

Министерство Здравоохранения Республики Казахстана  
Южно-Казахстанская государственная фармацевтическая академия  
Кафедра ОУФД

**ПРЕЗЕНТАЦ**

**ИЯ**

# План

1. Ответственность.
2. Власть.
3. Делегирование полномочий, власти, ответственности.
4. Нормативно-правовые документы в аптеке.
5. Нормы управляемости
6. Принцип единоначалия.
7. Принцип соответствия между полномочиями и ответственностью.

Литература

# Введение

1. Ответственностью. Она бывает как прямой, так и косвенной.
2. Властью.
3. Подотчетностью.



# Ответственность



Это обязательство работника выполнять предназначенную работу и отвечать за удовлетворительное решение поставленных задач.

Прямая или явная ответственность наступает в соответствии с приказом и функционально-должностной инструкцией (ФДИ). Подобная ответственность не требует особого умственного напряжения от исполнителя, т.к. все продумано другими. Также она дает мало шансов на про-движение.

Косвенная или неявная ответственность распределяется персонально с учетом индивиду-альности специалиста. Может служить фактором дальнейшего роста специалиста.


ФДИ на сотрудника возлагают как прямые так и косвенные обязанности.



# Власть

Это право принимать решения и отдавать приказы. Это возможность влиять на поведение других. Виды проявления власти: принуждение, вознаграждение, компетенция, пример и традиции, убеждение, вовлечение в принятие решений (участие).

Установленные формальные взаимоотношения налагают ответственность, определяют власть и определяют подотчетность.



# Подотчетность

- ❑ Каждый подчиненный подотчетен начальнику, который отчитывается за действия подчиненных.
- ❑ Если выполнены поручения не в полной мере или не выполнены вовсе, руководитель использует наказание.
- ❑ При успешной реализации руководитель поощряет подчиненных.



# Делегирование полномочий

## Делегирование полномочий, власти, ответственности

Одним из важнейших методов современного управления является делегирование полномочий.

Полномочия – право использования ресурсов организации и возможность направлять усилия сотрудников на выполнения определенных задач.


Полномочия передают от высших уровней управления – низшим.

Делегирование подразумевает передачу полномочий и задач другому лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Их излагают письменно или излагают устно.

Пределы полномочий определяются программой организации, правилами, функционально-должностными инструкциями. Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления.

Полномочия определяют, что вправе делать лицо, занимающее ту или иную должность.

# Специфика управления с использованием делегирования полномочий



1. Как правило, на более низших уровнях управленческой иерархии сосредоточены опыт и умение узких специалистов - профессионалов, здесь концентрируется большая часть необходимой информации, поэтому наиболее верное решение и за более короткое время вырабатывается именно здесь.

2. Эффективность реализации решений повышается, когда их выполняют непосредственные работники конкретного участка работы, несущие персональную ответственность именно за подобный участок, а не за деятельность предприятия в целом.

3. Делегирование способствует резкому повышению ответственности исполнителя. При ответственности исполнителя не только за подготовку решения, но и за его реализацию, то удовлетворенность трудом данного специалиста повышается, а, следовательно, повышается качество деятельности предприятия в целом.

4. делегирование освобождает руководителя от необходимости рассмотрения и решения массы второстепенных вопросов и выполнения большого числа рутинных операций.

5. Руководитель получает возможность всё свое внимание сосредоточить на решении основных принципиальных вопросов.

Обязанность руководителя – создание условий для эффективной работы системы в целом, а не ликвидация каждого сбоя в работе. В подобном случае руководитель сосредотачивает внимание на стратегии предприятия.



# Способ делегирования полномочий

Использование делегирования – дело личное каждого руководителя. При этом руководитель исходит из своих способностей и возможностей, способностей своих подчиненных.

Прежде всего, руководитель должен обладать способностью найти работника, способного выполнять делегированные полномочия. Руководитель должен уметь формулировать конечную цель, промежуточные задачи, установить критерии оценки и методы контроля деятельности исполнителя, продумать формы стимулирования.

При наличии многообразных функций понадобятся исполнители с разными способностями. При единении в понимании целей и задач управления предприятием руководителем и сотрудником, успех делегирования гарантирован, более того, руководитель и сотрудник связаны единым доверием.

Эффективность делегирования еще более возрастает, если сотрудник убежден, что делегирование функций руководителем – признание компетентности и умения сотрудника.

Вначале делегируют полномочия, затем власть, а уже затем – ответственность. Вначале предполагают обязанности, которые должен выполнять сотрудник и для чего он наделяется соответствующими правами.

Лучше делегировать обязанности и права, а ответственность – делегировать не следует. Делегирование обязанностей и прав необходимо четко фиксировать. Подразумевается издание соответствующего приказа, учреждение перечня функций за соответствующим лицом, внесение изменений в положение об отделе и в ФДИнструкцию.

# Нормативно-правовые документы фарм. структуры

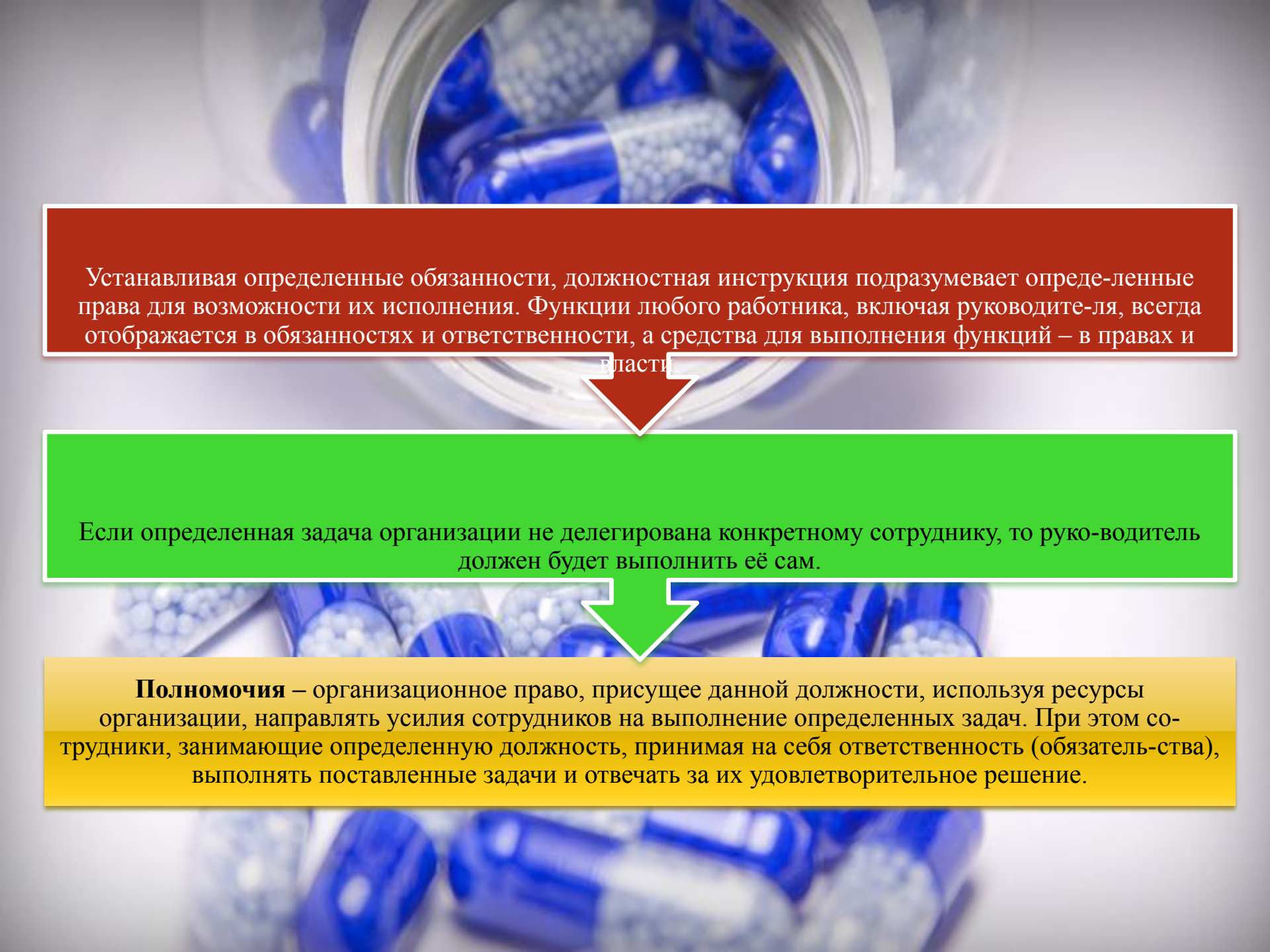
Права и обязанности в пределах занимаемой должности в фарм.системе изложены в следующих нормативно-правовых документах:

1. Типовое положение о должности (зав. аптекой, провизор) утверждается на 10 лет. В нем определены соответствующие права и обязанности по должности для разных учреждений, где эти должности предусмотрены (провизор аптеки, склада).

2. ФДИ (функционально-должностная инструкция) по каждой должности, занимаемой сотрудником. Вводятся в действие руководителем предприятия и разрабатываются периодически один раз в 2 - 3 года. ФДИ представляет перечень основных обязанностей, прав, прямой ответственности работника и взаимоотношения по должности.

3. Именная (?) ФДИ разрабатывается на каждого сотрудника в дополнении к ФДИ, в ней наряду с прямой ответственностью предусмотрена и косвенная ответственность.

Устанавливая определенные обязанности, должностная инструкция подразумевает определенные права для возможности их исполнения. Функции любого работника, включая руководителя, всегда отображаются в обязанностях и ответственности, а средства для выполнения функций – в правах и власти.



Устанавливая определенные обязанности, должностная инструкция подразумевает определенные права для возможности их исполнения. Функции любого работника, включая руководителя, всегда отображаются в обязанностях и ответственности, а средства для выполнения функций – в правах и власти

Если определенная задача организации не делегирована конкретному сотруднику, то руководитель должен будет выполнить её сам.

**Полномочия** – организационное право, присущее данной должности, используя ресурсы организации, направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач. При этом сотрудники, занимающие определенную должность, принимая на себя ответственность (обязательства), выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Вся эффективность управления определяется тем, насколько руководитель делегирует свои полномочия.

Разделение функций между директором, заместителем директора аптеки, фирмы происходит на следующей основе:



1. Директор аптеки, фирмы является единственным представителем коллектива в вышестоящей организации.



2. Ему доверена фарм.структура и представлено право распоряжаться деятельностью в установленных законодательством пределах.



3. Он несет всю полноту ответственности за деятельность вверенной структуры.

# Принципы делегирования полномочий

1. Норма управляемости

2. Единоначалие

3. Принцип соответствия между полномочиями и ответственностью (объем полномочий должен соответствовать уровню делегированной ответственности)

# Норма управляемости

- ❖ Она показывает, сколько подчиненных должны подчиняться соответствующему менеджеру, руководителю.
- ❖ Различают широкую и узкую норму управляемости.

**Для широкой (плоской) нормы управляемости характерно:**

- небольшое число менеджеров
- короткие каналы связи
- небольшое число уровней управления

**Для узкой нормы управляемости характерно:**

- большое число менеджеров
- длинные каналы связи
- большое число уровней управления.



**Большинство теоретиков управления сходятся на том, что наилучшая норма управляемости: 5 – 10 человек.**

# Анализ нормы управления (АНУ). Метод АНУ

Каждый руководитель должен уметь рассчитать оптимальные нормы управляемости, используя метод АНУ. Для анализа АНУ используют две характеристики.

- деловые качества самого руководителя

- деловые качества подчиненных.

Деловые качества руководителя условно определяются количеством работы (в единицах АНУ), которую руководитель может выполнить в течение средней рабочей недели (40 часов в не-делю).

Для измерения работы руководителя используют единицы АНУ. Они показывают сколько единиц работы может выполнить руководитель в течение 40-часовой рабочей недели (например, если он может выполнить 25 единиц работы за неделю, то это означает, что он имеет показатель 25 АНУ или в часах:

$40 : 25 = 1,6$  часа (время, используемое на выполнение одной единицы работы).

Предусмотрены следующие условные стандарты:

**20 АНУ – норма руководителя с небольшим опытом работы (приемлема на определенный период);**

25 АНУ – средняя норма;

30 АНУ – норма для опытного руководителя с отличными природными данными



# Деловые качества подчиненных

С позиций АНУ подчиненные бывают низкого, среднего и высокого уровня. Деловые качества определяются временем, которое руководитель затрачивает на работу с подчиненными.

- I. **Низкий уровень** – подчиненным указывают, что и как делать, постоянно контролируют работу (надсмотрщик-руководитель).
- II. **Средний уровень** – подчиненным указывают, что и как делать и контролируя результат труда.
- III. **Высокий уровень** – подчиненным указывают, что делать и контролируют результат – полностью делегируя полномочия.

Уровни деловой активности подчиненных также выражают в единицах АНУ:

- ❖ У низкого уровня - 3 АНУ
- ❖ У среднего уровня - 2 АНУ
- ❖ У высокого уровня - 1 АНУ.

# Принцип соответствия между полномочиями и ответственностью

Руководитель обязан делегировать работнику полномочия для выполнения тех задач, за выполнение которых работник принял на себя ответственность.

При нарушении этого принципа сотрудник должен либо отказаться от выполнения работы, либо попросить соответствующие полномочия, чтобы не провалить порученное дело. Т.е. делегирование требует эффективной связи подчиненного и руководителя.

Делегирование связано с мотивацией, влиянием и лидерством. Руководитель вправе заставить подчиненного эффективно выполнить задание. Деловые качества подчиненных также играют роль при осуществлении делегирования.

# Зачастую руководитель не желает передать подчиненным полномочия по следующим соображениям:



1. Заблуждение – “Я сделаю это лучше“. В результате у руководителя меньше времени на функции планирования и контроля. Подчиненные пассивны, не повышают квалификацию, т.к. не готовятся к продвижению по службе.



2. Отсутствие способности руководить. За текущими делами руководитель не в состоянии видеть перспективу и осознавать значение делегирования.



3. Отсутствие доверия к подчиненному. В результате сотрудник чувствует себя неуверенно и постоянно обращается к руководителю за советом.



4. Боязнь риска. Поскольку ответственность не делегируется, то руководитель опасается, что возникнут проблемы, за которые придется отвечать.



5. Отсутствие контроля. Руководитель обязан создавать систему контроля для владения по-стоянной информацией о ходе выполнения работы. Информация гарантирует, что проблема возникнет раньше, чем грянет катастрофа.



**Вместе с тем, подчиненные нередко избегают ответственности и поэтому блокируют делегирование. Рассмотрим эти мотивы**

1. Сотрудник считает удобным спросить у руководителя, нежели самому решать пробле-му.

2. Боязнь критики за допущенные ошибки.

3. Недостаток прав для решения проблемы.

4. У сотрудника уже больше работы, чем он в состоянии выполнить.

5. Отсутствие уверенности в себе.

6. Отсутствие стимулов дополнительной ответственности

# Для устранения подобного положения руководитель должен предпринять следующие действия:

- Создать систему эффективного контроля.
- Соблюдать принцип соответствия прав и обязанностей.
- Создать систему стимулов.
- Повышать квалификацию в области управления.



# Для эффективного делегирования необходимо:

**1. Изучить возможные преимущества и степень риска, связанные с передачей полномочий. Возможные выгоды:**

- уменьшение напряжения руководителя
- лучшее развитие подчиненных
- более творческий подход к работе

**Возможные препятствия:**

- ущерб качеству
- риск невыполнения работы
- угроза сильной личности
- усложнение процесса принятия решений.

**2. Изучить способности и характер подчиненных.**

**3. Использовать передачу полномочий как способ стимулирования труда подчиненных.**

**4. В любой ситуации практиковать передачу части своих полномочий.**

**5. Установить четкие методы отчета и контроля.**

# ВЫВОДЫ

Полномочия должны быть достаточными для достижения стоящих перед данным субъектом целей. Поэтому следует помнить, что цели всегда являются первичными и определяющими объем предоставленных полномочий.

Полномочия каждого субъекта должны увязываться с полномочиями тех, с кем ему приходится сотрудничать, чтобы обеспечить их взаимодействие и в конечном счете сбалансированность всей системы управления.

Полномочия в организации должны быть четкими, чтобы каждый сотрудник знал: от кого он их получает, кому передает, перед кем несет ответственность и кто должен отвечать перед ним.

Исполнители должны самостоятельно решать все проблемы в рамках своей компетенции и нести полную ответственность за свою деятельность и ее результаты.

# Литература

1. Федеральный закон от 20.04.2007 № 54-ФЗ «О внесении изменений в федеральный закон «О минимальном размере оплаты труда» и другие законодательные акты РФ»
2. Федеральный закон от 20.04.2007 № 54-ФЗ «О внесении изменений в федеральный закон «О минимальном размере оплаты труда» и другие законодательные акты РФ»
3. Постановление Правительства РФ от 7 марта 1995 г. № 239 «О мерах по упорядочению государственного регулирования цен (тарифов)».
4. Горелов, Н.А. Экономика труда/Н.А. Горелов. – СПб.: Питер, 2007. – 704 с.
5. Грязнова, А.Г. Микроэкономика. Теория и российская практика: Учебник/ А.Г. Грязнова, А. Ю. Юданов. 2-е изд. – М., 2007. – 544 с.
6. Иохин, В.Я. Экономическая теория: Учебник / В.Я, Иохин. – М.: Юристъ, 2005. – 861 с.