



СОЗДАНИЕ ПРЕДПОСЫЛОК ДЛЯ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА «ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ» НА ОСНОВЕ ОПТИМИЗАЦИИ УРОВНЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

О.В. Артемова¹
И.М. Раздорская¹
О.А. Селютин²

*¹Курский государственный
медицинский университет*

*²ГУЗ «Воронежский центр контроля
качества и сертификации
лекарственных средств»*

e-mail: info@lek.vrn.ru

В статье представлены этапы анализа и реализации предпосылок для реинжиниринга бизнес-процесса «Принятие управленческих решений в фармацевтическом кадровом менеджменте». Методом экспертного анализа определен профиль уровня эффективности принятия управленческих решений руководителями фармацевтических организаций Воронежской области. Определены недостатки кадрового менеджмента и причины неэффективности руководителей в анализируемом бизнес-процессе. Представлен комплекс мероприятий по оптимизации уровня кадровой деятельности руководителя фармацевтической организации, показана значимость разработанного комплекса для реинжиниринга исследуемого процесса.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, принятие кадровых управленческих решений, руководитель фармацевтической организации, реинжиниринг бизнес-процесса.

В настоящее время многие фармацевтические организации испытывают потребность в процедурах модернизации, направленных на разработку и принятие качественно новых кадровых управленческих решений. Как неоднократно отмечено в выступлениях Президента РФ Д.А. Медведева, современной инновационной экономике нужны конкурентоспособные специалисты. От того, насколько качественны и инновационны управленческие решения, принятые профессионалами в фармацевтическом бизнесе, зависит функциональность или дисфункциональность бизнес-процесса «Принятие управленческих решений в фармацевтическом кадровом менеджменте».

Бизнес-процесс – это логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы, создает ценность и выдает результат. Моделирование бизнес-процессов – это эффективное средство поиска путей оптимизации деятельности организации, позволяющее определить, как работает организация в целом и как организована деятельность ее руководителя. Бизнес-инжиниринг состоит из моделирования бизнес-процессов (разработка модели «как есть», ее анализ, разработка модели «как надо») и разработки и реализации плана перехода к состоянию «как надо». Реинжиниринг бизнес-процессов – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимальной эффективности финансово-экономической деятельности. Реинжиниринг кадровых бизнес-процессов позволяет существенно улучшить показатели результативности фармацевтической организации.

Важным фактором успеха функционирования бизнес-процесса «Принятие управленческих решений в фармацевтическом кадровом менеджменте» является уровень эффективности руководителя [1, 4]. Определение, оптимизация и повышение уровня эффективности руководителя является одним из главных базовых условий процесса реинжиниринга кадрового менеджмента. К сожалению, большинство ведущих аптек не представляют свою профессиональную деятельность в виде бизнес-процессов, а сосредоточены на отдельных задачах, операциях, структурах. Выделенные и описанные бизнес-процессы в организации выступают в качестве удобных



единиц для анализа любой деятельности, в том числе и кадровой деятельности, оптимизации и развития фармацевтического кадрового менеджмента.

Именно процессное понимание принятия кадровых управленческих решений позволяет определить важные элементы кадровых технологий руководителя и, как следствие, определить уровень их эффективности для разработки последующей программы реинжиниринга [2, 3].

Целью исследования явился анализ и разработка основ оптимизации уровня эффективности кадровой деятельности руководителей как предпосылки для реинжиниринга бизнес-процесса «Принятие управленческих решений в фармацевтическом кадровом менеджменте».

Формирование предпосылок для реинжиниринга бизнес-процесса «Принятие управленческих решений в фармацевтическом кадровом менеджменте» предполагает следующие этапы.

Первый этап: определение комплекса элементов кадровых технологий руководителя фармацевтической организации, влияющих на уровень эффективности принятия кадровых управленческих решений.

Второй этап: выявление приоритетных элементов кадровых технологий руководителя методом ранжирования; установление взаимосвязей между элементами кадровых технологий руководителя, определяющими состояние и динамику принятия кадровых управленческих решений; формирование бизнес-схемы «Недостатки эффективности кадрового менеджмента».

Третий этап: определение мероприятий по оптимизации уровня эффективности руководителя согласно сформированной бизнес-схемы «Недостатки эффективности кадрового менеджмента».

Нами был разработан набор элементов кадровых технологий руководителя, влияющих на уровень эффективности принятия кадровых управленческих решений. Данный набор подвергнулся диагностике с использованием метода экспертного анализа. В роли экспертов в нашем исследовании выступили 20 руководителей фармацевтических организаций (далее руководители-эксперты) Воронежского региона. Критерием отбора руководителей-экспертов явились их профессиональные данные: стаж практической работы по специальности – более 20 лет (70%); наличие высшей квалификационной категории – 15 респондентов (75%); наличие степени кандидата фармацевтических наук – 6 руководителей (30%).

Руководителям-экспертам предлагалось проранжировать предложенные 11 элементов кадровых технологий руководителя от 1 до 11 баллов, при этом 11 баллов присваивалось наиболее важному элементу кадровых технологий руководителя.

Диагностика полученных данных позволила определить состояние уровня эффективности руководителей «Как есть» и представить результаты графически (рис. 1).

Составленный профиль уровня эффективности руководителей фармацевтических организаций (состояние «Как есть») позволил наметить первостепенные направления совершенствования бизнес-процесса «Принятие управленческих решений в фармацевтическом кадровом менеджменте».

По мнению экспертов, руководители исследуемого региона умеют объединять по смыслу и согласовывать кадровые управленческие решения (7,95 баллов). Кадровый менеджмент построен на четкой, логической последовательности принимаемых управленческих решений (8,25 баллов), ведущих к достижению цели. В кадровой практике руководители придерживаются алгоритмических (часто повторяющихся) решений и не допускают возможности принимать новые, рискованные, инновационные действия. Учитывая постоянно увеличивающийся объем работы с персоналом, руководители-эксперты считают, что умение выделять приоритетные задачи свойственно многим руководителям (8,4 балла).

Наряду с сильными сторонами эффективности руководителя отмечены и слабые стороны, которые тормозят развитие не только кадрового бизнес-процесса, но и фармацевтической организации в целом.



Рис. 1. Профиль уровня эффективности руководителей фармацевтических организаций – состояние «Как есть»

Экспертами установлена *основная проблема* неэффективности руководителя в бизнес-процессе «Принятие управленческих решений в фармацевтическом кадровом менеджменте» – отсутствие инновационных управленческих решений (4,8 балла), ориентированных на дальнейшее развитие кадрового управления, наряду с недостаточным пониманием степени важности (3,6 балла) приоритетности кадровых управленческих решений. Данная проблема была установлена в ходе детального анализа полученного профиля (рис. 1), определены *ряд причин*, ее обуславливающих, и *причинно-следственные взаимосвязи*. Результаты представлены в виде бизнес-схемы «Недостатки эффективности кадрового менеджмента», изображенной на рис. 2.

Из бизнес-схемы (рис. 2) видно, что причины неэффективности руководителей фармацевтических организаций взаимосвязаны и способны потенцировать действие друг друга, в последующем формируя основную проблему – отсутствие инноваций в кадровой сфере (4,8 балла).

Причиной, порождающей основную проблему, является неумение руководителей материализовать, структурировать задачи, планы, решения и информацию (5,25 баллов). Данный факт свидетельствует о том, что руководитель не может мыслить приоритетно, инициирует этим кадровые риски (неудовлетворенность персонала трудом, конфликты, увольнения подчиненных). Незнание технологий рациональной материализации управленческих процессов влечет за собой утрату статистических данных и полученных результатов, а следствием является недостаточное внимание руководителя к анализу и синтезу результатов принятых управленческих решений в фармацевтическом кадровом менеджменте (4,9 балла).

Исходя из приведенных данных, ситуацию относительно уровня эффективности руководителя в бизнес-процессе «Принятие управленческих решений в фармацевтическом кадровом менеджменте» можно оценить следующим образом: время на перспективные действия инновационного характера выделяется руководителями в недостаточном количестве, тогда как основное внимание сконцентрирова-



но ими на согласованности и жесткой регуляции процесса принятия кадровых управленческих решений.

Заключительным этапом, формирующим предпосылки для реинжиниринга бизнес-процесса «Принятие управленческих решений в фармацевтическом кадровом менеджменте», в нашем исследовании явилась разработка мероприятий по оптимизации уровня кадровой деятельности руководителя.



Рис. 2. Бизнес-схема «Недостатки эффективности кадрового менеджмента»

Рекомендуемый комплекс мероприятий представлен нами в виде следующих направлений:

- Самообучение и самообразование руководителя посредством изучения основ технологий принятия управленческих решений в фармацевтическом кадровом менеджменте (посещение семинаров, тренингов, конференций, изучение специализированных источников литературы).
- Совершенствование профессиональных и личностных компетенций руководителя в области принятия кадровых управленческих решений.
- Введение в кадровую практику количественных критериев оценки качества принятых управленческих решений.
- Рациональное распределение времени на принятие управленческих решений в фармацевтическом кадровом менеджменте, изучение основ тайм-менеджмента.
- Организация гибкой системы мотивации и делегирования прав и ответственности персоналу.
- Формирование благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе фармацевтической организации.
- Обеспечение взаимосвязи с другими составляющими процесса принятия управленческих решений – усиление системы контроля за исполнением и результатами принятых управленческих решений в фармацевтическом кадровом менеджменте.

Представленная декомпозиция анализируемого бизнес-процесса и разработанный комплекс мероприятий по его улучшению позволяют провести грамотный, целе-



направленный, технологически обоснованный реинжиниринг бизнес-процесса «Принятие управленческих решений в фармацевтическом кадровом менеджменте» как основу устойчивого конкурентного преимущества фармацевтических организаций.

Литература

1. Артемова, О. В. Актуальные проблемы управления устойчивым развитием фармацевтической организации: учеб.-метод. пособие / О.В. Артемова, И.М. Раздорская, И.В. Чембарцева. – Курск, 2009. – 100 с.
2. Архангельский, Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г.А.Архангельский. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.-211с.
3. Раздорская, И. М. Кадровый менеджмент: наука и искусство : учеб. пособие по управлению и экономике фармации / И.М.Раздорская. – Курск: КГМУ, 2007. – 104 с.
4. Такер, Р. Б. Инновации как формула роста. Новое будущее будущих компаний /Р.Б.Такер. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 240 с.

CREATION OF THE PREREQUISITES FOR RE-ENGINEERING “MANAGEMENT DECISION MAKING IN PHARMACEUTICAL PERSONNEL MANAGEMENT” BUSINESS PROCESS ON THE BASIS OF OPTIMIZATION OF A MANAGER’S LEVEL OF EFFICIENCY

O.V. Artemova¹
I.M. Razdorskaya¹
O.A. Selyutin²

¹Kursk State Medical University

*²State health care institution
 «Voronezh Centre for quality control
 and certification of drugs»*

e-mail: imbo118@rambler.ru

The stages of analysis and performing the prerequisites for re-engineering of business ‘Management decision making in pharmaceutical personnel management’ are presented in this article. Using the method of expert analysis the authors have defined the profile of effectiveness of managerial decision making by the managers of pharmaceutical institutions of Voronezh region. The drawbacks of personnel management and the causes of the managers’ ineffectiveness in the business process under analysis were defined. The complex of means for optimizing the level of personnel activity was worked out, the importance of this complex for re-engineering of the process under research was shown.

Key words: personnel management, personnel management decision making, manager of a pharmaceutical institution, business process re-engineering