

Основы кадрового менеджмента в фармацевтических организациях

**I. Трудовой коллектив фармацевтической организации:
понятие и характеристики**

Понятие «трудовой коллектив» основано на таких характеристиках, как признаки, стадии и уровни развития, функции, структура, величина (размер), социально-психологические процессы, стиль работы.

Трудовой коллектив фармацевтической организации — это объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность по оказанию фармацевтической помощи населению.

Признаки, стадии и уровни развития, функции трудового коллектива

Признаки трудового коллектива:

- совместная трудовая деятельность;
- единство целей;
- коллективный интерес;
- экономическая и социально-психологическая общность членов коллектива;
- сотрудничество и взаимопомощь;
- управление на основе демократии и дисциплины;
- динамичность развития.

Процесс формирования трудового коллектива включает в себя три стадии, которые соответствуют трём уровням развития коллектива: низшему, среднему и высокому.

Каждая стадия (уровень) характеризуется следующими показателями: единство коллективных и личных интересов и действий; активность в реализации целей; удовлетворенность трудом; сплоченность; стабильность; социально-психологический климат.

Стадии последовательно сменяют одна другую. Каждая стадия – качественно новый уровень развития трудового коллектива по отношению к предыдущей.

I стадия — это стадия формирования, характерная для вновь создаваемых коллективов. На этой стадии комплектуется структура коллектива и осуществляется подбор работников. Деятельность коллектива сводится, в основном, к выполнению распоряжений и требований руководителя, при этом работники имеют разные интересы, различную степень подготовленности к исполнению своих функций. Они по-разному понимают и воспринимают предъявляемые к ним требования, порядок и последовательность работы. Одна часть группы, наиболее подготовленная, сознательно их воспринимает и активно поддерживает. Остальные члены группы просто добровольно их выполняют.

II стадия — адаптация членов коллектива на основе совместного труда и дифференцирования коллектива в результате разделения труда. В коллективе можно уже четко выделить 2 группы: наиболее инициативная (актив) и микрогруппа индифферентных или пассивных работников. Руководитель совместно с неформальной организацией должен опираться на актив и создавать условия увеличения его состава. Здесь очень важен дифференцированный подход к людям и воспитательная работа.

III стадия - укрепление и сплочение коллектива. Однако продолжают действовать и механизмы предыдущих стадий, такие как ориентация и взаимоадаптация, но уже не разрозненно, а в комплексе. У подавляющего большинства членов трудового коллектива складывается положительное отношение к стоящим перед ними целям и задачам, устанавливаются отношения сотрудничества и взаимопомощи. На этой стадии складывается работоспособный гармоничный коллектив.

Несмотря на многообразие трудовых коллективов, выполняемые ими функции однородны. Выделяют **три основные разновидности функций**: производственно-экономическую, социальную и воспитательную.

Производственно-экономическая функция отражает основных целей деятельности организации (социальной и экономической) при рациональном использовании ресурсов.

Социальная функция проявляется в развитии трудовой творческой инициативы и удовлетворении социальных потребностей членов коллектива: безопасных здоровых условий труда, необходимого социального обеспечения (жилье, детские учреждения, повышение квалификации и др.).

Воспитательная функция выражается в формировании усилиями всего коллектива и каждого его члена сознательной дисциплины, фармацевтической этики и деонтологии. Сюда же относится борьба с хищениями и недостатками.

При выполнении своих функций трудовые коллективы выступают в качестве не только объектов, но и субъектов управления. Деятельность коллектива как субъекта управления заключается в воспитательном воздействии на отдельных работников. Как объект управления коллектив нуждается в целенаправленном формировании и развитии.

Виды структур трудовых коллективов

Различают следующие **виды структур**:

- организационная (определенные взаимосвязи и взаимоотношения членов коллектива);
- социально-демографическая (состав коллектива по возрасту, полу, национальности);
- профессионально-квалификационная (состав коллектива по уровню образования и квалификации);
- социально-психологической (состав коллектива по состоянию межличностных отношений, мотивам трудовой деятельности).

Организационной структуре (см. лекцию «**Организационное проектирование в фармации: типы организационной структуры управления, эффективное распределение полномочий**»), принадлежит особая роль в становлении, стабилизации и развитии коллектива. Официальная (формальная) организационная структура — это распределение основных профессиональных обязанностей, прав и ответственности между членами коллектива (подразделениями). Неформальная структура отражает официально не установленные взаимоотношения членов коллектива. Она возникает на основе отношений между сотрудниками по вопросам решения производственных задач, не регулируемых нормативными документами, а также отношений, определяемых личностными качествами работников (неофициальные отношения). По сути это дружественные связи, образующиеся в результате общностей взглядов, склонностей, интересов. Как правило, они возникают между работниками, испытывающими чувства личной симпатии или антипатии к кому-то или чему-то, и основаны на положительных и отрицательных эмоциях.

Основу формальных и неформальных структур составляют соответствующие им группы.

Группа — это члены организации, которые вступают во взаимодействие друг с другом и осознают себя в качестве членов группы.

Примером формальной структуры является расстановка работников по отделам. Координация их осуществляется менеджерами. Неформальные группы возникают естественным путем в процессе взаимодействия и по своей структуре могут в значительной степени расходиться с формальными. Они делятся на два типа — группы заинтересованных и дружественных лиц. «Заинтересованные» группы объединены общим специфическим интересом в решении конкретной проблемы (например, инициативная группа внедрения приёмов научной организации труда), после реализации которого обычно распадаются. Дружеские группы создаются, когда люди объединяются в силу

взаиморасположения. Они распадаются или их состав изменяется по мере разрыва дружеских отношений или возникновения новых связей. Образование неформальных групп даёт ряд преимуществ их членам: облегчение общения между членами групп, сохранение близких им социальных и культурных ценностей, социальную удовлетворенность статусом и общением.

В каждой неформальной группе имеется лидер, оказывающий большое влияние на других членов коллектива. Лидером становится тот, кто в силу своих личностных качеств оказывает влияние на действия других членов коллектива, независимо от занимаемого им служебного положения, наличия или отсутствия у него формальных прав. Структура неформальных групп может совпадать или не совпадать с формальной структурой коллектива. Расхождения между ними могут происходить из-за несовершенства формальной структуры, ошибочных действий руководителя, неправильных поступков отдельных подчиненных. При развитии неформальной группы в «направлении организации» она оказывает на своих членов конформистское давление (**конформизм** — потребность в одобрении или приспособлении к установкам группы). Если неформальные группы преследуют цели, противоречащие основным целям организации, необходимо принять меры, направленные на ослабление сплоченности неформальных групп, так как они не должны противопоставляться формальной структуре, а наоборот, активно включаться в деятельность всего коллектива.

Чтобы эффективно управлять организацией, руководитель должен не только знать о неформальных группах, но и умело использовать действия их членов в достижении целей организации. В связи с этим необходимо обращать внимание на позицию лидера неформальной группы, относительный уровень статуса её членов и существующие в ней коммуникационные связи. Это знание позволяет менеджеру максимизировать эффективность деятельности формальных и неформальных групп.

Величина (размер), социально-психологические процессы, стиль работы трудового коллектива

На результаты работы трудового коллектива в большой степени оказывают влияние его *размеры (групповая динамика)*. Как правило, чем больше коллектив, тем ниже степень сплоченности. Группа до 15 человек может обладать свойством целостности, при численности свыше 15 человек это свойство теряется, начинают образовываться мелкие подгруппы.

Каждый коллектив может развиваться как количественно, так и качественно. Он должен быть оптимального размера. Желательно, чтобы в нём находились люди разных возрастов, мужчины и женщины, работники разных уровней профессионального мастерства. Такие коллективы оказываются наиболее жизнеспособными и сплоченными, так как устанавливается должная преемственность, проявляются сдержанность и тактичность в поступках. Энтузиазм молодых дополняется рассудительностью старших по возрасту работников. При формировании коллектива нужно учитывать не только личные качества работников, но и их межличностные отношения.

Качественную сторону межличностных отношений, а также психологические условия, способствующие или препятствующие плодотворной совместной деятельности, характеризует социально-психологический климат (СПК).

Социально-психологический климат — это морально-психологический настрой, который складывается в коллективе в процессе работы и проявляется в объективных и субъективных взаимоотношениях между людьми.

На социально-психологический климат коллектива влияют факторы: СПК общества в целом, условия жизнедеятельности, групповая динамика. Климат коллектива обретает устойчивость, когда психологическим лидером является руководитель, способный сплотить и повести за собой людей.

СПК может выступать в качестве диагностического показателя социальной зрелости коллектива. Для изучения социально-психологических процессов в трудовом коллективе используют специальные методы исследования: наблюдение, анализ документов, эксперимент, анкетирование, интервьюирование, тестирование, социометрию.

Термин «социометрия» был предложен американским ученым Джоном Морено, разработавшим методы измерения межличностных отношений. Цель таких исследований — сбор информации о личностных и групповых отношениях в трудовом коллективе, о психологической совместимости членов коллектива, их симпатиях, антипатиях, влиянии стиля руководства на морально-психологический климат в коллективе. Умелое применение способов исследования (с учетом границ вмешательства в психологию каждого работника и коллектива) позволяет комплектовать малые группы и коллективы и управлять ими, т.е. реализовывать психологические методы управления.

Сущность социометрического способа заключается в том, что каждому члену обследуемого коллектива предлагают выбор партнёров для определенного вида деятельности и досуга. Распределение предпочтений при выборе партнеров отражает отношения внутри коллектива. Практически социометрическая процедура сводится к следующему: членов группы (коллектива) в индивидуальном порядке просят ответить на ряд вопросов (10—15), связанных с различными аспектами взаимоотношений в группе. Главное, чтобы в вопросах было заложено два вида взаимоотношений с коллегами: как со специалистами и как с товарищами. Ответы даются письменно, без аргументации, вписываются только фамилии товарищей по работе (учебе). Результаты социометрического обследования обрабатываются двумя способами: графически и аналитически. Полученная социоматрица позволяет выяснить отношение членов группы друг к другу, установить сплоченность группы, выявить лидера, установить социометрический статус и эмоциональную экспансивность.

Социокультура коллектива определяется системой динамических факторов:

- отношением работников к своей трудовой деятельности и рабочему месту,
- социальной коммуникацией внутри организации,
- управленческой культурой,
- господствующей мотивацией и моралью.

Работающие в организации люди отличаются друг от друга по полу, возрасту, образованию, национальности, семейному положению и т.п. Все эти отношения могут серьезно влиять как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджер должен строить свою работу с подчиненными таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого человека и стараться нивелировать негативные последствия.

II. Основные функции, принципы и направления кадрового менеджмента

Кадровый менеджмент — один из видов менеджмента (по классификации *в зависимости от сферы деятельности* организации).. Кадровый менеджмент осуществляется в отношении кадрового состава. Кадровый состав характеризуется нормативной и списочной численностью, профессиональной пригодностью (способностью выполнять предусмотренные должностные обязанности), компетентностью (обладанием необходимыми знаниями и навыками для выполнения обязанностей).

К основным функциям кадрового менеджмента относятся:

- обеспечение кадрами;
- оформление трудовых отношений, создание рациональных и безопасных условий труда;
- повышение квалификации фармацевтических и других специалистов;
- оценка труда, аттестация специалистов;

- поддержание трудовой дисциплины;
- обеспечение охраны труда;
- предупреждение, выявление и снятие социальной напряжённости в коллективе;
- мотивация и стимулирование эффективной деятельности.

Эти функции реализуются благодаря сложившейся системе управления персоналом (табл. 1).

Главными принципами кадрового менеджмента являются:

- выполнение требований трудового законодательства;
- учёт текущих и перспективных потребностей организации в персонале;
- соотношение интересов фармацевтической организации в целом и её сотрудников;
- выполнение требований охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности в организациях.

Формирование трудовых ресурсов фармацевтической организации начинается с определения потребности в персонале. Текущую и долгосрочную потребность определяют с учетом будущих изменений (уход на пенсию, окончание сроков контракта, изменение направлений деятельности и т.д.). Расчет штатной численности сотрудников осуществляют интуитивно, по аналогии с действующими похожими организациями или по типовым штатам (руководящий состав) и штатным нормативам (фармацевтический и вспомогательный персонал), имеющим рекомендательный характер.

Процедура подбора кадров включает шесть этапов:

1. Формирование перечня требований к конкретной должности и необходимых (желательных) способностей претендента (например, уровень образования, специализация, стаж работы общий и по специальности, возрастные ограничения, владение иностранными языками, владение компьютером и др.).
2. Определение рынка труда (где будет проводиться поиск кандидатов).
3. Набор претендентов на должность (внешний или внутренний).
4. Отбор претендентов (оценка по заданным критериям в результате рассмотрения документов, собеседования или тестирования).
5. Подготовка проекта трудового договора.
6. Заключение трудового договора.

Набор специалистов традиционно делится на внешний и внутренний. Внешний набор включает предложение работы путем публикации объявлений в газетах, журналах, обращения в бюро по трудоустройству, кадровые агентства. В последние годы поиск и отбор претендентов осуществляют с помощью **резюме** — краткой информации претендента на должность о себе, составленной в письменной форме.

При личном знакомстве с кандидатом на должность для отбора могут использоваться такие приемы, как **собеседование** (интервью по заданным типовым вопросам и последующая оценка ответов на них) и **тестирование** (выявление предпочтений, знаний и способностей конкретного человека при помощи стандартного перечня вопросов или заданий — теста).

Внутренний набор осуществляют за счёт продвижения и передвижения в организации своих работников. Преимущества его заключаются в стимулировании работников к повышению квалификации, в формировании соответственного отношения к работе, высокой оценке способностей специалистов, повышении удовлетворенности трудом, отсутствии необходимости адаптации к коллективу.

Необходимые кадры отбирают на основе обработанной информации о претендентах (резюме, тестирование, собеседование и др.) либо с использованием прогностических или практических (отдельные поручения, временное назначение, стажировка) методов.

Если результаты отбора устраивают работодателя, а предложенные им условия работы — претендента на должность, то в соответствии с действующим трудовым законодательством РФ оформляется приём на работу.

Приняв в коллектив нового члена, нужно помочь ему адаптироваться к новой обстановке. В условиях фармацевтической организации адаптацию можно разделить на профессиональную и социально-психологическую. Профессиональная адаптация заключается в овладении навыками на конкретном рабочем месте, появлении удовлетворенности данным видом работы. Это проявляется в стабильном выполнении функциональных обязанностей при высоком качестве и нормальной утомляемости. Социально-психологическая адаптация выражается в благополучном вхождении новичка в коллектив. Адаптацию новичков можно ускорить, направив их в отдел со сплоченным коллективом, своевременно оказывать им помощь и поддержку, доводить до сведения коллектива их успехи.

III. Регулирование трудовых отношений внутри организации

Между работником и работодателем возникают трудовые отношения, регулируемые трудовым договором, и социально-трудовые отношения, регулируемые коллективным договором. Приложением к коллективному договору являются правила внутреннего трудового распорядка. В понятии «трудовые отношения» объединены управленческие, имущественные, этические, эстетические, и др. отношения. Трудовые отношения включают права, обязанности и ответственность сторон (работника и работодателя).

Регулирование трудовых отношений осуществляется трудовым законодательством (включая законодательство об охране труда) и иными нормативными правовыми актами по труду, внутренними документами организации, нормами профессиональной, деловой этики и морали.

Основным элементом в структуре управления фармацевтической организации является должность. Она закрепляется за работником юридически в трудовом договоре.

Должность — это совокупность прав, обязанностей и ответственности работников, определяющая их трудовые функции и границы компетентности.

Регламентацию работы каждого сотрудника осуществляют посредством типовых и именных (персональных) функционально-должностных инструкций (ФДИ). В именной функционально-должностной инструкции, разрабатываемой в дополнении к типовой, на сотрудника наряду с прямой ответственностью возлагается и косвенная.

Функционально-должностная инструкция — это организационно-распорядительный документ, определяющий совокупность трудовых функций (должностных обязанностей) каждого работника, его права и ответственность за выполненную работу.

Требования к разработке ФДИ – **приложение 1** к лекции.

Одним из механизмов государственного контроля за расстановкой и использованием фармацевтических кадров, уровнем и качеством оказания фармацевтической помощи населению является аттестация специалистов.

К важнейшим обязанностям директора фармацевтической организации относится разработка и реализация мероприятий по охране труда и технике безопасности, в т.ч. противопожарной. Большое значение придается разработке инструкций по технике безопасности и проведению инструктажа. Администрация обязана инструктировать работников по технике безопасности и осуществлять контроль за соблюдением работниками всех требований инструкций по охране труда.

Одной из тенденций развития трудового права является гуманизация трудовых отношений. Организация этических отношений в аптечных коллективах является крайне важным аспектом менеджмента. Система регулирования поведения работников в трудовом коллективе довольно сложна. В качестве регуляторов используют не только трудовое законодательство, но и моральные нормы, традиции и др.

В системе работы с кадрами на разных этапах для оценки персонала используются различные параметры (табл. 2).

Таблица 1. Система управления персоналом фармацевтической организации

Направления кадрового менеджмента				
Подбор, отбор, расстановка, продвижение	Оценка и развитие кадров	Условия труда	Стимулирование труда	Трудовые отношения
Планирование потребности в кадрах, использование внутренних и внешних источников привлечения специалистов	Периодическая оценка, аттестация специалистов	Охрана труда	Разработка системы оплаты труда	Анализ и регулирование личностных взаимоотношений
Документальное оформление трудовых отношений	Фармацевтическое и экономическое обучение в организации	Соблюдение требований психофизиологии труда	Использование средств морального поощрения	Управление конфликтами
Профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников	Повышение квалификации Управление деловой карьерой	Охрана окружающей среды	Управление трудовой мотивацией	Социально-психологическая диагностика Соблюдение этических норм взаимоотношений

Таблица 2. Оценка работы персонала

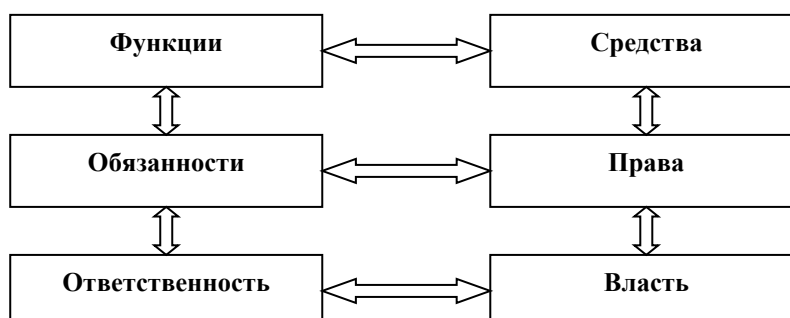
Название этапа работы	Основные параметры оценки
<i>Приём на работу</i>	Степень профессионализма и готовности к работе в данной должности
<i>Поощрение</i>	Эффективность, производительность, качество труда
<i>Продвижение</i>	Уровень компетентности и степень готовности к выполнению новых функций
<i>Реорганизация</i>	Возможность специалиста приспособиться к новым условиям работы

Приложение 1

Требования к разработке функционально-должностных инструкций

При разработке ФДИ устанавливаются конкретные обязанности по каждой должности и права для их исполнения. Функции любого работника (в т.ч. руководителя), всегда отражаются в обязанностях и ответственности, Средства для выполнения этих функций отражаются в правах и власти. Поэтому обязанность, ответственность права и власть должны быть сбалансированы. Лицу на данном рабочем месте нельзя приписывать функции, не обеспеченные средствами для их выполнения, равно как не должно быть средств, не связанных с той или иной функцией. Взаимно уравновешенными должны быть также обязанности и права. Права и власть могут быть реально гарантированы только с помощью средств, имеющихся в распоряжении работника. Обязанности не должны выходить за рамки предписанных функций. Таким образом, ответственность должна наступать только из-за того, что данное лицо либо бездействует, пренебрегая вверенными ему функциями, либо действует ненадежно (схема 1).

Схема 1. Взаимосвязь основных компонент ФДИ



По своему назначению, структуре и содержанию функционально-должностная инструкция (ФДИ) близка положению о подразделении.

В разделе «Общие положения» функционально-должностной инструкции содержатся основные сведения о должности, наименование подразделения, в котором работает сотрудник, занимающий данную должность, его основные задачи, документы и материалы, которыми он руководствуется в своей деятельности, его подчинённость, порядок назначения и освобождения от должности, требования к образованию и практическому опыту работника, наличию квалификационной категории.

Раздел «Права» определяет конкретные права работника для реализации порученных ему функций и выполнения обязанностей.

В разделе «Ответственность» формулируются содержание и формы ответственности должностного лица за результаты и последствия его деятельности, а также за непринятие надлежащих мер, если они относятся к кругу его обязанностей.

Раздел «Взаимоотношения (связи по должности)» включает перечень подразделений и работников, от которых исполнитель получает и которым передает информацию, а также раскрывается структура информации, сроки её передачи, кто привлекается к исполнению тех или иных документов, с кем они согласовываются.

Иногда высказываются возражения против регламентации процессов управления на том основании, что она будет порождать формализм в работе аппарата управления и сковывать инициативу работников. Между тем регламентация предполагает изучение и анализ существующей практики и разработку наиболее рациональных способов выполнения процессов управления.

Один из известных американских специалистов в области управления Г. Эмерсон справедливо считал, что предприятие, лишённое написанных инструкций, неспособно к неуклонному движению вперед.

Во избежание формализма регламент должен закреплять самый рациональный вариант организационного решения. Необходимо внимательно рассматривать любые предложения со стороны сотрудников по совершенствованию документа. Регламент не должен быть статичным, неизменным в течение продолжительного времени, он должен соответствовать внутренним и внешним условиям работы организации.

Наличие функционально-должностных инструкций дает возможность фармацевтической организации четко распределить функции, исключив неоправданное дублирование, обеспечить взаимосвязь, обязательность и своевременность выполнения работ. Кроме того, ФДИ позволяет систематизировать и обобщать положительный опыт организации труда, что способствует объективной оценке работников. Целесообразно пересматривать ФДИ один раз в 2—3 года для каждого рабочего места, занимаемого сотрудником той или иной должности.