

## ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЕКОНОМІКА ФАРМАЦІЇ

Рекомендована д.ф.н., професором А.С.Немченко

УДК 615.15:331.103.12

### НАУКОВИЙ АНАЛІЗ ТА ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ЗАВІДУВАЧА АПТЕКИ

Л.В.Галій

Національний фармацевтичний університет

**Проведено дослідження компетенцій завідувача аптеки методом інтерв'ювання для отримання прикладів поведінки. У якості респондентів залучені спеціалісти фармації Дніпропетровської, Полтавської та Харківської областей України. Визначені диференціюючі компетенції завідувача аптеки (що відрізняють ефективне та неефективне виконання обов'язків) та компетенції порогові (обов'язкові для виконання роботи, але не пов'язані з рівнем її ефективності).**

На сучасному етапі розвитку фармацевтичної галузі у зв'язку з впровадженням у діяльність організацій системи належних практик зростають вимоги до якості надання фармацевтичного забезпечення та компетентності спеціалістів фармації. З іншого боку, професійна компетентність спеціалістів фармації відображає їх рівень володіння фармацевтичною компетенцією, під якою розуміють систему базових якостей працівників, що інтегрує в єдине ціле їх окремі знання, вміння, навички, цінності, установки, психофізіологічні здібності і мотиви здійснення фармацевтичної діяльності та виявляється через певні зразки ефективної поведінки [3, 5].

Враховуючи зазначене, актуальним є дослідження компетенцій працівників фармацевтичних організацій і, перш за все, тих, що обіймають ключові фармацевтичні посади. Отже, метою нашої роботи стали аналіз та визначення компетенцій завідувача аптеки.

Науковим методом, що був уперше використаний нами для вирішення поставленого завдання, є метод інтерв'ювання для отримання прикладів поведінки (ІОПП) [1, 2, 4]. ІОПП являє собою специфічну форму проведення інтерв'ю з виконавцем певної роботи, під час якого інтерв'юєр ставить запитання, що примушують працівника згадати критичні випадки, тобто завершені події, які описують поведінку, міркування, дії, що вико-

нувалися ним у реальних ситуаціях. Інакше кажучи, ІОПП — це докладний опис поведінки працівника під час найбільш та найменш успішних випадків власної професійної діяльності. При цьому важливо, щоб виконавець роботи чітко окреслив досліднику певну ситуацію та її учасників, надав характеристику власним міркуванням, почуттям та спробам вирішити критичний випадок, описав конкретні власні дії та їх результат.

Отримані характеристики критичних випадків, що відбувалися у професійній діяльності виконавця, дослідник піддає тематичному аналізу з метою визначення у вихідних даних певних тем або гіпотетичних компетенцій [4].

Перевагою ІОПП є те, що цей метод дозволяє встановити як дії працівника, так і послідовність (алгоритми) виконання ним функціональних обов'язків, які він здійснює, виконуючи роботу ефективно. Основними недоліками ІОПП вважають значні витрати часу для його проведення та аналізу (ІОПП з одним працівником займає один людино-день). Також ІОПП висуває високі вимоги до підготовки фахівців, що безпосередньо здійснюють та обробляють інтерв'ю. Узагальнений опис методу ІОПП наведено на рисунку.

Отже, нами було проведено ІОПП з п'ятидесятьма спеціалістами фармації Дніпропетровської, Полтавської та Харківської областей, які обіймають посаду завідувача аптеки.

Залучені спеціалісти працюють в організаціях з роздрібною реалізацією ЛЗ державної (12,0%), колективної (36,0%), комунальної (36,0%) та приватної (16,0%) форми власності, які у тому числі представлені центральними міськими, центральними районними, лікарняними та міжлікарняними аптеками.

Відповідно до тривалості стажу професійної діяльності 16,2% з них працюють на посаді завідувача аптеки до п'яти років, 25,0% — від п'яти до десяти, 32,6% — від десяти до п'ятнадцяти, 15,6% —

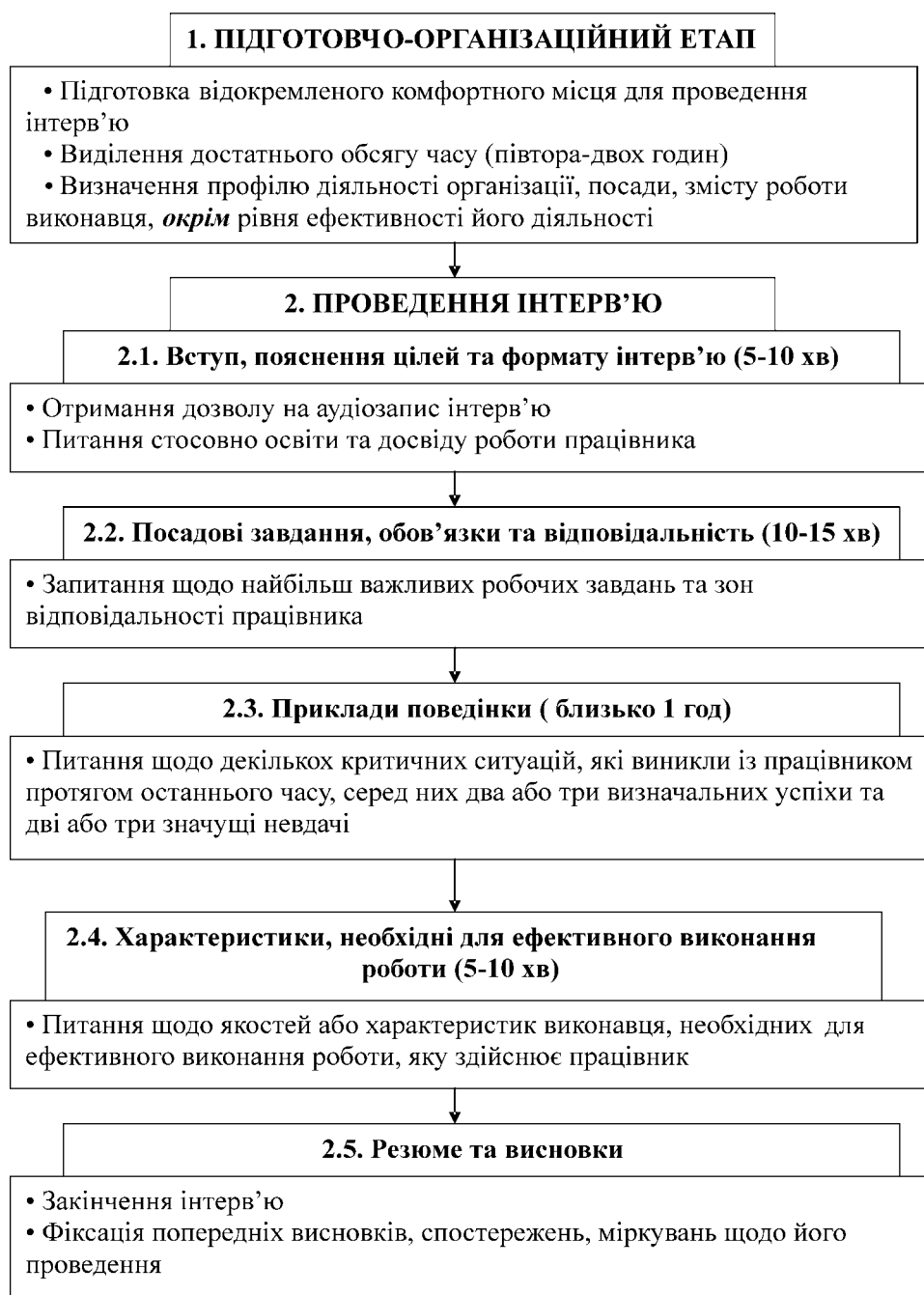


Рис. Описання методу інтерв'ювання для отримання прикладів поведінки.

від п'ятнадцяти до двадцяти та 10,6% — понад двадцять років.

Аналізуючи дані, отримані завдяки методу ЮПП, можна зазначити:

- ефективні виконавці та виконавці із середньою ефективністю під час інтерв'ю описують різні ситуації, тобто фокусують увагу на різних аспектах роботи. Так, перші з них розповідають про роботу з людьми, (пацієнтами, підлеглими), інші — про адміністрування (перевірки контролюючих органів, інвентаризацію товарних цінностей). На нашу думку, основою Я-концепції ефективних завідувачів аптек є образ

“Я-провізор”, навпаки ж, середні виконавці розуміють себе як “Я-адміністратор”;

- ефективні виконавці проактивні, тобто вони використовують ініціативу або чинять певні нестандартні дії для вирішення проблем, вони наполегливі і здатні долати значні перешкоди; виконавці ж з середньою ефективністю під час роботи демонструють більш стандартні та очікувані дії;
- ефективні виконавці досліджуваної роботи виявляють позитивне відношення до колег, пацієнтів, партнерів. Завідувачі аптек із середньою ефективністю подекуди дають негативну оцінку відносинам з пацієнтами та партнерами;

Ранжування компетенцій завідувача аптеки, визначених методом ЮПП

Компетенція	Опис компетенції	Вплив на ефективність роботи у балах
<i>Диференціюючі компетенції</i>		
Ініціатива	Прагнення роботи більше, ніж очікується, або пошуку нових можливостей	5
Здатність чинити вплив	Прагнення чинити вплив на підлеглих	5
Побудова відносин	Прагнення будувати та підтримувати відносини з корисними людьми для досягнення цілей організації	5
Командне лідерство	Прагнення взяти на себе роль лідера групи	4
Розвиток інших	Прагнення розвивати підлеглих	4
Концептуальне мислення	Здатність проводити індуктивні міркування, розуміти ситуацію (проблему) у цілому	4
Орієнтація на досягнення	Прагнення працювати добре або досягти певного результату	3
Самоконтроль	Здатність стримувати емоції та негативні дії	3
<i>Порогові компетенції</i>		
Фармацевтична експертиза	Володіння обсягом професійних знань та прагнення їх використання та розширення	
Аналітичне мислення	Здатність здійснювати логічні міркування та визначати причинні відносини певних явищ	
Командна робота та співпраця	Прагнення спільно працювати з іншими	

- ефективним завідувачам аптек притаманне вміння планувати діяльність у середній та довгостроковій перспективі, середні виконавці частіше спрямовують зусилля на реалізацію тактичних рішень;
- виконавці з високою та середньою ефективністю виявляють різну мотивацію у виконанні професійних обов'язків, так, ефективних завідувачів аптек мотивують думки про виконання роботи шляхом впливу на інших, середні ж виконавці виявляють мотивацію особистісного досягнення та кращого виконання завдань.

До того ж, ефективні виконавці мають більш привабливий зовнішній вигляд, вони легко та переконливо розповідають власні історії та майже насолоджуються розмовою. Навпаки, під час інтерв'ю із середніми виконавцями відчувається певна напруженість та дискомфорт, вони не завжди надають докладні розповіді щодо власного професійного досвіду, а інколи навіть відмовляються від інтерв'ювання.

Отже, систематизація результатів тематичного аналізу даних ЮПП дозволила визначити та описати компетенції завідувача аптеки, при цьому певною мірою було використано досвід зарубіжних дослідників з вивчення компетенцій персоналу [6-9, 11].

Важливо, що декілька компетенцій, які ми описали як "фармацевтична експертиза", "аналітичне мислення" та "командна робота і співпраця", були виявлені при аналізі усіх без виключення ЮПП, що дало можливість віднести їх до порогових, тобто компетенцій, як необхідні для виконання обов'язків завідувача аптеки, але тих,

що не дозволяють відрізнити ефективне та не-ефективне їх виконання.

У подальшому перелік компетенцій, виявлених за допомогою методу ЮПП, окрім порогових, піддався експертній оцінці на предмет визначення впливу певної компетенції на ефективність діяльності на посаді завідувача аптеки. Зазначимо, що для забезпечення всебічної оцінки (оцінки у 360°) [10] у якості експертів були залучені близько трьохсот спеціалістів фармації, які обіймають різноманітні фармацевтичні посади (завідувач аптечного складу, завідувач аптеки, заступник завідувача аптеки, завідувач відділом аптеки, провізор, фармацевт та ін.).

Результати ранжування компетенцій завідувача аптеки, встановлені методом ЮПП, та стислий опис цих компетенцій див. у таблиці.

Так, компетенціями завідувача аптеки, що отримали максимальну середньозважену експертну оцінку (5) в ефективності його роботи, визначені "ініціатива", "здатність чинити вплив" та "побудова відносин".

Компетенціями, які отримали високу середньозважену експертну оцінку (4) в ефективності роботи завідувача аптеки, стали "командне лідерство", "розвиток підлеглих" та "концептуальне мислення".

Помірну середньозважену експертну оцінку (3) в ефективності роботи завідувача аптеки отримали компетенції "орієнтація на досягнення" та "самоконтроль".

#### ВИСНОВКИ

1. Методом ЮПП проведено аналіз та визначені компетенції завідувача аптеки.

2. Диференціюючі компетенції завідувача аптеки наступні: ініціатива, здатність чинити вплив, побудова відносин, командне лідерство, розвиток підлеглих, концептуальне мислення, орієнтація на досягнення та самоконтроль. Порогові компетенції завідувача аптеки — це фармацевтична експертиза, аналітичне мислення, командна робота та співпраця.

пертиза, аналітичне мислення, командна робота та співпраця.

3. Створення моделі компетенцій завідувача аптеки потребує розробки шкали оцінювання кожної з визначених компетенцій, що і стане предметом наших подальших досліджень.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Армстронг М. *Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина.* — С.Пб.: Питер, 2008. — 832 с.
2. Бояцис Р. *Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Пер. с англ.* — М.: НИРРО, 2008. — 352 с.
3. Галій Л.В. // *Вісник фармації.* — 2009. — №3 (59). — С. 49-51.
4. Спенсер С., Спенсер Л. *Компетенции на работе / Пер. с англ.* — М.: НИРРО, 2005. — 384 с.
5. Толочко В.М., Галій Л.В. *Наукове обґрунтування та розробка моделей компетенцій спеціалістів фармації: Метод. рекоменд.* — К., 2009. — 23 с.
6. Boyatzis R. // *J. of Management Development.* — 2008. — Vol. 27, №1. — P. 5-12.
7. Donaldson-Feilder E., Yarker J., Lewis R. // *Strategic HR Rev.* — 2008. — Vol. 7, №2. — P. 11-16.
8. Heinsman H., Hoogh A., Koopman P.L., Jaap J. van Muijen // *Personnel Rev.* — 2008. — Vol. 37, №6. — P. 609-628.
9. Hills J., Rawes C. // *Strategic HR Rev.* — 2009. — Vol. 8, №1. — P. 10-15.
10. McCarthy A.M., Garavan T.N. // *Personnel Rev. Volume.* — 2007. — Vol. 36, №6. — P. 903-917.
11. Wickramasinghe V., Zoyza N. // *J. of Management Development.* — 2009. — Vol. 28, №4. — P. 344 - 360.

УДК 615.15:331.103.12

НАУЧНЫЙ АНАЛИЗ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ЗАВЕДУЮЩЕГО АПТЕКОЙ

Л.В.Галий

Проведены исследования по определению компетенций заведующего аптекой методом интервьюирования для получения поведенческих примеров. В качестве респондентов привлечены специалисты Днепропетровской, Полтавской и Харьковской областей Украины. Определены дифференцирующие компетенции заведующего аптекой (которые отличают эффективное и неэффективное выполнение обязанностей), а также пороговые компетенции (обязательные для выполнения работы, но не обуславливающие эффективность).

UDC 615.15:331.103.12

SCIENTIFIC ANALYSIS AND DETERMINATION OF COMPETENCIES OF A PHARMACY HEAD

L.V.Galiy

The investigation in determining the competencies of a pharmacy head by the method of interview in order to get the examples of behaviour has been carried out. The specialists of Dnepropetrovskaya, Poltavskaya and Kharkovskaya regions of Ukraine were involved as respondents. The differentiating competencies of a pharmacy head (which distinguish effective and ineffective implementation of the head's duties), as well as the threshold competencies (obligatory for performing the work, but not stipulating its efficiency) have been determined.