

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Красноярский государственный медицинский университет имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого" Министерства здравоохранения Российской Федерации

ФГБОУ ВО КрасГМУ им. проф. В.Ф. Войно-Ясенецкого
Минздрава России

Кафедра фармации с курсом ПО

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

**по дисциплине «Управление и экономика фармации»
для специальности 33.05.01 Фармация**

К ПРАКТИЧЕСКОМУ ЗАНЯТИЮ № 38

**ТЕМА: «Проектирование организационных структур.
Делегирование полномочий»**

Утверждены на кафедральном заседании протокол № ____ от «__» _____ 2023 г.

Заведующий кафедрой фармации
с курсом ПО
Доцент, к.ф.н.

_____ Е.Е. Савельева

Составитель: ст.преп.

_____ В.С. Чавырь

Красноярск
2023

1.Занятие №38

2.Тема занятия: **«Проектирование организационных структур. Делегирование полномочий»**

3.Значение изучения темы: учебное.

4.Цели занятия: Овладеть знаниями о признаках и законах организации, делегировании полномочий. Получить навыки определения типа организационной структуры и анализа структур управления.

5.План изучения темы:

5.1.Исходный контроль знаний - фронтальный опрос:

1. Организация: признаки, составляющие принципы формирования.
2. Стратегическое планирование.
3. Миссия, цель и задачи организации.
4. Жизненный цикл организации.
5. Модель жизненного цикла организации по Л. Грейнеру.
6. Жизненный цикл организации по И. Адизесу.
7. Свойства и архитектура фармацевтической организации.
8. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки.
9. Организационное проектирование. Департаментализация.
10. Регламентация деятельности организации: положение о структурном подразделении.
11. Полномочие, власть, влияние, ответственность
12. Централизация и децентрализация, делегирование полномочий.

5.2 Основные понятия и положения темы:

Актуальность темы. Для эффективного функционирования фармацевтической организации необходимо знание основ организационного проектирования, регламентация деятельности аптечных организаций.

Цель занятия. Овладеть знаниями о признаках и законах организации, делегировании полномочий. Получить навыки определения типа организационной структуры и анализа структур управления.

Исходный уровень знаний и умений. Студенты должны знать законы и принципы формирования организации.

Новая информация и практические навыки, которые необходимо усвоить при самоподготовке и на занятии.

1-й уровень – ЗНАТЬ:

а) процесс развития фармацевтической организации.

2-й уровень – ПОНИМАТЬ:

а) влияние законов организации на различных этапах жизненного цикла;

б) свойства и архитектуру фармацевтической организации.

3-й уровень – УМЕТЬ:

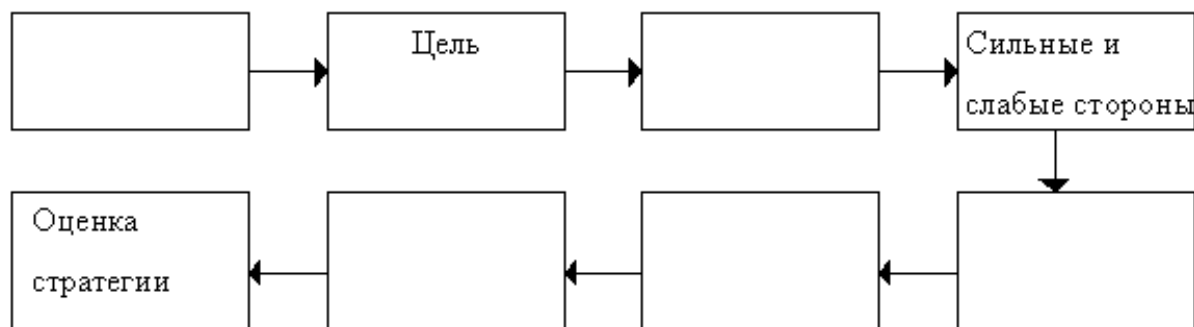
а) проектировать организационные структуры на основе методов аналогии, структуризации целей и др.;

б) составлять функционально должностную инструкцию.

5.3.Самостоятельная работа по теме:

5.3. Самостоятельная работа по теме:

ЗАДАНИЕ 1. Впишите пропущенные элементы в схему стратегического планирования:



ЗАДАНИЕ 2. Сформулируйте миссию для аптечной организации:

ЗАДАНИЕ 3. Постройте схему классификации целей:

ЗАДАНИЕ 4. Прослушайте 2 доклада по жизненным циклам организаций, как в примере с компанией «Coca-Cola» (смотри лекцию):

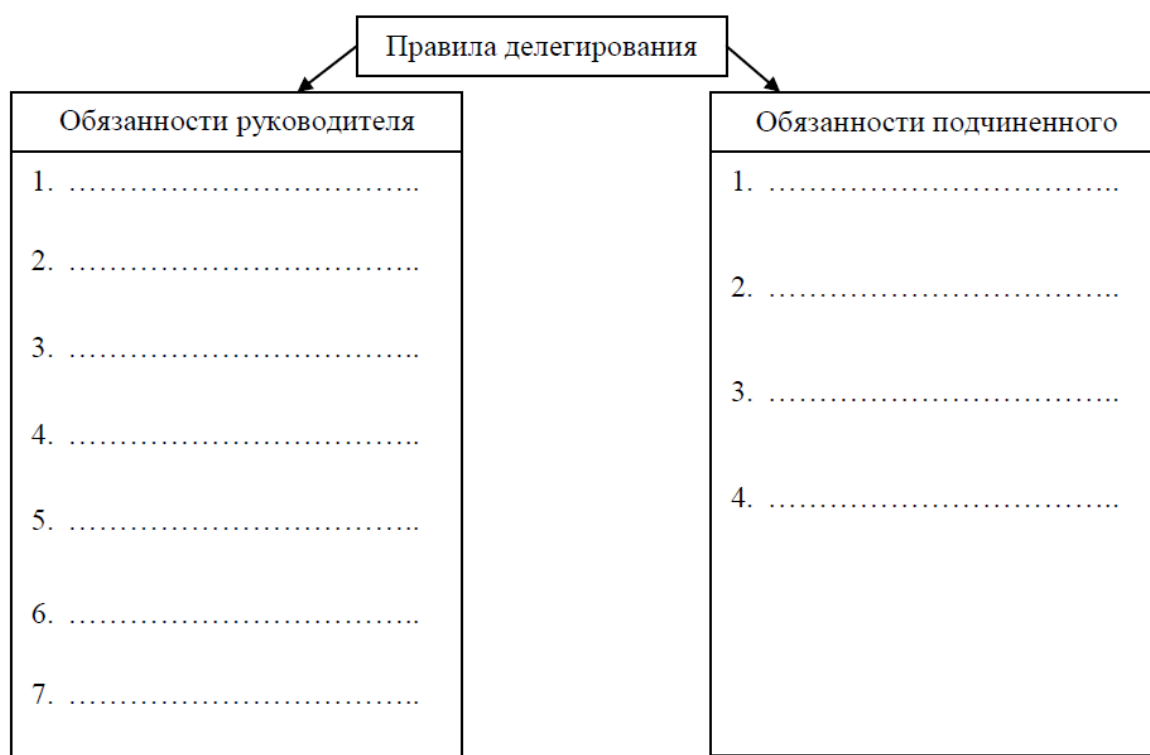
- 1) Аптечная организация, или фармацевтическое предприятие.
- 2) Любая известная организация с любым видом деятельности.

ЗАДАНИЕ 5. 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	?

ЗАДАНИЕ 6. 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;



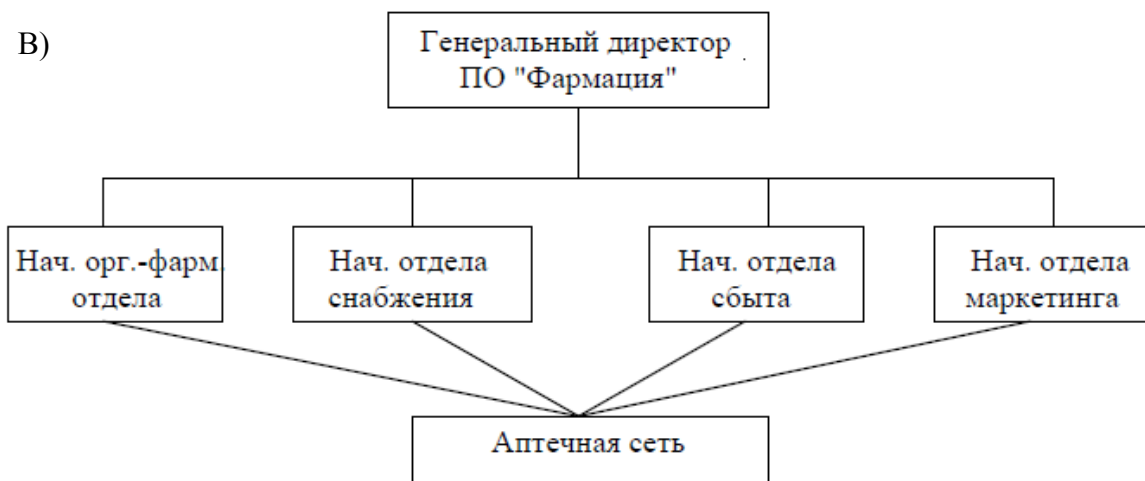
ЗАДАНИЕ 7. Решите ситуационную задачу.

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?

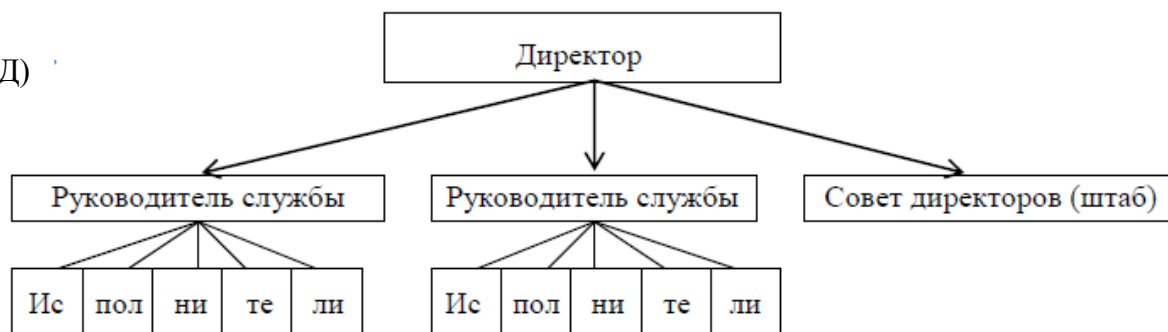
ЗАДАНИЕ 8. На схемах представлены разные организационные структуры.



Г)



Д)



Определите, на основе каких принципов они построены.

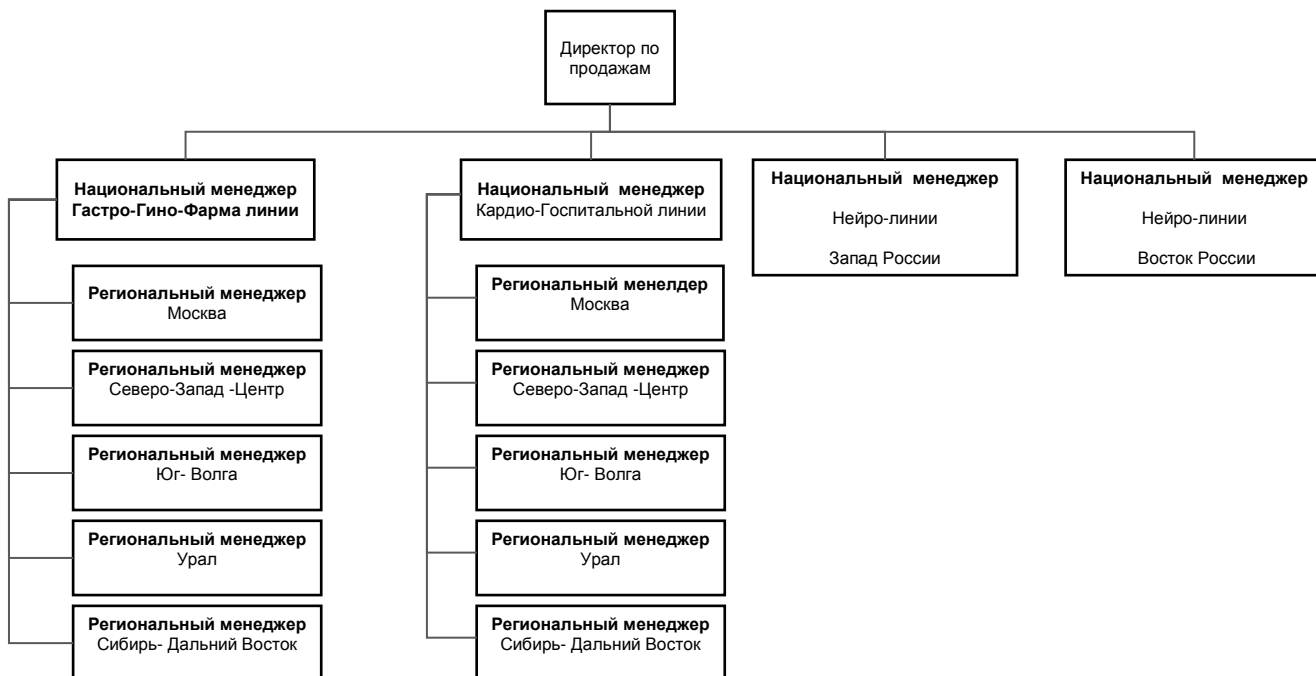
- А) _____
- Б) _____
- В) _____
- Г) _____
- Д) _____

ЗАДАНИЕ 9. 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	?

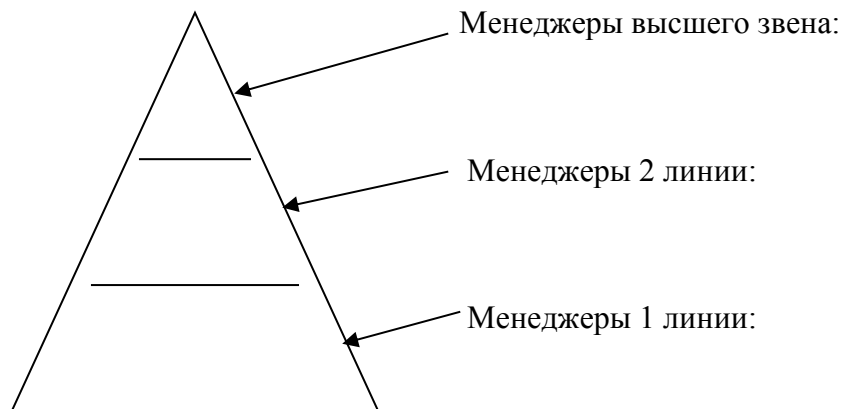
	полномочия лицом.	
5	Полномочия всегда должны соответствовать ответственности	?
6	Количество работников, которое подчиняется одному руководителю, ограничено.	?

ЗАДАНИЕ 10. КОМПАНИЯ «ИНОСТРАННЫЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ»



Определите тип организационной структуры компании, укажите преимущества и недостатки такой структуры:

ЗАДАНИЕ 11. Раскройте содержание нижеприведенной схемы. Впишите на каждый уровень (звено) состав руководителей аптечных организаций.



ЗАДАНИЕ 12. Организационная структура аптеки построена по функциональному принципу: функция снабжения и приготовления внутриаптечной заготовки возложена на отдел запасов, изготовление индивидуальных лекарств - на рецептурно - производственный отдел, отпуска лекарств - 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. Как изменится организационная структура аптеки?

ЗАДАНИЕ 13. В аптеке используются типовые положения для директора аптеки зам. директора аптеки, зав. отделом – провизора и фармацевта. При оформлении сотрудника на работу директор аптеки в приказе указывает рабочее место, на котором он будет работать. В аптеке очень часто возникают проблемы с распределением работы, заменой сотрудников на время болезни, составлением сводных и некоторых отчетных документов. С чем связаны эти проблемы и что необходимо сделать директору аптеки, чтобы их решить?

ЗАДАНИЕ 14. Зав. отделом ГЛС аптеки поручила провизору этой аптеки Ивановой А.М. изучить спрос на разные формы выпуска но-шпы (табл. 40 мг. №6, 20, 40, 60, табл. 80 мг № 20). В течении 3-х дней нужно было фиксировать обращения за этими препаратами. Зам. зав. отделом, занимаясь пополнением товара из материального отдела, распорядилась, чтобы провизор Иванова А.М. помогала ей. Иванова А.М. пыталась объяснить, что она выполняет задание зав. отделом, но зам. зав. отдела настояла на том, чтобы было выполнено ее поручение. В конце рабочего дня зав. отделом высказала провизору Ивановой А.М. недовольство за недобросовестное выполнение ее задания. Какой принцип делегирования полномочий в данном случае нарушен?

ЗАДАНИЕ 15. Директор аптеки поручила зав. отделом отпуска лекарств без рецепта, продумать и провести мероприятие по увеличению продаж витаминов, которые имеются в аптеке в широком ассортименте и большом количестве. Зав. отделом безрецептурного отпуска лекарств, используя принципы мерчандайзинга оформила по новому, более эстетично, витрины, снабдила каждую товарную единицу выписками из аннотаций, однако, ощутимых финансовых результатов это не дало. Зав. отдела БРО учится на V курсе фармацевтического факультета и она вспомнила, что на лекции по УЭФ, а затем и на практических занятиях говорилось о том, что одним из эффективных методов продвижения товаров на рынке является реклама. Она решила провести рекламную кампанию: она 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 зав. отделом ОБР 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 отказалась подписать договор и выделить 150.000 рублей на оплату рекламных услуг, мотивируя это тем, что сомневается в эффективности

этого мероприятия. Какой принцип делегирования нарушен в данном случае, что, по вашему мнению, должна сделать зав. отделом БРО?

ЗАДАНИЕ 16.1

В оперативный план работы на текущий день директор аптеки включил следующие мероприятия:

- 1) посещение круглого стола фирмы «Лекарство»;
- 2) приобретение телефонного аппарата;
- 3) прием товара в аптеке;
- 4) проверка соблюдения санитарного режима в асептическом блоке;
- 5) прием на работу фармацевта в отдел безрецептурного отпуска на вакантную должность;
- 6) посещение выставки «Аптека-2011»;
- 7) ознакомление с последним Номером журнала «Новая аптека»;
- 8) заключение договора с поставщиком, в котором нет уверенности с учетом предыдущего опыта.

Определите, какие из перечисленных мероприятий директор аптеки:

1. мог оставить лично за собой;
2. какие мог бы делегировать;
3. от каких отказаться без ущерба для работы аптеки?

Для решения задачи воспользуйтесь информационным материалом по личному менеджменту.

Информационный материал.

Личный менеджмент

«Золотое правило» личного менеджмента (или умение управлять собой): Работайте усердно!

Однако. Не занижайте своих возможностей! И Не перегружайтесь!

В процессе менеджмента участвуют две стороны: менеджер (руководитель) и исполнители. В качестве ключевой фигуры выступает менеджер. Он управляет действиями исполнителей, т.е. обеспечивает решение задачи «руками других людей». Для этого руководителю необходимо владеть соответствующими специальными знаниями (быть компетентным в своей области работы).

Однако, этого недостаточно! Чтобы эффективно осуществлять функции управления (планирование, организацию деятельности подчиненных, координацию, мотивацию работников и контроль) руководитель также должен владеть приемами личного менеджмента.

В своей деятельности он опирается на вполне определенные ресурсы: людей, финансы, сырье. В его распоряжении есть еще один уникальный ресурс - время. Менеджер живет и работает в 3-х временных измерениях - настоящем, прошедшем, будущем.

Как распорядиться своим служебным временем?

Перед руководителем всегда выступают 3 возможных варианта:

1. ничего не предпринимать;
2. делегировать работу другим лицам;
3. сделать работу самому.

Вариант 1

Руководитель нередко задает себе вопрос: «Что произойдет, если я не буду ничего предпринимать?» В этом вопросе кроется одна важная истина: «распознавай ситуации, где предписанные дела только отнимают время, но не приносят ощутимой пользы».

Вариант 2

Менеджер не может обеспечить себе достаточной гибкости, если он прибегает к перепоручениям работы. Перепоручить, т.е. делегировать работу - значит дать задание кому-то другому, кто успешно справится ним. Это необходимо делать по трем причинам:

- 1) только путем делегирования можно дать подчиненному раскрыть свои способности;
- 2) отказ от делегирования ведет к перегрузке руководителей и замедлению процесса принятия управленческих решений;
- 3) отсутствие делегирования сокращает время для осуществления таких менеджерских функций, как контрольные и оперативные.

(Контрольные функции - обязанности руководителя следить за работой подчиненных; Оперативные функции - собственные обязанности менеджера, которые он должен выполнять легко, работа «за столом»).

Чтобы осуществить эффективное делегирование работы, менеджеру необходимо предусмотреть следующее:

- а) определять ответственность и полномочия за каждый вид деятельности;
 - б) избегать подробного инструктирования;
 - в) не делать выводов за подчиненных;
 - г) побуждать подчиненных к инициативе;
 - д) смотреть спокойно на несущественные ошибки и сбои в работе подчиненных.
-
-
-

Вариант 3

Менеджеру необходимо выполнять самому контрольные и оперативные функции (см. выше). При этом в собственные функции менеджера входят:

- а) задачи по стратегическому планированию и прогнозированию деятельности;
 - б) задачи по оперативному управлению работой;
 - в) задачи коммуникативного плана (получение и передача информации; воспитание людей; оценка их деятельности; оказание воздействия).
-
-
-

ЗАДАНИЕ 16.2

Пользуясь приведенной схемой и лекционным материалом, определите, какие из перечисленных ниже работ могут быть делегированы директором аптеки и кому по должности.

1. Прием на работу провизора - технолога.
2. Составление графика работы.
3. Разработка стратегии развития аптеки.
4. Составление отчета о качестве изготовления ЛС.
5. Составление плана мероприятий по научной организации труда в аптеке.
6. Проектирование организационной структуры аптеки.

7. Разработка целевой программы повышения квалификации фармацевтических специалистов в аптеке

ЗАДАНИЕ 17.

17.1. Проведите горизонтальное разделение труда среди работников аптеки

Таблица 1

	Основная деятельность	Управленческая деятельность
	Формулировка задач	
<i>Должность</i>		
Директор		
Заместитель - зав. отделом ГЛФ		
Зав. отделом ОБР		
Провизор		
Провизор		
Фармацевт		
Бухгалтер		
Экономист		

Алгоритм выполнения задачи 12.1

1 этап. Воспользуйтесь Приложением 1, в котором перечислены основные виды работ, выполняемые в аптеке.

2 этап. Отметьте в Приложении 1 виды работ, связанные с основной деятельностью аптеки: производство, реализация, маркетинг.

3 этап. Горизонтальное разделение труда связано с разделением всей работы на составляющие компоненты. В организации оно, прежде всего, связано с наличием подразделений и выполнением основной деятельности по производству и сбыту продукции. Впишите в таблицу 1 виды работ, которые будут выполняться в соответствующей должности.

17.2. Проведите вертикальное разделение труда среди менеджеров аптеки.

Алгоритм выполнения задачи 12.1

1 этап. Воспользуйтесь также Приложением 1, в котором перечислены основные виды работ, выполняемые в аптеке.

2 этап. Отметьте в Приложении 1 виды работ соответствующие процессу управления.

3 этап. Вертикальное разделение связано с координацией действий других людей и составляет сущность управления, оно образует иерархию уровней управления. Впишите в таблицу 1 виды работ, которые должны выполнять директор аптеки и заведующие отделами, другие работники.

ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ В АПТЕКЕ

<i>Виды работ</i>	<i>Основная деятельность</i>	<i>Управленческая деятельность</i>
1. Заключение договоров с организациями на поставку товаров аптечного ассортимента		
2. Составление и подача заявок на склад		
3. Прием товаров от поставщиков, проверка		
4. Хранение товаров		
5. Прием рецептов		
6. Отпуск лекарств		
7. Оформление первичной документации		
8. Обеспечение санитарного режима и фармацевтического порядка		
9. Проведение информационной работы среди врачей		
10. Разработка плана по основным показателям		
11. Определение отчетных показателей		
12. Анализ выполнения плана		
13. Учет рецептуры		
14. Работа с кадрами (прием, увольнение, контракты и пр., ведение книги приказов)		
15. Делопроизводство		
16. Формирование товарной политики		
17. Формирование ассортиментной политики		
18. Исследование рынка		
19. Стратегическое планирование		
20. Составление баланса		
21. Оформление документов бухгалтерской отчетности		
22. Планирование затрат		
23. Санитарно-просветительная работа		
24. Реклама ЛС		
25. Составление товарного отчета		
26. Организация работы подразделений		
27. Составление графиков работы		
28. Контроль за работой сотрудников		
29. Составление ФДИ		
30. Контроль за соблюдением кассовых операций		
31. Своевременно вести торгово-финансовую отчетность.		
32. Заключать договора о материальной ответственности		
33. Ведение личных дел сотрудников, формы Т2, учет трудовых книжек		
34. Вести документацию и отчетность по ОБЖ		
35. Отвечать за охрану труда и технику безопасности		
36. Знакомить сотрудников аптеки с приказами, инструкциями и другими документами, относящимися к деятельности в аптеке		
37. Заключать договора с организациями об аренде, охране и другими организациями		
38. Обеспечение хранения и уничтожения рецептов		
39. Контроль отпуска лекарств по льготным и бесплатным рецептам, работа со страховыми компаниями		
40. Выполнять работу дежурного администратора		
41. Организация снабжения аптеки ЛП и ИМН		
42. Принимать меры по обеспечению ЛП больных по рецептам, оставленным на гарантийное обеспечение		
43. Следить за движением ЛП с ограниченным сроком годности и скоростью реализации ЛП		
44. Обеспечивать соблюдение дисциплины цен		
45. Несет ответственность за исправность и точность приборов аппаратов, весового хозяйства		
46. Осуществление предметно-количественного учета		

5.4. Итоговый контроль знаний:

подведение итогов с оглашением оценки каждого обучающегося за теоретические знания и практические навыки по изученной теме занятия и тестирование

6. Тесты (прилагаются).

7. Список тем по УИРС, предлагаемый кафедрой: нет, не ведется.

Рекомендованная литература

№ п/п	Наименование	Издательство	Год издания
----------	--------------	--------------	-------------

Обязательная

1.	Управление и экономика фармации : учебник : в 4 т. / ред. Е. Е. Лоскутова	М. : Академия	2008
2.	Багирова, В. Л. Управление и экономика фармации / В. Л. Багирова	М. : Медицина	2008

Дополнительная

1.	Артюхов, И. П. Экономика аптечного предприятия : учебное пособие для студентов 4 курса очной и 5 курса заочной форм обучения по специальности 060108 – Фармация / И. П. Артюхов, В. В. Богданов, Л. А. Лунева	Красноярск : тип. КрасГМУ	2011
2.	Морозова, Т. Д. Бухгалтерский учет в аптечных организациях : учеб. пособие для студентов мед. и фармацевт. вузов / Т. Д. Морозова, Е. А. Юрьева, В. В. Богданов	Красноярск : тип. КрасГМУ	2011
3.	Лисицын, Ю. П. Общественное здоровье и здравоохранение : учебник для вузов / Ю. П. Лисицын	М.: ГЭОТАР-Медиа	2011
4.	Артюхов, И. П. Организация и управление фармацевтической деятельностью : учебное пособие для студентов 4 курса очной и 5 курса заочной форм обучения по специальности 060108 65 – фармация / И. П. Артюхов, Л. А. Лунева, В. В. Богданов	Красноярск : тип. КрасГМУ	2010
5.	Разработка и внедрение системы менеджмента качества на фармацевтических предприятиях / И. В. Сударев, С. А. Никифоров, В. Г. Гандель [и др.] ; ред. С. П. Миронов	М. : Европейские полиграфические системы	2009
6.	Артюхов, И. П. Курс экономической теории / И. П. Артюхов, Н. И. Денисова, Т. Д. Морозова	Красноярск : тип. КрасГМУ	2008

Электронные ресурсы

1.	ЭБС КрасГМУ		
2.	БД МедАрт		
3.	БД Медицина		
4.	БД Ebsco		
5.	БД «Консультант плюс»		

Примерные тестовые задания по теме: «Проектирование организационных структур. Делегирование полномочий»

Укажите **все** правильные варианты ответов:

1. Группа людей деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей, называется:

- а) отдел
- б) команда
- в) департамент
- г) руководство
- д) организация

2. Логическое взаимоотношение уровней управления и подразделений, построенное так, что позволяет эффективно достигать цели организации называется:

- а) нормой управляемости
- б) структурой организации
- в) организационной структурой
- г) горизонтальным разделением
- д) вертикальным разделением

3. Существуют следующие типы организационных структур:

- а) штабные
- б) линейные
- в) матричные
- г) горизонтальные
- д) линейно-штабные

4. Для предприятий с большим объемом товаров и услуг, которые отвечают запросам нескольких групп потребителей, каждая из которых имеет свою специфику, организационную структуру целесообразно построить ориентируясь на:

- а) функциям
- б) географическому
- в) типу покупателей
- г) видам ассортимента
- д) линейно-функциональному

5. Для организаций, охватывающих большие географические зоны, в том числе для международном масштабе целесообразно организационную структуру построить ориентируясь на:

- а) функциям
- б) географическому
- в) типу покупателей
- г) видам ассортимента
- д) линейно-функциональному

6. Распределение работы между людьми в организации связано с определением и закреплением

- а) прав
- б) обязанностей
- в) рабочих мест
- г) оборудования
- д) ответственности

7. Для конкретизации прав, обязанностей и ответственности для каждого рабочего места или работника разрабатываются

- а) правила

- б) стандарты
- в) типовые положения
- г) квалификационные справочники
- д) функционально-должностные инструкции

8. Функционально-должностная инструкция должна содержать следующие разделы

- а) права
- б) обязанности
- в) общая часть
- г) ответственность
- д) технику безопасности
- е) взаимосвязь с другими работниками

9. Выделение отделов аптечных организаций может осуществляться по следующим принципам:

- а) по функциям
- б) по продукту
- в) по типу потребителей продукции
- г) по географическому признаку

10. Официальные взаимоотношения определяют:

- а) ответственность
- б) власть
- в) ресурсы
- г) подотчетность