



*ЗдраУ*

---

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ  
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



В. М. Толочко, І. В. Міщенко

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Методичні рекомендації до підготовки та проведення  
практичних і семінарських занять з курсу  
«Управління та економіка фармації»  
в системі післядипломної освіти спеціалістів фармації

Харків  
НФаУ  
2015

*Рекомендовано для використання у навчальному процесі та практичній фармації ЦМК Національного фармацевтичного університету (протокол № 2 від 05.02.2015 р.) і засіданням ученої ради Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації НФаУ (протокол № 2 від 23.02.2015 р.)*

**Рецензенти:** *Н. А. Цубанова*, доктор фармацевтичних наук, професор кафедри загальної фармації та безпеки ліків ІПКСФ НФаУ;

*О. А. Васильєва*, кандидат фармацевтичних наук, доцент кафедри якості, стандартизації і сертифікації ліків ІПКСФ НФаУ

**Толочко В. М., Міщенко І. В.**

**Т 52** Організаційно-психологічні аспекти управлінської діяльності : метод. рек. для підгот. та провед. практ. і семінар. занять з курсу «Управління та економіка фармації» в сист. післядиплом. освіти спец. фармації. – Х. : НФаУ, 2015. – 36 с.

Методичні рекомендації присвячені розгляду організаційно-психологічних аспектів, важливих для досягнення успіху в управлінській діяльності суб'єктів управління. Вони містять логічну схему викладення навчального матеріалу, теоретичну частину, навчальні завдання до практичних занять, питання до семінарських занять, питання й тести для самопідготовки слухачів у системі післядипломної освіти. Можуть бути використані для самостійного опанування навчальної теми з метою розвитку й удосконалення майстерності у здійсненні управлінської діяльності спеціалістами практичної фармації.

Розроблено на кафедрі управління та економіки фармації Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету.

Призначено для слухачів системи післядипломного навчання спеціалістів фармації, практиків, викладачів.

**УДК 159.9 (075.9)**

© Толочко В. М.,  
Міщенко І. В., 2015  
© НФаУ, 2015

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| Вступ .....  | 4  |
| 1. Теоретична частина.....   | 5  |
| 1.1. Логічна схема структурної побудови викладення<br>навчального матеріалу..... | 5  |
| 1.2. Організаційно-психологічні аспекти управлінської<br>діяльності.....         | 6  |
| 1.3. Питання та завдання для самопідготовки до занять.....                       | 21 |
| 1.4. Тести для самопідготовки до занять.....                                     | 23 |
| 2. Практична частина .....   | 29 |
| 2.1. Семінарське заняття з теми .....  | 29 |
| 2.2. Практичне заняття з теми.....   | 29 |
| Список літератури .....  | 31 |

## ВСТУП

Результати професійної діяльності спеціалістів фармації значною мірою залежать від майстерності управління своєю поведінкою – особистісною і професійною. Управлінська діяльність є невід’ємною частиною поведінки будь-якої людини, проте її значення значно зростає для спеціалістів, які за родом своєї діяльності працюють з людьми, особливо в такій соціально значущій царині, як охорона здоров’я. Від її успішності залежить не тільки якість реалізації особистісного і професійного потенціалу спеціалістів фармації, а і якість їх професійного впливу на відвідувачів аптечних закладів і навіть кінцеві результати їх лікування певною мірою.

Успішність управління, зі свого боку, залежить від того, наскільки свідомо і доцільно враховуються організаційно-психологічні аспекти цього різновиду діяльності у практичних діях. Особливо важливо удосконалювати навички ефективного управління для лідерів і керівників робочих груп і організацій, дії яких впливають на життєздатність як окремих людей, так і організацій в цілому, зокрема у фармацевтичній галузі.

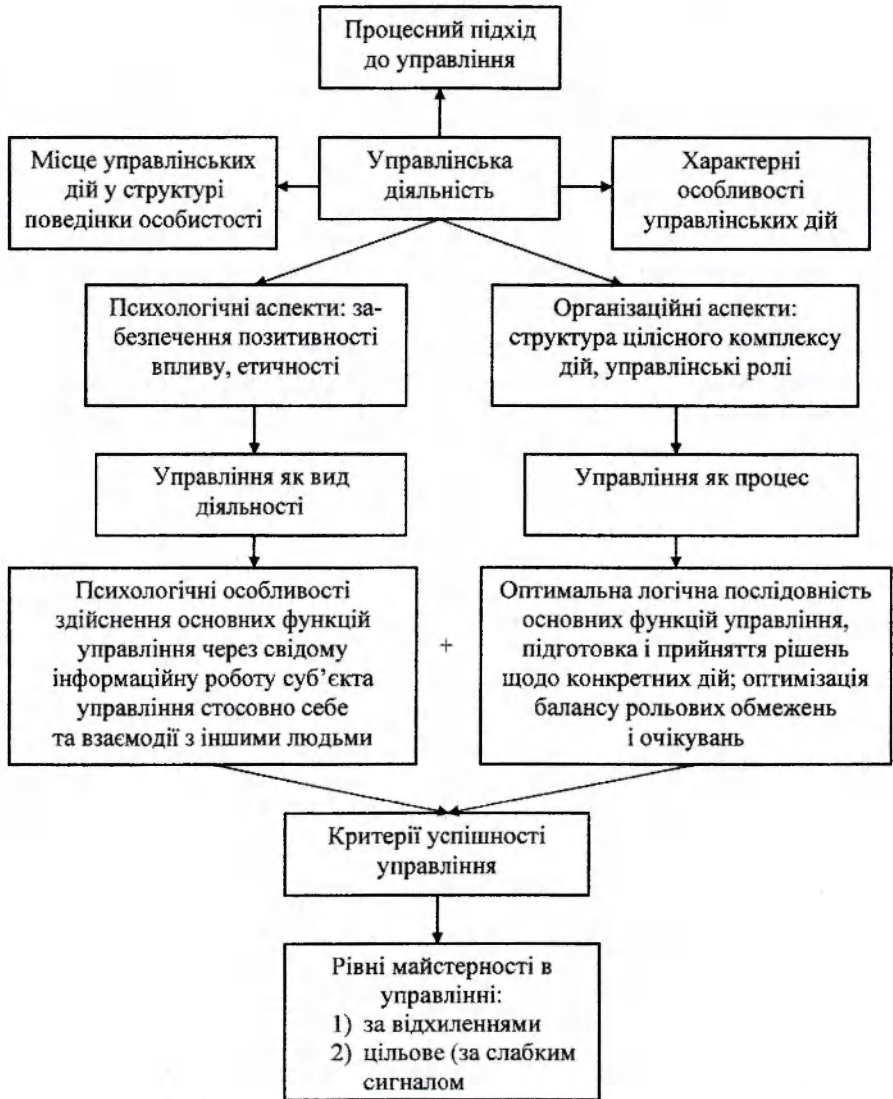
Тема «Організаційно-психологічні аспекти управлінської діяльності» є складовою частиною розділу з основ теорії та психології управління в навчальних програмах передатестаційного та низки циклів тематичного удосконалення спеціалістів фармації. За ними передбачається опанування навчального матеріалу у формі семінарських і практичних занять.

Заняття мають на меті висвітлення суттєвих організаційних і психологічних особливостей управлінської діяльності, а також удосконалення умінь спеціалістів фармації визначати свій рівень майстерності в управлінській діяльності стосовно своїх особистісних і професійних цілей.

Методичні рекомендації з теми містять повний комплекс завдань, розрахованих на різну тривалість занять. За конкретними навчальними планами і програмами циклів удосконалення можна варіювати їх тривалість та інформаційну насиченість. Можливе також самостійне опрацювання теми за методичними рекомендаціями з використанням рекомендованої літератури.

# 1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

## 1.1. ЛОГІЧНА СХЕМА СТРУКТУРНОЇ ПОБУДОВИ ВИКЛАДЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО МАТЕРІАЛУ





## 1.2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### Управління як вид діяльності людини, його психологічні і організаційні аспекти

*Управління як вид діяльності* – це такий вплив людини на саму себе, іншу людину чи групу людей, предмет або ситуацію, який має конкретну позитивну мету. В кібернетиці – науці про найзагальніші управлінські закономірності – управлінськими називаються тільки такі дії, які приводять до підтримання або поліпшення структури й життєдіяльності самоорганізованих цілеспрямованих систем.

Розрізняють 4 основних класи таких систем: біологічні (окремі живі організми: рослини, тварини, люди, як біологічні істоти, і біоценози, які їх усіх поєднують між собою); соціальні (складаються з людей як особистостей); технічні системи (машини, механізми) й інформаційні (інформаційні програми тощо). Отже, будь-які дії, результатом яких є погіршення якості життя вищезазначених систем, зниження їх функціональних можливостей і збідніння структури по суті є не управлінськими, а ентропійними, тобто спрямованими на руйнування.

Самоорганізовані цілеспрямовані системи мають природну властивість до спонтанного саморуйнування, яке в теорії управління називають явищем ентропії. Основне призначення управлінських дій – подолання природної ентропії керованих систем і подальший їх розвиток. Тому управління є обов'язковим елементом як у структурі поведінки окремої людини, так і в організації діяльності соціальних систем – робочих груп, організацій тощо.

Управління, як вид діяльності, має організаційні і психологічні аспекти, гармонійне поєднання яких забезпечує успіх у досягненні його мети.

*Психологічні аспекти* стосуються визначення мети і розв'язання завдань з досягнення продуктивних якісних станів суб'єктів управління (керівників, лідерів) та управляємих ними організацій і робочих груп, а також усіх особистостей, що рішуче налаштовані і практично виконують місію й завдання свого життя – професійні й особистісні.

Опанування психологічних аспектів в управлінській діяльності має бути інституціональним, першочерговим рівнем професійних вимог для суб'єктів управління, тому що саме психологія управління може надати пояснення, чому руйнуються системи і якими мають бути мета і мотивація діяльності, щоб замість руйнування відбувалось удосконалення. Урахування психологічних аспектів у здійсненні управлінської діяльності забезпечує позитивність керувального впливу і його етичність.

**Організаційні аспекти** стосуються того, як саме будуть досягатись бажані стани і як саме слід формулювати стратегію й тактику майбутніх досягнень – технічні подробиці управління стосовно 5 видів ресурсів: часу, людських, інформаційних, матеріальних, фінансових. Опанування організаційних аспектів робить здійсненням на практиці виконання управлінського процесу – технічного рівня, який підтримує суб'єкта управління у цільовому руслі спрямування до мети і у досягненні високих рівнів майстерності й професіоналізму в цій справі.

Для управлінців, які бажають досягти найвищих рівнів майстерності в управлінні, важливо звертати увагу в своїй професійній діяльності при прийнятті рішень одночасно на обидві групи аспектів.

### **Управлінська діяльність як різновид професійної поведінки**

Зазначають три основних різновиди управлінських дій з огляду на професіоналізм та усвідомлене до них ставлення.

Перший – стосується управлінських дій керівників за посадою, зокрема завідувачів аптек, їх заступників, завідувачів відділів тощо. Професійну діяльність керівників за посадами за умов ринкових відносин розглядає така наука, як менеджмент.

Другий – стосується також групи професіоналів різних галузей, які в процесі своєї трудової діяльності прямують до досягнення певних цілей. Наприклад, агрономи (професійна мета – екологічно й ефективно забезпечувати високі врожаї сільськогосподарських культур), тренери (професійна мета – оптимально готувати спортсмена до змагань), лікарі (професійна мета – оптимально зцілювати пацієнтів),



провізора (професійна мета – відпустити відвідувачу аптеки потрібні йому ліки і оптимально здійснювати фармацевтичну опіку при цьому) тощо.

Третій – стосується практично кожної людини у справі ефективного самоуправління власною поведінкою й ефективного безконфліктного спілкування з оточенням. Більше того, досить часто виникають ситуації, коли людині, в якій немає певних формальних повноважень, буває необхідно свідомо брати на себе роль неформального лідера у груповій чи партнерській взаємодії.

Отже, основи знань того, з чого саме повинні складатися дії з успішного управління, мають бути опановані усіма суб'єктами, які мають потребу в управлінні своїми діями, особливо у соціальному оточенні чи у виробничих умовах. Однак ступінь усвідомлення ними своєї поведінки може бути різним, що суттєво впливає на її продуктивність (зокрема, позитивність) як для них самих, так і для оточення, на яке вони впливають, незалежно від того, усвідомлюють вони це чи ні.

Цілісний комплекс інформаційних матеріалів стосовно чинників успішного управління на всіх рівнях і в усіх галузях людської діяльності акумулює в собі така міждисциплінарна система знань, як управлінська думка.

### **Різновиди діяльності у структурі поведінки людини**

Практичний досвід взаємодії з різними партнерами по спілкуванню свідчить про те, що суб'єкти управління у різні періоди часу перебувають у різних станах управління собою і взаємодією, які відрізняються ступенем усвідомлення ситуації, в якій вони перебувають, а також ступенем власних здібностей до вольової активності. Від того, в якій управлінській ситуації вони перебувають і чи адекватно відповідає їх стан умовам і обставинам цієї ситуації, залежить успішність її розвитку і кінцеві наслідки для всіх учасників процесу.

Отже, суб'єктам управління, тобто тим, хто ставить перед собою усвідомлені цілі, слід оптимізувати перехід від одного стану управління до іншого, щоб вони надавали йому усі корисні переваги і не виявляли негативних наслідків.

Для аналізу управлінського стану є корисним умовний розподіл поведінки людини на 5 основних різновидів діяльності, що згруповані за критерієм повноти власного вольового прояву стосовно себе та довкілля і рівня усвідомленості своїх дій: 1) управлінські; 2) стереотипні; 3) рефлексивні; 4) споглядальні; 5) наведені дії.

Розподіл на ці різновиди дій певною мірою досить умовний, тому що елементи кожного з них у певній управлінській ситуації можуть поєднуватись між собою відповідно до перемикання свідомої уваги суб'єкта управління. Проте знання їх особливостей сприяє оптимальному встановленню пріоритетів у їх практичному здійсненні, що впливає на кінцеві результати управлінської діяльності.

### **Психологічні особливості управлінських дій у структурі поведінки людини**

Головним призначенням *управлінських дій* є гарантування оптимального життєзабезпечення людини, подолання системної ентропії (процесів саморуйнування за відсутності розвитку й удосконалення), забезпечення успіху в життєвій місії.

Управлінські дії характеризуються низкою певних відмінностей, за якими можна визначити рівень їх коректності та успішності, це:

- позитивність (забезпечення продуктивності дій, спрямованих на досягнення певних корисних результатів, робота на творення, розбудову);
- націленість на підтримання порядку в структурі управляємої системи;
- націленість на підвищення визначеності ситуації;
- оптимальна усвідомленість ситуації і повна відповідальність (також і психофізична – пов'язана із соматичними і психофізичними проявами) за свою поведінку;
- етичність (дотримання загального етичного принципу: завдання шкоди собі чи будь-кому й оптимальна корисність).

Свідомо увага людини спрямована при цьому на оцінку і контроль цілісного комплексу показників, які складають для неї норму поведінки, що приводить до успіху й розвитку. Проте повсякчас у такому стані тотального контролю перебувати неможливо, тому після

завершення ментальної роботи із самоконтролю й удосконалення (у разі потреби) комплексу робочих управлінських настанов людина природно перемикає увагу на інші об'єкти, тобто переходить на інші різновиди дій у структурі поведінки, доцільні за ситуацією: стереотипні, рефлексивні, споглядальні чи наведені.

### **Психологічні особливості стереотипних дій у структурі поведінки людини**

Основним призначенням стереотипних дій є економія енергії на розмірковування, зокрема на розробку нових програм діяльності у повторюваних ситуаціях. Це зручно, коли виробляється навичка з якогось певного уміння, наприклад, приготування екстемпоральних лікарських форм. Поки спеціаліст тільки починає набувати досвіду, його свідомість зосереджує максимальну увагу на фізичних діях стосовно технічних подробиць виробничого процесу. Проте далі, у міру напрацювання автоматизму, свідомо увага у напрямі виконання механічних дій з виготовлення ліків слабшає, перемикаючись на споглядання будь-яких інших привабливих для розмірковування тем, і це стає небезпечним з огляду на зростання вірогідності неусвідомленої помилки. Тому правила приготування ліків в аптечних закладах передбачають певну послідовність цілого комплексу форм контролю, які психологічно спрямовані на відновлення уваги і залучення свідомості до нагляду за технологічним процесом у повному обсязі.

Отже, характерними особливостями стереотипних дій є:

- максимальне вимкнення розуму й інтелекту від контролю за повторюваними діями;
- повна неусвідомленість стосовно виконання раніше створених програм «на автопілоті»;
- мінімальна відповідальність за неусвідомлені дії;
- відсутність гарантій успішності, коректності і відповідності ситуації, яка може несподівано змінюватись і вимагати свідомого управління й зміни запланованого алгоритму дій.

## **Психологічні особливості рефлексивних дій у структурі поведінки людини**

Основне їх призначення – швидке реагування за браком часу на розмірковування.

Так само, як і для стереотипних дій, для них характерний автоматизм, який базується на раніше встановлених програмах поведінки. Проте якщо людина їх не обмірковувала попередньо, то у відповідь на ініціативи і вплив партнера по спілкуванню частіше спостерігаються більш-менш проявлені агресивні захисні реакції – відповідь «ні» на привабливу пропозицію, наприклад. Тому відмінною особливістю рефлексивних дій є їхня переважна спрямованість на захист від небезпеки (реальної чи уявної).

Напрацювання програм рефлексивної поведінки корисно у певних сферах професійної діяльності, пов'язаної з вимогами швидких реакцій у потенційно небезпечних ситуаціях, або таких, що характеризуються підвищеним ризиком – пілотів літаків, диспетчерів аеропортів тощо. Проте і для аптечних спеціалістів такі програми можуть бути з успіхом застосовані для відпрацювання навичок швидкого реагування на певні складні ситуації, які можуть виникнути непередбачувано і раптово – при взаємодії «зі складним» відвідувачем аптеки, наприклад, чи у ситуації необхідності здійснення термінової первинної медичної допомоги тощо.

## **Психологічні особливості споглядальних дій у структурі поведінки людини**

Основним призначенням споглядальних дій є підготовка до успішного управління, відновлення і зосередження енергетичних і пластичних ресурсів, необхідних для успішної подальшої діяльності.

Характерними особливостями споглядальних дій є:

- спонтанність;
- мінімальна активність розуму й інтелекту, націлена на споглядання світу (як зсередини, так і ззовні);
- максимальна зосередженість на почуттях і відчуттях;

- необхідність забезпечення умов, сприятливих для психологічної профілактики, спілкування із самим собою, Природою, референтною групою.

Детальніше розглядаючи цей тип поведінки, слід зазначити 2 його важливих елементи: 1) власне спостереження-споглядання і 2) внутрішній діалог зі своїм керуючим Вищим Я.

Часом внутрішній діалог може розширюватись до обсягу референтної групи – мікрогрупи, мета діяльності, ціннісні орієнтації, закони і норми поведінки якої сприймаються особистістю, як свої внутрішні. Ця група може бути реальною чи уявною. Проте важливо, щоб вона була, тому що людина сприймає її цінності як еталон для наслідування, орієнтир для самооцінки й управління собою, своєю поведінкою. Взаємодія з референтною групою або її окремими членами може давати людині додаткову точку опори, підтримку в самореалізації і сприяти відчуттю комфорту та душевного спокою, впевненості у своїх силах. Наявність у свідомості ідеальних моделей поведінки і психофізичних станів як еталону норми є надійним підґрунтям ефективного самоуправління, бо скеровує усі психофізичні процеси на досягнення і постійне підтримання життєво важливих показників на рівні бажаних ідеальних стандартів, а також їх подальше удосконалення.

Слід також зазначити, що споглядальна діяльність певною мірою супроводжує усі інші типи поведінки, забезпечуючи повноту самоконтролю людини за власною поведінкою, проте переважний обсяг таких спостережень відбувається за рахунок підсвідомих психічних процесів.

### **Психологічні особливості наведених дій у структурі поведінки людини**

Основне призначення наведених дій (тобто не тільки за власною, а й за волею іншої людини) – координація взаємодії між партнерами по спілкуванню.

Характерними особливостями наведених дій є:

- узгодженість поведінки партнерів у ситуаціях спілкування і взаємодії;

- оптимальна активність розуму й інтелекту, націлена на забезпечення вольової рівноваги у партнерстві;
- оптимальна зосередженість на почуттях і відчуттях з метою контролю підтримання партнерської рівноваги.

Воля іншої людини по суті не заміщує власну, а взаємодіє із волевиявленням іншої людини. При цьому свідомість проводить аналіз програм поведінки, які пропонуються партнером, і зіставляє їх із власними інтересами. У разі гармонійного узгодження з ними вплив від іншої людини сприймається як стимул до власних дій за цією програмою. Але тільки в тих межах, які роблять цей вплив етичним і оптимальним. Тобто таким, що забезпечує підтримання партнерської вольової рівноваги – як по горизонталі, так і по вертикалі. Це означає, зокрема в управлінських ситуаціях, що коли необхідно здійснювати вольову перевагу лідера по відношенню до веденого, лідеру слід контролювати її кількість стосовно веденого, щоб не виконувати за нього ту роботу, яку той може зробити сам.

Психологічний механізм здійснення управлінського впливу людини на інших людей ґрунтується на передачі енергоінформаційних сигналів по комунікативних каналах між людьми, об'єднаними мережею комунікацій у єдину систему.

### **Місце управлінських дій у структурі поведінки людини**

Управлінська діяльність є ключовим елементом у структурі поведінки людини, бо організує оптимальне виконання усіх інших видів діяльності відповідно до вимог управлінських ситуацій. Фактично управлінські дії – це формулювання у свідомості словесних настанов, які усі разом створюють єдиний управлінський комплекс, що безперервно і невпинно спрямовує поведінку людини на різні види активності для досягнення бажаних цілей.

Після формулювання настанов, тобто здійснення процесу самопрограмування, подальша поведінка людини реалізується відповідно до проведеного програмування: свідома увага перемикається на інші типи дій (споглядальні, рефлексивні, стереотипні, наведені тощо), поки не виникне необхідність зміни встановлених програм або формулювання нових з метою розвитку чи удосконалення.



Психологічний механізм здійснення управлінського впливу людиною на свою власну поведінку полягає у реалізації алгоритму із 4-х основних етапів:

1) спостереження – надає інформацію про наявний стан управлінської ситуації;

3) підготовка прийняття рішень – проводиться аналіз спостережень і формулюються висновки про бажаність підтримання цього стану чи внесення необхідних оптимальних змін, на основі синтезу формується оновлена модель поведінки і формулюються нові цілі;

2) прийняття рішень – свідомістю приймається рішення про обов'язковість досягнення нових цілей;

3) виконання рішень – підсвідомість реагує на формування словесних програм у свідомості і спрямовує на їх виконання внутрішні ресурси.

Чим більше людина у своєму особистісному житті й у професійній діяльності спрямована на творчість, нестандартний, нешаблонний характер діяльності, тим більшу кількість часу вона відводить управлінню у складі своєї поведінки, а меншу – стереотипним і рефлексивним діям. І навпаки, чим менше людина управляє собою, тим більше схильна до штампів і стереотипів, як у своїй професії, так і в особистісному житті, що збільшує ризик конфліктів, низької якості життя, професійного вигорання та інших різновидів ентропійного руйнування.

### **Процес управління як організаційна форма здійснення управлінського впливу**

Організаційною формою здійснення управлінського впливу людиною на себе та інших людей є процес управління, що складається із сукупності взаємопов'язаних окремих етапів, які називають функціями управління. Умовно їх розподіляють на основні і сполучні (об'єднавчі). Основними називають: 1) мотивацію, 2) планування, 3) контроль, 4) організацію діяльності.

Своєчасна постановка і розв'язання завдань кожного етапу дозволяє досягати бажаної мети управління з оптимальною якістю і мінімальними витратами ресурсів. Основні функції в процесі управлін-

ня поєднують в єдине ціле так звані сполучні чи об'єднавчі функції: комунікації (спілкування) і прийняття рішень (рис. 1).

Для успіху управління важливо дотримуватись певної оптимальної послідовності в реалізації функцій управління (як зазначено на рис. 1), а також враховувати психологічні аспекти як основних, так і сполучних функцій управління.

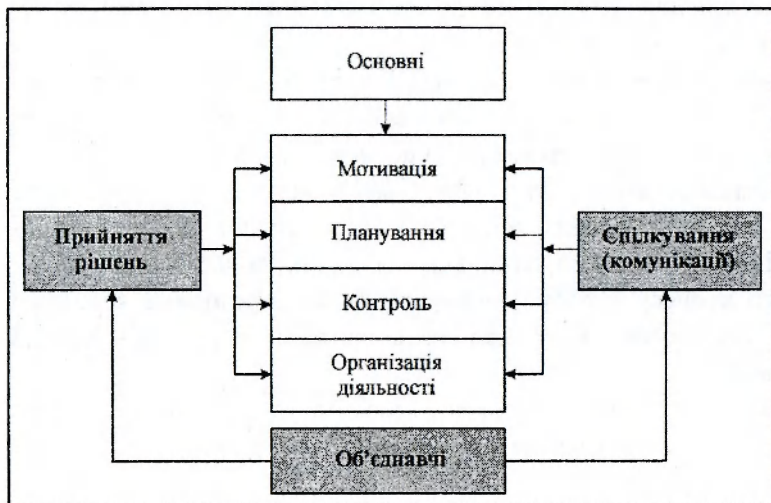


Рис. 1. Основні та об'єднавчі функції управління

Управлінські дії людини вимагають максимально усвідомленого ставлення до них. Отже, управління – це насамперед ментальний процес, який відбувається у свідомості людини. І його успішність значною мірою залежить від якості мислення, чіткого усвідомлення завдань, які потрібно розв'язувати на кожному етапі, розуміння суті явищ, що відбуваються.

Так, на етапі мотивації виконується завдання пошуку і знаходження актуальної потреби, реалізацію якої можна було б встановити метою діяльності людини і яка б оптимально відповідала її життєвій місії. Саме така потреба коректно (без шкоди для суб'єкта управління) забезпечує мобілізацію енергетичних ресурсів психіки для ефективного налагодження процесу управління досягнення цієї мети через

стимулювання і розвиток бажання. Цілі, які не відповідають життєвим місіям управляємих систем (як окремих людей, так і робочих груп або організацій), при їх досягненні руйнують ці системи. Тому важливо проекти таких цілей відхиляти на самих ранніх етапах управлінського процесу.

На етапі планування визначається мета і обираються рішення для її досягнення. Планом передбачається певна послідовність результатів на шляху до кінцевої мети.

Контроль передбачає зіставлення отриманих результатів із запланованими. Ще одним важливим аспектом контролю є побудова стандарту допустимих відхилень від цільового руслу.

Організація діяльності полягає в мобілізації на досягнення мети 5 видів ресурсів: часових, матеріальних, людських, фінансових, інформаційних. Крім цього, важливим завданням на цьому етапі управлінського процесу є побудова внутрішнього середовища керованої системи: по горизонталі – функціональних зон, по вертикалі – ієрархії управління.

Етап спілкування (комунікацій) забезпечує обмін інформацією і енергією між двома і більше учасниками взаємодії в управлінському процесі.

Прийняття рішень – це вибір альтернативи майбутнього в розвитку управлінської ситуації, є ключовим моментом руху в напрямку досягнення мети управління і мобілізації ресурсів для виконання чергових завдань для цього.

Управління має універсальний характер, тому що для ефективного досягнення мети в будь-якій галузі людської діяльності є важливою повноцінна реалізація всіх основних і об'єднавчих (сполучних) функцій у повному обсязі.

Важливо пам'ятати також, що окрема людина, як особистість і як спеціаліст, одночасно може контролювати паралельно декілька управлінських процесів. Але їх кількість не повинна перевищувати здатності до їх ефективного здійснення. Отже, для успішної реалізації цілісного комплексу життєвих завдань особистості важливо своєчасне завершення управлінських циклів з досягнення конкретних кінцевих результатів (мети управління у повному обсязі) і вивільнення внутрішніх ресурсів для організації нових управлінських процесів для

досягнення нових цілей, які диктуються потребами у подальшому особистісному й професійному розвитку. Якщо кількість завершених попередніх програм урівноважується з кількістю започаткованих нових, то суб'єкт управління досягає і підтримує оптимальний темп розвитку своєї індивідуальності – найвищу за ієрархією психологічну потребу людини.

### **Управлінські ролі як організаційні форми здійснення управлінського впливу у партнерській взаємодії**

Соціальна роль – певна форма поведінки людини у взаєминах, яка надає їй можливість досягти певних результатів і узгодити власні інтереси з інтересами інших членів певної соціальної групи (сім'ї, робочого колективу, кола друзів тощо) за умов конкретної ситуації. Ці ролі члени групи переймають на себе згідно з індивідуальними нахилами та вимогами конкретної ситуації. Зміна ролей становиться доцільною зі зміною обставин, відповідно до конкретного партнера по спілкуванню, а також його стану.

Можливий розподіл ролей на окремі різновиди за такими ознаками, як: 1) місце у процесі перетворення інформації (передача, отримання та аналіз, узагальнення, зберігання тощо); 2) місце в процесі управління (керівник – підлеглий, лідер – ведений).

В управлінні відомий також розподіл на цільові та підтримувальні ролі:

- **цільові:** ініціація діяльності, пошук інформації, створення нової інформації, збирання думок, надання інформації, висловлювання думок, опрацювання, координація, узагальнення;
- **підтримувальні:** заохочення (підтримка), забезпечення участі, (створення умов), встановлення критеріїв, виконання, висловлювання почуття групи.

Значення ролей у партнерській взаємодії обумовлюється завданнями, які вони виконують, як форми організації поведінки людей. Роль – це модель поведінки людини у суспільстві, яка виконує певні завдання по відношенню до значущих для неї партнерів з адекватними рольовими очікуваннями, які підходять (є комплементарни-

ми) тільки для цієї ролі, наприклад: мати – дитина, лікар – пацієнт, лідер – ведений, спеціаліст аптеки – відвідувач аптеки тощо.

Для продуктивного розвитку взаємодії у вказаних парах партнерів важливо, щоб принаймні один із них усвідомлював свою позитивну роль за ситуацією взаємодії і спрямовував свою поведінку в цільовому руслі очікувань партнера, водночас слідкуючи за підтриманням власних інтересів і дотриманням партнерської рівноваги. Недотримання цієї умови є причиною розвитку немотивованих конфліктів у партнерській взаємодії.

Роль, як форма структурної організації процесу спілкування, допомагає побудувати людині цільове русло обмежень, оптимальних для встановлення ефективного і безпечного досягнення цілей спілкування і взаємодії з конкретним партнером у конкретній управлінській ситуації.

Серед соціальних ролей особливу вагу мають управлінські ролі – певні форми поведінки керівника, які надають йому можливості досягти результатів у вирішенні конкретних завдань в управлінні організацією або соціальною групою. Залежно від вимог конкретної ситуації спектр цих ролей змінюється. За Мінцбергом, нараховується 10 основних управлінських ролей, згрупованих у три типи:

1) **міжособистісні ролі**: головний керівник, лідер, об'єднальна ланка;

2) **інформаційні ролі**: приймач інформації, розповсюджувач інформації, представник;

3) **ролі, пов'язані з прийняттям рішень**: підприємець; той, хто усуває порушення; розподілювач ресурсів; той, хто веде переговори.

Проте загальний перелік управлінських ролей значно більший і залежить від конкретної кількості окремих управлінських операцій, які виконуються певними керівниками на своїх посадах. Так, дослідження свідчать, що на різних посадах у різних сферах предметної діяльності керівники практично здійснюють від кількох десятків до кількох сотень окремих операцій з управління.

Значущість ефективної реалізації рольових завдань зростає із рівнем ієрархії керівника. При цьому на різних щаблях ієрархії змінюється пріоритетність різних управлінських ролей. Так, усі керівники, а особливо топ-менеджери і керівники інституційного рівня, звісно



мають не тільки приймати інформацію, а й створювати нову, формулювати адекватні цілі управління. Чим на більше коло людей впливають рішення конкретного керівника, тим більше зростають вимоги до високої якості формулювання ним своїх управлінських цілей, які реалізуються в його управлінських ролях.

Для забезпечення оптимального функціонування соціальних і виробничих груп, якими керує певний управлінець, йому важливо коректно виконувати дві головні ролі, значущі за психологічним змістом:

1) лідера, який здійснює вольову перевагу по відношенню до ведених – підлеглих;

2) ідеолога-програміста, який формулює моделі ідеальної реалізації творчого потенціалу усіх співробітників, які йому підвладні.

Перша роль, виконувана етично й ефективно, попереджує розвиток партнерської нерівноваги (тобто формування позицій «жертви» і «агресора» з подальшим розвитком захисних агресивних реакцій і конфліктних ситуацій) через забезпечення рівноправних партнерських стосунків злагоди, дружби і співробітництва.

Ефективне виконання керівником завдань другої ролі дозволяє досягти найвищих результатів сумісної діяльності підвладної йому організації чи соціальної групи і водночас персональної результативності особистісного розвитку кожного її члена.

Поєднання етичного адекватного сумісного виконання керівником першої і другої психологічних ролей забезпечує оптимальну гармонію внутрішнього середовища управляємої соціальної системи (або організації) з повноцінною реалізацією творчого потенціалу кожного з її членів і одночасно забезпечує необхідний градієнт розвитку, який нейтралізує явище природної ентропії та удосконалює систему в цілому.

Реалізація управлінських ролей керівниками аптекних закладів враховує професійні цілі у галузі фармацевтичної діяльності, пов'язані з лікарським забезпеченням населення і лікувально-профілактичних закладів.



## Критерії успіху в управлінській діяльності

Основним критерієм успіху в *управлінні* є повнота досягнень цілей управління: виконання життєвих місій управляємих систем трьох основних рівнів – окремої особистості, робочої групи, організації в цілому, що забезпечує високий рівень якості їх життя, його оптимальну тривалість, найширший спектр функціональних спроможностей і оптимальну продуктивність дій, націлених на забезпечення безпеки й корисності як для самих систем, так і для їх оточення.

Оцінка успішності дій з управління може бути досить проблемною, тому що досягнення значної кількості управлінських цілей, зокрема стратегічних, розраховано на тривалий період часу. Отже, критерій повноти досягнення кінцевих результатів не є коректним для оцінки стану управління поточними процесами. Для них доцільніше буде застосовувати інші оцінні критерії, серед яких центральне місце посідає рівень майстерності суб'єкта управління.

Майстерність в управлінні – це комплекс алгоритмів поведінки суб'єктів управління, який забезпечує високий якісний рівень перебігу управлінського процесу і досягнення його кінцевих наслідків, а також характеризується оптимальними витратами організаційних ресурсів, які для цього залучаються. Ступінь розвитку своєї майстерності керівник чи лідер може визначати за чотирма основними групами критеріїв відповідно до основних підходів до управління: процесного, системного, ситуаційного і еволюційного.

Перша група критеріїв стосується двох ключових аспектів процесного підходу в управлінні: вибору достойної мети управління та розвитку умінь управляти процесом досягнення цієї мети.

Щодо мети, то основним показником її якості є відповідність життєвій місії управляємої системи (окремої особистості, робочої групи, організації в цілому). Саме дотримання умови відповідності забезпечує принципову можливість управлінських дій взагалі. Проте не менш важливим є також уміння результативно і безпомилково прямувати до визначеної цілі.

В умінні управляти перебігом процесу досягнення мети виділяють 2 основних рівні: управління «за відхиленням» і цільове (або «за слабким сигналом»). Управління «за відхиленням» звичайно є харак-

терним для початкового рівня розвитку навичок свідомого самоуправління (на рівні окремої особистості) і управління робочими групами чи організаціями. Полягає воно у тому, що увага суб'єкта управління спрямовується насамперед і в основному до руйнівних явищ, які перешкоджають життєдіяльності тієї системи, якою він управляє, і на чинники негативного впливу, які слід терміново знешкоджувати, щоб людина, робоча група або організація не зруйнувалась передчасно, не виконавши своєї місії.

Такий алгоритм є життєво необхідним, проте він не дає змоги досягти оптимальної продуктивності дій через те, що частина ресурсів спрямовується не на досягнення мети, а на подолання перешкод і відшкодування втрат.

Цільове русло діяльності управлінця (рис. 2) відокремлює умовними межами ті складові його поведінки або діяльності робочих груп чи організацій, які для них корисні й поліпшують якість життя, від тих, які завдають їм шкоди, віддаляючи від реалізації життєвої місії. Дії в цільовому руслі відповідають потенціалу індивідуальності (робочих груп чи організацій), за межами – суперечать йому, тому людина (робоча група, чи організація), витрачаючи енергію на діяльність, що вийшла за межі цільового русла, руйнується через недостатність енергозабезпечення.



Рис. 2. Схема побудови стандарту допустимих відхилень від цільового русла діяльності управляємої системи

Зокрема, слід зазначити, що надмірність функцій виснажує через перевитрати енергії, які не відшкодовуються, а недостатність – робить особистість (робочу групу чи організацію) занадто закритою системою з недостатнім інформаційно-енергетичним і матеріальним обміном із довкіллям.

Сам пошук відхилень є невід'ємною функцією контролю. До того ж він спонукає визначати межі цільового русла, які на початку управлінського процесу бувають досить розмитими і невизначеними. Цим самим удосконалюється уявлення і про саму мету діяльності, і про шляхи її досягнення, тобто будується і вдосконалюється стандарт допустимих відхилень від цільового русла і уточнюються його межі, вихід за які є руйнівним.

Поки не встановлена гідна мета життя й адекватні цілі для самореалізації потенціалу індивідуальності (людини, робочої групи чи організації), сам життєвий процес на цьому рівні майстерності для суб'єкта управління, що персонально відповідає за стан управляємої ним системи, здається суцільним потоком «чорно-білих» смуг, що складаються із проблем і негараздів, помережаних нетривалими періодами відносного затишшя. Тому для суб'єкта управління важливо зразу ж після повернення до цільового русла підвищувати рівень управлінської майстерності і надалі працювати переважно із позитивними цілями, а не з недоліками (пріоритет психологічного мотиву «спрямованість на успіх», порівняно з «униканням невдачі»).

На другому, досконалішому рівні управління суб'єкт в основному дотримується руху в межах цільового русла, спрямовуючи свою енергію на досягнення комплексу цілей, які поліпшують якість життя управляємої системи. Час від часу йому доводиться коригувати свої дії, проте він робить це, в основному не виходячи за межі цільового русла. Рішення про доцільні зміни приймаються внаслідок усвідомлення несприятливих тенденцій, які ще не перейшли порогу шкідливості, або ж унаслідок розвитку нового мотиву діяльності й удосконалення образу майбутніх досягнень. Тому синонімом другого рівня майстерності є ще вислів «управління за слабким сигналом».

Друга група критеріїв майстерності в управлінні – за системним підходом – базується на оцінці стану внутрішнього середовища управляємої системи та її відносин із довкіллям. Наявність гармонії (позитивних емоцій у стосунках), упорядкованості (відповідності позитивним рольовим очікуванням) і партнерської рівноваги (настановлення на дружбу і співробітництво, рівноправне партнерство) – показники високого рівня майстерності управлінського впливу. І навпаки, відсутність гармонії, упорядкованості й наявність конфліктів, неврів-

новажених пар партнерів за типом «жертва – агресор» як усередині управляємої системи, так і в стосунках із довкіллям – показники низьких рівнів майстерності і навіть невиконання функцій управління взагалі.

Третя група критеріїв оцінки – за ситуаційним підходом – підкреслює той факт, що управління – творчий процес: кожній управлінській ситуації оптимально відповідає лише один унікальний і неповторний комплекс заходів. Незмінними лишаються тільки загальні принципи управління. Тому нешаблонний, творчий стиль управління також є характеристикою високого рівня його майстерності.

Четверта група критеріїв оцінки – за еволюційним підходом – зазначає, що високий рівень майстерності управлінського впливу полягає в адекватному підборі і застосуванні оптимальних форм і засобів управління відповідно до рівня зрілості людини, робочої групи чи організації за конкретної управлінської ситуації. Уміння адекватно визначити рівень зрілості веденого (підлеглого) чи робочої групи і потім здійснити етично й доцільно відповідну йому вольову перевагу в межах цільового русла управлінської ситуації є ознакою високої особистісної майстерності лідера формального (керівника) чи неформального.

Найповніше визначити майстерність в управлінні надає змогу застосування цілісного комплексу оцінних критеріїв. Тому кожен керівник, розробляючи власну концепцію управління, корисно залучати до комплексу показників самоконтролю критерії оцінки, притаманні усім чотирьом сучасним науковим підходам до управління.

### **1.3. ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПІДГОТОВКИ ДО ЗАНЯТЬ**

1. Охарактеризуйте управління як вид діяльності людини.
2. Наведіть приклади систем, які самоорганізуються. Зазначте, чому вони потребують управління.
3. Чому управління є обов'язковим елементом поведінки будь-якої людини як особистості і професіонала?
4. Який ефект забезпечує урахування психологічних аспектів в управлінській діяльності?

5. Який ефект забезпечує урахування організаційних аспектів в управлінській діяльності?

6. Назвіть основні види діяльності в структурі поведінки людини.

7. Назвіть особливості управлінських дій у структурі поведінки людини.

8. Назвіть особливості стереотипних дій у структурі поведінки людини.

9. Назвіть особливості рефлексивних дій у структурі поведінки людини.

10. Назвіть особливості споглядальних дій у структурі поведінки людини.

11. Назвіть особливості наведених дій у структурі поведінки людини.

12. Яке місце посідають управлінські дії в структурі поведінки людини?

13. У чому полягає психологічний механізм здійснення управлінського впливу на власну поведінку?

14. Зазначте суттєві елементи процесу управління як організаційної форми управлінського впливу на рівні окремої особистості.

15. Якою є оптимальна послідовність здійснення основних функцій управління з огляду на успішність досягнення кінцевої мети?

16. У чому полягає суть етапу мотивації? Назвіть основні психологічні чинники успіху в здійсненні мотивації.

17. У чому полягає суть етапу планування? Назвіть основні психологічні чинники успіху в здійсненні планування.

18. У чому полягає суть етапу контролю? Назвіть основні психологічні чинники успіху в здійсненні контролю.

19. У чому полягає суть етапу організації діяльності? Назвіть основні психологічні чинники успіху в здійсненні мотивації.

20. Що таке соціальна роль? Яка є різниця між соціальною і управлінською ролями?

21. Назвіть основні групи управлінських ролей і охарактеризуйте їх значення для конкретних управлінських ситуацій.

22. Охарактеризуйте цілісний комплекс критеріїв, за яким можна визначити рівень майстерності в управлінській діяльності.

#### 1.4. ТЕСТИ ДЛЯ САМОПІДГОТОВКИ ДО ЗАНЯТЬ

1. Здійснення впливу людиною на себе, іншу людину чи групу людей, предмет або ситуацію, який має конкретну позитивну кінцеву мету, називається:

- а) ентропійним процесом;
- б) управлінням;
- в) запланованим впливом.

2. Поєднує людину, тварин, природні біоценози, соціальні групи, інформаційні програми за ознакою потреби в управлінні у єдину групу такий термін, як:

- а) самоорганізовані цілеспрямовані системи;
- б) біологічні системи;
- в) багатокомпонентні комплекси.

3. Наука про найзагальніші управлінські закономірності називається:

- а) кібернетикою;
- б) менеджментом;
- в) управлінською думкою.

4. Наука про управління підприємствами і організаціями за умов ринкових відносин називається:

- а) кібернетикою;
- б) менеджментом;
- в) управлінською думкою.

5. Міждисциплінарна галузь знань, яка акумулює наукові і практичні знання про практичну управлінську діяльність у будь-якій галузі, називається:

- а) кібернетикою;
- б) менеджментом;
- в) управлінською думкою.



6. Явище спонтанного руйнування самоорганізованих цілеспрямованих систем, яке їх природною властивістю, називається:

- а) ентропійним процесом;
- б) управлінням;
- в) згортанням.

7. У структурі поведінки будь-якої людини (як особистості і як професіонала) управлінські дії є:

- а) обов'язковими за будь-яких умов;
- б) необов'язковими;
- в) обов'язковими за певних умов.

8. Урахування психологічних аспектів у здійсненні управлінської діяльності передбачає забезпечення:

- а) позитивності керівного впливу і його етичності;
- б) оптимальної логічної послідовності основних управлінських функцій;
- в) оптимального залучення суми ресурсів на досягнення мети управління.

9. Урахування організаційних аспектів у здійсненні управлінської діяльності передбачає забезпечення:

- а) позитивності керівного впливу і його етичності;
- б) оптимальної логічної послідовності основних управлінських функцій;
- в) оптимального залучення суми ресурсів на досягнення мети управління.

10. Основною властивістю управлінської діяльності є її:

- а) антиентропійний характер;
- б) спрямованість на будь-яку мету;
- в) прибутковість.

11. Реальна чи уявна група, яку людина вважає еталонною для себе, і норми та цінності якої вона сприймає як власні, називається:

- а) групою включення;
- б) асоціацією;
- в) корпорацією;

- г) референтною;
- д) колективом.

*12. Управління насамперед – це процес:*

- а) ментальний;
- б) фізичний;
- в) соціальний.

*13. Основними управлінськими функціями називають:*

- а) стратегію і тактику управлінських дій;
- б) споглядання, аналіз отриманої інформації, підготовка до прийняття рішення, прийняття і виконання рішення;
- в) мотивацію, планування, контроль і організацію діяльності;
- г) спілкування (комунікації) і прийняття рішень.

*14. Основними етапами алгоритму прийняття рішень є:*

- а) стратегія і тактика управлінських дій;
- б) споглядання, аналіз отриманої інформації, підготовка до прийняття рішення, прийняття і виконання рішення;
- в) мотивація, планування, контроль і організація діяльності.

*15. Об'єднавчими чи сполучними функціями управління називають:*

- а) мотивацію;
- б) планування;
- в) спілкування (комунікації);
- г) прийняття рішень;
- д) контроль;
- е) організацію діяльності.

*16. До поліпшення якості життя управляємих систем приводить досягнення:*

- а) будь-яких цілей;
- б) цілей, спрямованих на виконання життєвих місій, сенсу життя окремих людей, робочих груп і організацій;
- в) будь-яких позитивних цілей.

17. *Управлінські цілі, які не відповідають життєвим місіям управляємих систем:*

- а) руйнують ці системи;
- б) можуть бути корисними цим системам;
- в) підвищують якість життя цих систем.

18. *Оптимальна послідовність у реалізації основних управлінських функцій, що є психологічно обґрунтованою з огляду на кінцеві позитивні результати, починається із функцій:*

- а) мотивації;
- б) планування;
- в) спілкування (комунікації);
- г) прийняття рішень;
- д) контролю;
- е) організації діяльності.

19. *Пошук і знаходження актуальної потреби суб'єктом управління, а також розвиток урівноваженого бажання її досягти є суттю функцій:*

- а) мотивації;
- б) планування;
- в) спілкування (комунікації);
- г) прийняття рішень;
- д) контролю;
- е) організації діяльності.

20. *Визначення мети своєї діяльності особистістю і вибір рішень для її досягнення є суттю функцій:*

- а) мотивації;
- б) планування;
- в) спілкування (комунікації);
- г) прийняття рішень;
- д) контролю;
- е) організації діяльності.

21. Зіставлення отриманих результатів із запланованими, а також побудова стандарту допустимих відхилень від цільового русла діяльності є обов'язковими елементами функції:

- а) мотивації;
- б) планування;
- в) спілкування (комунікації);
- г) прийняття рішень;
- д) контролю;
- е) організації діяльності.

22. Мобілізація на досягнення мети 5 основних видів ресурсів на рівні окремої особистості: часу, особистісних (уміння і здібності, потенціал індивідуальності), матеріальних, інформаційних (знання) і фінансових, є обов'язковим елементом функції:

- а) мотивації;
- б) планування;
- в) спілкування (комунікації);
- г) прийняття рішень;
- д) контролю;
- е) організації діяльності.

23. Побудова внутрішнього середовища керованої системи: по горизонталі – функціональних зон, по вертикалі – ієрархії управління, є обов'язковим елементом функції:

- а) мотивації;
- б) планування;
- в) спілкування (комунікації);
- г) прийняття рішень;
- д) контролю;
- е) організації діяльності.

24. Управління має:

- а) універсальний характер для будь-яких галузей людської діяльності і будь-яких осіб, які спрямовують свою діяльність на визначені цілі;
- б) спеціалізований характер для обмеженої кількості галузей людської діяльності;

в) вузькоспеціалізований характер і стосується дій виключно управління за професією.

25. Певна форма поведінки людини у взаєминах, яка дає їй можливість досягти певних результатів по відношенню до значущих партнерів із відповідними очікуваннями, і узгодити власні інтереси з інтересами інших членів певної соціальної групи (сім'ї, робочого колективу, кола друзів тощо) за умов конкретної ситуації, називається:

- а) соціальною роллю;
- б) управлінською роллю;
- в) посадовою роллю.

26. Певна форма поведінки керівника, яка дає йому можливість досягти результатів у вирішенні конкретних завдань в управлінні організацією, соціальною групою або взаємодією з окремим партнером, називається:

- а) соціальною роллю;
- б) управлінською роллю;
- в) посадовою роллю.

27. Оптимально повною оцінкою майстерності в управлінській діяльності є врахування:

- а) стилю управління;
- б) чотирьох основних підходів до управління: процесного, системного, ситуаційного й еволюційного;
- в) процесного підходу до управління.

**Таблиця для самоконтролю відповідей на тестові завдання  
(еталонні відповіді)**

|      |      |      |      |        |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|--------|------|------|------|------|------|
| 1 б  | 2 а  | 3 а  | 4 б  | 5 в    | 6 а  | 7 а  | 8 а  | 9 б  | 10 а |
| 11 г | 12 а | 13 в | 14 б | 15 в,г | 16 б | 17 а | 18 а | 19 а | 20 б |
| 21 д | 22 е | 23 е | 24 а | 25 а   | 26 б | 27 б |      |      |      |

## 2. ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

### 2.1. СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ З ТЕМИ

**Мета:** розкрити особливості управлінської діяльності в структурі поведінки людини і розглянути комплекс критеріїв оцінки її успішності.

**Тривалість** – 2-4 год.

#### Питання до семінару

1. Управління як вид діяльності людини. Характерні відмінності управлінських дій.
2. Управління як процес. Основні і сполучні функції управління.
3. Соціальні ролі. Різновиди і функції управлінських ролей.
4. Критерії успішності управлінських дій.
5. Комплекс чинників успіху в управлінні:
  - а) оптимально логічна послідовність в реалізації основних управлінських функцій;
  - б) складові ефективної мотивації;
  - в) запорука успіху в плануванні;
  - г) роль контролю для успішного управління;
  - д) суть функції організації діяльності;
  - е) психологічні особливості сполучних функцій управління, які сприяють успіхові, значення внутрішньої інформаційної роботи особистості.

### 2.2. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ З ТЕМИ

#### Практичне завдання № 1. Усвідомлення рольових пріоритетів

**Мета:** удосконалення здатності до самооцінки рольових пріоритетів і формування відповідних оптимальних моделей поведінки спеціалістів практичної фармації у своїй професійній діяльності.

**Тривалість:** 15 хв – для виконання, 30 хв – для обговорення результатів.



### **Інструкція:**

1. Навчальна група розбивається на декілька окремих підгруп по 3 слухача. У групі кожен обирає собі одну з 3-х ролей: 1) аналітик-дослідник; 2) експерт-оцінювач; 3) доповідач.

2. Кожній групі пропонується виконати практичне завдання: скласти перелік соціальних, професійних і управлінських ролей, які притаманні спеціалістам фармації у практичному виконанні своєї діяльності на одній з посад (обирають за бажанням): завідувача аптеки, заступника завідувача аптеки, провізора (фармацевта) з відпуску ЛЗ, завідувача відділу аптеки.

Після складання переліку слід окреслити основні вимоги до виконання професійних ролей і зазначити ключові аспекти, невиконання яких може приводити до конфліктів у професійному спілкуванні. Щодо проблемних аспектів слід скласти управлінські настанови, які ефективно попереджують розвиток конфліктних ситуацій, пов'язаних із невиконанням рольових очікувань.

3. Після роботи у робочих групах доповідачі коротко знайомлять усіх присутніх з результатами роботи окремих груп. В результаті обговорення, складається загальне резюме заняття.

### **Практичне завдання № 2. Розробка індивідуального комплексу критеріїв оцінки власної управлінської діяльності**

**Мета:** удосконалення уміння спеціалістів фармації до самооцінки своєї управлінської діяльності.

**Тривалість:** 15 хв – для виконання тесту, 30 хв – для обговорення результатів.

### **Інструкція:**

1. Слухачі обирають як модель досліджень одну з цілей власної діяльності, результати якої мають велике значення для їх професійного чи особистісного розвитку. На прикладі процесу її досягнення їм пропонується розробити комплекс критеріїв оцінки, наскільки успішно вони організували процес прямування до обраної мети. Зокрема їм слід буде звернути увагу на такі питання:

1) Яким чином обрана мета співвідноситься із загальним розумінням своєї життєвої місії?

2) Який спостерігається нині рівень майстерності в управлінні процесом – за відхиленням чи у цільовому руслі? Якщо «за відхиленням», то які заходи слід здійснити, щоб повернутись до нього?

3) Які особливості здійснення основних і сполучних функцій управління можуть оптимізувати діяльність з досягнення обраної мети?

4) Чи змінено умови досягнення мети, порівняно із початковим етапом планування, і чи не потрібно змінити форми і методи управління з її досягнення?

5) Яким чином можна застосувати еволюційний підхід до вашої управлінської діяльності зі здійснення обраної мети?

2. Результати індивідуальної роботи обговорюються в групі слухачів.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2013. – 702 с.
2. Практическая психология для экономистов та менеджеров : учеб. пособие для студентов вузов / под ред. М. К. Тутушкиной. – СПб. : Изд-во Дидактика Плюс, 2002. – 365с.
3. Словник-довідник для фахівців фармації з питань управління та економіки : навч. посіб. для слухачів системи післядипломної освіти / В. Ф. Москаленко, В. П. Черних, І. А. Зупанець, В. М. Толочко ; за ред. В. П. Черних. – Х. : Вид-во ТОВ «Золоті сторінки», 2001. – 280 с.
4. Толочко, В. М. Система основних понять теорії управління : метод. рек. / В. М. Толочко, І. В. Міщенко. – Х. : НФаУ, 2012. – 32 с.
5. Управління на рівні окремої особистості : метод. рек. / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Ю. П. Медведєва та ін. – Х. : НФаУ, 2012. – 48 с.
6. Управління фармацією : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Д. Л. Великий та ін. ; за ред. В. М. Толочка. – Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2004. – 338 с.

*Навчальне видання*

**Толочко Валентин Михайлович**

**Міщенко Інна Володимирівна**

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Методичні рекомендації до підготовки та проведення  
практичних і семінарських занять з курсу  
«Управління та економіка фармації»  
в системі післядипломної освіти спеціалістів фармації**

**Відповідальний за випуск *В. М. Толочко***

**Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 2,25. Тираж 200 пр. Зам. № 0603-15.**

**Національний фармацевтичний університет  
вул. Пушкінська, 53, м. Харків, 61002**

**Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серії ДК № 3420 від 11.03.2009.**

**Надруковано з готових оригінал-макетів у друкарні ФОП Петров В.В.  
Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.  
Запис № 24800000000106167 від 08.01.2009 р.**

**61144, м. Харків, вул. Гв. Широнінців, 79в, к. 137, тел. (057) 778-60-34.  
e-mail: bookfabrik@rambler.ru**