

Рекомендована д-м фармац. наук, проф. Б.Л. Парновським

УДК 615.15:331.108

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНЬОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ**

© А.С. Немченко, Л.Ю. Дьякова, О.А. Носенко

*Національний фармацевтичний університет, Харків*

**Резюме:** обґрунтовано необхідність систематизації внутрішнього навчання персоналу аптечних закладів та спрямування його на перспективне бачення й розв'язання проблем у галузі забезпечення якості ЛЗ та фармацевтичної допомоги. Запропоновано принципи внутрішнього навчання, їх зміст і показники оцінки відповідності. Уточнені недоліки практичної реалізації в аптечних закладах первинного, спеціального, періодичного й термінового навчання. Зауважено на неможливості відпрацювання при наявному в аптечних закладах підході до організації внутрішнього навчання відповідних рольових характеристик персоналу в керованій і керуючій підсистемах СЗЯ.

**Ключові слова:** керівник, персонал, аптека, дистриб'ютор, внутрішнє навчання, принципи навчання, система забезпечення якості.

**Вступ.** Реалізація основоположних вимог GDP і принципів GPP передбачає безперервність і гнучкість навчання персоналу. Зазначена проблематика ще більше актуалізується стійкою тенденцією світової практики управління до розширення використання ідей і елементів підходу, в основу якого покладено індивідуальний підбір роботи чи функції для конкретного працівника. Застосування такого підходу передбачає поглиблене вивчення і подальший розвиток можливостей і прагнень кожного працюючого для максимального залучення його у процес покращення діяльності організації. Тому надзвичайно важливою є організація процесу внутрішнього професійного навчання.

Науковці різних країн світу підкреслюють, що в умовах переходу до постіндустріального розвитку суспільства єдиною константою є зміни і тому удосконалення знань повинно здійснюватись випереджальними темпами стосовно реальної дійсності [3, 8, 9, 10, 11].

Вітчизняні науковці наголошують на актуальності підвищення професіоналізму й компетентності персоналу аптечних закладів. На сторінках фахових та інших професійних видань значна увага приділяється проблемам освіти та підвищенню кваліфікації фахівців фармації. Серед загальних умов розвитку навчання фармацевтичних працівників можна виділити: безперервність, гуманізацію, індивідуалізацію, адаптацію до належного рівня якості лікарських засобів (ЛЗ) та фармацевтичної допомоги, збільшення інвестування в навчання персоналу [5, 6, 7].

Тому метою даної роботи є визначення ступеня залученості й спрямованості аптечних закладів на вирішення завдань професійного розвитку пра-

цівників та зіставлення отриманих результатів з вимогами й принципами внутрішнього навчання в системах забезпечення якості (СЗЯ).

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети були використані методи інтерв'ювання, методи аналогій, порівняння, системний підхід. За період дослідження в інтерв'юванні взяли участь 87 керівників оптових фармацевтичних фірм, 107 завідуючих державними й комунальними аптеками та 413 представників керівного складу аптек приватної і колективної форм власності.

**Результати й обговорення.** В аптечних закладах при організації внутрішнього навчання щодо забезпечення якості необхідно дотримуватись принципів всеосяжності, обов'язковості, безперервності, комплексності, диференційованості, індивідуалізації, гнучкості й дієвості. Внутрішнє навчання персоналу повинно бути цілісним комплексом теоретичних концепцій, методів, управлінських заходів, способів подачі матеріалу, які забезпечують прийняття й підтримання принципів якості та враховують специфіку організації та її персоналу.

Однією з найскладніших проблем організації й впровадження внутрішнього навчання є оцінка його ефективності з використанням кількісних, якісних показників та показників широти охоплення персоналу.

На наш погляд, така оцінка повинна відображати ступінь забезпечення: професіоналізму й компетентності персоналу; підвищення продуктивності праці та якості фармацевтичної допомоги; реалізації принципів навчання персоналу в умовах впровадження й функціонування СЗЯ (табл. 1).

Для забезпечення належного виконання відповідних рольових характеристик та функцій у ке-

**Таблиця 1.** Показники оцінки реалізації принципів внутрішнього навчання в СЗЯ

| № з/п | Принципи навчання  | Зміст принципів навчання                                                                                                        | Показники оцінки відповідності                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Всеосяжність       | підготовка щодо забезпечення й підтримання якості охоплює всі рівні персоналу – від вищого керівництва до допоміжного персоналу | <ul style="list-style-type: none"> <li>• широта охоплення персоналу навчанням щодо якості в цілому;</li> <li>• широта охоплення персоналу навчанням щодо якості за окремими категоріями, згідно з покладеними обов'язками</li> </ul>                   |
| 2     | Обов'язковість     | підвищення кваліфікації й внутрішнє навчання щодо якості вважається професійним обов'язком кожного працівника організації       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• документування вимог до навчання в посадових інструкціях, кваліфікаційних вимогах, положеннях про підрозділи;</li> <li>• врахування результатів навчання щодо якості при просуванні й стимулюванні</li> </ul> |
| 3     | Безперервність     | підвищення кваліфікації й навчання щодо якості розглядається як запланований і безперервний процес                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність плану внутрішнього навчання та його практична реалізація;</li> <li>• періодизація навчання щодо якості;</li> <li>• послідовність програм</li> </ul>                                                 |
| 4     | Комплексність      | програма навчання передбачає різноплановість і збалансованість                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• структура й склад програм внутрішнього навчання: різноплановість, збалансованість, всебічність вивчення проблем щодо забезпечення якості</li> </ul>                                                           |
| 5     | Диференційованість | програми навчання диференціюються за складністю від опанування основ щодо забезпечення якості до відпрацювання професіоналізму  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість програм внутрішнього навчання щодо якості;</li> <li>• різноманітність програм за рівнем складності й охопленням актуальних, перспективних і поточних питань</li> </ul>                              |
| 6     | Індивідуалізація   | кожний структурний підрозділ, група фахівців або, за необхідності, окремі працівники навчаються за індивідуальними програмами   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність окремих програм для адміністративно-управлінського, виробничого, допоміжного персоналу, працівників різних підрозділів та окремих фахівців, які виконують різні функції в СЗЯ</li> </ul>            |
| 7     | Гнучкість          | внутрішнє навчання узгоджується з виникаючими поточними проблемами та адекватне змінам у СЗЯ                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• оновлюваність програм навчання;</li> <li>• врахування зворотного зв'язку з зацікавленими групами (персонал, споживачі, керівники) при оновленні</li> </ul>                                                    |
| 8     | Дієвість           | програми навчання спрямовані й сприяють постійному удосконаленню щодо забезпечення якості та діяльності організації в цілому    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• компетентність і професіоналізм;</li> <li>• рівень забезпечення якості ЛЗ;</li> <li>• якість фармацевтичної допомоги;</li> <li>• задоволеність споживачів, персоналу, керівництва</li> </ul>                  |

рований і керуючій підсистемах СЗЯ, весь персонал аптечного закладу необхідно охопити й залучити до процесу навчання й розвитку. При цьому кожний працівник, незалежно від рівня ієрархії, повинен розуміти сутність принципів управління якістю та покладених на нього обов'язків щодо забезпечення якості, уявляти свою роль в СЗЯ й задоволенні вимог споживачів/пацієнтів, усвідомлювати наслідки неналежної праці, володіти навичками покращення роботи в команді.

Найголовніше в підготовці керівного персоналу аптечного закладу, орієнтованого на забезпечення якості й інтереси споживачів/пацієнтів, щоб управлінці, крім розуміння сутності й основних принципів СЗЯ, мали перспективне бачення національних і міжнародних проблем у галузі забезпечення якості, відпрацювали вміння приймати ефективні рішення щодо розробки, впровадження й функціонування СЗЯ,

були здатні сформулювати політику щодо якості, опанували засоби й методи створення належних умов для її реалізації.

Довільні відповіді респондентів зведені й згруповані з максимальним наближенням до запропонованої нами класифікації видів внутрішнього навчання, зокрема за критерієм узгодженості з СЗЯ [2]. Результати наведені в таблиці 2.

Найбільш поширеними видами внутрішнього навчання в аптечних закладах є первинне, при працевлаштуванні нових співробітників, та спеціальне, під час впровадження нововведень у роботу працівників. Проте слід зазначити, що, незважаючи на безумовну виробничу необхідність такого виду навчання і його нагальну потребу при функціонуванні СЗЯ, у жодній з досліджених вибірок питома частка позитивних відповідей не наблизилася до максимального стовідсоткового значення. Порівняно частіше первинне та спеціальне

**Таблиця 2.** Організація внутрішнього навчання в аптечних закладах (зіставлення частот нормоване за t-критерієм Стьюдента)

| № за/п | Види внутрішнього навчання                                                           | Розподіл відповідей керівників    |     |                                    |     |            |                   |     |                         |     |              |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----|------------------------------------|-----|------------|-------------------|-----|-------------------------|-----|--------------|
|        |                                                                                      | державних і комунальних аптек (I) |     | приватних і колективних аптек (II) |     | t для I/II | аптек разом (III) |     | дис-триб'юторів ЛЗ (IV) |     | t для III/IV |
|        |                                                                                      | %                                 | ± Δ | %                                  | ± Δ |            | %                 | ± Δ | %                       | ± Δ |              |
| 1      | Організують первинне навчання при працевлаштуванні та спеціальне – при нововведеннях | 62,2                              | 9,4 | 78,7                               | 4,0 | – 3,16**   | 75,4              | 3,8 | 87,4                    | 7,1 | –3,00**      |
| 2      | Час від часу проводять семінарські заняття                                           | 49,5                              | 9,7 | 42,6                               | 4,9 | 1,28       | 44,0              | 4,4 | 32,2                    | 9,9 | 2,15*        |
| 3      | Проводять періодичне навчання, дотримуючись попередньо складеного плану              | 22,4                              | 8,1 | 28,6                               | 4,4 | –1,35      | 27,3              | 3,9 | 18,4                    | 8,3 | 1,93         |
| 4      | Не змогли визначитися з відповіддю                                                   | 5,6                               | 4,4 | 7,7                                | 2,6 | –0,81      | 7,3               | 2,3 | 4,6                     | 4,5 | 1,08         |

**Примітка.** \* –  $p < 0,05$ ; \*\* –  $p < 0,01$ ; \*\*\* –  $p < 0,001$ .

навчання персоналу проводять дистриб'ютори ЛЗ. Серед керівників аптек до таких організаційних заходів вдаються 75,4 % респондентів, з істотною різницею між показниками для державних і комунальних аптек та аптек приватного сектора.

Для підтримання належного рівня кваліфікації й компетентності персоналу близько половини опитаних керівників аптек час від часу проводять семінарські заняття. Аналогічні заходи застосовують третина управлінців оптових фармацевтичних фірм.

Привертає увагу розподіл відповідей керівників щодо проведення в аптечних закладах періодичного навчання за попередньо складеним планом, яке відображає узгодженість внутрішнього навчання з СЗЯ та його безперервність. Свідомо й виважено підходять до організації періодичного внутрішнього навчання лише 27,3% керівників аптек та 18,4% керівників дистриб'юторів ЛЗ. Крім того, в досліджених вибірках відповідно 7,3% та 4,6% опитаних управлінців

взагалі не змогли визначитися з відповіддю на відкрите запитання щодо внутрішнього навчання в очолюваних ними організаціях.

Особливу увагу навчанню персоналу слід приділяти при виникненні критичних невідповідностей щодо забезпечення якості ЛЗ, а також для постійного покращення якості фармацевтичної допомоги при роздрібній реалізації ЛЗ чи якості обслуговування під час здійснення оптової реалізації ліків. При цьому російські вчені наголошують на необхідності термінового (екстреного) навчання, а закордонні фахівці користуються більш широко інтонованим поняттям – ситуаційне навчання [1, 4, 9]. Результати інтерв'ювання керівників щодо вживаних у таких ситуаціях заходів наведено в таблиці 3.

При виникненні організаційних збоїв з вини працівника більшість опитаних управлінців використовують адміністративні або дисциплінарні заходи. В аптеках державної і комунальної форм власності керівники найчастіше об-

**Таблиця 3.** Організаційні заходи, які застосовують в аптечних закладах при виникненні невідповідностей або збоїв з вини працівника (зіставлення частот нормоване за t-критерієм Стьюдента)

| № за/п | Організаційні заходи                                                                     | Розподіл відповідей керівників    |     |                                    |     |            |                   |     |                         |      |              |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----|------------------------------------|-----|------------|-------------------|-----|-------------------------|------|--------------|
|        |                                                                                          | державних і комунальних аптек (I) |     | приватних і колективних аптек (II) |     | t для I/II | аптек разом (III) |     | дис-триб'юторів ЛЗ (IV) |      | t для III/IV |
|        |                                                                                          | %                                 | ± Δ | %                                  | ± Δ |            | %                 | ± Δ | %                       | ± Δ  |              |
| 1      | Проводять особисто з працівником бесіду виховного характеру                              | 62,6                              | 9,4 | 58,6                               | 4,8 | 0,75       | 59,4              | 4,3 | 44,8                    | 10,7 | 2,56*        |
| 2      | Застосовують заходи матеріального покарання (позбавлення премій, надбавок тощо)          | 18,7                              | 7,5 | 50,1                               | 4,9 | – 6,98***  | 43,7              | 4,4 | 70,1                    | 9,8  | – 4,89***    |
| 3      | Оголошують усну або письмову догану                                                      | 20,6                              | 7,8 | 31,5                               | 4,6 | –2,42*     | 29,2              | 4,0 | 27,6                    | 9,6  | 0,31         |
| 4      | Проводять інструктажі, тренінги або інші форми навчання з працівником чи задіяною групою | 7,5                               | 5,1 | 8,5                                | 2,7 | –0,34      | 8,3               | 2,4 | 11,5                    | 6,8  | –0,88        |

**Примітка.** \* –  $p < 0,05$ ; \*\* –  $p < 0,01$ ; \*\*\* –  $p < 0,001$ .

межуються особистою виховною бесідою з працівником. Керівники приватних аптек та дистриб'юторів ЛЗ достовірно частіше суміщають проведення бесід виховного характеру із застосуванням засобів фінансового стягнення у вигляді позбавлення премій, надбавок тощо.

Лише 7-8 % управлінців в аналогічних ситуаціях проводять інструктажі, тренінги або інші види навчання, підвищуючи рівень кваліфікації працівника і розуміючи, що від кадрового потенціалу кожного з них залежить ефективність діяльності організації в цілому. Зазначене можна розглядати як цілеспрямоване термінове навчання.

Слід звернути увагу, що згідно з вимогами стандартів належних практик проведення такого виду внутрішнього навчання є обов'язковим при виникненні збоїв у роботі. При цьому передбачається не лише індивідуальний підхід, а й охоплення терміновим навчанням групи фахівців, які виконують аналогічну роботу або

задіяні в розгортанні міжфункціональних процесів, що, в свою чергу, розглядається як дієвий засіб для попередження критичних невідповідностей і постійного покращення діяльності.

**Висновки.** Зіставлення отриманих результатів з переліком і змістом принципів внутрішнього навчання в СЗЯ дозволяє стверджувати, що існуючий підхід керівників до організації внутрішнього навчання унеможливорює реалізацію таких принципів його проведення, як всеосяжність, обов'язковість, безперервність, комплексність, дієвість та обмежує диференційованість, індивідуалізацію й гнучкість навчання. За таких умов унеможливується перехід від одноконтурного навчання до двоконтурного та дейтеронавчання з відпрацюванням і постійним удосконаленням відповідних рольових характеристик (функцій) персоналу в керованій і керуючій підсистемах СЗЯ, що потребує відповідних заходів на рівні державного управління галуззю.

#### **Література**

1. Джой – Меттьюс Д., Меггисон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов: пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.
2. Дьякова Л.Ю., Немченко А.С., Носенко О.А. Управление внутренним обучением та розвитком персоналу аптечных закладів в умовах впровадження належних практик (GDP і GPP) // Фармаком. – 2009. – № 2. – С. 125-132.
3. Колпаков В. Управление развитием персонала: теория и практика // Персонал. – 2004. – № 11. – С. 64-69.
4. Нифантьев О.Е. Надлежащая производственная практика (GMP) в вопросах и ответах. Вып. 2, Обучение персонала. – М.: РТК – Регион, 2002. – 160 с.
5. Пономаренко М.С., Бабський А.А., Краснянська Т.М. Законодавчі та нормативно-правові засади розробки кваліфікаційних характеристик на прикладі посади медичного працівника фармацевтичного підприємства // Фармац. журн. – 2008. – № 5. – С. 17-22.
6. Слабий М.В. Аналіз динаміки підготовки провізорів

- у вищих навчальних закладах МОЗ України за 2001-2006 роки // Фармац. журн. – 2006. – № 6. – С. 22-26.
7. Толочко В.М., Галій Л.В. Управление персоналом фармацевтических организаций на основе створення моделі компетенцій // Фармац. журн. – 2008. – № 5. – С. 12-16.
8. Anderson J.R., Reder L.M., Simon H.A. Situated learning and education // Educational Researcher. – 1996. – №25 (4). – P. 5-11.
9. Joy-Matthews J. The situatedness of learning: a phenomenographical study of the personal and professional learning of post and undergraduate students, Doctor of Education thesis. – Sheffield: Sheffield University, 2003. – P. 5.
10. Leavy B. The concept of learning in the strategy field: review and outlook // Management Learning. – 1998. – № 29 (4). – P. 447-466.
11. Senge P. The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. – London: Century, 1990. – P. 10.

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ВНУТРЕННЕГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА АПТЕЧНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ**

**А.С. Немченко, Л.Ю. Дьякова, А.А. Носенко**

*Национальный фармацевтический университет, Харьков*

**Резюме:** обоснована необходимость систематизации внутреннего обучения персонала аптечных учреждений и направленности его на перспективное видение и решение проблем в области обеспечения качества ЛС и фармацевтической помощи. Предложены принципы внутреннего обучения, их содержание и показатели оценки соответствия. Уточнены недостатки практической реализации в аптечных учреждениях первичного, специального,

периодического и экстренного обучения. Отмечено невозможность отработки, при имеющемся в аптечных учреждениях подходе к организации внутреннего обучения, соответствующих ролевых характеристик персонала в управляемой и управляющей подсистемах СОК.

**Ключевые слова:** руководитель, персонал, аптека, дистрибьютор, внутреннее обучение, принципы обучения, система обеспечения качества.

## ORGANIZATIONAL BASES OF INSIDE LEARNING OF PERSONNEL OF PHARMACY ESTABLISHMENTS IN THE SYSTEM PROVIDING OF QUALITY OF DRAGS

A.S. Nemchenko, L.Yu. Dyakova, A.A. Nosenko

National University of Pharmacy, Kharkiv

**Summary:** the necessity of systematization of the inside learning of personnel of pharmacy establishments and it's direction of the perspective vision and decision of problems in industry of providing the quality of medicines and pharmaceutical help were basically observed. Principles of the inside learning, their maintenance and indexes of accordance of estimation are offered. The lacks of practical realization in the pharmacy establishments of the primary, special, periodic and urgent learning were specified. It is noticed the impossibility of working off at the approach present in the pharmacy establishments to organize the inside learning of the proper roll descriptions of personnel in the guided SPQ subsystems.

**Key words:** leader, personnel, pharmacy, distributor, inside learning, principles of studying, system providing of quality.

Рекомендована д-м фармац. наук, проф. М. М. Слободянюком

УДК 615.1:338.5

## ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМКІВ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ЛІКАРСЬКІ ЗАСОБИ В КРАЇНАХ СНД

© К.Л. Косяченко, А.С. Немченко

Національний фармацевтичний університет, Харків

**Резюме:** досліджено основні організаційно-економічні засади формування системи цін на лікарські засоби (ЛЗ) у країнах СНД, сформульовані найбільш впливові чинники. Проведено порівняльний аналіз методологічних принципів реімбурсації вартості ЛЗ відповідно вимогам ВООЗ та встановлено, що у більшості країн СНД системи реімбурсації вартості ліків не є сформованими. Проаналізовано підходи до державного регулювання системи цін на ЛЗ, за його результатами визначено найбільш ефективні методи державного регулювання ціноутворення на ЛЗ в умовах економічної кризи, до них належать: моніторинг системи цін та показників доступності на ЛЗ, а також державна реєстрація оптово-відпускних цін на ліки.

**Ключові слова:** лікарські засоби, система цін, доступність, реімбурсація вартості, моніторинг, державна реєстрація.

**Вступ.** Сучасна соціально-економічна ситуація в країні вимагає від державних органів влади впровадження дієвих регуляторних заходів, насамперед, в соціально значущих галузях економіки, до яких належить система охорони здоров'я та фармація. Тому система ціноутворення на лікарські засоби (ЛЗ), яка є на сьогодні практично єдиним механізмом забезпечення доступ-

ності фармацевтичної допомоги населенню в Україні, за останні два роки зазнала певних змін. Зокрема введено загальнодержавний механізм державного регулювання цін на ліки, змінено підходи до застосування граничних рівнів торговельних націнок, запропоновано кілька проєктів з проведення моніторингу системи цін на ліки та запровадження їх державної реєстрації.