

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МОЗ УКРАЇНИ  
ДП «ДЕРЖАВНИЙ ФАРМАКОЛОГІЧНИЙ ЦЕНТР»  
ДП «ДЕРЖАВНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ»  
УКРАЇНСЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ «УКРФАРМАЦІЯ»

# ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ ЖУРНАЛ № 5

Двомісячний  
науково-практичний журнал

ЗАСНОВАНИЙ 1928 р.  
ВЕРЕСЕНЬ—ЖОВТЕНЬ

2008 • Київ

Видавництво «ЗДОРОВ'Я»

## ЗМІСТ

### ЮВІЛЕЙ

До 70-річчя академіка Української академії наук Олександра Івановича Тихонова. .... 3

### УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Немченко А.С., Дьякова Л.Ю., Носенко О.А. Сучасні підходи до управління якістю та персоналом аптечних закладів відповідно до стандартів належної аптечної практики. .... 6

Толочко В.М., Галій Л.В. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі створення моделі компетенцій. .... 12

Пономаренко М.С., Бабський А.А., Краснянська Т.М. Законодавчі та нормативно-правові засади розробки кваліфікаційних характеристик на прикладі посади медичного представника фармацевтичного підприємства. .... 17

### МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ ТА ЛОГІСТИКА У ФАРМАЦІЇ

Городецька І.Я., Гром О.Л., Нагірна Г.В. Порівняння економічних аспектів діяльності виробничої аптеки та аптеки готових лікарських засобів. .... 22

Громовик Б.П., Саранчук В.М. Організація лікарського забезпечення сільського населення Рівненської області. .... 27

Гудзенко О.П., Зобова І.О. Шляхи оптимізації лікарського забезпечення хворих на есенційну гіпертензію. .... 35

Міцико З.М., Сотнікова Н.В. Особливості системи збуту та просування дієтичних добавок в Україні. .... 40

### ДО СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ БАЗ ДАНИХ

Бойко А.І. Еволюція сучасних фармацевтичних баз даних і шляхи їх розвитку на перспективу. Повідомлення II. .... 46

### ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Шаповалов В.В., Шаповалова В.О., Васіна Ю.В. Доказова фармація і судова фармація: особливості полінаркоманії серед молоді. .... 51

### ОРИГІНАЛЬНІ СТАТТІ

Драпак І.В., Зіменковський Б.С., Лесик Р.Б., Атаманюк Д.В., Чуловська У.Б., Нектегаєв І.О. Цілеспрямований синтез, протитуберкульозна активність та гостра токсичність нових похідних ізонікотинової та піколінової кислот. .... 57

Альрахаї Х., Петюнін Г.П., Дикий І.Л. Синтез та біологічна активність аренсульфонілоксамойл- та аренсульфогідрозидооксаламінооксидів та їх солей з 2-етокси-6,9-діаміноакридином. .... 62

Ясна Н.С., Мартинів А.В. Особливості аналізу білкових лікарських препаратів ронколейкіну та лаферобіону з використанням гельпроникаючої високоефективної рідинної хроматографії. .... 67

Гудзь Н.І. Дослідження залежності фізико-хімічних властивостей глюкозолактатногідрокарбонатних перитонеальних діалізних розчинів від концентрації натрію лактату та натрію гідрокарбонату. .... 71



*В.М.ТОЛОЧКО, д-р фармац. наук, проф.,  
Л.В.ГАЛІЙ, канд. фармац. наук, доц.*

*Національний фармацевтичний університет*

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ОСНОВІ СТВОРЕННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ**

**Ключові слова:** завдання та обов'язки, компетенції та компетентність, модель компетенцій спеціаліста фармації, стандарт професійної діяльності

Світовий досвід діяльності різноманітних організацій переконливо доводить, що вирішальним чинником їх стабільного функціонування та поступального розвитку є високоякісний менеджмент і зокрема менеджмент персоналу. До того ж у ринкових умовах суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника трудової діяльності, може брати участь у управлінні, прийнятті рішень не лише тактичного, а і стратегічного значення. Персонал та його трудовий потенціал стає головним фактором у конкурентній боротьбі, а витрати на персонал вважаються сьогодні першочерговими інвестиціями.

Визначальними напрямками менеджменту персоналу, на думку сучасних дослідників, є забезпечення організації персоналом, використання та розвиток трудового потенціалу працюючих [4, 6, 7, 10–14]. Серед значної кількості концепцій, що розробляються останнім часом у цьому напрямку, на нашу думку, практичну значущість для фармацевтичних організацій має концепція моделі компетенцій.

Б.П.Громовик та С.М.Мокрянин розглядали значення компетентнісного підходу у підготовці спеціалістів фармації [3], метою ж нашої роботи є розробка моделі компетенцій та її впровадження у систему управління персоналом в організаціях з роздрібною реалізацією лікарських засобів.

Слід зазначити, що поняття компетентність та компетенція не є абсолютними синонімами, бо перше з них – це ознака, що характеризує виконавця роботи, у тому числі аспекти його професійної поведінки, а друге стосується безпосередньо самої роботи та охоплює певну сферу професійної діяльності. Проте обидва поняття дійсно близькі та взаємопов'язані: бо для того, щоб бути компетентним (компетентно виконувати будь-яку роботу), необхідно володіти відповідними компетенціями.

Традиційно для оцінки компетентності використовують такі показники, як знання (розділ «Повинен знати»), вміння та навички (розділ «Завдання та обов'язки»), освіта та досвід (розділ «Кваліфікаційні вимоги») у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників [5]. Набір цих універсальних показників дає можливість застосовувати їх у різноманітних організаціях. Але аналіз роботи найбільш успішних працівників доводить, що поряд з універсальними знаннями, вміннями, навичками та досвідом вони демонструють певні зразки поведінки завдяки володінню специфічними якостями та рисами характеру, які, що дуже важливо, доцільно розвивати в інших працівників.

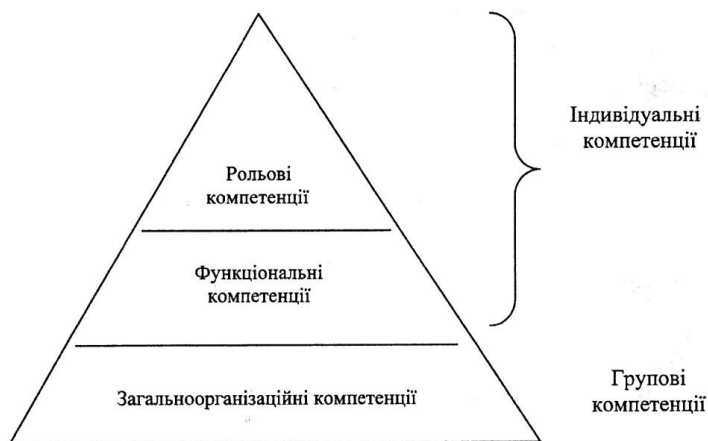
Отже, на нашу думку, компетенції можна розглядати як складові компетентності. Вважаємо, що серед них необхідно окремо визначити групові або загальноорганізаційні та індивідуальні компетенції, останні з яких ми також поділяємо на функціональні та рольові. Так, загальноорганізаційні компетенції – це ті компетенції, що мають демонструвати всі працівники організації незалежно від посад, які вони обіймають. Тобто це такі настанови і поведінка, що забезпечують фармацевтичній організації досягнення її стратегічних цілей та конкурентну перевагу. Функціональні компетенції безпосередньо базуються на завданнях та обов'язках

працівника і вимагають певної майстерності їх виконання. Рольові компетенції, у свою чергу, це вимоги до «посадової поведінки» або ролі працівника. Важливо, що якщо загальноорганізаційні та функціональні компетенції можуть бути універсальними для організацій однієї сфери діяльності, то рольові компетенції зумовлені особливостями кожної організації, а саме структурою, характером розподілу праці, стратегією, стилем керівництва, культурою тощо. Отже, саме сукупність усіх зазначених компетенцій або вимог до компетентності працівника, у нашому розумінні, є моделлю компетенцій.

Наочне відображення запропонованої нами структури моделі компетенцій спеціалістів фармації, зокрема працівників організацій з роздрібною реалізацією лікарських засобів, наведено на схемі 1.

Схема 1

Структура моделі компетенцій працівників організацій з роздрібною реалізацією лікарських засобів



Дослідження довели, що при визначенні функціональних компетенцій спеціалістів фармації необхідно проводити аналіз їх робіт, завдань та обов'язків або використовувати складені внутрішньоорганізаційні документи, що регламентують роботу, тобто посадові інструкції [2]. Загальноорганізаційні та рольові компетенції необхідно визначати, проводячи аналіз зразків поведінки працівників, що займають певні посади та дістали найефективніші показники в роботі у певних організаційних умовах.

Запропоновану модель компетенцій можливо розглядати як відображення рівня професійної зрілості спеціалістів фармації або стандарту професійної діяльності. Серцевину моделі становлять саме функціональні компетенції. Це ті мінімально можливі вимоги, які дають можливість спеціалісту претендувати на те, щоб зайняти певну фармацевтичну посаду. Але на етапі підбирання персоналу до організації необхідно переконатися, що працівник зможе сприйняти групові цінності, організаційну культуру та набути загальноорганізаційні компетенції. І нарешті разом з проходженням адаптації, необхідного навчання, набуттям досвіду роботи працівник відпрацьовує ті особистісні компетенції, що є найбільш важливими в умовах конкретної організації.

Аналіз літературних джерел свідчить, що існує декілька методів проведення аналізу компетенцій, а саме: визначення думок експертів; структуроване інтерв'ю, робочі групи; аналіз функцій; метод критичних випадків тощо [1, 8, 9, 13]. Але, на нашу думку, всі вони є різновидами єдиного методу – експертних оцінок. Так, ви-

значення думок експертів вважають найпростішим методом аналізу компетенцій, хоча його результати можуть вважатися задовільними лише в разі залучення до аналізу як фахівців з управління персоналом, так і виконавців роботи та їх керівників.

Використання методу структурованого інтерв'ю передбачає його проведення безпосередньо з виконавцем на основі попередньо складеного переліку компетенцій. Спочатку визначають сферу ключових результатів та рівень підлеглості ролі працівника, надалі — характеристики поведінки, що відрізняють працівників з різним рівнем компетентності. Основним питанням інтерв'ю є: «Які позитивні та негативні показники поведінки приводять або не приводять до високого рівня виконання роботи?». Також доцільно спочатку визначити зразки поведінки, а надалі провести їх групування за компетенціями.

Робочі групи — це різновид експертного опитування, який відрізняється спільною взаємодією експертів під час проведення аналізу компетенцій та наявністю посередника, що спроможний мотивувати групу експертів конструктивно працювати. Загальне питання, на яке шукають відповідь у цьому випадку експерти: «Що роблять та як поведуться працівники, коли ефективно виконують свої ролі?».

Зазначимо, що аналіз функцій, у разі його застосування для виявлення компетенцій, передбачає зосередження на результатах дій працівника на робочому місці, а не на самих діях, які він виконує, тобто аналіз функцій спрямований на визначення експертами очікуваних результатів праці.

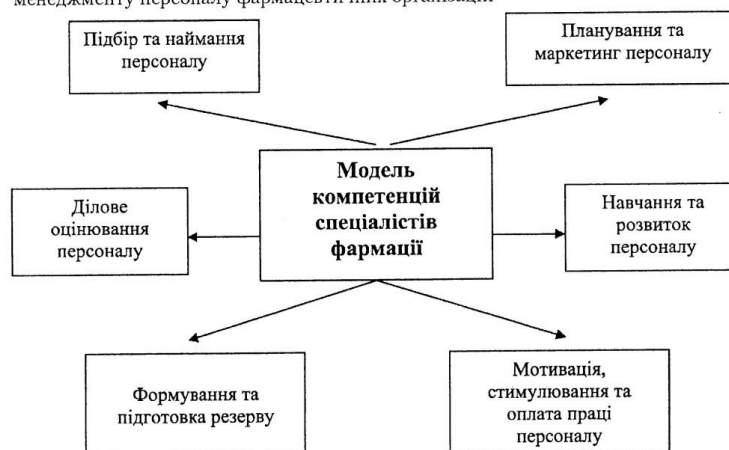
Метод критичних випадків передбачає те, що експерти визначають високі та низькі показники роботи, або, інакше кажучи, її критичні значення, та надалі аналізують зразки поведінки, що відповідають цим показникам.

Таким чином, проведення аналізу компетенцій спеціалістів фармації та робота моделі компетенцій, зокрема для працівників організацій з роздрібною реалізацією лікарських засобів, потребує наукового та методологічного обґрунтування і стане нашим перспективним завданням.

Модель компетенцій спеціалістів фармації, на нашу думку, може бути таким камнем усієї системи управління персоналом фармацевтичних організацій, бо вона є основою таких визначальних функцій менеджменту персоналу, як підбір та наймання, планування персоналу, його ділове оцінювання, навчання та управління кар'єрою, мотивація, стимулювання та оплата праці. Зв'язок моделі компетенцій та основних функцій менеджменту персоналу фармацевтичних організацій наведено на схемі 2.

Схема 2

Зв'язок моделі компетенцій спеціалістів фармації та основних функцій менеджменту персоналу фармацевтичних організацій



Так, проведення підбору та наймання персоналу за цією моделлю зосереджують увагу не на змістовності роботи працівників, а на якісних показниках праці та очікуваній поведінки, які повинні ними демонструватися. Іншими словами, для проведення підбору та найму персоналу на основі моделі компетенцій складається так званий портрет посади. Звичайно, що якісні показники та індикатори поведінки можуть значно варіювати від одного до іншого працівника, бо вони залежать від рівня розвитку компетенцій. У зв'язку з цим компетенції ранжують на декілька рангів, наприклад, не відповідають вимогам організації; відповідають вимогам у певній мірі; цілком відповідають вимогам; значно перебільшують вимоги організації. В останньому випадку робиться висновок про можливість надання пропозиції працівникові про більш високу посаду.

Стратегічне планування персоналу на основі моделі компетенцій має враховувати прогнозовані вимоги до компетентності працівників або проектувати необхідні в майбутньому компетенції, а також проводити аналіз між пропозицією певних компетенцій, що надходять від працівників, та необхідним попитом на них в організації.

Ще однією ключовою функцією менеджменту персоналу є ділове оцінювання. Необхідність та значення його в сучасних умовах значно зростає. Як відомо, оцінювання персоналу — це виявлення ступеня відповідності якостей працівника, його професійної поведінки та результатів діяльності певному стандарту. У нашому випадку таким стандартом є саме модель компетенцій спеціалістів фармації. Однією з важливих цілей такого оцінювання є, безумовно, пошук претендентів для резерву та їх підготовка.

Зазначена модель може також розглядатись і як основа подальшого навчання спеціалістів фармації, у тому числі самостійного професійного розвитку, наставництва, офіційних програм післядипломного навчання, які повинні скоротити розрив між існуючим рівнем розвитку компетенцій конкретного працівника та моделлю компетенцій посади, яку він обіймає.

Даний підхід дає можливість підсилити мотивацію та стимулювання праці персоналу, наприклад, встановлюючи працівникам заробітну плату відповідно до досягнутого рівня компетентності.

Таким чином, модель компетенцій спеціалістів фармації об'єднує всі види діяльності, що пов'язані з управлінням персоналу, і, незважаючи на значну трудомісткість її розробки, дійсно сприятиме підвищенню якості управління персоналом фармацевтичних організацій.

#### Висновки

1. Досліджена модель компетенцій як сукупність загально-організаційних, функціональних та рольових вимог до спеціалістів фармації і рекомендована як перспективна концепція для впровадження в систему управління персоналом фармацевтичних організацій.

2. Науково-методологічно обґрунтовані моделі компетенцій спеціалістів фармації мають стати основою для розробки Національного стандарту компетентності професій працівників.

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина. — СПб.: Питер, 2008. — 832 с.
2. Галій Л.В., Толочко В.М. Посадові інструкції працівників організацій з роздрібною реалізацією лікарських засобів: Науково-практичні рекомендації. — Х.: Вид-во НФаУ, 2008. — 56 с.
3. Грозовик Б.П., Мокрянин С.М. // Фармац. журн. — 2008. — № 2. — С. 13–22.
4. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / За загальною ред. В.М.Данюка, В.М.Петюха. — К.:КНЕУ, 2006. — 398 с.
5. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників: Вип. 78 «Охорона здоров'я» / М-во охорони здоров'я України; М-во праці та соціал. політики України. — К., 2002. — 372 с.

6. Пономаренко В.С., Гринькова В.М., Салун М.М. та ін. Управління трудовим потенціалом: Наукове видання. — Х.: Вид-во ХНЕУ, 2006. — 348 с.
7. Посилкіна О.В., Яремчук О.А., Братішко Ю.С. // Фармац. журн. — 2006. — № 5. — С. 3–9.
8. Сміль С., Евдокимов А. // Менеджер по персоналу. — 2007. — № 11. — С. 24–30.
9. Суков. Г., Тутик І. // Там же. — 2007. — № 12. — С. 16–21.
10. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 638 с.
11. Boyatzis R. The competent manager. — New York: Wiley, 1982. — 172 p.
12. Mansfield R. // Competency. — 1999. — № 3. — P. 24–28.
13. Spencer L., McClelland D., Spencer S. Competency assessment methods. — Boston, Hay: McBer Research, 1990. — 102 p.
14. Woodruff C. Competent by any other name / Personnel Management. — 1991. — September. — P. 30–33.

Надійшла до редакції 04.09.2008.

*В.М.Толочко, Л.В.Галий*

#### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

**Ключевые слова:** задания и обязанности, компетенции и компетентность, модель компетенций специалистов фармации, стандарт профессиональной деятельности

Рассмотрены ключевые понятия современной системы управления персоналом фармацевтических организаций — компетентность и компетенция.

Предложена собственная модель компетенций специалистов фармации, состоящая из общеорганизационных, функциональных и ролевых компетенций.

Обосновано применение модели компетенций как основы всех направлений современного менеджмента персонала: отбора и найма, обучения и развития, управления деловой карьерой, оценки и аттестации персонала, мотивации, стимулирования и оплаты труда, а так же для создания Национального стандарта компетентности.

*V.M.Tolochko, L.V.Galiy*

#### PERSONNEL MANAGEMENT OF PHARMACEUTICAL ORGANIZATIONS ON BASIS OF COMPETENCE MODEL ELABORATION

**Key words:** professional tasks and duties, competences and competence, competence model of pharmaceutical personnel, standard of professional activity

#### SUMMARY

Key concepts of the modern system of pharmaceutical organizations personnel management — competence and competences, have been examined by authors of this article.

The original competence model of pharmaceutical personnel, consisting of general organizational functional and role competences has been offered.

Application of competence model has been grounded as the basis of all directions of modern personnel management: selection and recruiting, training and development, management of business career personnel assessment and certification, motivation, stimulation and remuneration of labour, and also for elaboration of National competence standards.

●