

Төл мақала

Қазақстан Республикасындағы басқарушы буын фармацевтерінің біліктілігін арттыру жүйесін жетілдіру

[Джиенбаланов С.Б.](#)¹, [Калыкова А.С.](#)², [Жакипбеков К.С.](#)³, [Тургумбаева А.А.](#)⁴, [Құдайберген А.Ә.](#)⁵

Received: 28.12.2025

Accepted: 10.02.2026

Published: 27.02.2026

Citation: Syrym Jiyenbalanov, Assem Kalykova, Kairat Zhakipbekov, Aknur Turgumbayeva, Aziza Kudaibergen. Қазақстан Республикасының басқарушы буын фармацевтерінің біліктілігін арттыру жүйесін жетілдіру (Improving the system of advanced training for pharmacists at the management level in the Republic of Kazakhstan) [in Kazakh]. Astana Medical Journal, 2026, 126 (1), amj003. <https://doi.org/10.54500/2790-1203-2026-1-126-amj003>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



¹ PhD докторант, Іргелі медицина кафедрасы, Әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан

² PhD, Қауымдастырылған профессор, Іргелі медицина кафедрасының меңгерушісі, Әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан

³ PhD, Қауымдастырылған профессор, Фармацияның ұйымдастырылуы, басқарылуы және экономикасы және клиникалық фармация кафедрасының меңгерушісі, С.Ж. Асфендияров атындағы Қазақ Ұлттық Медицина Университеті, Алматы, Қазақстан

⁴ PhD, Қауымдастырылған профессор, Іргелі медицина кафедрасы, Әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан

⁵ Магистрант, Іргелі медицина кафедрасы, Әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық Университеті, Алматы, Қазақстан

*Хат алмасушы автор: Syrymnurtaev98@gmail.com

Түйіндеме

Өзектілігі. Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау жүйесін жаңғырту жағдайында дәріхана ұйымдарының тиімділігі басқарушылық және коммуникативтік құзыреттердің даму деңгейіне тәуелді. Персонал мотивациясының жеткіліксіздігі, кадрлық саясаттың жүйесіздігі және кәсіби даму әлсіздігі ұйымдық тұрақтылыққа әсер етуде.

Зерттеу мақсаты. Қазақстан Республикасындағы дәріхана ұйымдарында кадрлық басқарудың өзекті мәселелерін анықтау және алынған нәтижелер негізінде басқарушы фармацевтерге арналған біліктілікті арттыру бағдарламасын ғылыми негіздеу.

Зерттеу материалдары мен әдістері. Зерттеуге Қазақстан Республикасының 19 өңірінен 385 фармацевтикалық маман қатысты. Сауалнама Job Satisfaction Survey (JSS) тұжырымдамалық бағыттарына және кадрлық жоспарлау қағидаттарына негізделіп әзірленді. Айнымалылар арасындағы байланысты бағалау үшін Пирсонның χ^2 критерийі қолданылды ($p < 0,05$).

Зерттеу нәтижелері. Кадрлық саясаттың болуы мен ұйымдық HR-практикалар арасында статистикалық мәнді байланыстар анықталды. HR саясаты бар ұйымдарда қосымша оқыту іс-шараларының үлесі 82,3 % құрады, ал HR саясаты жоқ ұйымдарда – 47,7 % ($\chi^2 = 51,26$; $p < 0,001$). Кадрларды тарту және ұстап қалу іс-шаралары бойынша көрсеткіштер сәйкесінше 76,7 % және 40,5 % болды ($\chi^2 = 51,47$; $p < 0,001$). Әлеуметтік жеңілдіктердің болуы да кадрлық саясатпен мәнді байланыс көрсетті ($\chi^2 = 36,73$; $p < 0,001$).

Қорытынды. Зерттеу нәтижелері кадрлық саясаттың институционалдық деңгейде енгізілуі ұйымдық тұрақтылық пен персоналды дамыту көрсеткіштерін күшейтетінін дәлелдеді. Алынған эмпирикалық деректер

негізінде басқарушылық құзыреттерді дамытуға бағытталған 120 академиялық сағаттық модульдік біліктілікті арттыру бағдарламасы әзірленді. Бағдарлама кадрлық менеджмент, көшбасшылық және ұйымдық тиімділік бағыттарын қамтиды.

Түйін сөздер: фармацевтикалық ұйым, кадрлық саясат, басқарушылық құзыреттер, біліктілікті арттыру, кадрлық жоспарлау, HR менеджмент

1. Кіріспе

Қазіргі кезеңде денсаулық сақтау жүйесінің трансформациясы фармацевтикалық кадрлардың кәсіби даярлығына қойылатын талаптарды айтарлықтай күшейтті. Дүниежүзілік денсаулық сақтау ұйымының (WHO, 2021) мәліметтері бойынша, фармацевтикалық тәжірибедегі қателіктердің 60 %-дан астамы техникалық бұзылуларға емес, басқарушылық және коммуникациялық дағдылардың жеткіліксіздігіне байланысты туындайды [1]. Бұл деректер фармацевтикалық ұйымдарда тек клиникалық құзыреттерді ғана емес, сонымен қатар басқарушылық қабілеттерді дамыту қажеттілігін айқындайды. Цифрландырудың жеделдеуі және ұйымдық процестердің күрделенуі жағдайында басқарушы буын фармацевттерінен стратегиялық ойлау, кадрлық жоспарлау дағдылары талап етіледі. Осыған байланысты біліктілікті арттыру бағдарламаларын заманауи басқарушылық құралдармен толықтыру қажеттілігі туындап отыр. Дегенмен, дәстүрлі білім беру бағдарламалары мамандардың нақты ұйымдық қажеттіліктерін толық ескере бермейді. Қазақстан Республикасында медицина және фармацевтика қызметкерлерінің біліктілігін арттыру нормативтік тұрғыда Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрінің 2020 жылғы 21 желтоқсандағы № ҚР ДСМ-303/2020 бұйрығымен реттеледі [2]. Аталған құжат қосымша және формальды емес білім беру бағдарламаларының құрылымына және мазмұнына

қойылатын талаптарды белгілейді. Алайда басқарушылық құзыреттерді жүйелі дамытуға қатысты нақты практикалық механизмдер әліде жеткіліксіз.

Халықаралық тәжірибе біліктілікті арттыру бағдарламалары тек кәсіби дағдыларды жетілдіруге ғана емес, сонымен қатар көшбасшылық қасиеттерді дамытуға және ұйымдық тұрақтылықты қамтамасыз етуге бағытталуы тиіс екенін көрсетеді [1]. Пиминов А.Ф. және әріптестері жоғары оқу орнынан кейінгі білім беруді life-long learning тұжырымдамасы негізінде жаңғыртудың өзектілігін атап өтеді [4]. Білім беру тренингтері мен кешенді модульдік бағдарламалардың тиімділігі бірқатар зерттеулерде дәлелденген [5]. Халықаралық зерттеулер коммуникативтік және басқарушылық дағдылардың маңыздылығын растайды. Sun Q. және әріптестері фармацевттердің кәсіби құзыреттерін жетілдіру қажеттілігін атап көрсеткен [6]. Түркиядағы зерттеулерде фармациядағы этикалық көшбасшылықтың ұйымдық нәтижелерге оң әсері дәлелденген [7]. Иорданияда жүргізілген зерттеуде респонденттердің 80 %-дан астамы үздіксіз кәсіби дамыту (CPD) бағдарламаларына қатысуды қолдағанымен, уақыт пен қаржылық ресурстардың шектеулігі негізгі кедергілер ретінде аталған [8]. Осылайша, халықаралық тәжірибе басқарушы буын фармацевттерінің кәсіби құзыреттерін ғылыми негізде жетілдіру қажеттілігін көрсетеді.

2. Материалдар мен әдістер

Зерттеу дизайны. Зерттеу 2025 жылдың 1 маусымы мен 1 шілдесі аралығында басшылық лауазымдардағы фармацевтерге анонимді сауалнама жүргізуді, кадрлық менеджменттің проблемалық аспектілерін талдауды, арнайы білім беру бағдарламасын әзірлеуді қамтыды. Сауалнама әдістемесі мен құрылымын әл-Фараби атындағы ҚазҰУ-дың Жергілікті этикалық комитеті бекітті (26.09.2024 ж. № IRB-A883 хаттама).

Іріктеу көлемі. Іріктеу көлемі елдегі фармацевтикалық қызметкерлердің болжамды санына сүйене отырып, 95% сенімділік деңгейінде және 5% қателік деңгейінде Кохран формуласы бойынша есептелді [9]. Зерттеуге Қазақстанның 19 өңіріндегі дәріхана ұйымдарынан 385 респондент қатысты.

Сауалнама сипаттамасы. Зерттеу барысында фармацевтикалық ұйымдардағы кадрлық басқару жүйесінің ерекшеліктерін бағалауға

бағытталған сауалнама қолданылды. Сауалнама мазмұны дәріхана ұйымдарындағы кадрлық жоспарлау, HR саясатының болуы, қызметкерлерді тарту және ұстап қалу, кәсіби даму мүмкіндіктері, оқыту бағдарламалары сияқты көрсеткіштерді қамтыды. Сұрақтарды әзірлеу кезінде Job Satisfaction Survey (JSS) тұжырымдамасының ұйымдық қанағаттану және басқарушылық аспектілерін бойынша құрастырылды [10-13]. Сауалнама орыс тілінде жүргізілді. Мазмұны фармацевтикалық менеджмент қағидаттарына сәйкес әзірленді.

Алынған деректер бастапқыда Excel бағдарламасында кодталды және сандық форматқа

келтірілді. Сипаттамалық статистика әдістері қолданылып, абсолюттік және салыстырмалы көрсеткіштер (%) есептелді. Айнымалылар арасындағы ассоциацияларды анықтау мақсатында сапалық белгілер үшін Пирсонның χ^2 критерийі қолданылды. Талдау барысында кадрлық саясаттың болуы (HR policy: бар/жоқ) тәуелсіз айнымалы ретінде, ал ұйымдық HR-практикалар (оқыту, жеңілдіктер, кадр тарту іс-шаралары және тағы басқа) тәуелді айнымалылар ретінде қарастырылды. Статистикалық мәнділік деңгейі $p < 0,05$ деп қабылданды.

3. Нәтижелер

Зерттеуге Қазақстан Республикасының 19 өңірінен 385 фармацевтикалық маман қатысты. Респонденттердің 71,4%-ы әйелдер, 28,6%-ы ерлер болды. Жас құрылымы бойынша қатысушылардың басым бөлігі 35 жасқа дейінгі топқа жатты (71,2%). Білім деңгейі бойынша: 55,6% - жоғары фармацевтикалық, 33,2% - орта фармацевтикалық, 11,2% - жоғары медициналық білімге ие болды. Қызметтік рөлі бойынша 74,5%-ы фармацевт менеджер, 8,8%-ы дәріхана меңгерушісі, 10,1%-ы дәріхана сату менеджері, 6,5%-ы фармацевт супервайзер лауазымдары болды.

Сипаттамалық талдау деректері қызметкерлердің қаржылық және

ұйымдастырушылық қолдау деңгейі біркелкі емес екенін көрсетті. Қаржылық қолдауға қанағаттануды бағалау нәтижелері бойынша (Кесте 1), респонденттердің 33,9%-ы жалақы деңгейіне қанағаттанған, 33,6%-ы қанағаттанбаған, ал 32,6%-ы бейтарап позицияны ұстанған. Бұл көрсеткіштер жалақыға қанағаттану деңгейінің теңгерімсіз құрылымын және персонал арасында пікірдің поляризациясын көрсетеді. Әлеуметтік жеңілдіктердің болуы туралы сұраққа респонденттердің 50,3%-ы оң жауап берген. Бұл дерек материалдық емес ынталандыру құралдарының барлық ұйымдарда бірдей енгізілмегенін көрсетеді.

Кесте 1 - Әлеуметтік қолдау деңгейін бағалау

Көрсеткіш	Пайыз (%)
Жалақыға қанағаттанбау	33,6 %
Жалақыға қанағаттанудың орташа деңгейі	32,6 %
Жалақыға қанағаттану	33,9 %
Әлеуметтік жеңілдіктердің болуы	50,3 %

Кәсіби даму элементтерін бағалау нәтижелері бойынша респонденттердің 68%-ы ұйымдарында қосымша оқыту іс-шаралары жүргізілетінін, ал 65%-ы кадрлық саясаттың ресми түрде бар екенін растады

(Сурет 1). Бұл көрсеткіштер дәріхана ұйымдарының бір бөлігінде HR-инфрақұрылым элементтері қалыптасқанын, алайда олардың таралу деңгейі толық қамтуды қамтамасыз етпейтінін көрсетеді.



Сурет 1 - Кәсіби даму элементтері

Талдаудың маңызды бағыты дәріхана ұйымдарындағы кәсіби коммуникация деңгейін бағалау болды. Зерттеу деректері бойынша респонденттердің 39,6%-ы ұйымшілік коммуникацияны жоғары деңгейде бағалаған, 28,9%-ы орташа деңгейде, ал 31,5%-ы төмен деңгейде деп көрсеткен. Бұл көрсеткіштер ұйымдардың шамамен үштен бірінде басқарушылық-коммуникативтік өзара әрекеттесудің жеткіліксіздігін сипаттайды.

Коммуникация деңгейінің мұндай құрылымы корпоративтік мәдениетті нығайту және коммуникациялық құзыреттерін жүйелі дамыту қажеттілігін көрсетеді.

Кадрлық саясаттың ұйымдық HR-практикалармен өзара байланысын бағалау мақсатында Пирсонның χ^2 критерийі қолданылды (Кесте 2).

Кесте 2 – Кадрлық саясаттың ұйымдық HR-практикаларымен статистикалық байланысы

Айнымалылар	Кадрлық саясат бар(n=232)	Кадрлық саясат жоқ(n=153)	χ^2	df	p
Әлеуметтік жеңілдіктер бар	146	48	36,73	1	<0,001
Әлеуметтік жеңілдіктер жоқ	86	105			
Қосымша оқыту жүргізіледі	191	73	51,26	1	<0,001
Қосымша оқыту жүргізілмейді	41	80			
Кадр тарту/ұстап қалу іс-шаралары бар	178	62	51,47	1	<0,001
Іс-шаралар жоқ	54	91			

Алынған нәтижелер кадрлық саясаттың болуы ұйымдағы HR-практикалардың дамуымен статистикалық тұрғыдан мәнді байланысты екенін анықтадық. Кадрлық саясат пен әлеуметтік жеңілдіктер арасындағы байланыс статистикалық тұрғыдан жоғары мәнді болды ($\chi^2=36,73$; $p<0,001$). HR саясаты бар ұйымдарда әлеуметтік қолдау айтарлықтай жиі енгізілгені байқалды. Қосымша оқыту іс-шаралары бойынша да ұқсас заңдылық анықталды ($\chi^2=51,26$; $p<0,001$): кадрлық саясаты бар ұйымдарда қызметкерлердің біліктілігін арттыру шаралары жүйелі түрде ұйымдастырылатыны тіркелді. Сондай-ақ кадрларды тарту және ұстап қалу іс-шаралары бойынша да статистикалық мәнді ассоциация анықталды ($\chi^2=51,47$; $p<0,001$). Бұл HR саясаты ұйымдық тұрақтылықты қамтамасыз етудің құрылымдық механизмі ретінде қызмет ететінін көрсетеді. HR саясаты бар ұйымдарда оқыту,

әлеуметтік қолдау және кадр тұрақтылығын қамтамасыз ету құралдары айтарлықтай жүйелі сипатқа ие.

Айнымалылар арасындағы байланыс Пирсонның χ^2 критерийі бойынша статистикалық мәнді болып анықталды ($p < 0,001$). Бұл кадрлық саясаттың болуы ұйымдағы HR-процестердің құрылымдалу деңгейімен байланысты екенін көрсетеді.

Сурет 2-де HR саясатының болуына байланысты ұйымдық HR-практикалардың салыстырмалы көрсеткіштері пайыздық үлесте ұсынылған.



Сурет 2 - Кадрлық саясаттың болуына байланысты ұйымдық HR-практикалардың салыстырмалы көрсеткіштері (%)

HR саясаты бар және HR саясаты жоқ ұйымдар арасындағы салыстырмалы талдау ұйымдық HR-практикалардың даму деңгейінде елеулі айырмашылық бар екенін көрсетті. HR саясаты бар ұйымдарда: қосымша оқыту іс-шараларының

жүргізілуі – 82,3%; кадрларды тарту және ұстап қалу шаралары 76,7%; әлеуметтік жеңілдіктердің болуы 62,9%. Ал HR саясаты жоқ ұйымдарда бұл көрсеткіштер сәйкесінше 47,7%; 40,5%; және 31,4% болды.

4. Талқылау

Жүргізілген зерттеу дәріхана ұйымдарындағы кадрлық саясаттың болуы ұйымдық HR-практикалардың даму деңгейімен тікелей байланысты екенін көрсетті. Пирсонның χ^2 критерийі бойынша кадрлық саясат пен әлеуметтік жеңілдіктер, қосымша оқыту, сондай-ақ кадрларды тарту және ұстап қалу іс-шаралары арасында статистикалық мәнді байланыстар анықталды ($p < 0,001$). Бұл кадрлық саясаттың формалды құжат ретінде ғана емес, ұйымдық басқару механизмдерінің құрылымдық негізі екенін дәлелдейді. Алынған нәтижелер халықаралық зерттеулермен үйлеседі. Еуропалық авторлар үздіксіз кәсіби даму (life-long education) моделі мен институционалдық HR құрылымдарының болуы ұйымның тұрақтылығына және кадрлық тиімділікке ықпал ететінін атап көрсетеді [3]. CPD бағдарламаларының жүйелілігі тек білімді жаңартумен шектелмей, басқарушылық және ұйымдастырушылық құзыреттерді қалыптастыруға бағытталуы тиіс [14,15].

Біздің зерттеу деректері HR саясаты бар ұйымдарда қосымша оқыту көрсеткіштері 82,3% болғанын көрсетті, бұл HR саясаты жоқ ұйымдарға қарағанда едәуір жоғары. Бұл Driesen [16] атап көрсеткен институционалдық қолдау факторының

маңыздылығын растайды: ұйым деңгейінде қолдау болмаған жағдайда CPD-ге қатысу төмендейді. Сонымен қатар, зерттеу нәтижелері фармацевттердің елеулі бөлігінде коммуникациялық деңгейдің орташа немесе төмен екендігін көрсетті (31,5% төмен деңгей). Бұл Mertens және әріптестерінің «soft skills» — басқару және коммуникациялық дағдыларды дамытудың маңыздылығы туралы тұжырымдарымен сәйкес келеді [17]. Денсаулық сақтау жүйесінде басқарушылық құзыреттер клиникалық дағдылармен қатар дамытылуы тиіс. Фармацевттердің 65%-ының HR стратегияларды әзірлеуге қатысуға дайын екендігін білдіруі инклюзивті көшбасшылық қағидаларына сәйкес келеді [18]. Бұл кадрлық басқару процесіне қызметкерлерді тарту ұйымдық тұрақтылықты күшейтетінін көрсетеді.

Халықаралық зерттеулер CPD бағдарламаларына қатысу кәсіби өсуге, мансаптық дамуға және көшбасшылық қасиеттердің қалыптасуына ықпал ететінін дәлелдейді [6]. Qaisi және әріптестерінің зерттеуінде фармацевттердің 84,7%-ы CPD форматтарының икемсіздігін кедергі ретінде атаған [8]. Бұл біздің зерттеуімізде анықталған құрылымдалған, модульдік тәсілдің өзектілігін күшейтеді.

Осыған байланысты кадрлық саясаттағы анықталған проблемалық аймақтар негізінде «Фармацевтикалық ұйымдарда кадрлық басқаруды жетілдіру» атты 120 академиялық сағаттық біліктілікті арттыру бағдарламасы әзірленді. Бағдарлама үш модульдік блоктан тұрады және стратегиялық жоспарлау, персоналды бағалау, HR-тәуекелдерді басқару, көшбасшылық дағдыларды дамыту бағыттарын қамтиды. Бағдарламаның мазмұны ҚР Денсаулық сақтау министрлігінің нормативтік актілеріне [19–23] және ДДҰ мен FIP

ұсынымдарына [1,24] сәйкес әзірленді. Мұндай кешенді тәсіл кадрлық тұрақтылықты қамтамасыз етуге, ұйымдық тиімділікті арттыруға және фармацевтикалық қызмет сапасын жақсартуға бағытталған.

Зерттеудің шектеулері ретінде деректердің өзіндік бағалау негізінде жиналуы және зерттеудің көлденең (cross-sectional) дизайнды жүргізілуі себепті себеп-салдарлық байланыстарды толық дәлелдеу мүмкін еместігін атап өткен жөн.

5. Қорытынды

Жүргізілген зерттеу нәтижелері Қазақстан Республикасындағы дәріхана ұйымдарында кадрлық саясаттың болуы ұйымдық HR-практикалардың даму деңгейімен статистикалық тұрғыдан мәнді байланысты екенін көрсетті ($p < 0,001$). HR саясаты бар ұйымдарда қосымша оқыту, әлеуметтік қолдау және кадрларды тарту/ұстап қалу іс-шаралары айтарлықтай жиі жүзеге асырылатыны анықталды. Сонымен қатар, коммуникация деңгейінің біркелкі еместігі мен қаржылық мотивация көрсеткіштерінің поляризациясы басқарушы буын фармацевтерінің басқарушылық және коммуникативтік құзыреттерін дамыту қажеттігін айқындады. Алынған эмпирикалық деректер негізінде стратегиялық кадрлық жоспарлау, HR-тәуекелдерді басқару, коммуникациялық менеджмент және көшбасшылық құзыреттерді қамтитын 120 академиялық сағаттық модульдік біліктілікті арттыру бағдарламасы ғылыми тұрғыдан негізделді. Зерттеу нәтижелері құрылымдалған CPD моделін енгізу ұйымдық

тұрақтылықты арттырудың ғылыми негізделген механизмі бола алатынын көрсетеді.

Мүдделер қақтығысы. Авторлар мүдделер қақтығысының жоқтығы туралы мәлімдеді.

Қаржыландыру. Қаржыландыру жүргізілмеді.

Зерттеудің ашықтығы. Мақаланың мазмұнына авторлар жауапты.

Авторлық үлестер. Тұжырымдамасына қосқан үлесі - Жиенбаланов С.Б., Калыкова А.С., Тургумбаева А.А.; ғылыми дизайн - Жакипбеков К.С., Тургумбаева А.А., Құдайберген А.Ә.; мәлімденген ғылыми зерттеулерді орындау - Жиенбаланов С.Б., Калыкова А.С., Жакипбеков К.С., Тургумбаева А.А., Құдайберген А.Ә.; мәлімделген ғылыми зерттеулердің интерпретациясы - Жиенбаланов С.Б., Калыкова А.С., Жакипбеков К.С., Тургумбаева А.А., Құдайберген А.Ә.; ғылыми мақаланың құрылымы - Жиенбаланов С.Б., Калыкова А.С.

Әдебиет

1. World Health Organization (WHO). Доступно по URL: <https://www.who.int>
2. Денсаулық сақтау саласындағы мамандарға қосымша және формальды емес білім беру қағидаларын, денсаулық сақтау саласындағы қосымша және формальды емес білімнің білім беру бағдарламаларын іске асыратын ұйымдарға қойылатын біліктілік талаптарын, сондай-ақ қосымша және формальды емес білім беру арқылы денсаулық сақтау саласындағы мамандар алған оқудың нәтижелерін тану қағидаларын бекіту туралы. Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрінің 2020 жылғы 21 желтоқсандағы № ҚР ДСМ-303/2020 бұйрығы. Доступно по URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2000021847/links#to>

Densauly`q saқтаu salasy`ndaғy` mamandarға қосy`msha zhәне formal`dy` emes bilim беру қағидалary`n, densauly`q saқтаu salasy`ndaғy` қосy`msha zhәне formal`dy` emes bilimнің bilim беру бағдарламалary`n iske asy`raty`n ұjy`mdarға қojy`laty`n biliktilik talaptary`n, sondej-aқ қосy`msha zhәне formal`dy` emes bilim беру arky`ly` densauly`q saқтаu salasy`ndaғy` mamandar алған оқуды`ң nәtizhelerin tanu қағидалary`n bekitu turaly` (On approval of the principles of additional and non-formal education for healthcare professionals, qualification requirements for organizations implementing educational programs of additional and non-formal education in the healthcare field, as well as the principles of recognition of the results of training received by healthcare professionals through additional

and non-formal education) [in Kazakh]. Қазақстан Республикасы` Денсаулық сақтау министрінің 2020 жылғы` 21 желтоқсандағы` №ҚР ДСМ-303/2020 бұйрығы`. Dostupno по URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2000021847/links#to>

3. Пиминов, О. Ф., Великий, Д. Л., Огарь, С. В., Шульга, Л. И., Лукиенко, О. В., Пиминов, А. Ф., Лукиенко, О. В. (2018). Частные технологии и инновационные подходы в официальном институте повышения квалификации специалистов фармации. <https://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/18319>

4. Фирсов, Д. В., Жила, Е. С., Атрощенко, А. О. (2024). Инновационные подходы к оптимизации профессиональной подготовки медицинских кадров в условиях цифровой трансформации высшего образования в Российской Федерации. *Management of Education*, 14(6-1), 163–172. <https://doi.org/10.25726/a5607-9860-6457-z>

Firsov, D. V., Zhila, E. S., Atroshchenko, A. O. (2024). Innovacionnye podkhody k optimizacii professional`noj podgotovki medicinskikh kadrov v usloviyakh cifrovoj transformacii vysshego obrazovaniya v Rossijskoj Federacii (Innovative Approaches to Optimizing the Professional Training of Medical Personnel in the Context of the Digital Transformation of Higher Education in the Russian Federation) [in Russian]. *Management of Education*, 14(6-1), 163–172. <https://doi.org/10.25726/a5607-9860-6457-z>

5. Sun, Q., You, Y., Cao, K., Huang, Y., Xi, X. (2025). Assessing training needs of primary care pharmacists: a cross-sectional survey in China. *BMC Medical Education*, 25(1), 376. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06522-8>

6. Bayram, Z., Çalikuşu, M., Özçelikay, G. (2025). Ethical Leadership Practices Among Pharmacists in Türkiye: A Regional Study. *Hacettepe University Journal of the Faculty of Pharmacy*, 45(2), 116-122. <https://doi.org/10.52794/hujpharm.1662823>

7. Qaisi, L., Alefishat, E., Farha, R. A., Akour, A., Zawieh, M. (2025). Professional growth in pharmacy: examining CPD awareness, motivators, and barriers among pharmacists. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 18(1), 2490985. <https://doi.org/10.1080/20523211.2025.2490985>

8. Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. John Wiley & Sons.

9. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>

10. Lubis, A. D. S., Girsang, E., Mutiara, M. S., Karo-karo, U. (2022). Analysis of pharmaceutical personnel needs on workload with method WISN (workload indicator of staffing need) in hospital pharmaceutical installation Hospital Royal Prima. *International Journal of Health and Pharmaceutical (IJHP)*, 2(2), 250-258. <https://ijhp.net/index.php/IJHP/article/download/27/43>

11. Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

12. Society for Human Resource Management. 360-degree feedback: Leadership behaviors. <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/forms/360-degree-feedback-leadership-behaviors>

13. Tofade, T. S., Hedrick, J. N., Dedrick, S. C., Caiola, S. M. (2013). Evaluation of pharmacist continuing professional development portfolios. *Journal of Pharmacy Practice*, 26(3), 237–247. <https://doi.org/10.1177/0897190012452311>

14. Rouse, M. J. (2004). Continuing professional development in pharmacy. *Journal of Pharmacy Technology*, 20(5), 303-306. <https://doi.org/10.1177/875512250402000509>

15. Driesen, A., Verbeke, K., Simoens, S., Laekeman, G. (2007). International trends in lifelong learning for pharmacists. *American journal of pharmaceutical education*, 71(3), 52. <https://doi.org/10.5688/aj710352>

16. Mertens, J. F., Hessel, M. H., Kempen, T. G., Böhringer, S., Norbart, A. F., Walinga, C. W., van Gelder, T. (2025). Evaluation of an interprofessional education program involving medical and pharmacy students: a mixed-method study. *BMC Medical Education*, 25(1), 48. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06574-w>

17. McConnell, K. J., Delate, T., Newlon, C. L. (2012). Impact of continuing professional development versus traditional continuing pharmacy education on learning behaviors. *Journal of the American Pharmacists Association*, 52(6), 742-752. <https://doi.org/10.1331/JAPhA.2012.11080>

18. Денсаулық сақтау саласындағы мамандықтар мен мамандандырулар номенклатурасын, денсаулық сақтау жүйесінің қызметкерлері лауазымдарының номенклатурасы мен біліктілік сипаттамаларын бекіту туралы. Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрінің 2020 жылғы 21 желтоқсандағы № ҚР ДСМ-305/2020 бұйрығы. Dostupno по URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000021856>

Densauly`q saқтаu salasy`ndaғы` mamandy`qtar men mamandandy`rular nomenklaturasy`n, densauly`q saқтаu zhуjesini`n қу`zmetkerleri lauazy`mdary`ny`n nomenklaturasy` men biliktilik sipattamalary`n bekitu turaly` (On approval of the nomenclature of professions and specializations in the field of healthcare, the nomenclature and

qualification characteristics of positions of healthcare system employees) [in Kazakh]. Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрінің 2020 жылы 21 желтоқсандағы № ҚР DSM-305/2020 бұйрығы. Dostupno po URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000021856>

19. Департамент организации медицинской помощи. Информация об обеспечении медицинскими кадрами Министерства здравоохранения Республики Казахстан. <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/about/structure/departments/activity/504/1?lang=ru>

Departament organizacii medicinskoj pomoshhi. Informaciya ob obespechenii medicinskimi kadrami Ministerstva zdravooxraneniya Respubliki Kazaxstan (Department of medical care organization. Information about the provision of medical personnel of the Ministry of Health of the Republic of Kazakhstan) [in Russian]. <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/about/structure/departments/activity/504/1?lang=ru>

20. Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан. Указ Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636/links>

Ob utverzhdenii Nacional'nogo plana razvitiya Respubliki Kazaxstan do 2025 goda i priznanii utrativshimi silu nekotoryx ukazov Prezidenta Respubliki Kazaxstan (On approval of the National Development Plan of the Republic of Kazakhstan until 2025 and the invalidation of certain decrees of the President of the Republic of Kazakhstan) [in Russian]. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazaxstan ot 15 fevralya 2018 goda № 636. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636/links>

21. О здоровье народа и системе здравоохранения. Кодекс Республики Казахстан от 7 июля 2020 года № 360-VI ЗРК. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000360>

O zdorov'e naroda i sisteme zdravooxraneniya (On public health and the healthcare system) [in Russian]. Kodeks Respubliki Kazaxstan ot 7 iyulya 2020 goda № 360-VI ZRK. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000360>

22. Казахстан, Р., Смаилов, А. (2022). Об утверждении Концепции развития здравоохранения Республики Казахстан до 2026 года. Постановление Правительства Республики Казахстан от 24 ноября 2022 года № 945. Правительство Республики Казахстан ПОСТАНОВЛЯЕТ: 1. Утвердить прилагаемую развития здравоохранения Республики Концепцию. Режим доступа: <https://www.ecaqa.org/docs/01/05SV.pdf>

Kazakhstan, R., Smailov, A. (2022). Ob utverzhdenii Konceptii razvitiya zdravooxraneniya Respubliki Kazaxstan do 2026 goda (On approval of the Concept for the Development of Healthcare in the Republic of Kazakhstan until 2026) [in Russian]. Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazaxstan ot 24 noyabrya 2022 goda № 945. Pravitel'stvo Respubliki Kazaxstan POSTANOVLYaET: 1. Utverdit' prilagaemuyu razvitiya zdravooxraneniya Respubliki Konceptiyu. Rezhim dostupa: <https://www.ecaqa.org/docs/01/05SV.pdf>

23. International Pharmaceutical Federation. (2020). The FIP Development Goals: Transforming Global Pharmacy. <https://scholar.google.com/>

Совершенствование системы повышения квалификации фармацевтов управляющего звена Республики Казахстан

[Джиенбаланов С.Б.](#)¹, [Калыкова А.С.](#)², [Жакипбеков К.С.](#)³, [Тургумбаева А.А.](#)⁴, [Кудайберген А.А.](#)⁴

¹ PhD докторант, Кафедра фундаментальной медицины, Казахский Национальный Университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан

² PhD, Доцент, Заведующий кафедрой фундаментальной медицины, Казахский Национальный Университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан

³ PhD, Доцент, Заведующий кафедрой организации, управления и экономики фармации и клинической фармации, Казахский Национальный Медицинский Университет имени С.Д. Асфендиярова, Алматы, Казахстан

⁴ PhD, Доцент кафедры фундаментальной медицины, Казахский Национальный Университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан

⁵ Магистрант, Кафедра фундаментальной медицины, Казахский Национальный Университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан

Резюме

Актуальность. В условиях модернизации системы здравоохранения Республики Казахстан эффективность деятельности аптечных организаций в значительной степени зависит от уровня развития управленческих и коммуникативных компетенций. Недостаточная мотивация персонала, несистемный

характер кадровой политики и ограниченные механизмы профессионального развития негативно отражаются на организационной устойчивости.

Цель. Выявить актуальные проблемы кадрового управления в аптечных организациях Республики Казахстан и научно обосновать программу повышения квалификации для руководящих фармацевтов на основе полученных эмпирических данных.

Материалы и методы. В исследовании приняли участие 385 фармацевтических специалистов из 19 регионов Республики Казахстан. Сбор данных осуществлялся с использованием структурированной анкеты, разработанной на основе концептуальных направлений Job Satisfaction Survey (JSS) и принципов кадрового планирования в аптечных организациях. Для оценки взаимосвязей между переменными применялся критерий Пирсона χ^2 ($p < 0,05$).

Результаты. Выявлены статистически значимые связи между наличием кадровой политики и уровнем развития организационных HR-практик. В организациях с формализованной кадровой политикой дополнительные обучающие мероприятия проводились в 82,3 % случаев, тогда как в организациях без кадровой политики — в 47,7 % ($\chi^2 = 51,26$; $p < 0,001$). Мероприятия по привлечению и удержанию персонала реализовывались соответственно в 76,7 % и 40,5 % случаев ($\chi^2 = 51,47$; $p < 0,001$). Также установлена значимая ассоциация между кадровой политикой и наличием социальных льгот ($\chi^2 = 36,73$; $p < 0,001$).

Заключение. Полученные результаты свидетельствуют о том, что институциональное внедрение кадровой политики способствует повышению организационной устойчивости и развитию персонала. На основании эмпирических данных разработана модульная программа повышения квалификации продолжительностью 120 академических часов, направленная на развитие управленческих компетенций. Программа охватывает направления кадрового менеджмента, лидерства и организационной эффективности.

Ключевые слова: аптечная организация, кадровая политика, управленческие компетенции, повышение квалификации, кадровое планирование, HR-менеджмент.

Improvement of the system of advanced training of pharmacists of the management level of the Republic of Kazakhstan

[Syrym Jiyenbalanov](#)¹, [Assem Kalykova](#)², [Kairat Zhakipbekov](#)³, [Aknur Turgumbayeva](#)⁴,
[Aziza Kudaibergen](#)⁵

¹ PhD, Department of Fundamental Medicine, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan

² PhD, Associate Professor, Head of the Department of Basic Medicine, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan

³ PhD, Associate Professor, Head of the Department of Organization, Management and Economics of Pharmacy and Clinical Pharmacy, Asfendiyarov Kazakh National Medical University, Almaty, Kazakhstan

⁴ PhD, Associate Professor, Department of Fundamental Medicine, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan

⁵ Master's student, Department of Fundamental Medicine, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan

Abstract

Relevance. In the context of healthcare system modernization in the Republic of Kazakhstan, the effectiveness of pharmacy organizations increasingly depends on the level of managerial and communication competencies. Insufficient staff motivation, unsystematic HR policies, and limited professional development mechanisms negatively affect organizational stability.

Aim. To identify current challenges in workforce management within pharmacy organizations of the Republic of Kazakhstan and to substantiate a competency-based continuing professional development (CPD) program for pharmacy managers based on empirical findings.

Materials and methods: The study involved 385 pharmaceutical specialists from 19 regions of Kazakhstan. Data were collected through a structured questionnaire developed based on the conceptual domains of the Job Satisfaction Survey (JSS) and principles of workforce planning in pharmacy organizations. Associations between variables were assessed using Pearson's chi-square (χ^2) test ($p < 0.05$).

Results. Statistically significant associations were identified between the presence of HR policy and the development of organizational HR practices. In organizations with formal HR policy, additional training activities were

implemented in 82.3% of cases compared to 47.7% in organizations without HR policy ($\chi^2 = 51.26$; $p < 0.001$). Recruitment and retention activities were reported in 76.7% versus 40.5%, respectively ($\chi^2 = 51.47$; $p < 0.001$). A significant association was also found between HR policy and the availability of social benefits ($\chi^2 = 36.73$; $p < 0.001$).

Conclusion. The findings demonstrate that the institutional implementation of HR policy significantly strengthens organizational stability and workforce development indicators. Based on the empirical results, a 120-hour modular CPD program aimed at developing managerial competencies was designed. The program covers workforce management, leadership, and organizational effectiveness domains.

Keywords: pharmacy organization, HR policy, managerial competencies, continuing professional development, workforce planning, HR management.