

УДК 615.12-057.17

## ТРУД РУКОВОДИТЕЛЯ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, СПЕЦИФИКА И СОДЕРЖАНИЕ

Михайлова Е.А.

*Пятигорский медико-фармацевтический институт – филиал ГБОУ ВПО ВолгГМУ, г. Пятигорск, Россия (357532, Пятигорск, пр. Калинина, 11), e-mail: eugeniya.mihajlova@yandex.ru*

---

Для аптечной организации свойственен коллективный характер работы. В связи с этим, эффективность ее деятельности зависит не только от организационного поведения сотрудников, но и от деятельности руководителя. Руководитель аптечной организации это не только хороший специалист, но и грамотный организатор труда своих подчиненных, от его организаторских способностей зависит эффективность работы сотрудников и успешное функционирование самой организации. Для изучения структуры деятельности административно-управленческого персонала был использован метод моментных наблюдений, что позволило установить, на какие функции приходятся основные затраты рабочего времени руководителя. Для выявления сущности и специфики его труда было проведено социологическое исследование методом анонимного анкетирования в аптечных организациях. В ходе исследования были выделены основные трудовые обязанности и установлена периодичность их выполнения. Также была проведена дифференцировка трудовых обязанностей руководителей по степени важности при помощи интерпретации принципа Парето и ABC-анализа. Это позволило выявить какие из трудовых обязанностей требуют личного выполнения, а какие можно делегировать подчиненным, оставив за собой только контроль. Таким образом, актуальным для каждого руководителя является умение сознательно устанавливать приоритеты, а так же последовательно и системно выполнять задачи, включенные в рабочий план.

---

Ключевые слова: аптечная организация, труд руководителя, трудовые обязанности, делегирование полномочий.

## LABOUR LEADER PHARMACEUTICAL ORGANIZATIONS: THE NATURE, SPECIFICITY AND CONTENTS

Mikhailova E.A.

*Piatigorsky Medical and Pharmaceutical Institute, a branch of the Ministry of Health Medical University VolgGMU Russia, Pyatigorsk, Russia (357,532, Pyatigorsk, etc. Kalinina, 11), e-mail: eugeniya.mihajlova@yandex.ru*

---

For the pharmacy organization peculiar to the collective nature of the work. In this regard, its effectiveness depends not only on the organizational behavior of employees, but also on the activity of the head. Head of pharmacy organization is not only a good specialist, but also a competent organizer of the labor of his subordinates from his organizational abilities depends on employee productivity and successful functioning of the organization. To study the structure activity administrative staff used them method of moment observations, which allowed to determine what function is the main cost of working time manager. In order to identify the nature and specifics of his work was carried out a casestudy by anonymous questionnaire in pharmacy organizations. The study identified them main job duties and set the frequency of their performance. There was also a differentiation of labor duties leaders in order of importance by means of interpretation of the Pareto principle and ABC analysis. This made it possible to identify which of the job duties require personal fulfillment, and what can be delegated to subordinates, leaving behind only the control. Thus, relevant to every leader is the ability to consciously set priorities, as well as consistently and systematically carry out the tasks included in the work plan.

---

Keywords: pharmacy organization, labor leader, job duties, delegation of authority.

В настоящее время на смену прежним механизмам хозяйствования и управления аптечной организацией пришли новые отношения, которые во многом изменили ее деятельность. Руководитель аптечной организации – это особый работник, который прошел путь от рядового сотрудника коллектива до ее главы, ему присущи некоторые особенности, которые отличают его от других членов коллектива. Руководитель непосредственно не связан с созданием материальных ценностей, хотя активно участвует в организации

деятельности, его труд не лимитирован, не имеет четкого завершения, часто не поддается количественному учету, сопряжен с повышенным нервно-психологическим напряжением, связан с принятием большого количества управленческих решений за непродолжительный период времени [2].

Руководителю необходимы многогранные знания и умения в различных сферах: знание правил функционирования организации, ее экономики и планирования, основы управленческой психологии, также необходимы познания в области гражданского права, социологии и личностных взаимоотношений. Все это необходимо учитывать при изучении организации труда руководителя и рассматривать ее во взаимосвязи с выполняемыми функциями и уровнем ответственности [4,5].

Для изучения структуры деятельности административно-управленческого персонала использован метод моментных наблюдений. По результатам проведенных наблюдений в выбранные моменты времени определяется удельный вес и абсолютные значения затрат и потерь рабочего времени.

Необходимый объем наблюдений определен по формуле [3]:

$$M = \frac{t^2(1 - K) \cdot 100^2}{K \cdot p^2}, \quad (1)$$

где М – необходимый объем наблюдений;

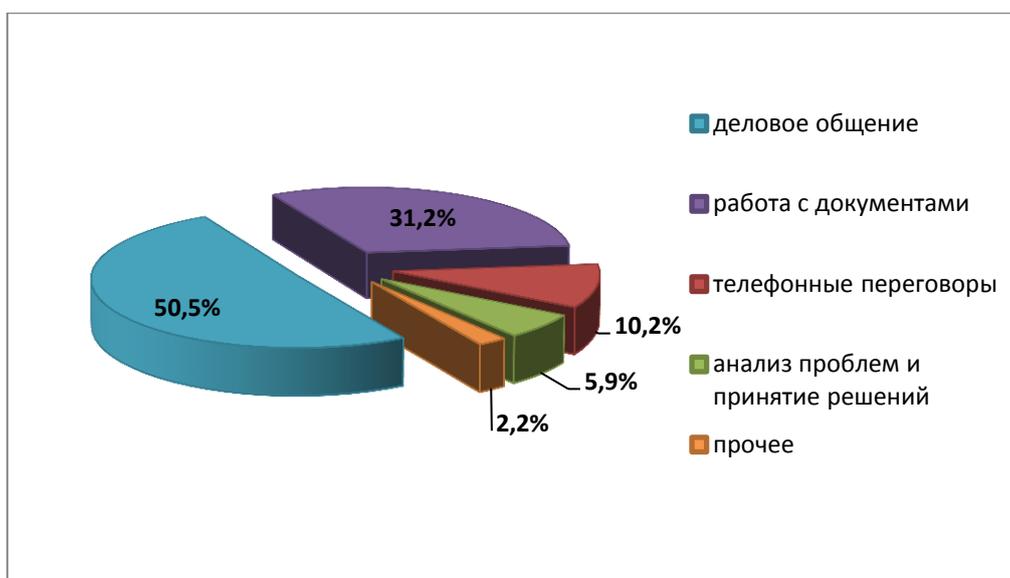
t- коэффициент доверительной вероятности равный 2;

(1-K) – ориентировочно принимается равным 0,5, поскольку именно этой величине соответствует максимум дисперсии доли, от которой зависит ошибка выборки;

p- допустимая величина ошибки результатов наблюдения (10 %).

Для получения целостной картины структуры рабочего времени необходимо сделать 400 наблюдений через равные промежутки времени (учитывая восьмичасовую продолжительность рабочего дня, наблюдение проводилось каждые 10 минут), фактически проведено 484 наблюдения.

Установлено, что для руководителя аптечной организации характерно следующее распределение рабочего времени в течение дня (рисунок 1).



**Рис. 1. Распределение рабочего времени руководителя аптечной организации, %**

Основное рабочее время руководителя расходуется на деловое общение и работу с документами (50,5 % и 31,2 % соответственно), 10,2 % времени тратится на телефонные переговоры по вопросам снабжения, реализации и финансовым проблемам. На оценку возникших ситуаций и принятия решений отводится ограниченное количество времени – около 6 %, следовательно, ряд решений руководитель принимает непосредственно в ходе делового общения.

Для изучения особенностей труда руководителей аптечных организаций проведено социологическое исследование методом анонимного анкетирования. Социологический опрос проводился в аптечных организациях различных организационно-правовых форм Ставропольского края, Краснодарского края и Ростовской области.

В качестве респондентов выступили руководители аптечных организаций и их заместители. Для анализа было отобрано 184 анкеты. Респондентами указывались виды работ и их периодичность выполнения, результаты представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Периодичность выполнения должностных обязанностей руководителями аптечных организаций, %**

Должностные обязанности	Ежедневные обязанности	Обязанности, выполняемые 1–2 раза в неделю	Обязанности, выполняемые 1 раз в месяц
Заказ товара у поставщиков	70,4%	32,5%	7,1%
Документальное оформление договорных отношений	13,5%	34,8%	69,7%
Работа с нормативными документами	50,6%	47,9%	45,1%
Прием, документальное оформление товара	80,2%	27,6%	22,2%

Просмотр электронной почты, решение текущих вопросов	98,9%	1,1%	-
Сверка денежных средств с остатками	87,5%	42,5%	73,7%
Проверка температурных режимов хранения и санитарно-гигиенических норм	100%	-	-
Проверка выкладки товара	76,8%	26,2%	-
Контроль работы первостольников	90,5%	28,5%	-
Решение конфликтных ситуаций	24,4%	75,6%	7,3%
Анализ продаж	65,7%	87,1%	96,6%
Контроль выполнения поручений	35,6%	84,4%	-
Составление отчетов	35,4%	91,6%	87,8%
Беседы с сотрудниками по стимулированию продаж	12,1%	87,9%	5,7%
Беседы с медицинскими представителями	37,1%	55,4%	27,5%
Работа с отчетной документацией	33,2%	77,1%	97,5%
Составление графиков работы	-	18,2%	86,8%
Составление табеля учета рабочего времени	-	7,6%	95,4%
Проведение собраний по текущим вопросам	8,2%	48,3%	69,7%
Настройка межличностных взаимоотношений	10,2%	25,2%	74,8%

В ходе исследования была проведена дифференцировка основных трудовых обязанностей руководителей аптечных организаций по срокам их выполнения. Установлено, что трудовые обязанности руководителей довольно разнообразны, и не всегда их выполнение строго регламентировано по времени. Некоторые функции выполняются каждый день, отдельные 1 или 2 раза в неделю или ежемесячно.

Подобное разнообразие обязанностей объясняется тем, что многие аптечные организации имеют свои индивидуальные особенности. В связи с этим и трудовые обязанности руководителей могут иметь существенные различия. Также имеются обязательные функции, периодичность которых прописана в нормативных документах. К ним можно отнести проверку температурных режимов и санитарно-гигиенических норм, которую руководители обязаны проводить ежедневно, а результаты фиксировать в специальных журналах.

Выявлено, что к каждодневным обязанностям все 100 % респондентов относят проверку температурных режимов и санитарно-гигиенических норм. К должностным обязанностям, выполняемым 1–2 раза в неделю, 91,6 % опрошенных отнесли обязанность руководителя по составлению и отправке отчетов. Работа с отчетной документацией является основополагающей ежемесячной должностной функцией, на это указало 97,5 % респондентов.

Немаловажное значение для эффективной деятельности руководителя является его умение расстановки приоритетов, т.е. дифференцировать задачи по степени важности.

Большое значение для оценки эффективности рабочего времени руководителя имеет рассмотрение его обязанностей с позиции принципа Парето, согласно которому 20 % расходуемого времени руководителя должны приносить 80 % итогового результата. Такой подход позволяет определить немногочисленные «особо важные» задачи, а затем решать многочисленные «второстепенные»[1].

Интерпретируя принцип Парето и используя классический подход к проведению ABC-анализа, весь объем работы руководителя разделили на три группы задач в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения поставленных целей:

- Группа А составляет около 15 % общего количества задач и дел, намеченных руководителем к выполнению. Значимость задач данной группы в достижении поставленных целей составляет, в свою очередь, 70 %. В эту группу входят только важнейшие задачи и мероприятия руководителя, решение которых имеет первостепенное значение. Кроме того, на исполнение этих функциональных задач руководитель аптечной организации затрачивает около 60 % рабочего времени.
- Группа В составляет 25 % от общего количества задач, и их итоговая значимость имеет важное значение, но результаты от этих решений достигаются не сразу. Значимость задач данной группы составляет 20 %. Затраты рабочего времени руководителя составляют 25 % от общего рабочего времени.
- Группа С составляет 60 % общего числа задач, но они имеют незначительную долю – до 10 % в общей значимости дел руководителя. В данную группу входят задачи менее важные, а затраты рабочего времени на их исполнение составляют около 15 %.

Респондентами проведена оценка выполняемых функций по предложенной методике, где обязанности группы А – это важнейшие; группы В – важные; а группа С – менее важные и несущественные. Полученные данные представлены в таблице 2.

**Таблица 2**

**Результаты анкетного опроса административно-управленческого персонала аптечной организации по важности выполняемых ими должностных обязанностей, %**

Должностные обязанности	Группа А	Группа В	Группа С
Заказ товара у поставщиков	23,6%	<b>66,4%</b>	10,0%
Документальное оформление договорных отношений	<b>97,7%</b>	2,3%	-
Работа с нормативными документами	<b>98,2%</b>	1,8%	-
Просмотр почты, решение текущих вопросов	37,4%	<b>60,3%</b>	2,3%

Прием, оформление и разбор товара	5,4%	15,7%	<b>78,9%</b>
Сверка денежных средств с остатками	-	18,3%	<b>71,7%</b>
Проверка температурных режимов и санитарно-гигиенических норм	19,7%	<b>78,4%</b>	1,9%
Проверка выкладки товара	7,2%	27,6%	<b>65,2%</b>
Контроль работы первостольников	38,3%	-	<b>61,7%</b>
Решение конфликтных ситуаций	39,5%	3,9%	<b>56,6%</b>
Анализ продаж	18,5%	<b>75,7%</b>	5,8%
Контроль инкассации выручки	26,3%	13,7%	<b>60,0%</b>
Составление и отправка отчетов	23,0%	6,4%	<b>70,6%</b>
Работа с отчетной документацией	<b>95,2%</b>	4,8%	-
Работа с сотрудниками по стимулированию продаж, акциям и т.д.	29,9%	<b>70,1%</b>	-
Беседы с медицинскими представителями	30,9%	3,3%	<b>65,8%</b>
Составление графиков работы	20,0%	13,2%	<b>66,8%</b>
Составление табеля учета рабочего времени	10,3%	15,2%	<b>74,5%</b>
Проведение собраний по текущим вопросам	14,0%	20,3%	<b>65,7%</b>
Собеседование с кандидатами	10,7%	20,3%	<b>69,0%</b>

В результате проведенного исследования с применением ABC-анализа установлено, что группу **A** составляют трудовые обязанности, которые связаны с ознакомлением и анализом нормативной документации, с документальным оформлением договорных отношений и работой с отчетной документацией. Задачи группы **B** представляют собой в основном мероприятия, направленные на контроль деятельности сотрудников и организации и работу с товаром, а группа **C** включает в себя разнообразные вопросы, касающиеся функциональных обязанностей.

Руководителю рекомендуется группу задач **A**, приносящую наибольший итоговый результат, решать самостоятельно и в первую очередь.

На следующем этапе руководитель должен сосредоточить свое внимание на группе **B**, решение задач которой также обеспечивает существенную часть совокупного итога работы. Выполнение данных обязанностей руководителю рекомендуется частично делегировать другим исполнителям. В этом случае он оставляет за собой только контроль сроков и качества решения. Таким образом, руководитель разгружает свое рабочее время, освобождая его для выполнения более важных дел. Также он способствует повышению мотивации в работе своих подчиненных и росту их квалификации, доверяя им ответственные дела. Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за ее решение сам.

Задачи группы **C** также должны быть делегированы другим исполнителям. Необходимость данных действий объясняется тем, что успешное решение этих задач не

требует наличия у исполнителей специальных знаний и особых качеств. Руководитель при этом оставляет за собой только контроль сроков их выполнения.

Правильное планирование и верная оценка приоритетности выполняемых задач в работе руководителя обеспечивает:

- работу только над действительно важными и необходимыми задачами;
- решение задач в соответствии с их неотложностью;
- достижение поставленных целей наилучшим образом (с наименьшими ресурсными потерями) с учетом складывающихся обстоятельств;
- исключение работ, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

Таким образом, важной составляющей эффективной организации деятельности руководителя аптечной организации является его умение оценивать важность и приоритетность стоящих перед ним задач в своей трудовой практике. В связи с чем актуальным для каждого руководителя является умение сознательно устанавливать приоритеты, а также последовательно и системно выполнять задачи, включенные в рабочий план.

### Список литературы

1. Костенко И.Н. Учет затрат по функциям (ABC-метод) и позаказный метод // Планово-экономический отдел. – 2011. – № 4 [Электронный ресурс]. – URL: [www.profiz.ru/peo/4\\_2011/uchet\\_zatrat/](http://www.profiz.ru/peo/4_2011/uchet_zatrat/) (дата обращения 10.12.2014).
2. Михайлова Е.А., Гаврилина Н.И. Изучение особенностей труда руководителей аптечных организаций // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 3 [Электронный ресурс]. – URL: [www.science-education.ru/109-9220](http://www.science-education.ru/109-9220) (дата обращения: 13.12.2014).
3. Порываева Н. Аудит рабочего времени. Метод моментных наблюдений// [Электронный ресурс]. – URL: [www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/time\\_audit.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/time_audit.shtml) (дата обращения 10.12.014).
4. Пудриков, К.А. Рынок трудовых ресурсов в фармацевтической отрасли России / К.А. Пудриков, Е.А. Максимкина // Фармация. – 2012. – № 5. – С.31-35.
5. Филина И.А., Раздорская И.М. Многокритериальная оценка профессиональных и личностных характеристик фармацевтических специалистов при формировании кадров аптечной организации: монография. – Орёл: ФГБОУ ВПО «ОГУ», 2013. – 148 с.

**Рецензенты:**

Кайшева Н.Ш., д.фарм.н., профессор кафедры фармакогнозии Пятигорского медико-фармацевтического института филиала ГБОУ ВПО Волгоградского государственного медицинского университета, г. Пятигорск;

Хаджиева З.Д., д.фарм.н., профессор кафедры технологии лекарств Пятигорского медико-фармацевтического института филиала ГБОУ ВПО Волгоградского государственного медицинского университета, г. Пятигорск.