримы, чтобы можно было понять, что они достигнуты. Важно выделять не только конечные критерии оценки достижимости цели, но и промежуточные (для проверки продвижения к достижению поставленной цели)
Достижима/ACHIEVABLE	Цели должны быть достижимы с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов. Цели должны быть сложными, чтобы для их достижения потребовалось приложить усилия
Релевантна / RELEVANT	Цели должны соотноситься с другими целями компании, в том числе стратегическими, и работать на общий результат
Ограничена сроками/TIME-BOUND	Для каждой цели должны быть обозначены сроки выполнения, в том числе и срок для промежуточного результата

■ ТАБЛИЦА 1  
ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ В ТЕРМИНАХ SMART



■ ТАБЛИЦА 2  
ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ  
К ПОСТАНОВКЕ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ

Цели, поставленные перед сотрудником, должны быть достаточно высоки	Труднодостижимые цели обеспечивают более высокую мотивацию, но при условии, что они приняты сотрудником
Задачи должны быть сформулированы максимально конкретно	Неопределенные задачи (например, ускориться, улучшить результат) не мотивируют, а демотивируют
Цель или задачу желательно формулировать совместно с сотрудником, который будет ее выполнять	Навязанные сверху цели не мотивируют
Необходимо давать обратную связь по мере достижимости цели, задачи	Только в этом случае сотрудник будет двигаться в сторону достижения цели, решения задачи

- Отсутствие понятной цели более высокого уровня.
- Неверный выбор ситуации, места и времени для постановки задачи.
- Отсутствие ответственных за выполнение задачи.
- Отсутствие конкретных сроков выполнения («Срок – вчера», «Надо побыстрее»).
- Недоступность ресурсов для решения задачи.
- Отсутствие описания вида контроля.
- Отсутствие проверки понимания задачи.

Несколько советов, которые помогут начинающему руководителю при постановке целей и задач (табл. 2).

В литературе по менеджменту чаще всего говорится о трех способах (типах) постановки задач – по проблеме, по результату, по процедуре, – которые зависят от компетентности подчиненного (табл. 3).

### ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Делегирование – метод управления, при помощи которого руководитель распределяет между сотрудниками многочисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей компании (аптеки). Делегирование полномочий позволяет освободить заведующего аптекой от рассмотрения

■ ТАБЛИЦА 3  
СПОСОБЫ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧИ

	По проблеме	По результату	По процедуре
Способ постановки задачи	<p><b>Формулируется только проблема или общая цель без конкретизации</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Задача ставится в форме просьбы, диалога на равных</li> <li>Подробно описывается проблема, последствия ее нерешения</li> <li>Определяются критерии достижения цели (KPI), сроки, ресурсы</li> </ol>	<p><b>Формулируется точное описание результата</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Задача ставится в форме разъяснения</li> <li>Оговариваются ресурсы, зона ответственности</li> <li>Устанавливаются точки промежуточного и конечного контроля</li> </ol>	<p><b>Формулируются конкретные шаги, действия, которые должен совершить подчиненный для достижения цели</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Задача ставится в форме поручения/распоряжения/приказа</li> <li>Сотруднику дается последовательность шагов в терминах действий, которые он должен совершить</li> <li>Дается указание того, что следует делать при возникновении трудностей</li> </ol>
Контроль	Контроль на выходы по установленным KPI, срокам, использованным ресурсам. Промежуточный контроль возможен только в форме профессиональной консультации	Проверяется соответствие достигнутых результатов заданным параметрам. Осуществлять промежуточный контроль, если установлены, обозначены промежуточные результаты	Контроль процессов исполнения. Проверяется соответствие действий подчиненного заданному алгоритму
Компетентность	Опытный сотрудник, уверенный профессионал	Сотрудник с большим опытом работы	Начинающий сотрудник и сотрудник с небольшим опытом работы

и решения второстепенных вопросов, дает возможность сосредоточить внимание на основных, принципиальных проблемах аптеки, которые никем иным, кроме него, решены быть не могут.

Очень важно соблюдать соответствие передаваемых полномочий и объема предоставляемых прав. Если объем делегируемых полномочий превышает права сотрудника, то возникает реальная угроза невыполнения задачи.

Полномочия неотделимы от ответственности. Но если полномочия делегируются, то ответственность не может быть делегирована. Руководитель, на которого возложена определенная задача, не обязан выполнять ее лично, но только он несет ответственность за ее выполнение.

Таким образом, можно сформулировать основные принципы делегирования полномочий:

- Делегируются лишь полномочия. Руководитель продолжает нести ответственность за действия своего подчиненного.
- Не подлежат делегированию: постановка целей, контроль результатов, задачи особой важности и высокой степени риска, необычные, исключительные дела и др.
- Передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемыми результатами. Подчиненный должен обладать достаточными правами для достижения требуемого результата.

Умение заведующего аптекой передать часть своих полномочий подчиненным, рационально распределить между ними функции – неотъемлемый и достаточно важный элемент управления. Однако существуют некоторые факторы, мешающие активному делегированию полномочий – как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненного.

Нежелание руководителя делегировать свои полномочия объясняется отсутствием доверия к подчиненным и заблуждением «я это сделаю лучше», неумением руководить и боязнью риска, отсутствием эффективного механизма контроля работы подчиненных. Блокировка делегирования со стороны подчиненных может быть связана с неуверенностью их в себе и боязнью критики за совершенные ошибки; большой загруженностью работой; отсутствием информации и ресурсов для успешного выполнения задачи, а также положительных стимулов, побуждающих к дополнительной работе. Если подчиненный убежден, что делегирование – это признание его компетентности, то оно будет эффективным.

### ПРАВИЛА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

1. Определите желаемые результаты. Делайте акцент на результатах, а не на методах.
2. Договоритесь о правилах. Определите правила, которым должен руководствоваться подчиненный при достижении результата. Укажите на возможные трудности и проблемы, уточните, чего не надо делать (при этом не говорите, что

надо делать). Сохраняйте за сотрудником ответственность за результат, чтобы он старался делать все необходимое в пределах правил.

3. Определите ресурсы: технические, организационные, финансовые, человеческие.
4. Установите правила отчетности: критерии оценки, параметры результатов, которые будут использованы для оценки исполнения, конкретные сроки для подведения итогов и представления отчетов.
5. Определите последствия. Укажите на последствия (как позитивные, так и негативные), которые наступят по итогам оценки выполненного задания.

Сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому в подлинном смысле слова делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

### ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ

Контроль – это процесс сопоставления плана с фактическим положением дел, являющийся важным элементом управления, который необходим для обнаружения и решения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными. С помощью контроля руководитель своевременно фиксирует отклонения от нормы и вносит коррективы в ход работ сотрудников, исправляет допущенные ошибки.

Существует три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

На уровне всей аптечной организации предварительный контроль используется в трех ключевых областях: по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается оценкой уровня профессиональной компетентности работающих специалистов, качественным отбором и обучением персонала.

Предварительный контроль в области материальных ресурсов предполагает контроль параметров рациональности ассортимента, товарного запаса, ценнообразования и др. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет аптеки или текущий финансовый план.

Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ на основе обратной связи. Контроль при помощи систем обратной связи позволяет организации выявлять отклонения при выполнении поставленных задач и своевременно корректировать свои действия.

Заключительный контроль осуществляется по окончании работ путем сравнения фактических и планируемых результатов. Заключительный контроль трудовых ресурсов предполагает, например, аттестацию работников, оценку их производительности.

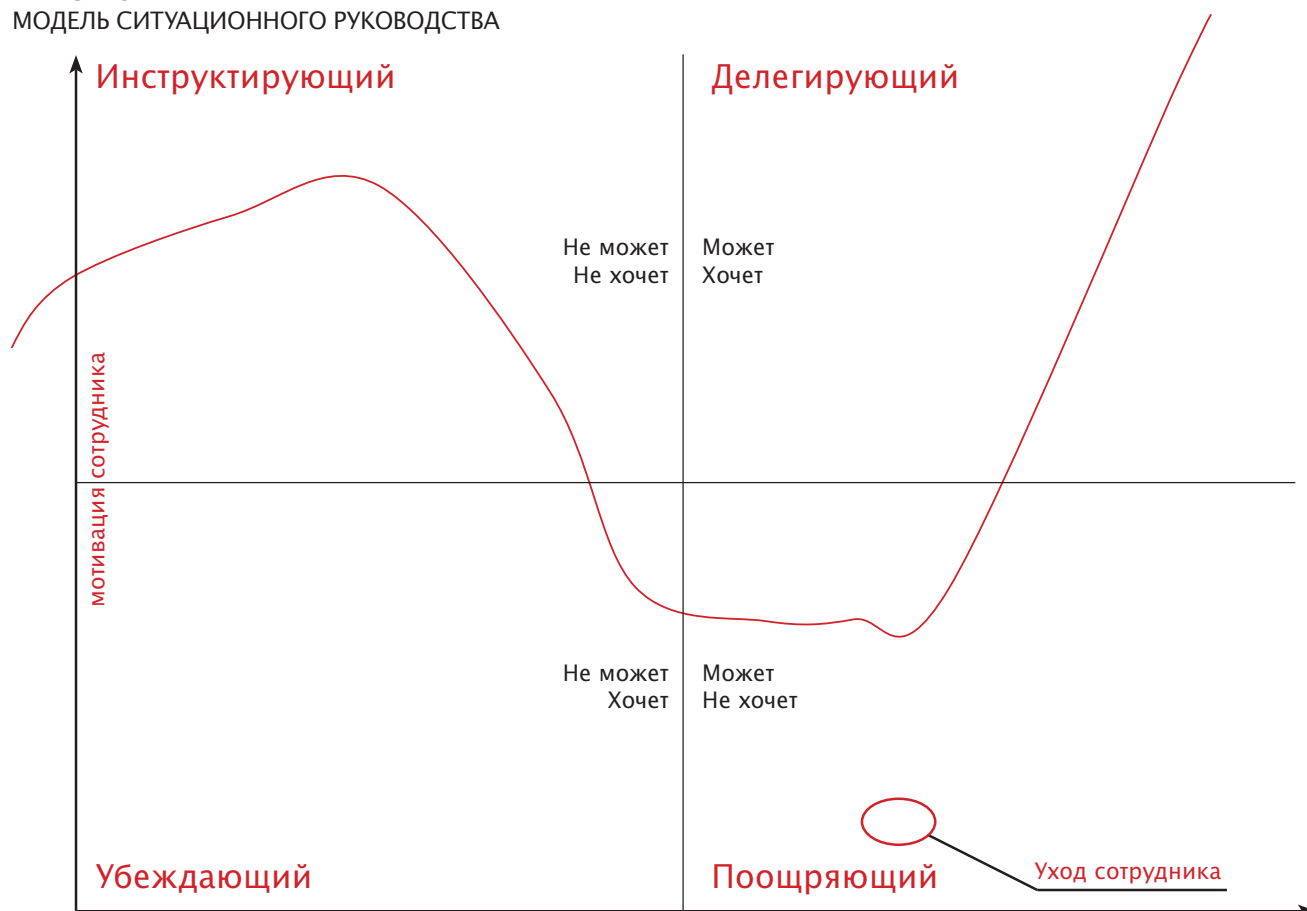


■ ТАБЛИЦА 4

## БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ОСНОВНЫХ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

Стиль руководства	Характеристика стиля	Область применения
<b>Инструктирующий стиль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Принимает решение самостоятельно</li> <li>▪ Берет на себя всю ответственность за осуществление задачи</li> <li>▪ Самостоятельно определяет роль подчиненного и планирует его действия</li> <li>▪ Сам определяет стандарты выполнения работы</li> <li>▪ Четко описывает алгоритм выполнения задачи</li> <li>▪ Не обсуждает свои распоряжения</li> <li>▪ Осуществляет жесткий и частый промежуточный контроль результатов</li> </ul>	<p><b>Стиль эффективен тогда, когда сотрудники имеют низкий уровень готовности, или когда необходимо руководить в кризисной ситуации, или при дефиците времени</b></p>
<b>Убеждающий стиль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Умело использует различные стратегии влияния</li> <li>▪ Добивается, чтобы подчиненный признал необходимость выполнения задачи определенным способом</li> <li>▪ Продавая свою идею, заручается поддержкой ключевых лиц, от которых зависит успех дела</li> <li>▪ Принимает решения самостоятельно</li> <li>▪ Берет на себя всю ответственность за выполнение задачи</li> <li>▪ Планирует все действия подчиненных</li> <li>▪ Сам определяет стандарты выполнения работы</li> </ul>	<p><b>Стиль эффективен с сотрудниками, имеющими средний уровень готовности. Его также полезно применять, когда подчиненные должны выполнять утомительную и неинтересную работу</b></p>
<b>Поощряющий стиль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Принимает решение вместе с сотрудником или поощряет решения, принимаемые сотрудником</li> <li>▪ Мотивирует сотрудника на самостоятельную работу</li> <li>▪ Использует активное слушание, умело дает обратную связь</li> <li>▪ Дает ограниченное количество разъяснений и указаний</li> <li>▪ Задает общую процедуру и правила работы</li> <li>▪ Вовлекает сотрудников в принятие решений</li> <li>▪ Эффективно организует групповое принятие решений</li> <li>▪ Помогает в разрешении противоречий</li> </ul>	<p><b>Стиль эффективен в промежуточных ситуациях, когда успех зависит прежде всего от мотивированности и творчества сотрудников. Он также полезен, когда задача или цель не четко определены</b></p>
<b>Делегирующий стиль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Работает на принципах большого доверия</li> <li>▪ Передает сотрудникам исполнительскую ответственность за достижение результатов</li> <li>▪ Не вмешивается в процесс принятия решений сотрудником</li> <li>▪ Контролирует только результаты выполнения работы</li> </ul>	<p><b>Эффективность такого стиля зависит от готовности членов команды самостоятельно выполнять работу</b></p>

■ РИСУНОК 1  
МОДЕЛЬ СИТУАЦИОННОГО РУКОВОДСТВА



В качестве заключительного контроля материальных ресурсов деятельности аптечных учреждений можно рассматривать годовые (плановые) инвентаризации. Сопоставление результатов инвентаризации с данными учета и отчетности позволяет определить правильность использования ценностей и их сохранность.

Итогом финансового контроля является расчет финансовых результатов работы предприятия в сравнении с запланированными показателями.

В общей процедуре контроля выделяют три этапа: выработка стандартов и критериев, сравнение результатов со стандартами и выявление отклонений, измерение результатов и корректировка действий.

Стандарты – это конкретные цели, характеризующиеся наличием временных рамок и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Второй этап процесса контроля позволяет определить, насколько достигнутые результаты соответствуют ожиданиям, и масштаб отклонений. На третьем этапе руководитель принимает решение (в соответствии с результатом): ничего не предпринимать, устранить отклонения, пересмотреть стандарт.

Чтобы избежать негативного воздействия контроля на поведение сотрудников, руководителю следует:

- устанавливать жесткие, но достижимые стандарты, воспринимаемые сотрудниками;

- обеспечить наличие обратной связи;
- избегать чрезмерного контроля;
- мотивировать и стимулировать работу сотрудников.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен не только учитывать организационные и поведенческие аспекты, но и обладать рядом важных свойств:

- иметь стратегический характер – быть нацеленным на достижение конкретных результатов аптеки;
- быть своевременным, гибким, простым и экономичным.

### ОСНОВНЫЕ СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Стиль работы руководителя – это его почерк деятельности, который определяется психологическими особенностями и организаторскими способностями, а также уровнем развития его управленческих компетенций.

К разновидностям трех основных стилей руководства можно отнести инструктирующий, убеждающий, поощряющий и делегирующий стили (табл. 4). На самом деле в практической деятельности имеет место сочетание элементов разных стилей руководства, но взаимоотношения между руководителем и коллективом складываются под влиянием одного преобладающего стиля.



■ ТАБЛИЦА 5  
МАТРИЦА ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

	Низкая ориентация на задачу	Высокая ориентация на задачу
Высокая ориентация на людей	<p><b>S3</b> <b>Поощряющий</b> поддерживает, вдохновляет, мотивирует</p> <p><b>«давайте думать вместе, у тебя все получится»</b></p> <p>Основной способ руководства – помощь в организации процесса. Руководителю важны прежде всего вовлеченность, мотивированность и удовлетворенность людей</p>	<p><b>S2</b> <b>Убеждающий</b> убеждает, объясняет, проясняет</p> <p><b>«давай я тебе объясню, как это здорово, и ты сам захочешь это сделать»</b></p> <p>Руководитель продвигает свои решения, добиваясь, чтобы сотрудники захотели работать так, как он считает необходимым для решения задачи. Руководитель формирует вовлеченность членов команды</p>
Низкая ориентация на людей	<p><b>S4</b> <b>Делегирующий</b> доверяет, делегирует, наблюдает</p> <p><b>«делай сам, а я потом проверю»</b></p> <p>Можно делегировать все, кроме ответственности</p>	<p><b>S1</b> <b>Инструктирующий</b> инструктирует, распоряжается, приказывает</p> <p><b>«упал-отжался»</b></p> <p>Руководитель не думает о том, насколько мотивированы и вовлечены люди. Для него главное, чтобы задача была выполнена именно так, как он ее видит. Он готов пожертвовать хорошими отношениями с людьми ради четкого выполнения задачи</p>

Многомерные стили управления представляют собой комплекс взаимодополняющих приемов, каждый из которых может оставаться независимым от других.

«Двумерный стиль» управления базируется на двух подходах:

- поведение руководителя, ориентированное на задачу и повышение производительности труда;
- поведение руководителя, ориентированное на человека, на повышение производительности труда вследствие совершенствования человеческих отношений.

«Двумерный стиль» управления лежит в основе ситуационной модели «жизненного цикла» (разработчики – Поль Харси и Кен Бланшар), согласно которой выбор стиля руководства должен зависеть от степени зрелости исполнителей (табл. 5, табл. 6, рис. 1).

**Первый стиль – S1** – высокая степень ориентированности на задачу и низкая – на человеческие отношения. Этот стиль подходит для подчиненных с низким уровнем зрелости (R1), когда сотрудники либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу и им требуются соответствующие инструкции руководителя и строгий контроль. Именно в таком случае этот стиль руководства наиболее эффективен.

**Второй стиль – S2** – подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на человеческие отношения. Он подходит в ситуации, когда подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости (R2). Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

**Третий стиль – S3** – характеризуется умеренно высокой степенью зрелости исполнителей (R3). Однако именно на этом этапе может наступить кризисная точка, находясь в которой подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Руководителю важно это понимать и перевести сотрудника через эту точку (изменить задачу и/или способы постановки задачи, его позиционирование в подразделении, коммуникации с руководителем, когда руководитель и подчиненные вместе принимают решения).

**Четвертый стиль – S4** – характеризуется высокой степенью зрелости исполнителей (R4). В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Этот стиль уместен только при работе с подчиненными, которые знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позво-



■ ТАБЛИЦА 6  
УРОВНИ ГОТОВНОСТИ ПОДЧИНЕННОГО

Степень готовности подчиненного	Основные признаки	Потребности
<p><b>Готовность R1</b></p> <p><i>Не может и не хочет</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Не соблюдает основных правил</li> <li>▪ Откладывает выполнение</li> <li>▪ Постоянно просит вас помочь</li> <li>▪ Перекладывает ответственность на других</li> <li>▪ Поведение непоследовательное</li> <li>▪ Занимает защитную позицию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Информация об организации</li> <li>▪ Четкие цели и критерии оценки</li> <li>▪ Неформальные правила о том, как конкретно следует действовать</li> <li>▪ Обучение</li> <li>▪ Частая обратная связь от руководителя</li> </ul>
<p><b>Готовность R2</b></p> <p><i>Хочет, но не может</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Просит у вас дать ему инструкцию, поставить новые задачи</li> <li>▪ Хорошо реагирует на новую информацию и поддержку</li> <li>▪ Стремится понять, что он должен сделать</li> <li>▪ С удовольствием принимает ваше лидерство</li> <li>▪ Нетерпелив</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Четкие цели и перспективы</li> <li>▪ Похвала при улучшении результатов</li> <li>▪ Уверенность том, что ошибки допустимы</li> <li>▪ Объяснения, почему следует делать так, а не иначе</li> <li>▪ Возможность обсудить свои сомнения</li> <li>▪ Обратная связь от руководителя</li> </ul>
<p><b>Готовность R3</b></p> <p><i>Может, но не хочет</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Имеет опыт, но не инициативен</li> <li>▪ Концентрируется на проблемах, а не на решениях</li> <li>▪ Имел хорошие результаты, но стал работать спустя рукава</li> <li>▪ Выполнял подобные задания ранее, но говорит, что уже не уверен в своих силах...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Похвала руководителя и признание высокой компетенции</li> <li>▪ Помощь в устранении препятствий для достижения целей</li> <li>▪ Смена задачи и позиционирования сотрудника</li> <li>▪ Участие подчиненного в принятии решений</li> </ul>
<p><b>Готовность R4</b></p> <p><i>Может и хочет</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Берет на себя ответственность</li> <li>▪ Делится новостями (хорошими и плохими)</li> <li>▪ Проявляет творчество</li> <li>▪ Все делает вовремя</li> <li>▪ Проявляет готовность помочь другим</li> <li>▪ Стремится к разумной самостоятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разнообразие задач и возможность совершенствоваться</li> <li>▪ Признание вклада в общую работу</li> <li>▪ Автономия и авторитет</li> <li>▪ Доверие со стороны руководителя</li> </ul>

ляет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, т.к. они способны делать все это сами.

При недостатке руководства возникает некоторая напряженность, беспокойство, замешательство; не ощущается поддержка руководителя; поставленные задачи кажутся более трудными, чем есть на самом деле; сотрудник испытывает чувство беспомощности и только делает вид, что занят делом; подчиненный часто боится показаться глупым и не обращается за советом.

При избытке руководства/контроля возникает раздражение от излишних указаний или опеки; сотрудники ощущают недостаток доверия; про-

является сильное раздражение коллектива и даже открытое сопротивление усилиям руководителя; снижается готовность подчиненного: «он хочет меня видеть дураком – я таким и буду»; высокие профессионалы начнут увольняться, если уйти не возможно – будут думать, как избавиться от излишнего руководства, а не о том, как лучше сделать свою работу.

Другие модели ситуационного руководства в оперативном управлении представлены в таблице 7.

При выборе стиля руководители пользуются следующими основными критериями:

- наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;





■ ТАБЛИЦА 7

## МОДЕЛИ СИТУАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ В ОПЕРАТИВНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Модель взаимодействия	Действия руководителя
<b>Директивная</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разъясняет свои ожидания от подчиненного</li> <li>Четко ставит задачи</li> <li>Контролирует</li> </ul>
<b>Поддерживающая</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оказывает эмоциональную поддержку, сокращает дистанцию в общении</li> <li>Поощряет готовность подчиненного взаимодействовать</li> <li>Открытые отношения формируют доверие к руководителю, чувство безопасности у подчиненного, мотивацию на выполнение задачи</li> </ul>
<b>Консультационная</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Коучинг и наставничество</li> <li>Разбирает с подчиненным его работу, фокусируя внимание на его ресурсах</li> <li>Устраняет помехи, сковывающие деятельность подчиненного</li> </ul>
<b>Партнерская</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разделяет с подчиненным ответственность за выработку и принятие решения, совместное продвижение к поставленной цели</li> <li>Наделяет подчиненного полномочиями и ресурсами</li> </ul>
<b>Целеполагающая</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формирует у подчиненного мотивацию на достижения (как целей организации, так и личных карьерных интересов)</li> </ul>
<b>Манипулятивная</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использует слабости и потребности подчиненного, играет на чувствах (долга, вины, страха)</li> </ul>
<b>Мотивационная</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удовлетворение материальных и нематериальных потребностей и интересов, ставит в жесткую зависимость от результатов деятельности подчиненного</li> <li>При постановке задач ориентируется на интересы подчиненного</li> </ul>
<b>Развивающая</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поощряет самостоятельность подчиненного в принятии решений и их исполнения</li> <li>Осуществляет минимально необходимое вмешательство в деятельность подчиненного, в основном по его инициативе</li> </ul>

- степень значимости проблемы и сложности решаемой задачи;
- заинтересованность исполнителей в достижении целей;
- степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

### ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

По факту вся деятельность руководителя связана с принятием организационных или управленческих решений. Эффективность управления напрямую зависит от особенностей реализации и своевременности принятых управленческих решений.

Управленческое решение – это выбор альтернатив, который должен сделать руководитель аптеки, чтобы выполнить свои обязанности. Теория управленческих решений предусматривает ряд основных требований к процессу реализации решений и его последовательности:

#### 1. Разработка плана реализации решений.

Руководитель должен предусмотреть распределение всего объема работ по времени и задачам. Наиболее эффективным для этого

является план-график с контрольными сроками.

- 2. Подбор исполнителей и доведение до них решения.** На этом этапе необходимо учесть опыт и квалификацию исполнителей, а также их «жизненный цикл работы в организации».
- 3. Организация оперативной работы по выполнению решения.** Требуется вовремя отдать распоряжение, получить обратную связь от сотрудника о понимании им поставленной задачи, если необходимо простимулировать работу в определенный момент.
- 4. Контроль исполнения решения.** Своевременное выявление отклонений от планов, принятие мер по устранению или предупреждению отклонений. Контроль, как способ оценки принятого решения, должен быть систематическим, своевременным и эффективным.
- 5. Внесение корректировок в решение.** Это может быть связано с неудовлетворительной организацией исполнения решения, изменениями во внешней среде или недостатками самого решения.

■ ТАБЛИЦА 8  
ВИДЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Вид обратной связи	Характеристика
<b>Позитивно-оценочная</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Используются позитивные оценки: «Ты молодец», «У тебя хорошо получается»</li> <li>Используется сравнение с другими. «Ты это делаешь лучше, чем...»</li> <li>Используются интерпретации: «Видно, что ты очень старался»</li> </ul>
<b>Негативно-оценочная</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Используется негативная оценка – сообщения типа «Все плохо», «У тебя не получается»</li> <li>Также используются негативные сравнения и интерпретации</li> </ul>
<b>Сбалансированно-оценочная</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценивается деятельность со стороны положительных и отрицательных моментов</li> </ul>
<b>Аналитическая</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проводится анализ действий сотрудника и полученных в результате этих действий бизнес-показателей. Формулируются гипотезы о причинах тех или иных действий (достигнутых результатов)</li> </ul>
<b>Ресурсная</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подводятся анализы результата деятельности, отмечается продвижение к намеченной цели, раскрывается, за счет каких ресурсов (личностных, способов деятельности, знания и навыков) человека происходит это продвижение. Также формулируются возможные резервы дальнейшего развития</li> </ul>
<b>Инструкторская</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рассказывается, как следовало бы сделать</li> </ul>
<b>Метафорическая</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выбирается подходящий образ, с которым можно сравнивать человека, или то, как он выполняет действия, и в обратной связи описываются характеристики этого образа. Главное правило – описывайте образ, а не человека</li> </ul>

6. Одним из условий процесса реализации принятых решений является **обратная связь**, позволяющая определить, что происходит после того, как решение начало действовать (табл. 8). С помощью обратной связи проверяются на практике достоинства и недостатки принятого решения, появляется возможность его своевременной корректировки.

Модель принятия решений В. Врума и Ф. Йеттона является ситуативной моделью, которая концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно этой модели может проявляться пять типов поведения руководителя, зависящих от ситуации, особенностей коллектива и характера проблемы.

**Первый тип поведения** – руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации.

**Второй тип поведения** – руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение.

**Третий тип поведения** – руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с их учетом принимает собственное решение.

**Четвертый тип поведения** – руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему, и в результате вырабатывается общее мнение.

**Пятый тип поведения** – руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

При выборе стиля руководители пользуются следующими основными критериями:

- наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
- степень значимости проблемы и сложности решаемой задачи;
- заинтересованность исполнителей в достижении целей;
- степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

Эффективный руководитель гибко реагирует на производственные ситуации, воплощая на практике важнейший принцип управления: задача руководителя не в том, чтобы выполнять работу самому, а в том, чтобы организовать эффективную работу своих подчиненных.