



УДК: 615.12:005 615.12:005.6

Оригинален научен труд

УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ФАРМАЦЕВТСКО-АПТЕКАРСКАТА ПРАКТИКА

ТРАЈКО МИЦЕСКИ,¹ ДИЈАНА БРАШНАРОВА²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
dniceva@yahoo.com

Апстракт

Менаџментот во фармацевтско-аптекарските активности е неразделен дел од здравствениот менаџмент и е еден од најважните фактори за грижата на здравјето на луѓето. Тој е од посебна важност бидејќи денес во повеќето земји постои незадоволство од здравствените услуги.

Проблемите се главно поврзани со пристапот кон негата, клиничка ефикасност, грижата кон пациентот, исказите на клиентите и одзивот во јавноста. Подобрувањето на квалитетот во здравството е барање во повеќето земји. Ова води до промена на улогата на здравствените менаџери на сите нивоа.

Воведувањето на управување со квалитет во здравството е предизвик за здравствените менаџери, бидејќи во нив лежи одговорноста за создавање на средина која ќе доведе до подобрување на безбедноста и квалитетот на здравствените услуги.

За да се постигнат овие активности од менаџерите на сите нивоа се бараат нови вештини и способности кои ќе ги придонесат за подобрување на организациските перформанси и ќе одговорат на социјалните барања, како што се подобрување на здравјето на луѓето во заедницата.

Улогата на здравствените менаџери не е доволно потенцирана, така што целта на овој труд е јасно да се опишат и да се разберат улогите и вештините на менаџерите во здравството, на различни нивоа на здравствениот систем да се развијат во процесот на управување со квалитетот во здравствените дејности.

Клучни зборови: *фармацевтско-аптекарски активности, здравствени менаџери, квалитет на услуги, управување со квалитетот, комуникација.*

Abstract

Management in pharmacy-pharmacy activities is an inseparable part of health care management is one of the most important factors in the care of people's health. It is of particular importance that today in most countries there is discontent with health services.

Problems are mainly related to access and continuity of care, clinical effectiveness, patient safety, customer satisfaction and public accountability, which is why quality improvement in most countries has a major role in health system reform and service delivery. This leads to a change in the role of health managers at all levels.

The introduction of quality management is a challenge for health managers, because in them lies the responsibility to create an environment that will lead to improved safety and quality of health services. To achieve these activities of the managers of all levels to require new skills and abilities

¹ Проф. д-р Трајко Мицески, ред. проф., Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет - Штип,
trajko.miceski@ugd.edu.mk

² Дијана Брашнарова, магистранд, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет - Штип, dniceva@yahoo.com



that will lead to improved organizational performance, which are able to respond to social demands, such as health and improvement of health of the community.

The role of health managers is not sufficiently tested, so the aim of this paper is to clearly describe and understand the roles and skills of health managers at different levels of the health system to develop in the process of quality management.

Keywords: *pharmacy-pharmacy activities health managers, service quality, quality management, communication*

Вовед

Здравството отсекогаш имало општествена функција така што сите промени што се случуваат во него имаат широки импликации за општеството како целина, вклучувајќи ги и промените во врска со подобрување на обезбедување на квалитет, ефикасна и достапна за секој во здравствените услуги.

Сите овие промени бараат добро функционирање на здравствениот систем, како комплексна област и предизвик за управување и администрирање.

Денес менаџерите треба да знаат дека здравствените организации се под големо влијание на различни фактори од животната средина, како што се продолжување на очекуваното траење на животот на населението, различни дијагнози и третман, воведувањето на нови технологии и промени во животниот стил преку воведување на промоција на здравјето и превенција на болести и сл.

Во последните неколку децении здравствениот систем според својата организациска структура, професионална, правна и финансиска положба бара соодветни реформи и промени за подобрување на неговото функционирање во задоволување на потребите на пациентите. Со преземање на одветнати реформи може да се подобри постоечката ефикасност и ефективност на здравствената заштита (реформирање во здравствениот систем и во здравствените установи на примарен, секундарен и териерски ниво), што бара нов пристап, особено во начинот на управување и користење на методите и модерен современ менаџмент во здравството.

Исто така, постои и простор во рамките на здравствениот систем да се развие претприемачка иницијатива и пристап, не само во рамките на приватниот сектор на здравствената заштита, туку и во државниот односно во јавниот сектор. Ваквиот пристап кон новото претприемништво и менаџмент во здравството не бара значителни инвестиции, ниту дополнително оптоварување за буџетите на земјата, туку едноставно менување на пристапот во здравствениот систем според угледот на развиените земји во оваа област, кои имаат долгогодишно искуство.

И покрај тоа, потребно е да се инсистира на воведување на ефикасен и ефективен менаџмент и во областа на здравството, како што е менаџментот во стопанството, во приватниот и во јавниот сектор, но со одредени разбирливи специфики.

Здравствените организации имаат потреба од современи менаџери-лидери кои имаат знаења, способности и вештини од областа на здравството и менаџментот и кои постојано се опособуваат од областите на својата професија.

Во овој труд се даваат основни концепти за управувањето со фармацевтските дејности, со фокус на организациски знаења, управување со човечките ресурси, мотивацијата, комуникација, организирање состаноци, планирање и управување со непредвидени и кризни состојби, управување со времето, управување со себеразвојот и слично.

Осврт кон менаџментот

Управувањето е уметност за максимизирање на продуктивноста со користење и развивање на талент на луѓето, истовремено обезбедувајќи им можности за нивно самооспобување, надградување, развој и напредок во професијата и кариерата.

Менаџментот исто така се занимава со правилно алоцирање и користење на целокупните ресурси за остварување на задачите и постигнување на целите³.

Терминот менаџмент потекнува од зборот е управуван, кој според веб-речникот е глагол кој значи „да го контролира движењето или однесувањето, да води или да управува, или да успее да ги присвои“⁴.

Според Тотелијан и Гаедеке менаџментот е „процес кој ги обединува ресурсите на начин што тие колективно ги постигнуваат целите на најефикасен начин“⁵.

Може да се рече дека менаџментот е процес за работење т.е. создавање нешто. Процесите се користат за извршување на едноставни секојдневни задачи (извршување на секојдневните операции, продажни, сметководствени операции, услужни и сл.), како и посложени активности (на пример, ангажирање на фармацевтски техничар или дозирање на аминокликозид лек).

Луѓето извршуваат процеси затоа што сакаат да постигнат одредени цели. Целите можат да бидат лични (на пример, да се дојде на време на работа, да се прочита одредена литература и сл.) или професионални (на пример, давање на добра услуга на пациентите со давање на разбирливи информации или висококвалитетна нега на пациентот).

Бидејќи процесите бараат ресурси, а ресурсите се ограничени, па затоа е најважно да се користат на таков начин што да се постигнат целите на најефикасен начин.

Иако со текот на времето во дефинирањето на менаџментот се вршат постојани промени, сепак постои општа согласност дека менаџментот во голема мера треба да се фокусира на човечкиот капитал, т.е. на вработените во организацијата, во креирањето на структури-тимови и адаптирање на современите практики кои го поддржуваат нивниот успех⁶.

Денес во фармацевтската практика се забележува дека постои недостаток на способни менаџери, иако постојат многу можности за градење на кариера, што се достапни за оние кои се заинтересирани за менаџментот во фармацевтската област. Патеките за постигнување на кариерата за градење од областа на менаџментот вклучуваат формално образование преку стекнување степен на менаџмент (на пример, менаџмент на бизнис и администрација, менаџмент на знаење т.е. наука) и / или неформална обука преку искуство на работно место.

Менаџментот е процес на свесно насочување и работење во организацијата за да се добијат најдобри можни резултати.

Тоа значи дека менаџирањето во овој контекст не подразбира само користење на формална власт на менаџерот, туку метод за развивање позитивни ефективни работни односи меѓу него и вработените.

Менаџерите и нивната улога

Менаџерите едноставно се луѓе кои вршат управувачки активности. Односно, луѓето кои во организацијата се јавуваат како „шефови“ и оние со административни назначувања со улога на раководител во рамките на една организација и кои имаат задача да постигнат некоја цел се менаџери.

Често некои кадри од областа на фармацијата велат дека не сакаат да бидат менаџери. Можеби тие мислат дека не сакаат да имаат одговорности од аспект на административна положба, но реално погледнато тие на ефикасен начин треба да ги користат ресурсите за извршување на задачите поврзани со нивните работни места. Со тоа може да се рече дека скоро сите фармацевти кои ја организираат работата во својот оддел или аптека треба да се гледаат себеси како менаџери на своето работно место. Бидејќи тие на пример како аптекари ги користат ресурсите (лековите) комуницираат со вработените и пациентите, т.е. менаџираат со вработените упатувајќи ги на правилно извршување на задачите и укажувајќи им на пациентите за користењето на лековите и сл.

³ Buckingham M, Coffman C. First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently. New York, NY: Simon & Schuster; 1999.

⁴ Allee JG (ed). 1990. Webster's Dictionary. Baltimore: Ottenheimer Publishers Baltimore: Ottenheimer Publishers.

⁵ Tootelian DH, Gaedeke RM. 1993. Essentials of Pharmacy Management. St Louis: Mosby.

⁶ American Pharmacists Association (APhA). Career option profiles. Available at: http://www.pharmacist.com/AM/Template.cfm?Section=Pathways_Program&Template=/CM/ContentDisplay.cfm&ContentID=12183. Accessed November 18, 2011.



Друг поим што се користи често кога се размислува за управување е лидерство, иако тоа е значително поразлична вештина од менаџментот.

Лидерството вклучува способност да ги инспирира или да ги насочува другите. Во тој поглед, секако е пожелно сите менаџери да поседуваат и лидерски вештини, заради поубедително делување кон извршителите на работните задачи.

Нивоа на менаџмент

Кога менаџерите ги извршуваат управувачките активности тие можат да го сторат тоа на повеќе нивоа со различни разновидни цели. Додека некои луѓе мислат на активностите на управување како што се случуваат само на корпоративно или организациско ниво, активностите за управување се случуваат многу почесто на пониски нивоа, дури и на ниво на личност, познато како самоупраување со личните активности.

Не постои личност која не изврши самоупраување на своите активности. Самоупраувањето е активност на секој човек, бидејќи секоја одлука што преземаме секој ден (и професионална и лична) бара управување со неа. На пример, фармацевтите мораат да даваат приоритет и да управуваат ефикасно со своето време за да можат да постигнат широк спектар на задачи, како на пример, на разгледувањето на секој рецепт, давање совет т.е. инструкции на своите пациенти, согледување на нивната реакција и сл. По самоупраувањето како ниво на кое менаџерите се наоѓаат себеси, доаѓа интерперсонално ниво на менаџмент. Всушност, интерперсоналното управување се јавува помеѓу менаџерот и друга односно други личности. Од аспект на работата во аптека, ова управување го вклучува аптекарот при советување на пациентот за лекот или обуката на техничар за тоа како да одговори на барањата на други лица во однос на услугата или наплатата.

Нивото на управување што се појавува на повисоко ниво е организацискиот менаџмент. Ова вклучува активности кои влијаат врз групи на луѓе. Во тој поглед, менаџерот-фармацевт треба да развие политика или да донесе одлука што може да влијае на многу луѓе во аптеката.

Интегрирање на современите и класични врски на управувањето

Голем дел од она што првпат го опишале Тејлор и Фајол на почетокот на дваесеттиот век сè уште се применува од страна на менаџерите на сите нивоа на администрација во сите видови на организации.

Сепак, во текот на времето се извршија многу промени и во науката за менаџментот и во фармацевтската практика, и на работното место на аптекарските активности.

Пред сто години односите помеѓу администраторот и работниците беа на доста изразен хиерархиски начин. Моќта на менаџерот во улога на администратор била круто-професионално и работниците едноставно правеле што ќе им се каже.

Во денешното работење има многу повеќе партнерство помеѓу менаџерите и работниците.

Иако менаџерите сè уште се одговорни за постигнување на целите на организацијата, работниците генерално очекуваат да имаат насоки за тоа како ќе бидат постигнати целите и исто така и очекуваат да бидат правилно наградени при остварување на целите.

Здравствените организации, како што се болниците и аптеките, претставуваат предизвици за менаџерски положби.

За разлика од вработените во времето на Тејлор и Фајол, денес повеќето здравствени работници се високообразовани и квалификувани за професијата.

Трендовите на специјализацијата кај здравствените работници често создаваат ситуации каде што вработените во здравствените работници имаат повеќе знаење и експертиза од нивната област отколку нивните раководители. Затоа менаџерите на здравствените работници иако се обидуваат да го искористат својот авторитет да ги раководат и контролираат своите вработени, сепак често пати сметаат дека е доста тешко да се постигнат организациски цели во областа каде што особено се преферираат знаењата од областа на здравството.

Современите погледи на менаџментот сугерираат дека менаџерите мора да ги приспособат своите менаџерски активности на своите работници

Денешниот менаџер, исто така, треба да поттикнува, да оспособува, да има поддршка, да комуницира⁷.

Енергичност (поседување на енергија за постинување на целите)

Денешните менаџери треба да имаат визија за тоа што сакаат да создадат и енергија (упорност) за да се случи тоа.

Тие генерално имаат идеи за тоа што би сакале нивните организации да станат во иднина и енергија за привлекување на други кои сакаат да се приклучат.

Тие секогаш се обидуваат тоа да го направат најдобро, при што често пати може да се појават и стресни ситуации, особено кога нивото на достапните ресурси може да биде помало отколку што е потребно.

Денес во аптеките често како добри менаџери се јавуваат фармацевтите кои имаат волја да напредуваат во фармацевтската професија и менаџментот, по пат на обуки и развој, како и преку развивање на нови професионални услуги и можности за обезбедување на фармацевтска нега.

Преку нивната енергија и ентузијазам знаат да привлечат мотивирани фармацевти и друг персонал кои правилно би ја спроведувале нивната визија и сакаат да работат со нив. Овие менаџери, исто така, се способни да обезбедат ресурси што им се потребни за да ја извршат својата визија или да го искористат најдоброто од она што го имаат⁸.

Оспособување

Високообразованите и квалификуваните здравствени работници обично сакаат да имаат раководител кој ќе ги сослушува нивните предлози и укажувања за успешно извршување на задачите.

Во денешна средина менаџерите треба да ги поттикнат своите вработени да го прават она што треба да се направи. На многу начини денешниот менаџер е многу сличен на тренерот на тимот⁹.

Тренерите развиваат план за игра, избираат играчи, им обезбедуваат обука, ресурси и им даваат совети, а потоа при извршувањето на целите т.е. при одигрувањето на натпреварот, тој се повлекува и им дозволува на играчите да го реализираат планот на играта со посебни креативни модификации, доколку утврдат дека им се потребни. Значи, добрите тренери ги поттикнуваат своите играчи да го извршат својот план за игра.

Менаџерите кои ги оспособуваат своите вработени им нудат обука, ресурси и совети, а потоа им овозможуваат на вработените да ја завршат работата, се успешни менаџери.

Ова не значи дека менаџерите не треба да ги надгледуваат своите вработени. Менаџерите сè уште се одговорни за надгледување дали се исполнети целите на нивните организации и доколку забележат аномалии имаат право да интервенираат кај вработените.

Исто како што тренерите треба да обезбедат ресурси и совети за своите играчи за време на натпреварот и повремено да го променат играчот кој не се придржува кон зацртаните правила на играта, така и менаџерите треба да обезбедат ресурси, совети и повремено да дисциплинираат за да се исполнат целите на нивните организации.

Поддршка

Откако менаџерот ќе ги овласти своите вработени да ги извршуваат своите работни задачи, тој не треба да ги остави самостојно, особено кога работите ќе тргнат наопаку, туку треба да им укаже и да ги упати на вистинската насока, со тоа вработените да почувствуваат дека имаат поддршка.

⁷ Nelson B, Economy P. 2003. *Managing for Dummies*, 2d ed. New York: Wiley.

⁸ Shane P, Desselle, PhD, RPh, FAPhA, David P. Zgarrick, PhD, RPh, 2009, *PharmacyManagement Essentialsfor AllPracticeSettings*, Second Edition, McGraw-Hill, Medical, Companies, Inc.. New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid Mexico City Milan New Delhi San Juan Seoul Singapore Sydney Toronto

⁹ Shane P, Desselle, PhD, RPh, FAPhA, David P. Zgarrick, PhD, RPh, 2009, *PharmacyManagement Essentialsfor AllPracticeSettings*, Second Edition, McGraw-Hill, Medical, Companies, Inc.. New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid Mexico City Milan New Delhi San Juan Seoul Singapore Sydney Toronto



Денес да се биде добар менаџер истовремено треба да се биде и лидер, и тренер и соработник и медијатор и одлучувач и контролор, а често и навивач и пофалувач за своите вработени.

Обезбедувањето на поддршка за вработените не значи дека менаџерот треба да биде подготвен тој да ја врши работата на своите вработени или секогаш да се согласува со нивните предлози и одлуки, туку тоа значи дека менаџерот треба да предизвикува чувство на слободно работење, да им обезбедува и потребни обуки, ресурси и потребни овластувања за да ги извршуваат своите работни задачи.

Менаџерот, исто така, треба да биде добар ментор, да им укаже и овозможи на своите вработени да знаат како да ги направат добро работите, но и да им укажат и помогнат кога работите не одат толку добро.

Во обезбедувањето на поддршка, менаџерот исто така мора да биде свесен за балансирање на потребите и ресурсите на нивните организации со она што им е потребно на вработените.

Колку што менаџерот можеби сака да има вредни вработени, исто така тој мора да размислува и за задоволување и подигнување како на надворешната (претежно финансиска) мотивација, така и на внатрешната т.е. душевната исполнетост на вработените со своето однесување, вклучување во одлучувањето, добрите меѓусебни односи, информирањето, правилното комуницирање и слично.

Комуницирање

Во денешната преполна информативна оптовареност со големиот број на настани во животната средина, како и со животната егзистенција, комуникацијата меѓу менаџерите и вработените е поважна од кога било.

Реално погледнато, менаџерите не можат да ги мобилизираат, да ги поттикнат и убедливо да ги поддржуваат своите вработени, доколку не умеат на соодветен и разбирлив начин да ги пренесат своите пораки. Доколку менаџерите тоа не го направат правилно, нивните вработени нема да бидат ефективни и организациите нема да напредуваат.

Основен, односно камен-темелник на комуникациите во секоја средина е изградената доверба. Така, доколку вработените сметаат дека треба да постават какво било прашање или загриженост кон менаџерот, тие треба да чувствуваат сигурност дека ќе бидат сослушани и правилно разбрани.

Значи денес голем предизвик за менаџерите и вработените е огромниот број начини на кои можат да комуницираат едни со други. Комуникацијата помеѓу менаџерите и вработените не само директно, може да се одвива и посредно, како на пример преку телефон, преку говорна пошта, па дури и со помош на текстуални пораки и е-пошта. Иако овие дополнителни методи може да им олеснат на менаџерите и вработените да комуницираат едни со други, мора да се внимава при користењето на овие методи.

Но, треба да се знае дека не секој метод на комуникација е соодветен за секој тип на порака (на пример, дисциплинирањето или отпуштањето на вработените преку писмена порака или преку мобилен телефон не е добра идеја).

Менаџментот во фармацевтските практики

Денес не е само да се биде добар менаџер кој ќе го користи здравиот разум и ќе го применува златното правило да се постапува кон другите онака како што се очекуваме другите да постапуваат со нас.

Сепак, иако тоа е етички, не може добро да се управува доколку не се познава менаџментот како наука, доколку не се консултира литература за менаџмент, доколку не се посетува обука за развој и раководење и сл.

Менаџментот во фармацијата бара не само примена на вештини за управување и самоуправување, туку и обро познавање на фармацевтската наука и практика.

Фармацевтските менаџери денес работат со своите вработени, со други здравствени работници, а особено со многу пациенти кои доаѓаат од различни етнички, културни и образовни средини. Луѓето од различно потекло со себе носат и доста знаење и искуство.

Фармацевтите кои не го земаат предвид ова кога работат со различни групи на луѓе можат да се чувствуваат фрустрирани и не можат ефикасно да ги постигнат своите цели.

Поглед кон фармацевтската практика

Денешното работење и живеење се одликува со големи промени. Така, во фармацевтската практика скоро секојдневно се јавува по некој нов лек со нови постапки на примена. Затоа фармацевтите мора да го следат овој тренд на новитети. Поради тоа се отвораат нови можности и нови предизвици како од областа на нови генерички услуги за пациенти, така и проширување на улогата на фармацевтот во професионалните услуги.

Новите можности носат сами по себе и нови предизвици, како што се фармацевтската нега, менаџментот на терапија со лекови, како и развивање на бизнис активности во фармацијата, а особено на фармацевтите кои работат и менаџираат со аптеките¹⁰.

Фармацевтите користејќи ги научните достигнувања се заинтересирани и насочени кон давање на услуги на луѓето кои имаат потреба од лекарства, а друга срана истовремено да се грижат за обезбедување на долгорочна финансиска сигурност.

Со тек на годините се наметнува потребата и од познавање на менаџментот не само на менаџерите на аптеките, туку и на сите вработени фармацевти без оглед на нивната позиција или практика.

Начинот на кој се практикувала фармацијата некогаш т.е. традиционално и денес е скоро ист со посебни адаптации кон новите форми на услуги.

Традиционалноста се однесува на начинот на работа во аптека како: прием на рецепти, реализирање на рецептите, советување односно давање на инструкции на пациентите за употребата на лекот, предупредување за можна контраиндикација или можна интеракција со други лекови, контролирање на дозата дали е добро пропишана и доколку е потребно нудење на дополнително советување за користење на лекови кои не се напишани на рецепт од страна на доктор туку се во слободна продажба и слично¹¹.

Покрај обезбедувањето со лекови на пациентите, фармацевтите сè повеќе се ангажирани во обезбедување услуги за пациентите и имаат голема одговорност за резултатите на пациентите што произлегува од координирањето на давањето, примената на лекот и добиените здравствени резултати.

Краток осврт кон фармацевтската практика

Низ историјата фармацевтската практика претрпела големи промени за да биде тоа што е денес. Во почетокот на 20 век фармацијата била маргинална професија која се изучувала преку пракса и работење во аптека без некое посебно формално едуцирање. Работните задачи на фармацевтите тогаш биле подготовка и ракување на лекови за општа употреба, набавка на сировини од кои ги правеле лековитите препарати најчесто со мешање или користеле некои други едноставни методи.

Фармацевтите тогаш имале голема слобода во својата работа, немало јасна поделба на лекови кои се издаваат со лекарски рецепт и лекови кои се издаваат без лекарски рецепт¹².

Со текот на времето како што се развивале новите технологии на изработка на лекови и напредокот во фармацевтската наука се наматнала потребата од изработка на лекови кои се еднообразни според својот состав. Така дошло до масовно производство на готови лековити форми, како што се таблети, сирупи, капсули и еликсири, со што се намалила потребата фармацевтите сами да ги изработуваат лековите по налог на доктор. Во ова време улогата на фармацевтот била ограничена само на издавање на претходно подготвени лекови. Но со развојот на науките, како што се фармакологијата, фармацевтската хемија, физичката и аналитичката

¹⁰ Shane P. Desselle, PhD, RPh, FAPhA, David P. Zgarrick, PhD, RPh, 2009, Pharmacy Management Essentials for All Practice Settings, Second Edition, McGraw-Hill, Medical, Companies, Inc., New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid Mexico City Milan New Delhi San Juan Seoul Singapore Sydney Toronto

¹¹ Gaither C.A. 1998 Predictive validity of work/caeerelated attitudes and intentions on pharmacists' turnover behavior. J Pharm Market Manag 12:3.

¹² Millis JS. 1975. Pharmacists for the Future: The Report of the Study Commission on Pharmacy. Ann Arbor, MI: Health Administration Press.



хемија, од фармацевтите се барало да меморираат огромен број на податоци за хемиската и физичката природа на лековите како и нивно дозирање.

Областите поврзани со бизнис аспекти на фармацијата, како и менаџирањето во фармацијата биле запоставени и ставени во втор план. Фармацевтската нега не постоела воопшто.

Развивање на менаџмент активност кон фармацевтската нега

Денес фармацевтската нега претставува нов начин на размислување каде што се искористуваат достапноста, знаењето и посветеноста на фармацевтите како и зачестеноста со која тие се ангажирани од пациентите со цел да се поттикне фармацевтот да преземе поголема одговорност за управување со фармакотерапијата на пациентите за да се решат тековните проблеми и нејаснотии за апликација на лековите како и да се спречат идни проблеми поврзани со лековите што тие ги користат.

Фокусирањето на превенцијата и разрешување на проблемите поврзани со медикаментите претставува проширување на управувањето со ризици. Како во сите професии што постои ризик така постои ризик и при давање на фармацевтска нега.

Фармацевтската практика вклучува и дополнителни ризици, како што е ризикот од појава на несакани реакции кај пациентите како резултат од примена на лекови. Ова е многу важно зашто во фармацевтската практика овие случаи може да резултираат со сериозни последици за пациентот, дури и со смрт, како и за фармацевтот - стрес, грижа на совест, како и можност за казнени мерки и губење на угледот како професионалец. Управувањето со ризици не може целосно да се избегне, но може да се ограничи колку што е можно повеќе и да се редуцира на прифатливо ниво¹³.

Дека фармацевтската нега постои и како менаџмент движење се докажа при една понова студија во која се направи обид да се идентификуваат стандардите на практиката на давање фармацевтска нега¹⁴.

Овие области на фармацевтската практика се прикажани на следниот начин¹⁵:

1. Управување со ризици

- осмислување на систем на собирање на податоци,
- преглед на потенцијално користење лекови,
- документирање на терапевтски активности и интервенции,
- следење на процесот на лекување со лекови кои се издаваат без рецепт,
- пресметување на дози на лекови со тесен терапевтски индекс,
- известување на Управата за храна и лекови (ФДА) за забележаните несакани дејства од лековите,
- приоритизирање на потребите на пациентот за соодветно упатување,
- постојано следење на новооткриените негативни ефекти и форми на интеракција на лековите.

2. Застапување на пациентот

- залагање за пациентите во поглед на социјалните, економските и психолошките пречки во терапија со лекови,
- обид за промена на лекот што го зема пациентот кога постојат пречки за придржување кон терапијата,
- советување на пациентите за новите лекови и постојаното земање лекови,
- залагање за општа добросостојба на пациентот,
- одржување грижлив, пријателски однос со пациентот,
- телефонско известување на пациентите за наочаните лекови, кои тие не ги подигнале.

3. Управување со болести

¹³ Hepler CD, Strand LM. 1990. Opportunities and responsibilities in pharmaceutical care. Am J Hosp Pharm 47:533.

¹⁴ Desselle SP, Rappaport HM, 1995, Feasibility and relevance of identified pharmaceutical care practice standards for community pharmacists. Paper, presented at the American Association of Pharmaceutical Scientists Annual Meeting, Miami, FL, November.

¹⁵ Desselle SP. 1997. Pharmacists' perceptions of pharmaceutical care practice standards. J Am Pharm Assoc NS37:29.



- информирање на пациентите за начините на управување со нивната болест,
 - следење на напредокот на пациентот како резултат на фармакотерапијата,
 - обезбедување медицински помагала кои се неопходни за да се спроведе терапевтски план (на пример, инхалатори, небулизатори, гликозни монитори и тест ленти),
 - информирање на пациентите за групите за поддршка и едукација кои функционираат (на пример Здружение за дијабетес, Здружение на заболени од мултиплекс склероза итн.)
4. Маркетинг на фармацевтските услуги
- запознавање на истакнати лекари кои препишуваат лекови во локалното опкружување,
 - активно членување во професионални здруженија кои го поддржуваат концептот на фармацевтска нега,
 - обезбедување соодветен простор за приватни консултации со пациентите
 - снабдување со софтвер кој ги олеснува активностите поврзани фармацевтската нега.
5. Деловен менаџмент
- ангажирање техничари и други вработени за да се ослободи времето на фармацевтот.

Менаџмент на терапија со лекови

Менаџментот на терапија со лекови¹⁶ се дефинира како посебна услуга или група на услуги што ги оптимизира терапевтските исходи за индивидуални пациенти кои се независни, но можат да се јават во врска со обезбедување на лекот.

Менаџментот на терапија со лекови обезбедува активно управување со целокупната терапија со лекови, услуги за едукација на цели групи, фармакотерапевтски консултации, менаџмент на терапија со лекови, управување со болеста и надзор на безбедноста на лекови¹⁷.

Менаџментот на терапија со лекови се смета за многу важна компонента при обезбедување на фармацевтски услуги. За да се постигнат добри резултати преку менаџментот на терапија со лекови фармацевтите мора да се снабдат со соодветни ресурси и да знаат соодветно да ги распределат, да дизајнираат ефикасни системи на дистрибуција, да одберат и обучат соодветен персонал, да развијат систем за промовирање на сознанија за нови лекови и да ги документираат и оценат трошоците и ефикасноста на понудените услуги, а притоа сите овие работни задачи бараат менаџерски вештини.

Фактори кои влијаат врз обезбедувањето и давањето услуги на фармацевтска нега се¹⁸:

1. *Демографија на пациентите*
 - постаро население,
 - жени како носители на одлуки,
 - етнички состав на пациентите.
2. *Ставови и верувања*
 - верувања за болести, улогата на болниот и за користење на лекови.
 - довербата во системот за здравствена заштита.
 - рекламирање на лекови што се издаваат на рецепт насочено кон пациентот.
3. *Индиректни обврзници и прашања за покривање на трошоците*
 - комплексност/разлики меѓу политиките на плаќање на обврзниците,
 - листи на претпочитани лекови,
 - ограничени мрежи,
 - ограничен пристап за некои пациенти,
 - недостиг на знаење на пациентите.
4. *Конкурентни пазари*
 - намалени маржи,
 - разновидност на видот на давателите кои нудат производи и услуги.

¹⁶ Англ. Medication Therapy Management – MTM

¹⁷ Bluml BM. Definition of medication therapy management: development of professionwide consensus. J Am Pharm Assoc. 2005;45:566-72.

¹⁸ Smith WE. 1988. Excellence in the management of clinical pharmacy services. Am J Hosp Pharm 45:319.



5. Технологија

- софтвер,
- технологија за автоматизирано издавање на лекови.

Ова се основните фактори кои влијаат на давањето на фармацевтската нега и добрата бизнис практика. Демографијата на пациентите е од голема важност, затоа што просечната возраст на луѓето сè повеќе се зголемува. Тоа влијае да има се повозрасни пациенти со подолг животен век кои боледуваат од повеќе болести и имаат потреба од комплексни терапевтски режими. Структурата на пациентите, како и нивниот етнички состав, е сè поразновиден, така што вработените во аптеките мора да бидат чувствителни за проблемите и потребите на сите нив и да преземат одговорност за управување со негата и со координирање на услугите за овие пациенти.

Фармацевтите мора да имаат основни познавања за ставовите и верувањата на пациентите на кои им ги даваат своите услуги, какви се нивните верувања за болеста и нивното лекување, довербата во здравствениот систем, како и во довербата на пациентот кон фармацевтот.

Професионалните фармацевти мора да се поврзат со пациентите од сите групи и да ги убедат да веруваат во советите што им ги даваат.

Рекламирањето на лековите сè повеќе е насочено директно кон пациентите што резултира со повеќе прашања на пациентите во врска за лековите¹⁹.

Фармацевтите мора да ги приоритизираат потребите и барањата на пациентите и да дадат соодветни препораки кои ќе бидат безбедни пред сè за пациентите, познавајќи ја целокупната терапија која тие ја примаат и можните несакани дејства и контраиндикации кои можат да се јават.

Голям предизвик за аптеките и фармацевтите е намалувањето на профитната маржа. Фармацевтот со своите менаџерски способности мора да најде и други начини за дополнителни приходи како: издавање на помошни лековити средства, лекови кои се издават без лекарски рецепт (ОТП препарати), продажба на медицински материјал, ефективни набавки и одржување на оптимални залихи, добар маркетинг и вработување на доволен број на квалификуван персонал. Ова е од големо значење затоа што пациентите денес имаат на располагање најразлични начини да дојдат до здравствена нега почнувајќи од нетрадиционални извори, како што е алтернативната медицина, па сè до традиционални извори како што се супермаркети, интернет и продавници.

Секоја аптека исто така поседува модерен софтвер и технологија за автоматизирано издавање на лекови со што се скратува постапката за издавање на лекови. Вака фармацевтот има повеќе време да му се посвети на пациентот и за извршување на своите секојдневни обврски.

Со воведување на фармацевтската нега која, пред сè, е фокусирана на потребите на пациентите и нивната употреба на лековите, фармацевтите ја преземаат одговорноста за лекување на пациентите, а не само контролирањето на употребата на лековите што ги пропишуват лекарите²⁰.

Фармацевтската нега се состои од неколку компоненти²¹:

- Одговор на потребите на општеството и фокусираност на пациентот, што значи дека фармацевтите треба да обезбедат пациентот да прима лекови кои се индицирани, ефикасни, безбедни и погодни за примена. Тоа може да се постигне единствено ако се работи со секој пациент индивидуално. Фокусираност на пациентот значи дека пациентот мора да се разгледува како целина. Не може да се избере една болест или една група на пациенти.
- Грижа за пациентот и одговорност се однесува на утврдување на потребите на пациентот со примањето на неговата медикаментозна терапија. Фармацевтите треба да се изборат за својата пракса, како што тоа го прават другите медицински работници.

¹⁹ Miller MJ, Ortmeier BG. 1995. Factors influencing the delivery of pharmacy services. Am PharmNS35:39.

²⁰ <https://www.google.com/search?q=%D0%A4%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B5%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B0+%D0%BD%D0%B5%D0%B3%D0%B0&eq=%D0%A4%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B5%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B0+%D0%BD%D0%B5%D0%B3%D0%B0&aq=chrome..69i57.8886j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

²¹ mr. Ph Veroljub Markovich, dr sci. Farmaceutska nega



- Да се утврди потребата на пациентите во врска со нивната терапија во поглед на индикации, ефикасност, безбедност и комплијанса. Врз основа на овие информации треба да се решаваат конкретни проблеми кај пациентите, кои можат да спаѓаат во следниве групи:

- потребен е додатен лек,
- пациентот прима непотребен лек,
- прениска доза,
- несакано дејство на лекот,
- превисока доза,
- комплијанса.

За да ова се работи систематски, потребно е да се воспостави процес на фармацевтска нега. Кога ќе се утврдат потребите на пациентот се прави план за нега, а потоа пациентот континуирано се следи. Планот за фармацевтска нега е структура која им овозможува на фармацевтите да работат со пациентите. Во овој план на нега точно се одредува кои лекови пациентот ќе ги прима, што треба да се промени во терапијата и како ќе се следи ефектот на примањето на лековите. Овој план опфаќа што ќе работи пациентот, а што фармацевтот.

Во досегашната пракса на лекување пациентите го подигаат пропишаниот или препорачан лек од аптека и понатаму нема никаква повратна информација во врска со тоа дали пациентот ја прима терапијата, дали има некакви несакани ефекти и дали воопшто терапијата му одговара или не.

Емпириско истражување

Овој емпириско-истражувачки дел има за цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето и воедно да даде моментална слика за улогата на менаџментот во фармацевтско-аптекарската практика.

Во истражувањето беа анкетирани 80 вработени, од кои повратен одговор добивме од 72 вработени и 40 менаџери, од кои одговорија 36, на три поставени прашања со понудени по три можни одговори.

Имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување при изработката на трудот се користеа квалитативни и квантитативни методи на истражување, со посебена примена на анкетата, анализата и статистичката обработка на податоците.

Анкетата како метод на истражување беше спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања. На анкетните прашалници се изјаснуваа менаџери од различни нивоа и вработени во фармацевтските организации претежно аптеки.

Собраните податоци беа статистички обработени, заради изведување заклучоци. Статистичката обработка овозможува рангирање, табеларно и графичко обликување на обработените податоци и нивна пресметка. Потоа е направена анализа и се донесени финални заклучоци.

Генералната хипотеза гласеше: *Менаџментот во фармацевтско-аптекарските организациски субјекти има голема улога за нивното успешно работење.*

Резултати од истражувањето

Резултатите од анкетниот прашалник од истражувањето се претставени табеларно, графички и пресметковно, одделно по секое прашање.



Табела 1. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници
Table 1. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот се одликува со вистински способности (знаење, комуникативност и правилен пристап во работењето)?	Да	29	81	42	58
	Не	2	6	12	17
	Не знам	5	14	18	25
	Вкупно	36	100	140	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 13,454 C = 0,251				
2. Дали менаџерот е во тек со најновите менаџмент активности во фармацевтската нега, терапија со лекови и развивање на современи бизнис активности во аптекарското работење?	Да	27	75	38	52
	Не	1	3	9	13
	Не знам	8	22	25	35
	Вкупно	36	100	72	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 12,146 C = 0,239				
3. Дали менаџерот има правилен пристап кон привлекување, селектирање и обука на кадрите и правилно оценување на нивните перформанси?	Да	32	89	43	60
	Не	0	0	7	9
	Не знам	4	11	22	31
	Вкупно	36	100	72	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 24,449 C = 0,330				

Првото прашање гласеше: Дали менаџерот се одликува со вистински способности (знаење, комуникативност и правилен пристап во работењето)?

Целта на ова прашање беше да се согледа мислењето на испитуваните менаџери и вработени дали нивниот менаџмент се одликува со вистински способности.

Од пресметките, направени според дадените одговори на двете групи испитаници по прашањето, добиените вредности на χ^2 -тестот и тестот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05} = 13,454 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)}$$

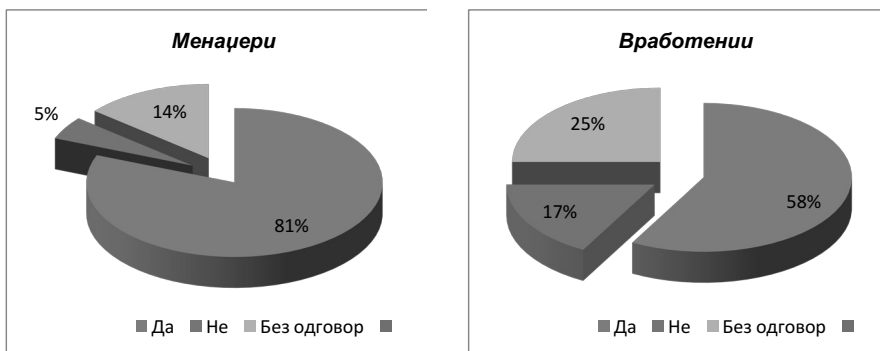
$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$C = 0,251 \text{ (пресметана)}$$

Од ова може да се заклучи дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 13,454, која е поголема од табличната вредност на χ^2 . Ова укажува дека одговорите на менаџерите и вработените, по ова прашање, не соеѓествуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност од 0,251, што значи дека поврзаноста е многу слаба.

Најголем дел од менаџерите (8%) сметаат дека тие се одликуваат со вистински способности (знаење, комуникативност и правилен пристап во работењето), а додека тоа го мислат 58% од испитаните менаџери. Со „не“ и „не знам“ одговориле 20 % од менаџерите и 42 % од вработените.



Графикон 1. Дали менаџерот се одликува со вистински способности
 Graph 1. Does the manager feature real skills?

Бидејќи генералната хипотеза гласеше: *Менаџментот во фармацевтско-аптекарските организациски субјекти има голема улога за нивното успешно работење*, може да се забележи дека не се потврдува. Со ова се оправдува нашето истражување дека мора да се обрати посебно внимание на способноста на менаџерот од областа на менаџментот.

Второто прашање гласеше: Дали менаџерот е во тек со најновите менаџмент активности во фармацевтската нега, терапија со лекови и развивање на современи бизнис активности во аптекарското работење?

Целта на ова прашање беше да се испита способноста на менаџерот-фармацевт од менаџмент областите поврзани со најновите трендови во фармацевтските дејности.

Од пресметките, направени според дадените одговори на двете групи на испитаници по прашањето, добиените вредности на χ^2 -тестот и тестот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05} = 12,146 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05 \text{ (пресметана)}} > \chi^2_{0,05 \text{ (таблична вредност)}}$$

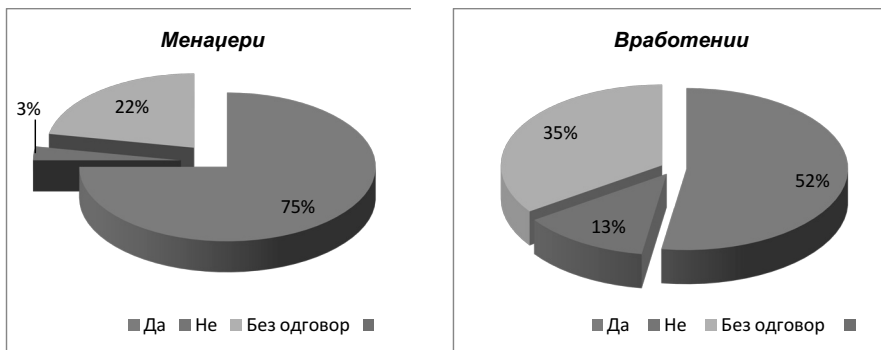
$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$C = 0,239 \text{ (пресметана)}$$

Од ова може да се заклучи дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 12,146, која е поголема од табличната вредност на χ^2 . Ова укажува дека одговорите на менаџерите и вработените, по ова прашање, не соејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност од 0,239, што значи дека постои слаба поврзаност.

Најголем дел од менаџерите (75%) сметаат дека се во тек со најновите менаџмент активности во фармацевтската нега, терапија со лекови и развивање на современи бизнис активности во аптекарското работење. Додека пак кај вработените ситуацијата е поинаква, каде што речиси половина од испитаниците (52%) сметаат дека нивните менаџери се во тек со најновите менаџмент активности во фармацевтската нега, терапија со лекови и развивање на современи бизнис активности во аптекарското работење, а додека 48 % не мислат така.



Графикон 2. Менаџерот е во тек со најновите менаџмент активности во фармацевтската нега

Graph 2. The manager is up to date with the latest management activities in pharmaceutical care

Според поставената хипотеза и пресметаната вредност на χ^2 -тестот се гледа дека истата не е исполнета и според одговорите на испитаните менаџери и вработени се гледа дека сепак менаџерот не е доволно во тек со најновите менаџмент активности во фармацевтската нега, терапија со лекови и развивање на современи бизнис активности во аптекарското работење.

Третото прашање гласеше: *Дали менаџерот има правилен пристап кон привлекување, селектирање и обука на кадрите и правилно оценување на нивните перформанси?*

Целта на ова прашање е да се провери дали менаџерот правилно постапува кон селектирање и наградување на своите вработени.

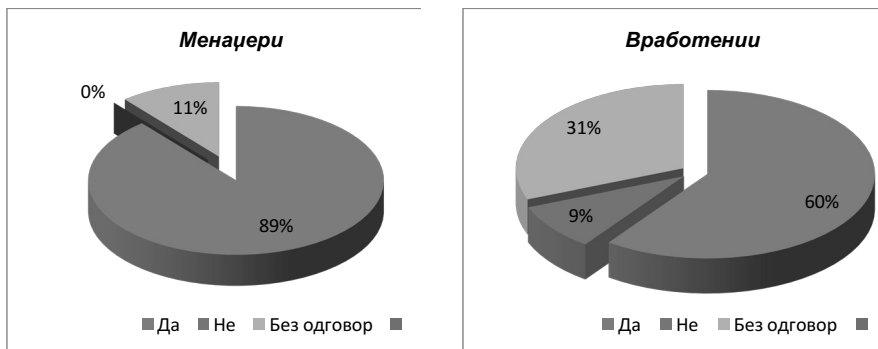
Од пресметките, направени според дадените одговори на двете групи испитаници по прашањето, добиените вредности на χ^2 -тестот и тестот на контингенција изнесуваат:

$$\begin{aligned} \chi^2_{0,05} &= 24,449 \quad (\text{пресметана}) \\ \chi^2_{0,05} (\text{пресметана}) &> \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) \\ \chi^2_{0,05} &= 5,991 \quad (\text{таблична вредност}) \\ C &= 0,330 \quad (\text{пресметана}) \end{aligned}$$

Од ова може да се заклучи дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 24,449, која е поголема од табличната вредност на χ^2 . Ова укажува дека одговорите на менаџерите и вработените, по ова прашање, не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност од 0,330, што значи дека постои одредена но сепак слаба поврзаност во одговорите на двете групи на испитаници.

Повеќето од менаџерите (89%) се изјасниле дека имаат правилен пристап кон привлекување, селектирање и обука на кадрите и правилно оценување на нивните перформанси. Кај вработените ситуацијата е поинаква, односно (60 %) од испитаниците се изјасниле дека нивните менаџери имаат правилен пристап кон привлекување, селектирање и обука на кадрите и правилно оценување на нивните перформанси, а додека 40% не мислат така.



Графикон 3. Пристапот на менаџерот кон привлекување, селектирање и обука на кадрите и правилно оценување на нивните перформанси
Graph 3. Manager's approach to attracting, selecting and training staff and properly evaluating their performance

Значи, според дадените одговори на испитаните менаџери и вработени и пресметаната вредност на χ^2 -тестот се гледа дека истата не е исполнета и сепак се заклучува дека менаџерот не доволно обрнува внимание при селектирањето и вреднувањето на работењето на вработените.

Општиот заклучок по ова емпириско истражување е дека е поотребна обука од област на менаџментот на менаџерите (раководителите) на аптеките, заради подобро познавање на управувањето. Тоа го потврдуваат дадените одговори на испитаните менаџери и вработени.

Преферирање на менаџмент активности за развивање на бизнис активности во фармацевтската дејност во согласност со законските прописи

Стекнувањето на знаење и способности од областа на менаџментот е неопходна потреба на секој фармацевт кој сака да менаџира и развива бизнис од областа на фармацевтско-аптекарската дејност.

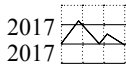
Иако сè уште кај некои личности постои мислење дека фармацевтската бизнис практика етички е спротивна од добриот бизнис, сепак кога добро ќе се размисли тоа не би било така. Се верува дека компаниите кои работат со продажба на добра и услуги во здравството треба да имаат филантропска²² природа, а не да профитираат од медицинските потреби на пациентите.

Во фармацевтското работење постојат многубројни правила и закони. Но доколку една компанија која се занимава со здравствена нега не може да ги исплати вработените и да ги покрие своите трошоци таа ќе мора да заврши со своето работење, со што ќе се намалат услугите што претходно им биле достапни на пациентите. Дури и непрофитните организации доколку не си ги подмират своите долгови ќе затворат. Затоа доколку фармацевтот не знае правилно да раководи со ресурсите и да работи во рамките на современиот здравствен систем, нема да може да развие услуги од менаџментот на терапија со лекови.

Фармацевтите кои не сакаат да се надградуваат во областа на менаџментот се соочуваат со замена на генерички лекови, листи на одобрени лекови, конфликти помеѓу вработените и непродуктивност, дефекти во хардверот и буџетски ограничувања. Имаат мали шанси за успешно да работат во здравствениот систем, за разлика од фармацевтите кои ги прифаќаат овие предизвици како дел од унапредувањето на својата професија.

Поради сè поголемиот број на нови лекови кои се издаваат на рецепт, професијата падна под голем притисок да се намалат случаите на погрешни терапии како во амбулантите така и во

²² Филантропија (старогрчки: *φιλανθρωπία*) е подготвеност да му се помогне на својот ближен



болниците. Вака се врши притисок врз фармацевтите да бидат максимално продуктивни, ефикасни и безгрешни.

Продуктивноста е умешноста на фармацевтот да ги контролира процесот на работа, квалитетот и ефикасноста на вработените, управување со технологиите, телефонските повици и другите проблеми кој се појавуваат во секојдневното работење. Фармацевтот што ќе почне да работи во аптека тој мора да почне и да менаџира како би го зголемил обемот на услугите, да ги минимизира грешките, да го поттикнува задоволството на пациентите, да го зголемува профитот и да ги задржува вработените. Менаџерот-фармацевт постојано управува со вработените, фармацевтските техничари, ја води работата во аптеката и со употребата на лекови од страна на пациентите.

Фармацевтите денес работат под голем притисок. Способноста на фармацевтите да управуваат со својата работа може да има силно влијание врз нивната способност да се соочат со секојдневните стресови во професијата.

Заради сето тоа е неопходна потребата за надградување на раководителот-фармацевт со знаење и способности од областа на менаџментот.

Заклучок

Основна цел на фармацевтските услуги е да се обезбеди сигурна и соодветна употреба на лекови. Исполнувањето на оваа одговорност е зајакната преку вклучување на фармацевтот во сите аспекти на употребата на лекови. Овие цели ќе бидат исполнети само ако аптеката е добро организирана и е екипирана од соодветен менаџер и вработени фармацевти.

Без разлика дали се планирани или не, многу фармацевти ќе станат менаџери. Затоа е потребно секој фармацевт кој сака да биде добар менаџер да поседува менаџерски компетенции, како што се управување со персоналот, комуницирање со влијание, организирање на состаноци на тимот, планирање за колективно работење, управување со кризи, управување со времето, управување со и развој на точен самоувод. Исто така, обезбеди и соодветни препораки за зголемување на ефикасноста на менаџерот. Секој од овие елементи ќе се дискутира на покомплексен начин во следните поглавја од овој текст.

Вооружени со цврсти менаџерски и практични вештини, фармацевтите можат да направат разлика не само во животот на пациентите кои служат, туку и во целата здравствена професија.

Користена литература

1. Allee JG (ed). 1990. Webster's Dictionary. Baltimore: Ottenheimer Publishers Baltimore: Ottenheimer Publishers.
2. American Pharmacists Association (APhA). Career option profiles. Available at: http://www.pharmacist.com/AM/Template.cfm?Section=Pathways_Program&Template=/CM/ContentDisplay.cfm&ContentID=12183. Accessed November 18, 2011.
3. Buckingham M, Coffman C. First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently. New York, NY: Simon & Schuster; 1999.
4. Bluml BM. Definition of medication therapy management: development of professionwide consensus. J Am Pharm Assoc. 2005;45:566-72.
5. Desselle SP, Rappaport HM, 1995, Feasibility and relevance of identified pharmaceutical care practice standards for community pharmacists. Paper, presented at the American Association of Pharmaceutical Scientists Annual Meeting, Miami, FL, November.
6. Desselle SP. 1997. Pharmacists' perceptions of pharmaceutical care practice standards. J Am Pharm Assoc NS37:29.



7. Gaither C.A. 1998 Predictive validity of work/caeerrelated attitudes and intentions on pharmacists' turnover behavior. *J Pharm Market Manag* 12:3.
8. Tootelian DH, Gaedeke RM. 1993. *Essentials of Pharmacy Management*. St Louis: Mosby.
9. Millis JS. 1975. *Pharmacists for the Future: The Report of the Study Commission on Pharmacy*. Ann Arbor, MI: Health Administration Press.
10. Miller MJ, Ortmeier BG. 1995. Factors influencing the delivery of pharmacy services. *Am PharmNS*35.
11. Nelson B, Economy P. 2003. *Managing for Dummies*, 2d ed. New York: Wiley.
12. Shane P. Desselle, PhD, RPh, FAPhA, David P. Zgarrick, PhD, RPh, 2009, *PharmacyManagement Essentialsfor AllPracticeSettings*, Second Edition, McGraw-Hill, Medical, Companies, Inc.. New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid Mexico City Milan New Delhi San Juan Seoul Singapore Sydney Toronto
13. Smith WE. 1988. Excellence in the management of clinical pharmacy services. *Am J Hosp Pharm* 45.
13. Hepler CD, Strand LM. 1990. Opportunities and respon-sibilities in pharmaceutical care. *Am J Hosp Pharm* 47.
14. <https://www.google.com/search?q=%D0%A4%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B5%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B0+%D0%BD%D0%B5%D0%B3%D0%B0&oq=%D0%A4%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B5%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B0+%D0%BD%D0%B5%D0%B3%D0%B0&aqs=chrome..69i57.8886j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>