

**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ УКРАИНЫ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
факультет по подготовке иностранных граждан
кафедра фармацевтического менеджмента и маркетинга**

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**по теме: «АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ»**

Выполнил: соискатель высшего образования
группы Фм18(5,0д)и-09
специальности 226 Фармация, промышленная фармация
образовательной программы Фармация
Исмаил БЕЛЛИЛ

Руководитель: доцент заведения высшего образования
кафедры фармацевтического менеджмента и маркетинга,
к.фарм.н., доцент Ольга РОГУЛЯ

Рецензент: доцент заведения высшего образования
кафедры социальной фармации,
канд. н. с социальных коммуникаций,
доцент Наталья ГАВРИШ

Харьков – 2023 год

АННОТАЦИЯ

В работе представлены результаты изучения лидерских качеств сотрудников фармацевтических компаний, в частности, коммуникативных и организаторских способностей, уровня коммуникативного самоконтроля, эмоционального интеллекта. Доказана эффективность проведения тренингов с целью улучшению лидерских качеств персонала фармацевтических компаний.

Квалификационная работа содержит 49 страниц, 11 таблиц, 6 рисунков, 49 использованных источников литературы, приложение.

Ключевые слова: лидерство, лидерские качества, руководитель, способности, тренинг.

ANNOTATION

The paper presents the results of studying the leadership qualities of employees of pharmaceutical companies, in particular, communicative and organizational skills, the level of communicative self-control, and emotional intelligence. The effectiveness of conducting trainings in order to improve the leadership qualities of the personnel of pharmaceutical companies has been proven.

Qualification work contains 49 pages, 11 tables, 6 figures, 49 quotes from literature.

Key words: leadership, leadership qualities, manager, abilities, training.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИДЕРСТВА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ	7
1.1. Теоретические основы лидерства.....	7
1.2. Обоснование лидерских качеств руководителя.....	12
Выводы к разделу 1.....	17
РАЗДЕЛ 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИ- ТЕЛЕЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ.....	19
2.1. Оценка и анализ коммуникативных и организаторских способностей	19
2.2. Исследование развитости лидерских качеств у персонала фармацевтических компаний	26
Выводы к раздел 2.....	32
РАЗДЕЛ 3 РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ ПЕРСОНАЛА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ.....	34
3.1. Обоснование программы тренинга для улучшения лидерских качеств.....	34
3.2. Анализ эффективности мероприятий по развитию лидерских качеств.....	38
Выводы к разделу 3.....	46
ВЫВОДЫ.....	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	50
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	54

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Лидерство рассматривается как особое качество, модель поведения человека или организации, обеспечивающей передовые позиции. Современные исследования лидерства демонстрируют, что настоящими лидерами являются руководители, обладающие лучшими индивидуальными качествами. Лидерские качества — это совокупность психологических качеств, умений и способностей взаимодействовать с группой, присущие руководителю, способные обеспечить успешное выполнение лидерских задач и функций.

Лидерские качества руководителя фармацевтической компании целесообразно рассматривать в комплексе психологических и акмеологических характеристик личности руководителя и особенностей его профессиональной деятельности. Многие аспекты проблематики лидерства на данный момент недостаточно изучены и дискуссионны, что свидетельствует об актуальности исследований и целесообразности научного обоснования методов диагностики и оценки лидерских качеств руководителей фармацевтических компаний.

Вышеизложенное свидетельствует об актуальности исследований по теме квалификационной работы, посвященной вопросам формирования лидерских качеств руководителей фармацевтических организаций, обуславливает ее практическую значимость, цель, задачи, структуру и логическое построение.

Цель исследования. Целью квалификационной работы является усовершенствование подходов к формированию лидерских качеств руководителей фармацевтических компаний.

Задачи исследования. Для достижения цели работы были решены следующие задачи:

- проанализировать теоретические данные профессиональной и научной литературы по вопросам лидерства;

- выполнить исследования коммуникативных и организаторских способностей персонала фармацевтических компаний;
- провести оценку состояния развития лидерских качеств персонала аптеки;
- обосновать программу тренинга по улучшению лидерских качеств в фармации;
- проанализировать эффективность проведения тренинга по развитию лидерских качеств руководителей.

Объект исследования: руководители фармацевтических компаний.

Предмет исследования: лидерские качества, организационные и коммуникативные способности.

Методы исследования. При выполнении исследований применены системный и сравнительный анализ, метод опроса (анкетирование), методы описательного и абстрактного моделирования, графические методы представления результатов исследования.

Практическое значение полученных результатов состоит в разработке рекомендаций по развитию лидерских качеств персонала фармацевтических компаний.

Апробация результатов исследования и публикации. Результаты квалификационной работы представлены во время VI Всеукраинской научно-практической конференции, которая проходила в г. Харькове на базе Национального фармацевтического университета 14-15 марта. Опубликованы тезисы (приложение) [29]: Bellil I. Research on the development of leadership qualities of the head of a pharmaceutical organization. *Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики*: матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 14-15 березня 2023 р. Х.: Вид-во НФаУ, 2023. С. 201-202.

Структура и размер квалификационной работы. Квалификационная работа состоит из введения, обзора литературы, экспериментальной части, выводов, перечня использованных источников, приложения. Работа представл

ена на 49 страницах печатного текста, содержит 11 таблиц, 6 рисунков, 45 использованных информационных источников, 18 из которых – иностранные.

РАЗДЕЛ 1

ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИДЕРСТВА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Теоретические основы лидерства

Лидерство, как научная категория, определяет отношение доминирования, подчинения и влияния в системе межличностных отношений в организации. Применительно к организации лидерство рассматривается как тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), который основан на наиболее рациональном для конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленных целей. Лидерство является специфическим видом управленческих отношений, основой которых является признание особого статуса лидера, его личностных качеств, квалификации или должности. Процесс воздействия на людей с учетом занимаемой должности называется формальным лидерством, с помощью собственных способностей, умений и других личностных качеств — неформальным лидерством. Следует заметить, что эффективный руководитель (формальный лидер) влияет на людей и ведет их за собой, используя также и инструменты неформального лидерства [7, 38, 40].

Различают несколько подходов к понятию и изучению лидерства. Первым является подход с позиции личных качеств, получивший развитие в 1930-х годах. Указанный подход объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личных качеств. Однако практический опыт наличие стандартного набора качеств, являющегося основой достижения успеха в управленческих ситуациях, не подтверждает [27].

Поведенческий подход, появившийся в 1940-50-е годы, рассматривает лидерство как набор образцов поведения руководителя по отношению к подчиненным. Следующим подходом в эволюции лидерства является ситуационный подход, который получил развитие в начале в 1960-х годов.

Ситуационный подход утверждает, что решающую роль для эффективности лидерства играют ситуационные факторы, при этом не исключается важность личностных и поведенческих характеристик. С 90-х годов формируются современные подходы, которые делают акцент на эффективности и адаптивности руководства, ориентированного на реальность, что обозначает применение всех узнаваемых стилей управления, способов и способов действия на людей. Вышеизложенное позволяет трактовать лидерство не только как науку, но и как искусство управления [21, 27].

Подход с позиции личностных качеств объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личностных качеств. В научной литературе описано более восьмидесяти таких характеристик (физических, интеллектуальных, личностных, психологических). Наиболее общими чертами, отличающими эффективного лидера от тех, кого он ведет за собой, являются честолюбие, энергичность, честность и прямота, уверенность в себе, адаптивность, способности и знания. Указанные качества проявляются у известных видных лидеров (теория великих людей) [11, 26].

Поведенческий подход указывает на то, что эффективное руководство зависит не столько от личных характеристик менеджера, сколько от адекватности ситуации его поведения, уровня квалификации и предпринятых действий. Поведенческий подход акцентирует внимание на стиле лидерства, под которым понимается совокупность характерных приёмов и методов, используемых руководителем в процессе управления. Например, таков стиль руководства, отражающий степень делегирования руководителем полномочий подчиненным, тип власти, методы работы с внешней средой, способы воздействия на персонал, привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным [22, 26].

К числу основных поведенческих моделей лидерства относятся теория « X » и « Y » Д. МакГрегора, теория лидерства К. Левина, континуум стилей руководства Р. Лайкерта, управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутона, теория Э. Фляйшмана и Э. Харриса и др. Содержание поведенческих теорий

разнообразно, но большинство из них представляет поведение лидерства на основе двух основных характеристик: поведение, ориентированное на человеческие отношения (уважение потребностей работников, забота о развитии персонала), и поведение, ориентированное на выполнение производственных задач любой ценой (при игнорировании потребностей и интересов подчиненных, недооценки необходимости развития персонала) [22, 26].

Одной из наиболее распространенных является теория лидерства К. Левина, выделяющая три стиля лидерства: авторитарный, демократический, либеральный. Авторитарный стиль характеризуется единоначалием, превалированием властных функций, жесткостью, требовательностью, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов. Характерной особенностью демократического стиля является то, что он опирается на доверие, гласность, ответственность, коллегиальность, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, поощрение, ориентацию не только на результаты, но и способы их достижения. Либеральный стиль отличается отсутствием дисциплины и требовательности, попустительством, пассивностью руководителя и утратой контроля над подчиненными [23, 42].

Ситуационный подход определяет, что решающую роль в эффективном менеджменте играют ситуационные факторы, при этом учитывается важность личностных и поведенческих характеристик. Основными ситуационными теориями лидерства являются модель руководства Ф. Фидлера, подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса, теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара, модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона и др. [11, 26].

В основе большинства ситуационных моделей есть положение о том, что выбор адекватного стиля руководства определяется в процессе анализа природы управленческой ситуации и установления ее ключевых факторов. Одной из теорий ситуационного подхода является модель руководства Ф.

Фидлера, которая сосредоточивает внимание на ситуации и выделяет три фактора, влияющих на поведение руководителя. Такими факторами являются отношения между руководителем и подчиненными (степень доверия и уважения); структура задачи (регламентация труда); власть управляющего (размер должностных возможностей) [15]. Указанная теория установила два важных факта, связанных с обеспечением эффективного руководства:

- руководители, ориентированные на выполнение задания, обеспечивают более высокую производительность группы в благоприятных и неблагоприятных ситуациях;

- руководители, ориентированные на отношения, обеспечивают более высокую производительность группы в промежуточных состояниях [15, 22].

Таким образом, эффективность работы руководителя зависит как от степени благоприятности ситуации, так и от стиля лидерства.

Большое значение для развития лидерства имеет теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара. В ее основе положение о том, что эффективный стиль лидерства зависит от «зрелости» исполнителей, определяемой квалификацией, способностями и опытом работников, готовностью нести ответственность, желанием достичь поставленных целей [15, 44].

Анализируя различные сочетания ориентации на производственные задачи и человеческие взаимоотношения, П. Херс и К. Бланшар выделили стили руководства (приказный, тренировочный, участие в управлении (поддерживающий) и делегирование), соответствующие уровням развития работников [10, 11]. Данная теория утверждает, что эффективный стиль руководства должен быть всегда разным в зависимости от зрелости исполнителей и характера управленческой ситуации. Теория устанавливает четыре стили лидерства, соответствующих уровню зрелости персонала:

- высокая ориентация на задачи и низкая на людей (давать указания);
- одинаково высока ориентация на задачи и людей (продавать);
- низкая ориентация на задачи и высокая на людей (участвовать);
- одинаково низкая ориентация на задачи и людей (делегировать) [15,

24, 44].

Ситуационные теории лидерства имеют важное практическое значение, поскольку формируют множество оптимальных стилей лидерства в зависимости от ситуации. В научной литературе утверждается, что эффективность лидерства носит ситуационный характер и зависит от предпочтений, личностных качеств подчиненных, степени их веры в свои силы и возможности влиять на ситуацию. Лидерство обуславливают также черты личности самого руководителя, его интеллектуальные, личностные, деловые и профессиональные качества. В каждом конкретном случае действия руководителя должны определяться конкретной ситуацией и эффективен такой лидер, который сможет использовать сложившуюся ситуацию в пользу организации. Однако для этого необходимо хорошо знать возможности подчиненных для выполнения поставленной задачи и пределы своего влияния на исполнителей. В процессе выполнения задачи может измениться ситуация, требующая изменения способа влияния на подчиненных, то есть стиля руководства [22, 32].

Современные специалисты в сфере менеджмента считают, что лидерство — это всегда определенное социальное отношение, к которому относятся следующие переменные характеристики: характеристики лидера, позиции, потребности и другие свойства его последователей, характеристики организации (ее цель, структура, задачи), социальная, экономическая и политическая среда [16, 19].

Подход с позиции личностных качеств объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личностных качеств. На основе анализа результатов исследований было выявлено более восьмидесяти таких характеристик (физических, интеллектуальных, личностных, психологических). При этом наиболее общими чертами, отличающими эффективного лидера от тех, кого он ведет за собой, есть энергичность, честолюбие, честность и прямота, уверенность в себе, адаптивность, способности и знания [18, 39].

1.2. Обоснование лидерских качеств руководителя

В социальном смысле лидер — это авторитетный член организации, социальной группы, общества в целом, личностное влияние которого позволяет ему играть существенную роль в социальных процессах. Характеризуя лидера, необходимо проанализировать подходы к определению понятия и роли лидера и руководителя. Разница между ними определяется, прежде всего, возникновением власти или авторитета у субъектов, в отношении которых применяются данные понятия. Если лидер выдвигается всегда снизу вверх, то руководитель наоборот выдвигается сверху вниз, как правило, с помощью назначения. Феномен лидера заключается в признании природных качеств человека, его особенностей и различий, психофизических свойств, уровня умственного развития, организаторского таланта, ораторского искусства и т.д. [1, 20].

Довольно часто в литературе авторы отождествляют понятия «лидер» и «руководитель», что делать некорректно, поскольку лидерство и управление — различающиеся явления [12]. Сравнительный анализ понятий представлен в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Сравнительный анализ понятий «лидер» и «руководитель»

Критерий анализа	Лидер	Руководитель
Происхождение	Лидерство возникает естественным образом, является результатом внутригрупповых процессов в малой группе, определяющих ее структурирование.	Назначение руководителя чаще всего происходит извне, например с высшего уровня управления, и новый руководитель вообще может не относиться к этой группе людей

С помощью и осуществления лидерских и руководящих функций	Лидерские функции носят неформальный характер, не прописаны, распоряжения лидера не оформляются письменно приказом.	Руководитель обязан официально оформлять свои распоряжения
Сферы влияния	Влияние происходит в физическом и в ментальном пространствах. Если человек не считает себя членом какой-нибудь малой группы, то влияние его лидера на него не распространяется.	Руководитель – это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за результаты, вносит порядок и последовательность в работу, взаимодействие с подчиненными строит в пределах установленных целей.
Установление целей	Лидеры сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.	Руководители имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям, при необходимости ориентируются на кем-то установленные цели.

На основании анализа данных литературы сделан вывод, что если лидер наделен определенными чертами и особенностями характера, отличающими его от других индивидов, то, вероятно, существуют способы выделения этих характеристик [17, 31]. Кроме того, неоспорим тот факт, что лидер должен обладать несколькими основными чертами, такими как инициативность,

уверенность в собственных силах, честность, интеллект. В общем виде модель лидерства такова:

- лидер формирует видение, ставит цели, определяет задачи. Лидер должен не только осознавать это видение для себя, но и уметь мотивировать людей к достижению целей, уметь объяснять, почему это важно, зачем это нужно и что это даст в будущем [8, 43];

- лидер всегда находится в поле системы: окружении и информации. Умение управлять этим полем — одна из важнейших навыков лидера, позволяющая объективно сравнивать свои идеи, планы, мысли с окружающей действительностью, у цели выделять из непрерывного потока информации нужные сведения, распознавать полезные сигналы и трансформировать их в цели [8, 43];

- сущность лидерства, в первую очередь, определяется лидером как человеком. Но, чтобы притягивать к себе людей, лидер должен обладать харизмой. Харизматический лидер сам по себе привлекателен для других и такому лидеру хотят подражать и следовать за ним [8, 43];

- лидер должен уметь транслировать правильные убеждения и вдохновляющие идеи. Люди понимают, что за словами и внешней оболочкой стоит конкретное дело, конкретное мнение, внутренняя убежденность;

- лидер должен обладать определенным набором качеств и умений, позволяющих ему расширять свое поле влияния [8, 43].

Таким образом, лидером является человек, обладающий наибольшим авторитетом и признанием в своей группе, который способен вести за собой других людей. Лидера не назначают, он выдвигается сам благодаря своим личным качествам. Выделяются следующие ключевые качества современного лидера [6, 33]:

- определение. Настоящий лидер должен уметь смотреть вперед. Он должен уметь предвидеть будущее и, исходя из своего видения, направлять свою команду вперед к цели;

- мотивация. Лидер должен уметь стимулировать себя и свою команду,

должен уметь вдохновлять и побуждать других к действию;

- распознавание слабых сигналов (чувствительность);
- гибкость в поведении. Лидер должен уметь реагировать не только быстро, но и владеть разными стратегиями поведения [].

Также наиболее важными считаются такие лидерские качества: целеустремленность, внутренняя целостность, системность мышления, любознательность, активность, инициативность, желание большего, организованность, последовательность, коммуникабельность, создание доверия, самообладание, смелость, умение говорить, убеждать, умение слышать и слушать [41].

П. Друкер собрал свой набор качеств, присущих лидеру: честолюбие, умение анализировать и взвешивать обстановку, делать правильный выбор, улаживать разногласия и организовывать. Лидеру нужна способность к быстрым и решительным действиям, умение принятия смелых интуитивных решений. Лидеру нужна настойчивость, чувство нового, размах, инициативность, воображение. умение разбираться в людях, чувство ответственности. Он должен быть жестким, если нужно, уметь извлечь урок из собственных ошибок.

Лидер обязан выслушивать, быть объективным, допускать критику, владеть собой, быть человеком слова, мыслить перспективно, не увлекаться деталями, не упускать главное, сохранять уверенность в неопределенности. Ему нужно иметь «коммерческое обоняние», ощущать слабые места у соперников, предсказать будущую ситуацию, уметь налаживать контакты и мастерски вести переговоры [13, 37].

Таким образом, нет конкретных личностных черт, наличие которых гарантирует успех. Главным для лидера является умелое использование собственных индивидуальных качеств. Одной из важнейших характеристик лидера является реализация всех указанных навыков и умений в поведении [17].

Под лидерскими качествами лидера понимают совокупность его

психологических качеств, способностей и особенностей взаимодействия с группой, обеспечивающих успешность выполнения им лидерских функций. Рекомендуется составлять перечень качеств исходя из ситуационных переменных, среди которых выделяются социальные и демографические особенности группы; специфика поставленных задач; особенности профессионального взаимодействия [15].

Также обобщенную структуру лидерских качеств организационного лидера можно представить, как содержащую:

- индивидуально-личностные качества (знание и чувство себя, уверенность в себе, активная жизненная позиция и стремление к лидерству, нравственная нормативность, надежность, последовательность в поступках, развитая лидерская Я-концепция);

- организационно-управленческие качества (направленность в будущее и видение перспективы, чувствительность к ситуации и гибкость поведения, способность создавать команду, способность организовывать группу на решение поставленной задачи, способность контролировать результаты совместной деятельности, благодарить и поощрять, готовность поддержать в трудную минуту;

- социально-психологические качества (межличностная чувствительность, способность понимать потребности других людей, коммуникативная компетентность, умение создавать условия для самореализации последователей, справедливость, способность представлять и отстаивать интересы группы во внешних инстанциях, брать на себя ответственность за групповую деятельность);

- перцептивно -лидерские качества [15, 17-19, 34].

Наличие вышеперечисленных качеств составляет лидерский потенциал организационного лидера, но обладание ими не обязательно превращает индивида в лидера. Каждое из них может быть значимо и полезно как для руководителя, так и любого человека, стремящегося добиться успеха в жизни. В соответствии с общими постулатами теории лидерства особое значение

приобретают следующие:

- восприятие индивида группой как лидера,
- признание его лидерского статуса и авторитета,
- наличие последователей, готовых следовать за лидером,
- наличие личных ожиданий у членов группы от деятельности лидера,
- делегирование членами группы части личной активности лидера и т.

п. [15, 17-19, 34].

Вопросы лидерства рассматриваются в научных работах украинских и зарубежных ученых, но остаются нерешенными проблемы, связанные с постоянным процессом развития лидерства в фармации [2-5, 28, 35, 36].

Учитывая современные тенденции управленческих процессов в фармацевтических компаниях возникает необходимость изучения состояния развития лидерских качеств руководителей и персонала. Большинство компаний, работающих на рынках с высокой неопределенностью и конкуренцией, включают принцип лидерства в список корпоративных ценностей.

Таким образом, лидерство является преимущественно психологической характеристикой поведения отдельных членов группы (организации). Воплощение этих ценностей в практическую деятельность предполагает, что руководящий состав компаний, кроме компетенций менеджера, имеет знания, умения, установки, необходимые для управления на основе лидерства.

Выводы к разделу 1

1. Доказано, что современный руководитель должен развивать лидерский потенциал, поскольку лидерство обеспечивает доминирование компании в долгосрочной перспективе выживания в кризисных ситуациях.

2. Управление на основе лидерства позволяет решать проблемы, связанные с изменениями и кризисами. Чем выше уровень вызова и неопределенности, тем больше необходимость в лидерских компетенциях

руководителя. Воплощение замыслов и противостояния угрозам требуют особого притока решимости и энергии, новых незапрограммированных решений, на которые способны руководители-лидеры.

РАЗДЕЛ 2

ИССЛЕДОВАНИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

2.1. Оценка и анализ коммуникативных и организаторских способностей

Деятельность руководителя связана с активным взаимодействием человека с другими людьми, потому как наиболее важными являются коммуникативные и организаторские способности, без которых не может быть обеспечен успех в работе [25].

Практика лидерства в процессе профессиональной фармацевтической деятельности позволяет:

- создать необходимый уровень энергии и мобилизации у сотрудников для адекватного ответа на вызов;
- в условиях неопределенности создать видение будущего, цель, задать фокус приложения сил сотрудников;
- учитывая постоянные изменения на рынке, создавать конкурентные преимущества;
- создать условия, в которых сотрудники хотят стать частью компании, а не просто работать на компанию;
- добиваться от сотрудников неординарных результатов за счет демонстрации модели поведения, эмоциональной поддержки их личностного и профессионального развития.

Во время исследования принималась гипотеза, что лидером в коллективе может быть как руководитель (формальный лидер), так и любой сотрудник (неформальный лидер). Поэтому в качестве объекта исследования были выбраны руководители и персонал (фармацевты), которым было предложено ответить на вопросы анкет с целью определения коммуникативных, организаторских и лидерских качеств. Всего было опрошено 23 сотрудника,

среди которых 22,0% — руководители. Во время исследования нами проведены опросы, посвященные таким направлениям, как:

- оценка и анализ коммуникативных и организаторских способностей сотрудников фармацевтических компаний;
- оценка общего уровня коммуникабельности;
- оценка самоконтроля общения;
- оценка и анализ лидерских качеств с применением теста «Я – Лидер»;
- оценка и анализ лидерских способностей

Формированию необходимых аспектов способствуют социально психологические тренинги, другие специальные формы обучения [14]. Однако главное в том, чтобы у сотрудников было желание самосовершенствоваться и понимание, что необходимо постоянно развивать свою. Поэтому после обобщения и анализа полученных результатов опроса, был проведен тренинг, направленный на развитие качеств, способствующих улучшению лидерских позиций.

После тренинга был проведен повторный опрос с использованием тех же методик. На заключительном этапе сравнивались полученные результаты опроса до и после тренинга, на основании чего было сделано заключение о состоянии развития лидерских качеств и разработка направлений улучшения взаимодействия руководителей и подчиненных на основании формирования лидерских позиций формальных руководителей.

С применением методики "Коммуникативные и организаторские способности" выявлены качественные особенности коммуникативных и организаторских склонностей руководителей сотрудников фармацевтических компаний. Анкетная часть методики содержала вопросы, ответы на которые могут быть только положительными или отрицательными («да» или «нет»). Ответы фармацевтов основывались на результатах самоанализа опыта поведения в различных ситуациях. Для количественной обработки ответов на анкету использовался дешифратор, содержащий «идеальные ответы», максимально отражающие коммуникативные и организаторские склонности.

С помощью дешифраторов подсчитывалось количество ответов, совпадающих с дешифратором, по каждому разделу методики, которая содержит две шкалы, позволяющие оценить коммуникативные и организаторские склонности личности.

Оценочный коэффициент (К) коммуникативных и организаторских склонностей выражается соотношением количества ответов по каждому разделу к максимально возможному числу совпадений. Оценочные коэффициенты коммуникативных (Кк) и организаторских (Ко) рассчитываются по формулам: $K_k = K_x / 20$ и $K_o = O_x / 20$, где x – количество по шкале ответов, соответствующих оценкам градаций уровня развития рассматриваемых способностей.

Первичные показатели коммуникативных и организаторских способностей могут быть представлены в виде оценок, свидетельствующих о разных уровнях исследуемых способностей (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Оценка коммуникативных и организаторских способностей

Оценка	Трактовка	Характеристика
1	низкий	низкий и равный уровень проявления коммуникативных и организаторских способностей
2	ниже среднего	не стремятся к общению, ограничивают свои знакомства; испытывают трудности в установлении контактов с людьми при выступлении перед аудиторией; плохо ориентируются в незнакомой ситуации; не отстаивают свои мысли; проявления инициативы в общественной деятельности крайне снижены и во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений
3	средний	стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг знакомств, отстаивают свое мнение, планируют работу, однако потенциал их наклонностей не отличается высокой устойчивостью. Коммуникативные и организаторские

		наклонности необходимо развивать и совершенствовать
4	высокий	не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием участвуют в общественных мероприятиях, способны принимать самостоятельные решения. Действуют в соответствии с внутренними мотивами
5	выше среднего	чувствуют потребность и активно стремятся к общению. Быстро ориентируются в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативные, в сложной ситуации принимают самостоятельные решения, отстаивают свое мнение, любят организовывать мероприятия. Сами ищут такие дела, которые удовлетворяли бы их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

Обобщенные результаты исследования по методике «Коммуникативные и организаторские склонности» (табл. 2. 2) показали, что у большинства руководителей (70%) отмечены средние и выше среднего показатели организаторских качеств. Среди фармацевтов 30,0% отметили низкий уровень развития организаторских способностей, никто не отметил как высокий уровень.

Таблица 2. 2

Организаторские способности (первый этап исследования)

Шкала оценок	Уровень организаторских способностей	Удельный вес, %	
		персонал	руководители
0,20-0,55	Низкий	30,0	15,0
0,56-0,65	Ниже среднего	30,0	15,0
0,66-0,70	Средний	25,0	40,0
0,71-0,80	Выше среднего	15,0	20,0
0,81-1,00	Высокий	0	10,0

При оценке коммуникативных способностей сотрудников установлено, что большинство из них обладают такими способностями среднего уровня, о чем свидетельствуют данные табл. 2. 3.

Таблица 2. 3

Коммуникативные способности сотрудников (первый этап исследования)

Шкала оценок	Уровень коммуникативных способностей	Удельный вес, %	
		персонал	руководители
0,10-0,45	Низкий	15,0	10,0
0,46-0,55	Ниже среднего	30,0	25,0
0,56-0,65	Средний	40,0	35,0
0,66-0,75	Выше среднего	15,0	20,0
0,76-1,00	Высокий	0	10,0

Установлено, что количество персонала и руководителей с низкими показателями анализируемых коммуникативных качеств незначительно (соответственно 15,0% и 10%). При этом показатели коммуникативных качеств с высокой градацией встречаются также незначительно: высокий уровень качеств выявлен у 10% руководителей, и никто не отметил этот показатель среди сотрудников.

Выявление и оценка общего уровня коммуникабельности проводилось с помощью анкеты, которая содержит 16 вопросов, на которые участники опроса давали ответы и которые определяли степень согласия или несогласия с ними («да» - 2 балла; «иногда» - 1 балл; «нет» - 0 баллов). Затем рассчитывалась сумма ответов и определялся уровень развития коммуникабельности. Всего определяется семь уровней развития коммуникабельности: 30-31 баллов (очень низкий), 25-29 баллов (низкий), 19-24 баллов (ниже среднего), 14-18 баллов (средний), 9-13 баллов (выше среднего), 4-8 баллов (высокий), 3 балла и меньше (очень высокий).

Анализ характеристик позволил установить показатели развития коммуникативных качеств у руководителей и сотрудников фармацевтических

компаний, в частности, такого показателя как коммуникабельность. Полученные результаты представлены в табл. 2. 4.

Таблица 2. 4

Показатели оценки уровня коммуникабельности сотрудников (первый этап исследования)

Уровень коммуникативных способностей	Удельный вес, %	
	персонал	руководители
Очень высокий	0	5,0
Высокая	5,0	5,0
Выше среднего	5,0	10,0
Средняя	35,0	55,0
Ниже среднего	30,0	20,0
Низкий	20,0	5,0
Очень низкий	5,0	0

Установлено, что на первом этапе исследования 5% руководителей в соответствии с предложенным в тесте классификатором определили уровень своей коммуникабельности как низкий. То есть оценивают себя как некоммуникабельные, не умеющие находить контакты с другими людьми и работать в команде. В ходе исследования определено, что нет руководителей, которые оценили бы свой уровень развития коммуникабельности на очень низком уровне. При этом необходимо отметить, что наибольшая доля руководителей имеет средний уровень коммуникабельности (55%). Эта категория характеризует свою коммуникабельность достаточной для непринужденного общения с другими людьми и подчиненными без неприятных переживаний. Коммуникабельность на высоком и очень высоком уровне оценили по 5% руководители. Среди фармацевтов в общем 45,0% имеют уровень развития коммуникабельности как к низкий или выше среднего.

Среднегрупповой показатель свидетельствуют о преобладании среднего уровня коммуникабельности и составил 20,6 баллов.

Таким образом, сделан вывод, что персонал фармацевтических компаний достаточно общителен и в незнакомой обстановке люди чувствуют себя вполне уверенно, новые проблемы их не пугают. Но, следует отметить, что с новыми людьми сходятся с оглядкой, в спорах и обсуждениях участвуют неохотно.

Дальнейшим этапом исследования было изучение коммуникативного контроля в общении. Для исследования применялся тест «Оценка самоконтроля в общении», с помощью которого определялся уровень коммуникативного контроля при общении с другими людьми. Участникам эксперимента было предложено утверждение, описывающее реакцию на некоторые ситуации. Каждое из таких утверждений необходимо оценить как правильное или неправильное. За ответ «неверно» на определенное количество вопросов и за ответ «верно» на остальное начислялось по одному баллу. Сумма баллов соответствовала низкому, среднему или высокому уровню коммуникативного контроля в общении:

3 балла	—	демонстрирует низкий коммуникативный контроль, то есть поведение устойчиво и человек не считает нужным меняться в зависимости от ситуации. По истинному раскрытию в общении, от чего некоторые считают его «неудобным» из-за прямолинейности;
6 баллов	—	говорит о среднем коммуникативном контроле. Человек искренний, но не сдержанный в своих эмоциональных проявлениях.
10 баллов	—	свидетельствует о высоком коммуникативном контроле. Человек легко входит в любую роль, гибко реагирует на изменение ситуации, хорошо чувствует и может предсказывать впечатление, которое производит на окружающих.

Коммуникативный контроль отражает способность сотрудников чувствовать эмоциональный фон, дух, настроение, тон общения и умение

перестраиваться в соответствии с изменяющимися условиями во время взаимодействия. Результаты теста показывают следующие результаты: низкий коммуникативный контроль имеют 15,0% опрошенных руководителей, средний – 70,0%, высокий – 15,0%. Для сотрудников характерным является преобладание среднего уровня, что отметили 60,0%, что видно из данных рис. 2. 1.

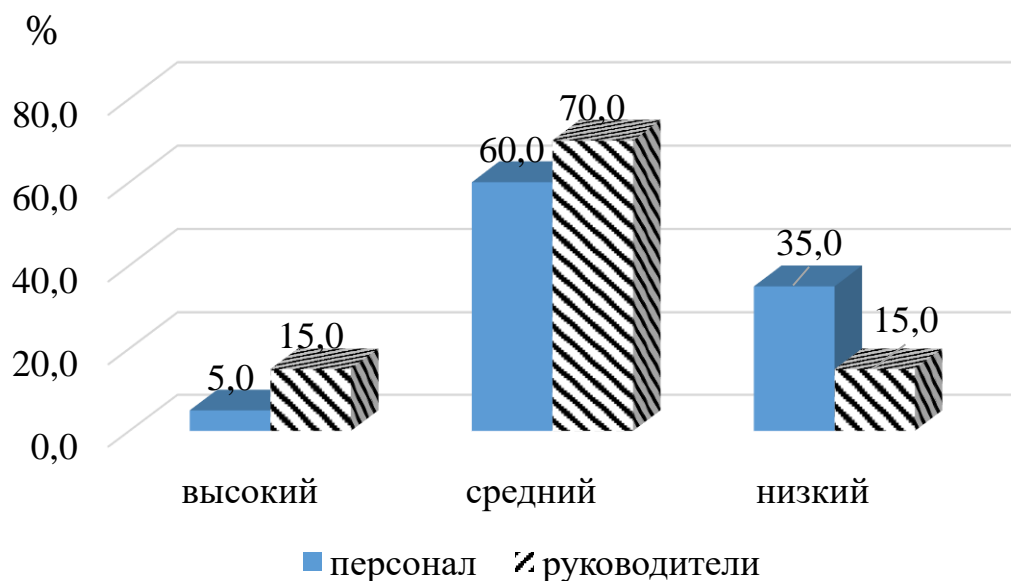


Рис. 2. 1. Показатели оценки самоконтроля в общении руководителями на первом этапе исследования

Таким образом, результаты по показателю оценки самоконтроля средние, о чем свидетельствуют среднегрупповые данные: 4,3 балла, что соответствует среднему уровню и свидетельствует о том, что сотрудники искренни в общении, но не сдержаны в своих эмоциональных проявлениях

2.2. Исследование развитости лидерских качеств у персонала фармацевтических компаний

Когнитивным компонентом лидера, обуславливающим его лидерское поведение и особенности взаимодействия с последователями, является «лидерская Я-концепция», включающая совокупность представлений лидера

о себе, окружающем мире и своем месте в этом мире. Высокий и адекватный уровень самооценки лидера вместе с уверенностью в себе помогают ему в необходимых случаях рисковать, повышают в критических ситуациях смелость и решительность. Уверенность в собственных силах позволяет лидеру расширять пределы своих возможностей и приобретать новый жизненный опыт. Эту теорию в 1981 году обосновал Б. Басс, который проанализировал проведение исследования лидерских качеств и подтвердил, что чувство уверенности в себе лидера на порядок выше, чем у тех, кто за ним следует [30].

Для исследования лидерской Я-концепции руководителей использовался тест «Я – Лидер». При ответе на утверждение необходимо было поставить определенный балл:

- 4 - полностью согласен с приведенным утверждением
- 3 - скорее согласен, чем не согласен
- 2 - трудно сказать
- 1 - скорее не согласен, чем согласен
- 0 - полностью не согласен

После заполнения карты ответов подсчитывалось количество баллов в каждом столбце. Эта сумма определяет развитость лидерских качеств:

- А – умение управлять собой;
- Б – осознание цели (знаю, чего я хочу);
- В – умение решать проблемы;
- Г – наличие творческого подхода;
- Д – влияние на окружающих;
- Е – знание правил организаторской работы;
- Ж – организаторские способности;
- С – умение работать с группой.

Интерпретация результатов теста, представленных на рис. 2. 2:

- если сумма баллов меньше 10, то качество развито слабо и надо работать над его совершенствованием;

- если сумма баллов от 10 до 17, то это качество развито средне;
- если полученная сумма больше 18 баллов, то качество будет выражено сильно.

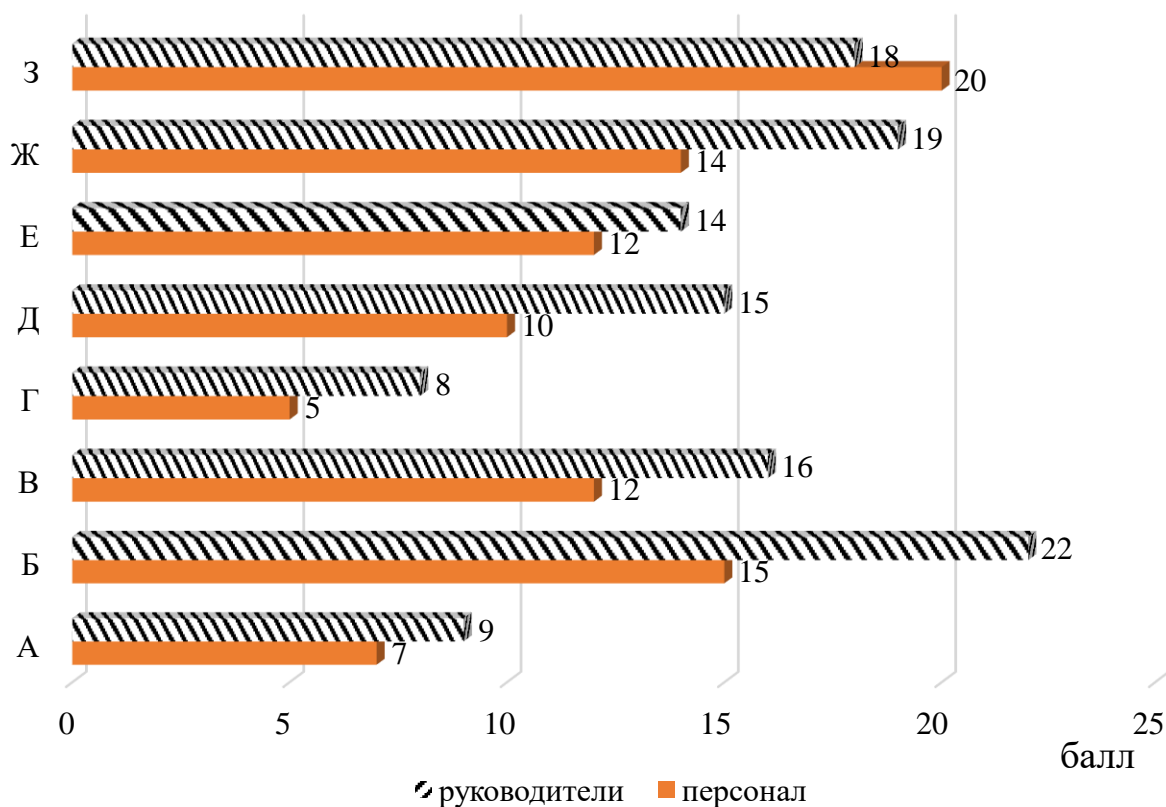


Рис. 2. 2. Показатели лидерской Я-концепции (на первом этапе исследования),

где: А – умение управлять собой; Б – осознание цели (знаю, чего я хочу); В – умение решать проблемы; Г – наличие творческого подхода; Д – влияние на окружающих; Е – знание правил организаторской работы; Ж – организаторские способности; З – умение работать с группой.

Анализ собственной лидерской позиции позволяет сделать вывод, что руководители достаточно высоко оценивают такое лидерское качество, как осознание цели (знаю, чего хочу) (22 балла), организаторские способности (19 баллов), умение работать с группой (18 баллов), умение воздействовать на окружающих (15 баллов). Вместе с тем считают, что недостаточно умеют управлять собой (9 баллов) и низко оценивают наличие творческого подхода (8

баллов). Остальные качества руководители оценивают, как выраженные на среднем уровне. Как свидетельствуют результаты опроса, сотрудники фармацевтических компаний отметили все качества несколько ниже, кроме умения работать с группой, что обусловлено рутинным процессом выполнения профессиональных задач в фармацевтических компаниях.

Заключительным этапом стало исследование лидерских качеств, список которых приведен ниже:

- волевой, способный преодолевать препятствия на пути к цели;
- упорный, умеющий разумно рисковать;
- терпеливый, готовый долго и хорошо выполнять одинаковую, неинтересную работу;
- инициативный и предпочитающий работать без мелочной опеки, независимый;
- психически устойчив и дает увлечь себя нереальными предложениями;
- хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям;
- самокритичный, трезво оценивающий, как свои успехи, так и неудачи;
- требователен к себе и другим, умеет спросить отчет за порученную работу;
- критический, способный видеть в привлекательных предложениях слабые стороны;
- надежный, держащий слово, на него можно положиться;
- вынослив, может работать даже в условиях перегрузок;
- восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальным методом;
- стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях;
- оптимистичный, относится к трудностям как к неизбежным и

устранимым препятствиям;

- решительный, способный самостоятельно и своевременно принимать решения в критических ситуациях и брать ответственность на себя;
- способен изменять стиль поведения в зависимости от условий, может ободрить.

Анализ уровня развития лидерских качеств сотрудников свидетельствует, что преобладает средний уровень лидерских качеств: среднегрупповой показатель уровня развития лидерских качеств составил 29,2 балла. Соотношение по уровням развития лидерских качеств представлено на рис. 2. 3.

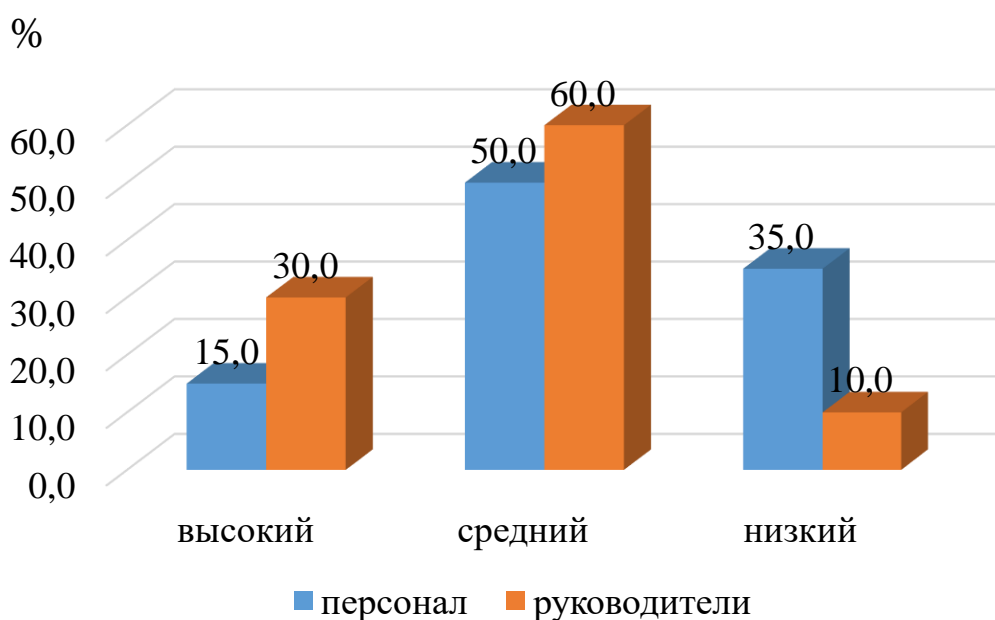


Рис. 2. 3. Уровень развития лидерских качеств у руководителей

Как видно, предпочтительным является средний уровень: у 60% руководителей лидерские качества выражены средне, слабо развиты лидерские качества лишь у 10%, а у 30,0% присутствует высокий уровень лидерства. Для подчиненных характерно следующее распределение: высокий — 15,0%, средний — 50,0%, низкий — 10,0%.

Резонансный лидер должен иметь четыре навыка эмоционального интеллекта: самосознание, самоуправление, социальное сознание и

управление взаимоотношениями [9]. При опросе фармацевты отвечали на вопрос о навыках эмоционального интеллекта. Обобщённые результаты (весь персонал фармацевтической компании) представлены на рис. 2. 4.

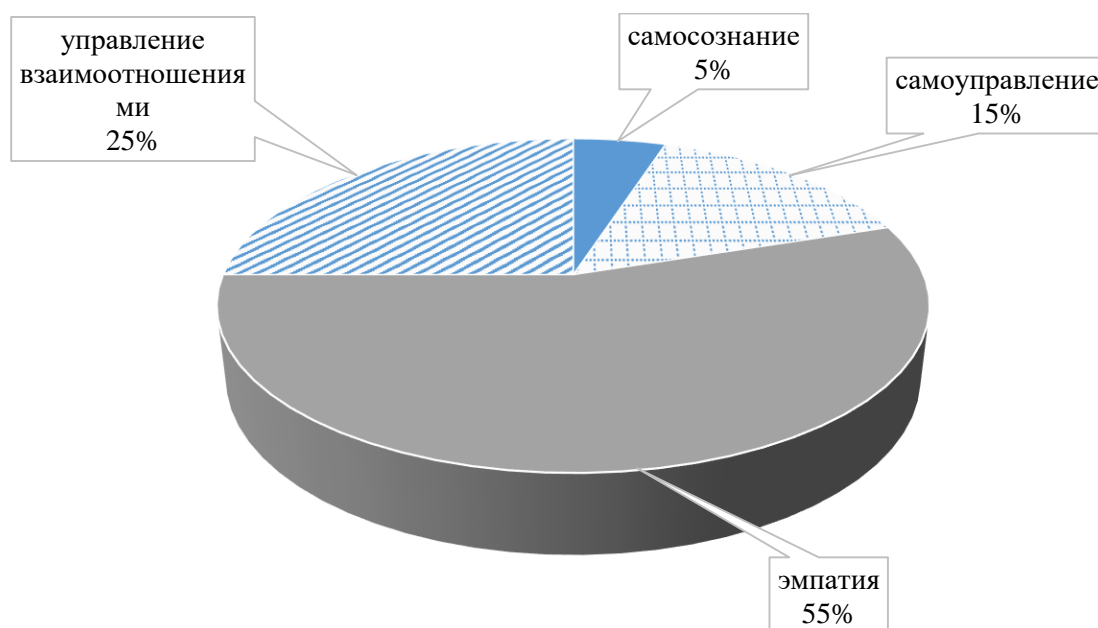


Рис. 2. 4. Навыки эмоционального интеллекта

Самосознание — глубокое понимание своих эмоций. Люди с сильным самосознанием не слишком суровы к себе, знают, чего хотят и куда направляются. Примером недостаточного самосознания является то, когда сотрудник соглашается на неинтересную работу только из-за привлекательной зарплаты, а в итоге скучает на работе и все время чувствует пустую трату своего времени. По результатам опроса установлено, что самосознание превалирует у 5,0% фармацевтов.

Самоуправление — навык, который развивается вместе с самосознанием. Сотрудник, который не понимает свои чувства, не может ими управлять. Ярость и паника пожирают ресурсы лидера, поэтому для лидера важно взять под контроль свои эмоции. Самоуправление как приоритетный навык указали 15,0% опрошенных.

Социальное сознание или эмпатия – одно из важнейших качеств лидера, который отметили 55,0% опрошенных. Способность сопереживать и

понимание эмоций для фармацевтов является ключом к резонансному лидерству. Сознательные лидеры распространяют положительные эмоции, когда рассказывают о своей мечте с оптимизмом и надеждой. Такие сообщения транслируют положительные чувства и мотивируют подчиненных.

Управление взаимоотношениями, что отметили 25,0% фармацевтов, – составляющая эмоционального интеллекта, включающая умение убедить, урегулировать конфликт и сотрудничать. У лидеров с хорошими социальными навыками всегда есть группа людей, которые в нужный момент готовы действовать. Руководитель вдохновляет их, когда показывает общую цель. Для лидера важно действовать искренне: люди чувствуют, когда ими манипулируют.

Таким образом, умение быстро налаживать контакты с людьми, уверенно чувствовать себя в коллективе, является важным качеством лидера, обеспечивающего успешность его организационно-управленческой деятельности.

Выводы к разделу 2

1. Установлено, что важнейшей личностной характеристикой руководителя является уровень развития его организаторских и коммуникативных свойств. Результаты исследования позволяют проследить состояние лидерских качеств сотрудников фармацевтических компаний. Выявлено, что преимущественным уровнем развития коммуникативных и организаторских качеств является средний уровень. В структуре лидерских качеств организаторские качества представлены больше, чем коммуникативные.

2. Определено, что у 55,0% опрошенных руководителей преобладает средний уровень коммуникабельности. Установлен низкий коммуникативный контроль у 15%, что свидетельствует об искренности в общении, но не сдержанности в своих эмоциональных проявлениях.

3. Анализ собственной лидерской позиции позволяет сделать вывод, что руководители достаточно высоко оценивают такие лидерские качества, как осознание цели (22 балла) и организаторские способности (19 баллов). Вместе с тем опрошенные считают, что недостаточно умеют управлять собой (9 баллов) и наличие творческого подхода оценили в 8 баллов. Персонал фармацевтических компаний оценил все качества несколько ниже, чем руководители, кроме умения работать в команде.

4. На основании оценки навыков эмоционального интеллекта установлено, что приоритетным для персонала фармацевтических компаний является эмпатия (социальное сознание) (отметили 55,0%), управление взаимоотношениями (25,0%), самоуправление (15,0%) и самосознание (5,0%).

РАЗДЕЛ 3

РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ ПЕРСОНАЛА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

3.1. Обоснование программы тренинга для улучшения лидерских качеств

Вызовы современной бизнес-среды предъявляют особые требования как к личности и компетенциям руководителя, так и к системе управления персоналом и компанией в целом. В новых условиях, кроме функции администрирования, позволяющей наладить процессы, достигать стабильного результата, во главу угла ставится функция, связанная со способностью прогнозировать изменения, вырабатывать незапрограммированные решения, быстро их внедрять, вдохновлять сотрудников на достижение целей. Без такой функции невозможно осуществлять радикальные изменения, преодолевать кризисы. Особенность подхода к усовершенствованию лидерских качеств состоит в разграничении навыков, умений, необходимых управленцу и в ходе функций управления и компетенций, необходимых для реализации роли лидера.

При разработке концепции развития лидерских качеств необходимо учитывать следующие положения:

- лидерство является социальным феноменом, поэтому разработку лидерских моделей поведения необходимо осуществлять в процессе межличностного и внутригруппового взаимодействия;

- развитие лидерских качеств должно происходить в условиях успешно реализуемого лидерского поведения. В индивидууме, который в течение длительного времени исполнял роль лидера, должны сформироваться и закрепиться необходимые для этого черты (то, что было социальной ролью становится частью его «Я»);

- комплексное развитие лидерских качеств, особенно руководителя,

должно осуществляться в моделируемых ситуациях профессиональной деятельности и внутригруппового взаимодействия, что связано с выполнением лидерских функций организационного лидера;

• эффективным средством развития лидерских качеств является профессионально-психологический тренинг. Обретение индивидуумом успешного лидерского опыта в смоделированных тренинговых ситуациях способствует комплексному развитию лидерских качеств, повышает мотивацию к лидерству, формирует его лидерский образ и авторитет в глазах коллектива, которые в дальнейшем могут переноситься на реальные жизненные и профессиональные ситуации.

Целью второго этапа исследования является разработка подходов к проведению и внедрению результатов тренинга, как основы интеграции различных форм и средств групповой работы, в целостную программу, которая позволяет развивать лидерские качества руководителей как организационных лидеров и повышать статус лидера.

Для достижения цели тренинга определены критерии, показатели и уровни лидерских качеств персонала фармацевтической компании.

Критерий — это признак, на основании которого производится оценка сформированности лидерских качеств, что важно для формирования ключевых компетенций личности.

Показатели — количественные или качественные результаты сформированности лидерских качеств, отражающих сущностные характеристики деятельности персонала по формированию этих качеств.

Эффективный лидер должен обладать навыками делового общения, грамотно подбирать персонал, рационально организовывать работу фармацевтических компаний, эффективно использовать приемы делегирования полномочий, планирования и распределения рабочего дня; знать взаимозависимость внутри компании, особенности ее корпоративной культуры, умение влиять на корпоративную культуру; уметь предотвращать и квалифицированно решать производственные конфликты в аптечном

коллективе, управлять своим поведением в стрессовых ситуациях. Также это способность правильно выбирать стратегические цели, умение организовать свое рабочее время, умение мотивировать персонал.

В ходе эксперимента был проведен тренинг по развитию лидерских качеств для персонала компании. Основная цель тренинга – развить лидерские качества, повысить личностную эффективность, сформировать результативные стратегии командного взаимодействия, научить эффективно управлять рабочим временем, раскрыть потенциал лидера. Тренинг организован в смешанной форме, когда информационные блоки чередуются с практическими упражнениями. Во время тренинга использовались ролевые игры, "мозговой штурм", кейсы и индивидуальные задания.

В процессе решения ситуационных задач была налажена обратная связь между тренером и аудиторией. Тренинг содержит темы и вопросы, максимально адаптированные и к профессиональной деятельности фармацевтической компании. Программа тренинга включает темы, представленные в табл. 3. 1.

Таблица 3. 1

Программа тренинга

Название темы	Ключевые вопросы
Тема 1. Качество характера фаворита. Феномен лидерства	<p>Что такое лидерство? Основные концепции.</p> <p>Цели и мнения. Чем отличаются лидеры?</p> <p>Когда и где мы можем наблюдать примеры лидерского поведения?</p> <p>Успешные лидеры. Критерии успешного лидерства.</p> <p>Эффективность с помощью личных свойств.</p> <p>Развитие лидерских свойств руководителя.</p> <p>Менеджмент и лидерство. Чем лидер отличается от менеджера?</p>
Тема 2. Лидеры и последователи. Типы лидеров	<p>Формальные и неформальные лидеры.</p> <p>Социальные и интеллектуальные лидеры.</p> <p>Как узнать лидеров в существующей команде?</p> <p>Техника использования ролей в команде.</p> <p>Типология людей и их взаимодействие.</p>

	<p>Сильные и слабые стороны лидеров. Как развивать свои лидерские качества?</p>
<p>Тема 3. Лидер и группа: создание работающей команды</p>	<p>Миссия команды и командный договор. Принципы эффективной работы в команде. Как из неорганизованной группы создать команду? Инструменты создания команды. Как стать фаворитом собственной команды? Как ставить цели и вести команду для достижения целей?</p>
<p>Тема 4. Методы лидера: техники воздействия на группу</p>	<p>Влияние группы на лидера и лидера на группу. Коллективное лидерство, ситуация использования. Техника групповых обсуждений и принятие групповых решений. Модель эффективного принятия групповых решений. Важность ответственности лидера за результат. Стили лидера. Какой стиль более эффективен и в какой ситуации? Как лидерский стиль влияет на удовлетворенность людей и эффективность их работы?</p>
<p>Тема 5. Лидер и группа: развитие команды</p>	<p>Стадии и факторы развития команды. Действие фаворита на каждом этапе. Как управлять развитием команды? Важность поддержания положительных результатов. Вдохновляющая роль лидера, как она проявляется. Стадии развития организации и построения команды. Понимание групповой динамики: формирование, нормирование, реформирование. Стадия завершения. Как усилить результат работы команды?</p>
<p>Тема 6. Лидер и группа: управление мотивацией команды</p>	<p>Чем занимается самый эффективный лидер? Управление мотивацией команды. Способы мотивации: классический и современный подход. Почему в команде не работает материальная мотивация? Коммуникации и межличностное общение в команде. Доверие и общение. Методы лидера по повышению доверия команды</p>

3.2. Анализ эффективности мероприятий по развитию лидерских качеств

Результаты оценки оформлены в виде таблиц и диаграмм, позволяющих наглядно проследить изменения в развитии лидерских качеств участников эксперимента. По этим же методикам был проведен заключительный этап исследования, который предусматривал опрос участников эксперимента после проведения тренингов.

Сравнительный анализ результатов исследования по методике оценки коммуникативных и организаторских склонностей представлен в табл. 3. 2.

Таблица 3. 2

Соотношение показателей коммуникативных склонностей

Шкала оценок	Уровень коммуникативных способностей	Удельный вес, %			
		первый этап		контрольный этап	
		персонал	руководители	персонал	руководители
0,10-0,45	Низкий	15	10	10	0
0,46-0,55	Ниже среднего	30	25	25	15
0,56-0,65	Средний	40	35	40	45
0,66-0,75	Выше среднего	15	20	25	30
0,76-1,00	Высокий	0	10	0	10

Результаты контрольного этапа исследования показывают, что практически все показатели оценки коммуникативных качеств изменились: видно тенденцию к повышению уровня и для руководителей, и для фармацевтов. Статичны показатели среднего уровня для фармацевтов (40,0%), но при этом уменьшился процент, имеющих низкий и ниже среднего уровень, также вырос на 10,0% уровень выше среднего. На контрольном этапе нет фармацевтов с высоким уровнем коммуникативных качеств. Среди

руководителей после тренинга нет имеющих низкий уровень и на 10,0% вырос показатель средний уровень и выше среднего. Удельный вес, оценивающих свой уровень коммуникабельности как высокий, остался на прежнем уровне (10,0%). Таким образом, можно сделать вывод, что в группе руководителей после проведения тренинга в большей степени развиты коммуникативные качества, чем у персонала.

На следующем этапе рассмотрим динамику организаторских способностей в двух исследуемых группах, данные о которых приведены в табл. 3. 3.

Таблица 3. 3

Соотношение показателей организаторских способностей

Шкала оценок	Уровень организаторских способностей	Удельный вес, %			
		первый этап		контрольный этап	
		персонал	руководители	персонал	руководители
0,20-0,55	Низкий	30	15	15	0
0,56-0,65	Ниже среднего	30	15	30	15
0,66-0,70	Средний	25	40	35	35
0,71-0,80	Выше среднего	15	20	20	30
0,81-1,00	Высокий	0	10	0	20

Анализ результатов развитости организаторских качеств у руководителей свидетельствует, что наблюдается динамика повышения уровня организаторских качеств. В частности, на контрольном этапе исследования отсутствует низкий уровень, высокий уровень увеличился на 10,0%, также наблюдается динамика организаторских качеств и на уровне выше среднего (на 10,0%); снизилась доля руководителей на 5% со средним уровнем; процент с уровнем ниже среднего остался на прежнем уровне.

Как свидетельствуют результаты исследования, среди фармацевтов (персонал) показатели уровня развития организаторских качеств выше

среднего повысились на 5,0%, среднего — на 10,0%. Отмечается значительная положительная динамика среди персонала, обладающих низким уровнем развития организаторских качеств: показатель уменьшился на 15%. На прежнем уровне остался показатель оценивающих организаторские качества на уровне ниже среднего.

Таким образом, после проведения тренинга у руководителей улучшились показатели организаторских и коммуникативных способностей, по сравнению с фармацевтами.

Анализ данных на втором этапе исследования также позволяет наблюдать за изменением развития коммуникабельности руководителей и персонала. Полученные данные и сравнительный анализ позволяют утверждать о повышении уровня коммуникабельности и персонала, и руководителей. Рассмотрим более детально основные результаты коммуникабельности в, состояние развития которых отражает табл. 3.4.

Таблица 3. 4

Соотношение показателей коммуникабельности

Уровень коммуникабельности	Удельный вес, %			
	первый этап		контрольный этап	
	персонал	руководители	персонал	руководители
Очень высокий	0	5	0	15
Высокий	5	5	10	25
Выше среднего	5	10	20	40
Средний	35	55	40	15
Ниже среднего	30	20	20	5
Низкий	20	5	10	0
Очень низкий	5	0	0	0

Так, на первом этапе исследования по 5% руководителей в соответствии с предложенным в тесте классификатором определили уровень своей

коммуникабельности как низкий, очень высокий и высокий; максимальное количество (55,0%) указали, что их уровень коммуникабельности средний. На контрольном этапе отсутствуют руководители, имеющие низкий и очень низкий уровни коммуникабельности. Значительно уменьшился процент считающих, что их уровень коммуникабельности средний: с 55,0% до 15,0%. В то же время вырос удельный вес руководителей, отметивших свой уровень коммуникабельности выше среднего (с 10,0% до 40,0%).

Для фармацевтов установлена следующая динамика: нет с очень высоким уровнем, на 5,0% вырос показатель с высоким уровнем и средним, на 15,0% — выше среднего. Отмечено, что процент имеющих ниже среднего и низкий уровни уменьшился соответственно на 5,0%. Никто из фармацевтов не отметил очень низкий уровень коммуникабельности. Таким образом, полученные результаты свидетельствуют об изменении уровня коммуникабельности руководителей и развитии способности легко вступать в контакты с окружающими.

На следующем этапе были проанализированы изменения в показателях оценки самоконтроля в общении. Обобщенные данные представлены на рис. 3. 1.

Результаты, полученные на первом этапе исследования, свидетельствуют, что показатели самоконтроля в общении были средние, что для успешной коммуникативной деятельности руководителя недостаточно. После проведения тренинга, направленного на развитие лидерских качеств, полученные результаты свидетельствуют о повышении самоконтроля руководителей в общении. На втором этапе исследования руководителей с низким уровнем самоконтроля в общении 5,0%, что свидетельствует об эффективности тренинга, благодаря которому руководители изменили взгляды на устойчивое и прямолинейное поведение и считают нужным подстраиваться под коммуникативную ситуацию. На втором этапе исследования коммуникативный контроль в равной степени представлен на двух уровнях: на высоком и среднем (45,0% и 50,0% руководителей).

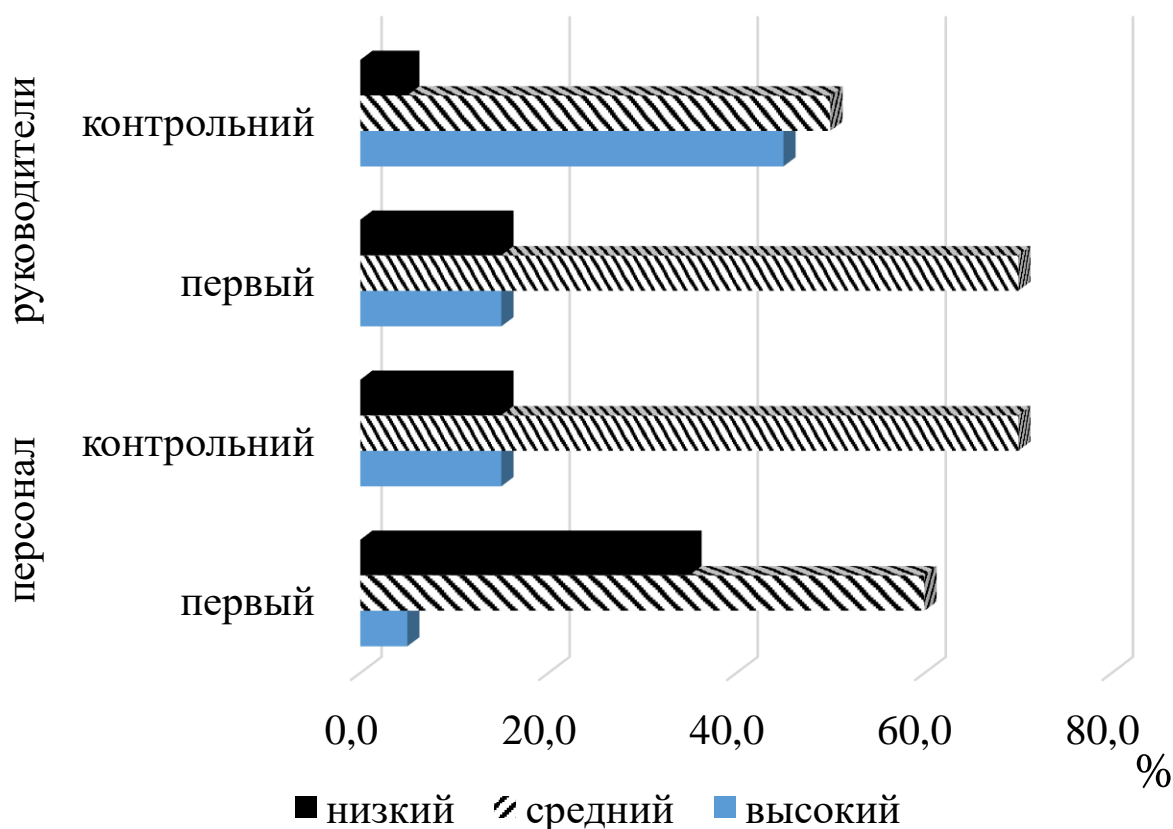


Рис. 3. 1. Показатели оценки самоконтроля в общении на первом и контрольном этапах исследования

Для сравнения и подтверждения необходимости проведения тренингов для персонала компании был проведен анализ основных результатов исследования показателей оценки самоконтроля в общении. Как свидетельствуют данные, приведенные на рис. 3. 3, среди персонала динамика изменения уровней следующая: на 10,0% выросло количество имеющих высокий уровень самоконтроля (с 5,0% до 15,0%) и средний (с 60,0% до 70,0%), т.е. как и на первом этапе исследования большинство фармацевтов имеют средний самоконтроль. Фармацевты в общении искренны, но не сдержаны в своих эмоциональных проявлениях.

Таким образом, руководители, с которыми проводилась опытно-экспериментальная деятельность по проведению тренинга по улучшению лидерских качеств, имеют более высокие показатели оценки самоконтроля в

общении.

Следующим важным этапом был сравнительный анализ развития динамики лидерской Я-концепции руководителей и персонала после тренинга. Полученные результаты представлены в табл. 3. 5 (для персонала) и табл. 3. 6 (для руководителей).

Таблица 3. 5

Показатели лидерской Я-концепции для персонала

Лидерские качества	Этапы					
	первый			контрольный		
	низкий	средний	высокий	низкий	средний	высокий
Наличие творческого подхода	5			6		
Умение управлять собой	7			9		
Влияние на окружающих		10			11	
Умение решать проблемы		12			12	
Знание правил организаторской работы		12			13	
Организаторские способности		14			15	
Осознание цели (знаю, чего я хочу)		15			17	
Умение работать с группой			20			21

Анализ данных, представленных в табл. 3. 5 демонстрирует следующую динамику: персонал на среднем уровне оценивает свое влияние на окружающих, умение решать проблемы, знание правил организаторской работы, Организаторские способности и осознание цели (показатели не значительно, но увеличились). Положительным является то, что на один балл выросла оценка умения работать группой. В целом с учётом распределения ответов по уровням лидерская Я-концепция не претерпела каких-либо изменений. Анализ результатов диагностики лидерской Я-концепции свидетельствует об отсутствии каких-либо значимых отличий в группе фармацевтов.

На основе анализа полученных данных сделан вывод, что после проведения тренинга у руководителей в структуре лидерской Я-концепции

произошло значимое увеличение выразительности всех лидерских качеств и по итогам опроса все качества получили уровень средний или высокий. Следует отметить, что существенно выросла оценка организаторских способностей (с 14 до 19 баллов) и осталось на прежнем уровне умение управлять собой.

Таблица 3. 6

Показатели лидерской Я-концепции для руководителей

Лидерские качества	Этапы					
	первый			контрольный		
	низкий	средний	высокий	низкий	средний	высокий
Умение решать проблемы	8				10	
Наличие творческого подхода	9				10	
Организаторские способности		14				19
Знание правил организаторской работы		15			16	
Влияние на окружающих		16				18
Умение работать с группой			18			19
Осознание цели (знаю, чего я хочу)			19			20
Умение управлять собой			22			22

Следующим этапом исследования является анализ динамики и уровня развития лидерских качеств по методике «Опросник лидерских способностей». Установленная динамика уровня выраженности лидерских качеств среди руководителей и персонала после проведения социально-психологического тренинга представлена на рис. 3. 2.

Установлено, что после проведения тренинга в группе руководителей увеличился показатель руководителей с высоким уровнем лидерского потенциала на 10,0%. Определено, что после проведения тренинга высокий уровень выраженности лидерских качеств обладают 40,0% руководителей, средне выраженные лидерские качества у 60,0%, что соответствует результатам на первом этапе, но необходимо отметить, что после тренинга ни один руководитель не отметил низкий уровень развития лидерских качеств,

т.е. отсутствуют руководители на контрольном этапе исследования со слабым уровнем лидерского потенциала, то есть, имеющие низкий уровень выраженности лидерских качеств. Если на первом этапе исследования руководителей слабо выраженные лидерские качества (низкий уровень лидерского потенциала) были у 10% руководителей, то после проведения тренинга низкий уровень лидерского потенциала отсутствует.

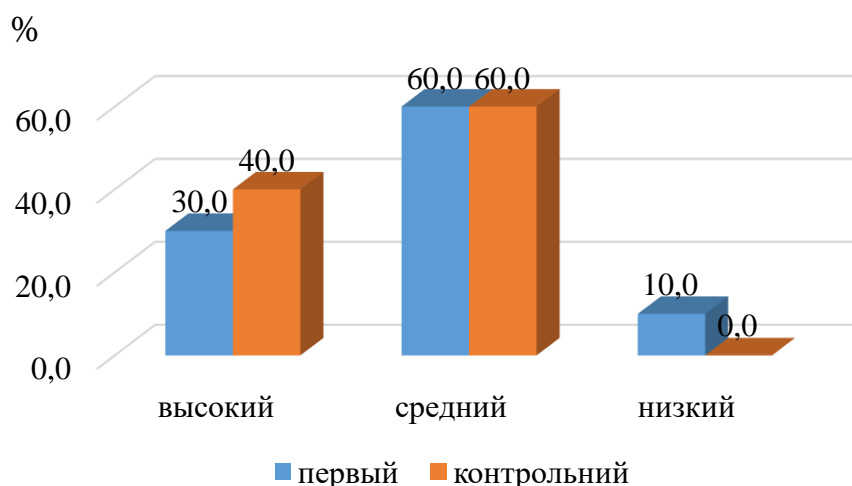


Рис. 3. 2. Динамика развития лидерских качеств у руководителей после тренинга

В группе фармацевтов динамика лидерского потенциала незначительна, о чем свидетельствуют данные рис. 3. 3.

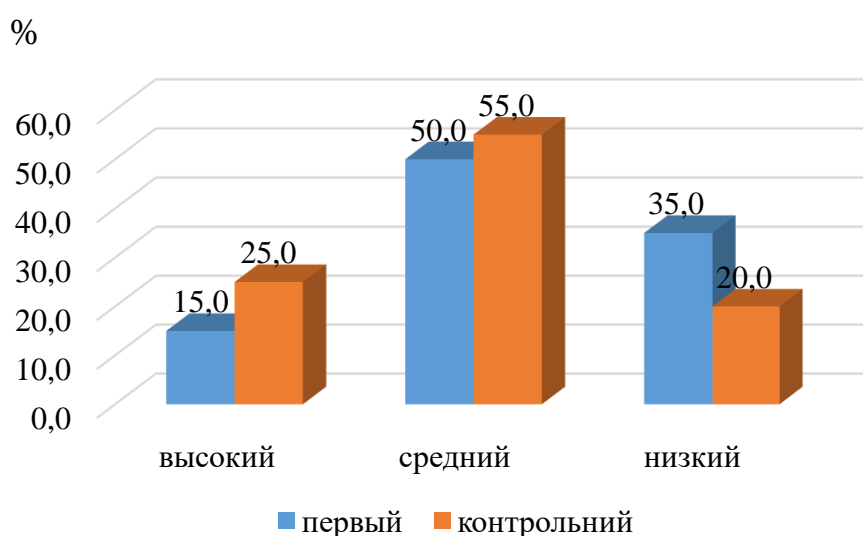


Рис. 3. 3. Динамика развития лидерских качеств у персонала после тренинга

Установлено, что в большинство фармацевтов имеют средний уровень выраженности лидерских качеств (55,0%), следует отметить положительную динамику увеличения высокого уровня лидерского потенциала и выразительности лидерских качеств: этот показатель увеличился на 15,0% и составил 25%.

Таким образом, установлены различия уровня выраженности лидерских качеств среди руководителей и персонала (фармацевтов) на первом этапе исследования и после проведения тренинга. Полученные данные подтверждают необходимость проведения регулярных тренингов, направленных на развитие лидерских качеств у персонала компании.

Выводы к разделу 3

1. Выполнено обоснование программы тренинга для формирования и повышения лидерских качеств персонала компании, повысить личностную эффективность фармацевтов, сформировать результативные стратегии командного взаимодействия, раскрыть потенциал лидера руководителей.

2. Установлено, что практически все показатели оценки коммуникативных качеств имеют тенденцию к повышению уровня и для руководителей, и для фармацевтов. У фармацевтов показатели среднего уровня остались на прежнем уровне (40,0%), вырос на 10,0% уровень выше среднего, высокий уровень не отмечен. Среди руководителей нет имеющих низкий уровень, на 10,0% выросли показатели для среднего и выше среднего уровней, высокий уровень остался прежним (10,0%). Показано, что в группе руководителей после проведения тренинга в большей степени развиты коммуникативные качества, чем у персонала.

3. Анализ результатов развитости организаторских качеств у руководителей демонстрирует повышение уровня организаторских качеств. Среди фармацевтов показатели уровня развития организаторских качеств выше среднего повысились на 5,0%, среднего на 10,0%, низкий уровень

снизился на 15%. Доказано, что после проведения тренинга у руководителей улучшились показатели организаторских способностей, по сравнению с фармацевтами.

4. Сделан вывод о повышении уровне развития коммуникабельности руководителей и персонала. Выявлено, что после тренинга отсутствуют руководители, имеющие низкий и очень низкий уровни коммуникабельности, вырос процент руководителей с уровнем выше среднего (40,0%). Установлено, что среди фармацевтов на 5,0% вырос показатель с высоким уровнем и средним, на 15,0% — выше среднего. Полученные результаты свидетельствует о повышении уровня коммуникабельности руководителей и персонала.

5. Проанализированы изменения в показателях оценки самоконтроля в общении. Полученные результаты свидетельствуют о повышении самоконтроля руководителей в общении. Руководители имеют более высокие показатели оценки самоконтроля в общении, чем персонал.

6. Выполнен сравнительный анализ развития динамики лидерской Я-концепции руководителей и персонала. Анализ результатов диагностики лидерской Я-концепции свидетельствует об отсутствии каких-либо значимых отличий в группе фармацевтов. У руководителей в структуре лидерской Я-концепции произошло значимое увеличение выразительности всех лидерских качеств, все качества получили средний или высокий уровень.

7. Установленная динамика уровня выраженности лидерских качеств среди руководителей демонстрирует увеличение их количества с высоким уровнем лидерского потенциала (40,0%), средне выраженные лидерские качества у 60,0%. В группе фармацевтов динамика лидерского потенциала незначительна. Полученные данные подтверждают необходимость проведения регулярных тренингов, направленных на развитие лидерских качеств у персонала фармацевтических компаний.

ВЫВОДЫ

1. Проанализированы данные профессиональной и научной литературы, на основании чего сделан вывод о необходимости развития лидерских качеств руководителей, в том числе и фармацевтических компаний. Доказана целесообразность проведения социально-психологических тренингов, других специальных форм обучения с целью улучшения организаторских и коммуникативных способностей.

2. Установлено уровень развития организаторских и коммуникативных свойств руководителей и персонала, который является преимущественно средним. В структуре лидерских качеств руководители и фармацевты организаторские качества представлены больше, чем коммуникативные.

3. Определен уровень коммуникабельности, на основании уровня которого сделан вывод о преобладании у руководителей среднего уровня коммуникабельности. Выполнен анализ лидерской позиции, который выявил, что руководители высоко оценивают такие лидерские качества, как осознание цели и организаторские способности. Установлено, что фармацевты оценивают все качества ниже, чем руководители, кроме умения работать в команде. На основании оценки навыков эмоционального интеллекта установлено, что приоритетным для персонала компании является эмпатия (социальное сознание) и управление взаимоотношениями.

4. Обоснована программа тренинга для формирования и повышения лидерских качеств персонала компании, направленная на повышение личностной эффективности персонала и формирования потенциала руководителя-лидера.

5. Установлено, что оценки коммуникативных качеств имеют тенденцию к повышению уровня и для руководителей, и для фармацевтов. Показано, что в группе руководителей после проведения тренинга в большей степени развиты коммуникативные качества и самоконтроль в общении, чем

у персонала. Выявлено повышение уровня организаторских качеств, развития коммуникабельности всех участников эксперимента.

6. Анализ результатов диагностики лидерской Я-концепции свидетельствует о значимом увеличении выразительности всех лидерских качеств у руководителей и отсутствии каких-либо значимых отличий в группе фармацевтов. Установленная динамика уровня выраженности лидерских качеств среди руководителей демонстрирует увеличение их количества с высоким уровнем лидерского потенциала (40,0%), среди фармацевтов динамика лидерского потенциала незначительна. Полученные данные подтверждают необходимость проведения регулярных тренингов, направленных на развитие лидерских качеств у руководителей компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / пер. з англ С. Сарвіри. Київ : Наш формат, 2019. 304 с.
2. Алекперова Н. Вопросы лидерства в фармации: перспективы и возможности. *Фармацевт Практик*. 2015. № 1. С. 6-7.
3. Алекперова Н. Лидер в сфере фармации: кто он? *Фармацевт Практик*. 2015. № 11. С. 8-9.
4. Алекперова Н. Мнения экспертов об образовании лидера в сфере фармации. *Фармацевт Практик*. 2016. № 7-8. С. 4-5.
5. Алекперова Н.В. Лидерство в фармации. К.: Издательский дом Дмитрия Бурого, 2015. 240 с.
6. Головешко Б. Р. Мотиваційно-ціннісне спрямування майбутніх фахівців з менеджменту на успішну професійну діяльність. *Науковий огляд*. 2016. № 1 (22). С. 35–43.
7. Головешко Б.Р. Лідерство як засіб легітимізації влади менеджера адміністративної діяльності. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2014. № 6. С. 167–175.
8. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». 2016. Вип. 64. С. 44-60.
9. Емоційний інтелект лідера: як розвивати його в собі. URL : <https://www.management.com.ua/review/rev1130.html>
10. Жарик Є.А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. *Молодий вчений*. 2018. №6(58). С.200-203.
11. Кононець М. О. Психологія лідерства : навч. посібн. / за заг. ред. О. В. Винославської. Київ: КВІЦ, 2020. 252 с.
12. Крейг Н. Лідерство починається з призначення / пер. з англ. В. Галкіної. Київ : Фабула, 2019. 240 с.
13. Кульчій О. І. Антикризове управління: навч. посіб. Полтава:

ПолтНТУ, 2016. 120 с.

14. Лебедев С. С. Роль тренінгу у формуванні професійних і особистісних компетенцій працівника сучасного промислового підприємства. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2010. № 5. С. 35–39.

15. Лідерські якості в професійній діяльності: навч. посіб / Голоवेशко Б.Р. та ін. Харків: ФО-П Панов А.М., 2017. 144 с.

16. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Загоруйко В.Л. Профіль компетентностей креативного менеджера з персоналу. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. №28. С.62-69.

17. Лучко Г. Й., Когут І. В. Лідерські якості в проектному менеджменті. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 240–245.

18. Олексюк О. Є. Лідерські риси та якості як складові структури особистості лідера. *Наук. вісн. Миколаївського нац. ун-ту імені В. О. Сухомлинського*. 2017. № 4. С. 372–380.

19. Пономарьов О. С., Гура Т. В. Соціально-психологічні вимоги до особистості лідера та характеру його мислення. *Проблеми сучасної психології : Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. 2016. Вип. 34. С. 90–102.

20. Рачинський А. П. Лідерство як управлінська парадигма у сучасних тенденціях розвитку суспільства / за заг. ред. проф-ів Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка : матеріали круглого столу за міжнародною участю (м. Київ, 05 грудня 2014 року). К. : Ліра-К, 2014. С. 128–131.

21. Розвиток лідерства / Л. Бізота ін. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

22. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. Харків : НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2017. 100 с.

23. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 296

с.

24. Турчик І., Клайзнер А. Шість емоційних стилів лідерства. URL: <https://gurt.org.ua/articles/18985/>
25. Фетіскін Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Соціально-психологічна діагностика розвитку особистості і малих груп. М., Изд-во Інституту Психотерапії. 2002. 490 с.(Жариков)
26. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
27. Якушко Н.О. Теорії лідерства: Генеза та сучасна інтерпретація. Право та держава. 2016. №4 (25). С. 130-135.
28. Aliekperova N. Pharmaceutical leadership in Ukraine: transformational and transactional. *Economics and Sociology*. 2018. №4: 265-279.
29. Bellil I. Research on the development of leadership qualities of the head of a pharmaceutical organization. *Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики*: матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 14-15 березня 2023 р. Х.: Вид-во НФаУ, 2023. С. 201-202.
30. Bass B.M., Avolio B.J. Multifactor leadership questionnaire. 2010.
31. Blanchard, K., Fowler, S. Leading at a Higher Level, Revised and Expanded Edition: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations. FT Press; 1-ed., 2009. 384 p.
32. Blanchard, K., Miller, M. The secret. What great leaders know and do. Third edition. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2014. 152 p.
33. Buchanan, D., Huczynski, A. Organizational Behaviour (7th ed.). Pearson Education Ltd., 2010. 601 p.
34. Businessballs information website: Leadership Theories Page, Integrated Psychological Approach section. URL : <https://www.businessballs.com>.
35. Feller T. T., Doucette W. R., Witry M. J. Assessing Opportunities for Student Pharmacist Leadership Development at Schools of Pharmacy in the United States. *Am. J. Pharm. Educ.* 2016. V. 80, N 5. P. 79.

36. Janke K. K., Nelson M. H., Bzowycyj A. S. et al. Deliberate Integration of Student Leadership Development in Doctor of Pharmacy Programs. *Am. J. Pharm. Educ.* 2016. V. 80, N 1. P. 2.
37. Kouzes, J.M., Posner, B.Z. *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* / J.M. Kouzes, B.Z. Posner. Jossey-Bass; 5 edition, 2012. p. 416.
38. Mary K. Pratt Definition leadership. URL : <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership>
39. Maxwell, J.C. *The Complete 101 Collection: What Every Leader Needs to Know*. Thomas Nelson; 3.11.2012 edition, 2012. p. 624.
40. Northouse Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. 8 ed. CA: Sage Publication, 2018.
41. Reed B. N., Klutts A. M., Mattingly T. J. A Systematic Review of Leadership Definitions, Competencies, and Assessment Methods in Pharmacy Education. *Am. J. Pharm. Educ.* 2019. V. 83, N 9. P. 7520.
42. Scouller, J. *The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill*. Cirencester: Management Books 2000, 2011, p. 317.
43. Sinek S. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London. 2011. 256 p.
44. Sucher B., Nelson M., Brown D. An elective course in leader development. *Am. J. Pharm. Educ.* 2013. V. 77, N 10. P. 224.
45. Western S. *Leadership: A critical text*. London: Sage, 2013. p. 26.

ПРИЛОЖЕНИЕ



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕКОНОМІКИ
ФАРМАЦІЇ
ГО «ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА АСОЦІАЦІЯ
ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ»



**ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ ЗА УМОВ
ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ: ПИТАННЯ ОСВІТИ,
ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ**

МАТЕРІАЛИ

VI Всеукраїнської науково-освітньої internet конференції

(м. Харків, 14-15 березня 2023 р.)



Харків

2023

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕКОНОМІКИ ФАРМАЦІЇ

**ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ
ПОЛІТИКИ ЗА УМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДИЧНОГО
СТРАХУВАННЯ: ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ**

МАТЕРІАЛИ

*VI Всеукраїнської науково-освітньої internet конференції
(м. Харків, 14-15 березня 2023 р.)*

Харків

2023

РОЗДІЛ II. ТЕЗИ**RESEARCH ON THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP QUALITIES OF
THE HEAD OF A PHARMACEUTICAL ORGANIZATION**

Bellil Ismail

National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine

fmm@nuph.edu.ua

The leadership qualities of the head of the pharmaceutical organization must be considered in the context of his personality characteristics, necessary competencies and features of professional activity. Leadership qualities are a set of psychological qualities of the leader, abilities and features of interaction with the group, which ensure the successful performance of leadership functions. Many aspects of the problems of leadership of managers are not sufficiently developed, which indicates the relevance of research and the feasibility of evaluating the leadership qualities of managers of pharmaceutical organizations.

The situational approach to leadership is based on the manager's perception of the situation and the appropriate choice of behavioral strategy in accordance with this situation. Situational leadership is based on such personal qualities as emotional stability, empathy, creativity, and self-organization. In this way, emotional stability is important in crisis situations, when the manager must focus on important tasks and staff motivation. Empathy allows the manager to create an atmosphere of mutual understanding and trust in the team, and creativity - to find unconventional ways to solve problems and achieve goals.

The personal qualities approach assumes that a successful leader of a pharmaceutical organization must have qualities that help them achieve their goals and ensure the success of their subordinates. These qualities include determination, which allows a leader to act decisively and effectively, persevere through difficulties and obstacles. A leader must be able to control their emotions and reactions in order to not allow negativity to corrode the team and not to disrupt

professional relationships. It should be noted that the leader manager must feel responsible for their actions and the actions of their team, be ready for changes and innovations, as well as for the search for innovative solutions and approaches. In an organization, a leader must be devoted to their team, give it support, lead it to success and ensure harmonious relationships. Finally, the leader must be able to communicate with his team, and be able to explain their actions. When studying the development of leadership qualities, it is necessary to take into account the behavioral approach to leadership, according to which the effectiveness of leadership depends on how the leader interacts with subordinates and stimulates them to achieve goals. There are two approaches: task-oriented and relationship-oriented. A leader that is focused on tasks and results sets clear goals and expectations for subordinates, provides clear instructions, and evaluates performance. This approach is effective in situations where you need to achieve a specific result and complete the task according to the set requirements. A manager focused on the relationship with subordinates as well as their needs and desires, creates trusting relationships with subordinates as a leader, supports them and provides support for development. This approach is effective in situations where it is necessary to maintain and develop relations with subordinates, support their motivation and the internal dynamics of the team. Modern leadership research shows that real leaders are managers who have the best individual qualities. It is worth mentioning that there are also informal leaders in pharmaceutical organizations: these are people do not have an official leadership status, but at the same time have significant influence on other people. Such influence may be based on factors such as experience, knowledge, expertise, compassion, commitment, or other personal qualities. Their influence can be both positive or negative, depending on how they use their qualities and interact with others.

A study of the leadership qualities of the managers of pharmaceutical organizations can be useful for understanding what skills and abilities are needed to successfully perform managerial functions.

Национальный фармацевтический университет

Факультет по подготовке иностранных граждан
Кафедра фармацевтического менеджмента и маркетинга

Уровень высшего образования магистр

Специальность 226 Фармация, промышленная фармация
Образовательная программа Фармация

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
фармацевтического
менеджмента и
маркетинга

Владимир МАЛЫЙ
«01» сентября 2022 года

ЗАДАНИЕ
НА КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
СОИСКАТЕЛЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Исмаил БЕЛЛИЛ

1. Тема квалификационной работы: «Анализ и оценка развития лидерских качеств руководителей фармацевтических компаний», руководитель квалификационной работы: Ольга РОГУЛЯ, к.фарм.н., доцент,

утвержденный приказом НФаУ от «06» февраля 2023 года № 35

2. Срок подачи соискателем высшего образования квалификационной работы: апрель 2023 г.

3. Исходные данные к квалификационной работе: источники научной и профессиональной литературы, информация сети интернет, анкеты.

4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень вопросов, которые необходимо разработать): проанализировать теоретические данные профессиональной и научной литературы по вопросам лидерства; выполнить исследования коммуникативных и организаторских способностей персонала фармацевтических компаний; провести оценку состояния развития лидерских качеств персонала аптеки; обосновать программу тренинга по улучшению лидерских качеств в фармации; проанализировать эффективность проведения тренинга по развитию лидерских качеств руководителей

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей): таблиц – 11, рисунков – 6

6. Консультанты разделов квалификационной работы

Раздел	Имя, ФАМИЛИЯ, должность консультанта	Подпись, дата	
		задание выдал	задание принял
1.	Ольга РОГУЛЯ, доцент учреждения высшего образования кафедры фармацевтического менеджмента и маркетинга	01.09.2022	01.09.2022
2.	Ольга РОГУЛЯ, доцент учреждения высшего образования кафедры фармацевтического менеджмента и маркетинга	19.12.2022	19.12.2022
3.	Ольга РОГУЛЯ, доцент учреждения высшего образования кафедры фармацевтического менеджмента и маркетинга	01.02.2023	01.02.2023

7. Дата выдачи задания: «01» сентября 2022 года

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ з/п	Название этапов квалификационной работы	Срок выполнения этапов квалификационной работы	Примечание
1	Изучение данных научной и профессиональной литературы, информации из интернет-источников и обоснование актуальности темы и методов исследования	сентябрь 2022 г. – октябрь 2022 г.	выполнено
2	Обобщение информационных материалов и написание первого раздела работы «Характеристика лидерства в системе управления»	ноябрь 2022 г.	выполнено
3	Обработка результатов анкетирования и написание второго раздела «Исследование лидерских качеств руководителей фармацевтических компаний»	декабрь 2022 г. – январь 2023 г.	выполнено
4	Подготовка и написание третьего раздела «Разработка направлений по формированию лидерских качеств персонала фармацевтических компаний»	февраль 2023 г. – март 2023 г.	выполнено
5	Подготовка доклада и слайдов к защите	апрель 2023 г.	выполнено
6	Подготовка и представление квалификационной работы вЭК НФаУ. Подготовка к защите	апрель 2023 г.	выполнено

Соискатель высшего образования

_____ Исмаил БЕЛЛИЛ

Руководитель квалификационной работы

_____ Ольга РОГУЛЯ

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 35
По Національному фармацевтичному університету
від 06 лютого 2023 року

нижченаведеним студентам 5-го курсу 2022-2023 навчального року, навчання за освітнім ступенем «магістр», галузь знань 22 охорона здоров'я, спеціальності 226 – фармація, промислова фармація, освітня програма – фармація, денна форма здобуття освіти (термін навчання 4 роки 10 місяців та 3 роки 10 місяців), які навчаються за контрактом, затвердити теми кваліфікаційних робіт:

Прізвище студента	Тема кваліфікаційної роботи	Посада, прізвище та ініціали керівника	Рецензент кваліфікаційної роботи	
• по кафедрі фармацевтичного менеджменту та маркетингу				
Белліл Ісмаїл	Аналіз та оцінка розвитку лідерських якостей керівників фармацевтичних компаній	Analysis and evaluation of the development of leadership qualities of pharmaceutical company executives	доцент Рогуля О.Ю.	доц. Гавриш Н.Б.

Підстава: подання Декана, згода ректора

Ректор

Вірно. Секретар



ВИСНОВОК

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі
здобувача вищої освіти**

№ 113538 від « 17 » травня 2023 р.

Проаналізувавши випускню кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти денної форми навчання Белліл Ісмаїл, 5 курсу, _____ групи, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, на тему: «Аналіз та оцінка розвитку лідерських якостей керівників фармацевтичних компаній / Analysis and evaluation of the development of leadership qualities of pharmaceutical company executives», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,
професор**



Інна ВЛАДИМИРОВА

3%

6%

ОТЗЫВ

научного руководителя на квалификационную работу уровня высшего образования магистр специальности 226 Фармация, промышленная фармация

Исмаила БЕЛЛИЛА

на тему: «Анализ и оценка развития лидерских качеств руководителей фармацевтических компаний».

Актуальность темы. Эффективное функционирование и устойчивое развитие фармацевтических компаний зависит от результатов управленческой деятельности руководителей и особенностей выполнения поставленных задач персоналом. В фармации, где необходимо обеспечивать высокий уровень качества, лидерство является залогом достижения запланированных результатов. Для успешной практической реализации поставленных задач необходима соответствующая система формирования лидерских, организационных и коммуникативных качеств руководителей, на что и направлены исследования квалификационной работы.

Практическая ценность выводов, рекомендаций и их обоснованность. Квалификационная работа имеет прикладной характер, внедрение результатов которой направлено на улучшение лидерских качеств руководителей и развитие их у персонала фармацевтической компании.

Оценка работы. Исмаил БЕЛЛИЛ успешно провел комплексные исследования по теме работы, продемонстрировал умение самостоятельно анализировать и обобщать данные литературных источников. Квалификационная работа является комплексным исследованием, выполненным на достаточном научном уровне, которое по своей актуальности, значению, полученным результатам и выводам заслуживает на положительную оценку.

Общий вывод и рекомендации о допуске к защите. Квалификационная работа соискателя высшего образования Исмаила БЕЛЛИЛА на тему: «Анализ и оценка развития лидерских качеств руководителей фармацевтических компаний» является комплексным научным исследованием, которое имеет актуальность, научную новизну, теоретическое и практическое значение. Квалификационная работа соответствует предъявляемым требованиям и может быть представлена в ЭК НФаУ для защиты.

Научный руководитель _____ Ольга РОГУЛЯ

«14» апреля 2023 г.

РЕЦЕНЗИЯ

на квалификационную работу уровня высшего образования магистр специальности 226 Фармация, промышленная фармация

Исмаила БЕЛЛИЛА

на тему: «Анализ и оценка развития лидерских качеств руководителей фармацевтических компаний».

Актуальность темы. В современных условиях фармацевтические компании стремятся максимально реализовать свой бизнес-потенциал, но эффективно управлять системой, ориентированной на достижение высоких показателей, может только руководитель-лидер. Лидерство, как одна из важнейших составляющих руководителя, является его интегрированным личностным образованием, что приводит к успешному осуществлению управленческой деятельности. Проблемам лидерства и его эффективному использованию должно уделяться особое внимание, так как для успешного выполнения своих функций руководитель должен быть обязательно и лидером.

Теоретический уровень работы. В квалификационной работе соискателем проанализированы теоретические основы формирования лидерства и качеств руководителя.

Предложения автора по теме исследования. Исследованы способности, положительно влияющие на управленческую деятельность и характеризующие развитие лидерских качеств руководителей фармацевтических компаний.

Практическая ценность выводов, рекомендаций и их обоснованность. Представленные в квалификационной работе результаты являются научно-обоснованными, имеют прикладное значение и рекомендуются для использования руководителями фармацевтических компаний в системе формирования лидерских, коммуникативных, организационных качеств.

Недостатки работы. В квалификационной работе встречаются опечатки, неудачно сформулированные предложения. В целом, указанные замечания не уменьшают научной и практической ценности квалификационной работы.

Общий вывод и оценка работы. Квалификационная работа Исмаила БЕЛЛИЛА на тему «Анализ и оценка развития лидерских качеств руководителей фармацевтических компаний» является комплексным аналитическим исследованием, имеющим теоретическую и прикладную значимость. Полученные результаты и уровень выполнения исследований отвечают требованиям, предъявляемым к квалификационным работам. Таким образом, представленная на рецензирование квалификационная работа может быть представлена для защиты в Экзаменационной комиссии Национального фармацевтического университета.

Рецензент _____

доц. Наталья ГАВРИШ

«18» апреля 2023 г.

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 11**

21 квітня 2023 року

м. Харків

**засідання кафедри фармацевтичного
менеджменту та маркетингу**

Голова: завідувач кафедри ФММ, доктор фарм. наук, професор Малий В.В.

Секретар: доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В.

ПРИСУТНІ: зав. кафедри ФММ, доктор фарм. наук, проф. Малий В.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Слободянюк М.М., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Пестун І.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Ткачова О.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Рогуля О.Ю., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бондарєва І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Софронова І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Малініна Н.Г., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бабічева Г.С., асистент, канд. фарм. наук Шуванова О.В., асистент, канд. фарм. наук Чегринєць А.А., асистент, канд. фарм. наук Ткаченко І.В., здобувачі вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, освітньої програми Фармація.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ: Про допуск здобувачів вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, освітньої програми Фармація до захисту кваліфікаційних робіт в Екзаменаційній комісії НФаУ.

СЛУХАЛИ: Про допуск здобувача вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, освітньої програми Фармація групи Фм18(5,0д)і-09 Ісмаїла БЕЛЛІЛА до захисту кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії НФаУ. Кваліфікаційна робота на тему «Аналіз та оцінка розвитку лідерських якостей керівників фармацевтичних компаній».

ВИСТУПИЛИ: В обговоренні кваліфікаційної роботи взяли участь доц. ЗВО Жадько С.В., доц. ЗВО Бабічева Г.С. Керівник кваліфікаційної роботи: доц. Рогуля О.Ю.

УХВАЛИЛИ: Допустити здобувача вищої освіти Ісмаїла БЕЛЛІЛА до захисту кваліфікаційної роботи на тему «Аналіз та оцінка розвитку лідерських якостей керівників фармацевтичних компаній» в Екзаменаційній комісії НФаУ.

Зав. кафедри фармацевтичного
менеджменту та маркетингу
доктор фарм. наук,
професор

Володимир МАЛІЙ

Секретар,
доцент ЗВО,
канд. фарм. наук, доцент

Світлана ЖАДЬКО

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОДАННЯ ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Направляється здобувач вищої освіти Ісмаїл БЕЛЛІЛ до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 22 Охорона здоров'я спеціальністю 226 Фармація, промислова фармація освітньою програмою Фармація на тему: «Аналіз та оцінка розвитку лідерських якостей керівників фармацевтичних компаній».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Світлана КАЛАЙЧЕВА /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Ісмаїл БЕЛЛІЛ у повному обсязі виконав поставлені у кваліфікаційній роботі завдання, провів збір первинних даних, розрахунки, аналіз та узагальнення результатів. За актуальністю, глибиною та обсягом наукових досліджень кваліфікаційна робота Ісмаїла БЕЛЛІЛА відповідає вимогам і може бути представлена в Екзаменаційну комісію Національного фармацевтичного університету для захисту.

Керівник кваліфікаційної роботи

Ольга РОГУЛЯ

«14» квітня 2023 р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Ісмаїл БЕЛЛІЛ допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри
фармацевтичного менеджменту та маркетингу

Володимир МАЛИЙ

«21» квітня 2023 р.

Квалификационную работу защищено

в Экзаменационной комиссии

«___» июня 2023 г.

С оценкой _____

Председатель Экзаменационной комиссии,

доктор фармацевтических наук, профессор

_____ / Владимир ЯКОВЕНКО /