

УДК 331.108.2: 615.1

О. В. Посилкіна, Ю. А. Бабіченко, Ю. С. Братішко

Національний фармацевтичний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ УПРОВАДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

У статті визначено об'єкти, суб'єкти та методи проведення атестації персоналу промислових фармацевтичних підприємств в умовах упровадження менеджменту якості. Розроблено алгоритм проведення атестації, в основу якого покладений процесний підхід до управління персоналом. Запропоновано комплексну систему атестації та оцінки персоналу, яка здійснюється за чотирма напрямками: оцінка рівня професійних здібностей працівників, оцінка рівня ділових якостей працівників, оцінка рівня самоменеджменту персоналу та оцінка рівня корпоративної культури працівників фармацевтичних підприємств.

Ключові слова: персонал, фармацевтичне підприємство, управління персоналом, атестація персоналу.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління персоналом на фармацевтичних підприємствах (ФП) у сучасних умовах — це складний, багатогранний процес. Це обумовлено як специфічними особливостями самої фармацевтичної галузі та особливими вимогами до персоналу, який працює в цій галузі, так і вимогами, що висувуються до персоналу міжнародними стандартами якості. Між створенням на вітчизняних ФП систем управління якістю та рівнем ефективності системи управління персоналом існує тісний зв'язок. Цю думку висловили 97% опитаних експертів, якими виступали керівники ФП, керівники та спеціалісти відділів валідації, відділів управління якістю, відділів кадрів тощо. Тобто, упровадження міжнародних стандартів якості та ефективність функціонування систем менеджменту якості (СМЯ) можливе лише за умови створення на ФП комплексної системи управління персоналом та впровадження новітніх механізмів підвищення ефективності використання наявного трудового потенціалу.

За висновками експертів, до особливостей системи управління персоналом промислових ФП в умовах упровадження СМЯ належать:

- 1) особливі вимоги до професійної підготовки персоналу;
- 2) необхідність створення системи безперервної підготовки персоналу;
- 3) особливості підбору персоналу з урахуванням його психофізіологічних характеристик;
- 4) висока роль мотивації персоналу у досягненні якісних показників та дотриманні стандартів фармацевтичного виробництва;
- 5) рівень лояльності персоналу до підприємства;
- 6) висока актуальність формування корпоративної культури на ФП;
- 7) необхідність створення досконалої системи соціального забезпечення та захисту персоналу;
- 8) необхідність жорсткої системи контролю за трудовою діяльністю та дисципліною на виробництві;
- 9) необхідність забезпечення стабільності трудового колективу;
- 10) необхідність формування та розвитку навичок до самоменеджменту персоналу;
- 11) актуальність роботи з кадровим резервом та планування ділової кар'єри;
- 12) важливість параметру економічності організаційної структури управління та необхідність створення адаптованої до вимог ме-

- неджменту якості організаційної структури управління персоналом;
- 13) необхідність диференціації винагороди персоналу в залежності від результатів діяльності;
 - 14) актуальність стратегічної спрямованості управління персоналом;
 - 15) необхідність побудови ефективної системи комунікацій між співробітниками, між співробітником та керівництвом;
 - 16) належна організація режимів праці та відпочинку;
 - 17) висока значимість етико-деонтологічних аспектів у професійній діяльності;
 - 18) наявність ефективної системи індивідуальної та колективної оцінки та атестації персоналу;
 - 19) необхідність документування результатів оцінки персоналу;
 - 20) необхідність відкритості результатів оцінки персоналу;
 - 21) регулярність проведення оцінки роботи персоналу (не рідше одного разу на квартал).

Для оцінки узгодженості думок експертів використовувався коефіцієнт конкордації, його рівень становив 0,82, що свідчить про достатньо високий рівень узгодженості оцінок експертів. Гістограма розподілу за значимістю параметрів системи управління персоналом ФП в умовах упровадження менеджменту якості наведена на рис. 1.

Таким чином, як довели проведені дослідження, одним із найбільш вагомих чинників, що обумовлюють побудову сучасної системи управління персоналом на промислових ФП в умовах упровадження менеджменту якості, є наявність ефективної системи індивідуальної й колективної оцінки та атестації персоналу. Але аналіз також виявив, що сьогодні на багатьох промислових ФП існують серйозні недоліки в організації процесу атестації персоналу.

Отже, без їх усунення та без побудови на підприємствах фармацевтичної галузі адекватної до вимог міжнародних стандартів якості системи атестації персоналу та документування її результатів неможлива побудова СМЯ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями оцінки та атестації персоналу на різних стадіях розвитку промислових ФП і аптечних закладів займалися провідні фахівці в галузі фармації [1–12]. Це підтверджує велику увагу до цього питання як сучасної наукової теорії управління персоналом, так і практики функціонування промислових ФП в умовах упровадження менеджменту якості.

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Аналіз літературних джерел [2–8; 11–12] надав змогу зробити висновок, що відкритим залишається питання побудови адаптованого до вимог менеджменту якості процесу атестації персоналу ФП.

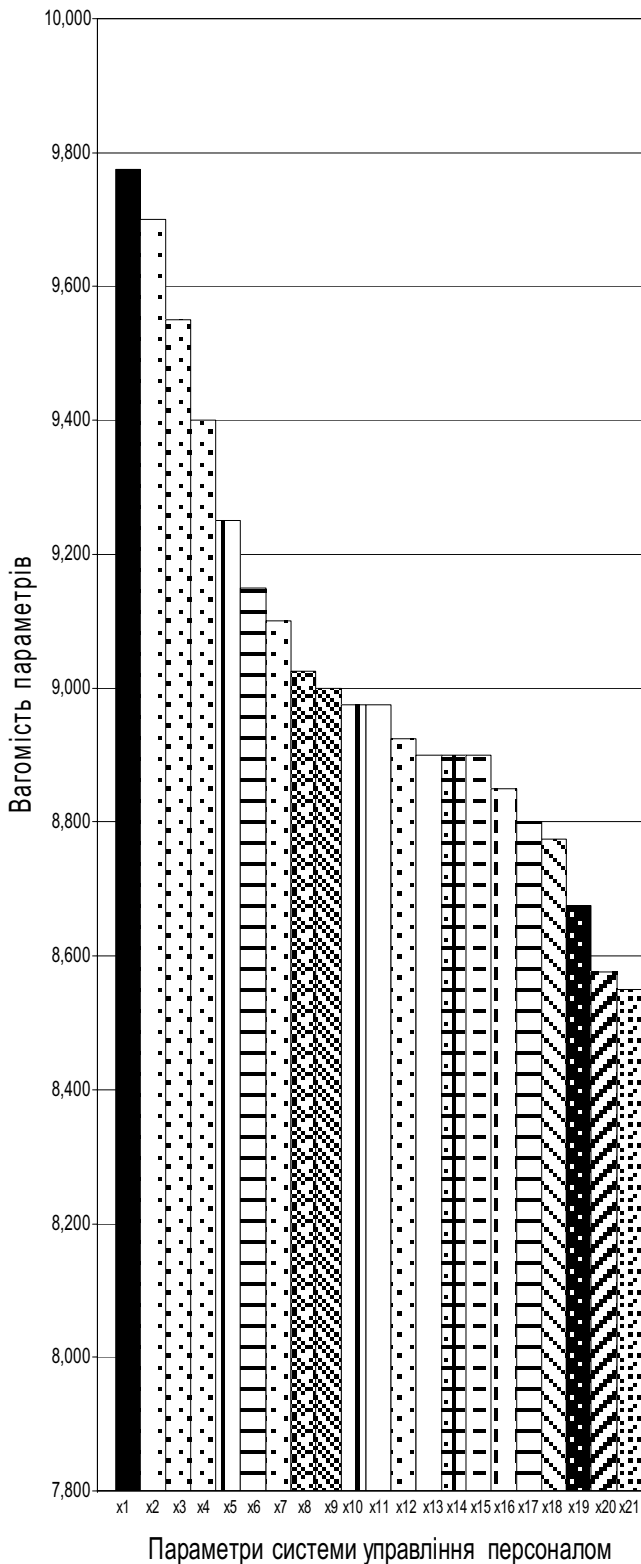
ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Головною метою, що постала перед авторами статті, є розробка комплексної системи атестації персоналу, заснованої не лише на оцінці його кваліфікаційного та професійного рівня, але й на врахуванні ділових характеристик особистості, здатності працівників до самоменеджменту та рівня їх відповідності корпоративній культурі ФП. Для досягнення цієї мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- 1) побудовано науково обґрунтований алгоритм проведення атестації персоналу в умовах упровадження менеджменту якості;
- 2) розроблено програму атестації персоналу промислових ФП за напрямками оцінки професійних, ділових якостей працівників, оцінки рівня здатності персоналу до самоменеджменту та відповідності корпоративній культурі підприємства;
- 3) обґрунтовано форми документування результатів атестації персоналу для їх практичного використання відділами управління персоналом (відділами кадрів) на промислових ФП України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Головними методологічними засадами побудови комплексної системи атестації персоналу, адаптованої до вимог міжнародних стандартів якості, є визначення об'єктів, суб'єктів та методів проведення атестації. В основу побудови запропонованої авторами комплексної системи атестації працівників промислових ФП покладено процесний підхід до управління персоналом. Упровадження такої системи дозволяє стандартизувати процес управління та атестації персоналу, підвищити його прозорість та контрольованість, своєчасно визначати відповідальних за порушення якості процесу. Об'єктом проведення атестації виступають працівники промислових ФП у сукупності їх кваліфікаційних, професійних, освітніх та інших характеристик. Суб'єктами проведення атестації виступають: вища ланка управління підприємством, відділ управління персоналом (або відділ кадрів) та створена на ФП атестаційна комісія.



- x1 — наявність ефективної системи індивідуальної та колективної оцінки та атестації персоналу;
- x2 — відкритість результатів оцінки персоналу;
- x3 — створення системи безперервної підготовки персоналу;
- x4 — документування результатів оцінки персоналу;
- x5 — особливі вимоги до професійної підготовки персоналу;
- x6 — актуальність стратегічної спрямованості управління персоналом;
- x7 — особливості підбору персоналу з урахуванням психофізіологічних характеристик персоналу;
- x8 — робота з кадровим резервом та планування ділової кар'єри;
- x9 — мотивація персоналу на досягнення якісних показників та дотримання стандартів виробництва;
- x10 — регулярне проведення оцінки персоналу (не рідше одного разу на квартал);
- x11 — адекватність організаційної структури управління та недопущення надмірного зростання накладних витрат;
- x12 — необхідність жорсткої системи контролю за трудовою діяльністю та дисципліною на виробництві;
- x13 — ефективна організація режимів праці та відпочинку;
- x14 — наявність системи соціального забезпечення та захисту персоналу;
- x15 — висока значимість етико-деонтологічних особливостей у професійній діяльності;
- x16 — рівень лояльності персоналу до підприємства;
- x17 — необхідність диференціації винагороди персоналу в залежності від результатів діяльності;
- x18 — актуальність формування корпоративної культури на промислових фармацевтичних підприємствах;
- x19 — формування та розвиток у персоналу навичок до самоменеджменту;
- x20 — забезпечення стабільності трудового колективу;
- x21 — наявність ефективної системи комунікацій між співробітниками, між співробітником та керівництвом

Рис.1. Гістограма розподілу вагомості параметрів системи управління персоналом промислових ФП в умовах упровадження менеджменту якості

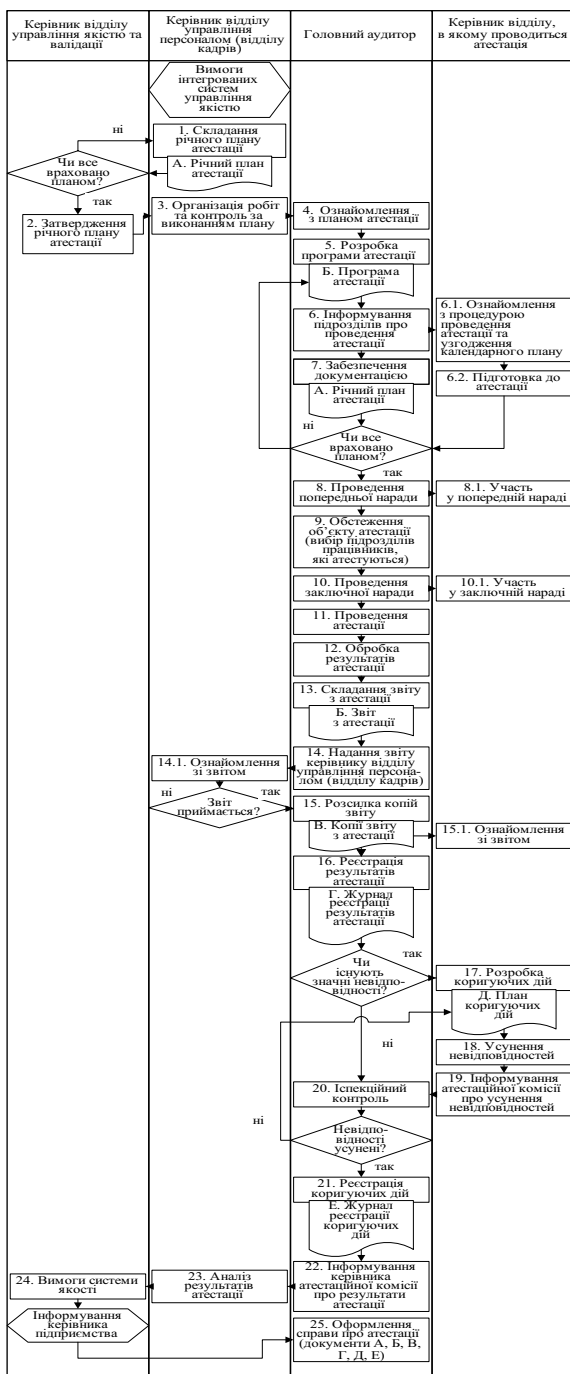


Рис. 2. Алгоритм проведення атестації персоналу промислових ФП в умовах упровадження менеджменту якості

У сучасних умовах проведення атестація має спиратися на використання оновлених методів оцінки персоналу, що сприятиме отриманню точних результатів. За даних умов, на думку авторів, доцільним є використання низки методів: методу «360 градусів» для оцінки працівником самого себе, колегами та керівником; методу порівняння для узагальнення результатів оцінки; таксономічного аналізу для визначення

комплексного показника рівня професійних, ділових якостей, оцінки рівня здатності персоналу до самоменеджменту та корпоративної культури підприємства; а також методу кластеризації для визначення кадрового резерву ФП.

На першому етапі дослідження був побудований алгоритм проведення атестації персоналу промислових ФП в умовах упровадження менеджменту якості (рис. 2). Запропонований алгоритм атестації складається з 25-ти етапів, починаючи зі складання річного плану атестації, як це передбачено вимогами міжнародних стандартів якості, і завершуючи етапом документування та складання справи з атестації. У зазначеному алгоритмі відповідальність за наявні етапи проведення атестації закріплені за конкретними виконавцями: керівником відділу управління якістю і валідації, керівником відділу управління персоналом (відділу кадрів), головним аудитором, який очолює атестаційну комісію на ФП, та керівником підрозділу підприємства, в якому проводиться атестація.

Важливим етапом запропонованого процесу є розробка програми атестації персоналу (рис. 3). Запропонована авторами програма заснована на комплексному підході до оцінки персоналу ФП та здійснюється за чотирма напрямками: оцінка рівня професійних здібностей працівників; оцінка рівня ділових якостей; оцінка рівня самоменеджменту персоналу та рівня його корпоративної культури.

Оцінка рівня професійних здібностей працівника має відбуватися за такими напрямками: самооцінка працівником своїх професійних здібностей; порівняння результатів самооцінки з тими необхідними знаннями та навичками, якими має володіти працівник згідно з освітніми стандартами, та заповнення відповідної форми (табл. 1). За результатами порівняння виводиться підсумкова оцінка рівня професіоналізму працівника, яка документується. Оцінку ділових якостей працівника повинен здійснювати керівник підрозділу за формою, наведеною в табл. 2.

Рівень ділових якостей керівників підрозділів повинен оцінюватися вищим керівництвом (генеральним директором ФП, його заступниками). Набір ділових якостей працівників підрозділів та їх керівників певним чином відрізняється, що обумовлено специфікою виконуваних ними функцій. Оцінка рівня здатності працівника до самоменеджменту та оцінка рівня його корпоративної культури відбуваються аналогічно.

За кожним напрямком атестації для кожного працівника розраховуються комплексні та інтегральні таксономічні показники, які відбивають узагальнений рівень його компетенції. Уза-



Рис. 3. Програма атестації персоналу промислових ФП в умовах впровадження системи управління якістю

Таблиця 1

КАРТКА ПОРІВНЯЛЬНОГО АНАЛІЗУ СУЧАСНИХ ВИМОГ ДО ПОСАДИ, ЯКУ ОБІЙМАЄ ПРАЦІВНИК, І ФАКТИЧНО ВИКОНАНИХ ПРОФЕСІЙНИХ ОБОВ'ЯЗКІВ

ПІБ працівника _____						
Підрозділ підприємства _____						
Посада _____						
№	Задачі та функціональні обов'язки		Знання		Навички	
	Сучасні вимоги до посади	Фактичне виконання (відмітка про виконання)	Знання, які передбачені сучасними стандартами освіти	Фактичне виконання (відмітка про виконання)	Навички, які передбачені сучасними стандартами освіти	Фактичне виконання (відмітка про виконання)
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
Підсумкова оцінка						

Узагальнений показник професійної компетенції та ділових якостей працівника повинен документуватися в атестаційній картці (табл. 3). За результатами атестації з використанням методу кластерного аналізу доцільно визначити групу

працівників, оцінні показники яких відповідають вимогам займаної посади; групу працівників, оцінні характеристики яких не відповідають займаній посаді, та групу працівників, яких доцільно зараховувати до кадрового резерву.

Таблиця 2

**КАРТКА ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ ПРАЦІВНИКА
(ЗАПОВНЮЄТЬСЯ КЕРІВНИКОМ ПІДРОЗДІЛУ)**

ПІБ працівника _____		
Підрозділ підприємства _____		
Посада _____		
Необхідно відмітити позначкою рівень (оцінку) наявних якостей у виконавця		
№	Ділові якості працівника	Рівень оцінки, бал
1.	Відповідальність, старанність: — високий — середній — низький	2 1 0
2.	Ініціативність: — високий — середній — низький	2 1 0
3.	Оперативність ухвалення рішень: — високий — середній — низький	2 1 0
4.	Чесність: — високий — середній — низький	2 1 0
5.	Комунікабельність: — високий — середній — низький	2 1 0
6.	Взаємовиручка, взаємодтримка: — високий — середній — низький	2 1 0

Таблиця 3

АТЕСТАЦІЙНА КАРТКА ПРАЦІВНИКА

Прізвище, ім'я та по батькові _____
Рік, дата народження _____
Рівень освіти: вища, незавершена вища, середня _____
Назва навчального закладу, рік закінчення _____
Спеціальність і кваліфікація за освітою _____
Посада, яку обіймає _____
Дата зарахування на посаду _____
Загальний трудовий стаж _____
Стаж роботи на посаді _____
Стаж за фахом _____
Вчений ступінь _____
Вчене звання _____
Остання дата підвищення кваліфікації _____
I. Комплексні показники по напрямках атестації:
1) Комплексний показник, що характеризує професійну компетенцію працівника _____
2) Комплексний показник, що характеризує ділові якості працівника _____
3) Комплексний показник, що характеризує рівень самоменеджменту працівника _____
4) Комплексний показник, що характеризує рівень корпоративної культури працівника _____
II. Узагальнений показник професійної компетенції і ділових якостей працівника за підсумками атестації

III. Додаткова інформація про працівника:
Готовність до розширення виконуваних функцій _____
Готовність до безперервного навчання _____
Оцінка власної результативності роботи _____
Креативність _____
Зацікавленість у кар'єрному зростанні _____

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК ДОСЛІДЖЕННЯ

1. Таким чином, у процесі дослідження автомами визначені об'єкти, суб'єкти та методи проведення атестації персоналу промислових ФП в умовах упровадження менеджменту якості.
2. Розроблено алгоритм проведення атестації, в основу якого покладений процесний підхід до управління персоналом.
3. Запропонована комплексна система атестації та оцінки персоналу, яка проводиться за чотирма напрямками: оцінка рівня професійних якостей працівників; оцінка рівня ділових якостей; оцінка рівня самоменеджменту персоналу та оцінка рівня корпоративної культури працівників ФП.
4. З огляду на актуальність досліджуваного питання перспективним залишається опрацювання проблеми регламентації процесу атестації персоналу у вигляді розробки стандартних робочих методик з атестації в межах керівництва процесу управління персоналом.
5. Мнушко З.М. Комплексная оценка персонала в целях эффективной работы фармацевтических организаций / З.М. Мнушко, Н.Н. Скрылева, И.Л. Оккерт // Провизор. — 2008. — №8. — С. 4–10.
6. Носенко О.А. Методологічна основа ефективного управління персоналом на підприємствах фармацевтичної галузі / О.А. Носенко, С.В. Хименко, Л.Ю. Дьякова // Український вісник психоневрології. — 2006. — Т. 14. — Вип. 2. — С. 73–77.
7. Пономаренко Т.М. Формування кадрового потенціалу належного освітянського, професійного та кваліфікаційного рівня відповідно до вимог GMP. Повідомлення I / Т.М. Пономаренко // Фармацевтичний журн. — 2004. — №4. — С. 25–29.
8. Пономаренко Т.М. Формування кадрового потенціалу належного освітянського, професійного та кваліфікаційного рівня відповідно до вимог GMP. Повідомлення II / Т.М. Пономаренко // Фармацевтичний журн. — 2005. — №1. — С. 20–25.
9. Посилкіна О.В. Впровадження трудового аудиту на фармацевтичних підприємствах / О.В. Посилкіна, Ю.С. Братішко, О.А. Яремчук // Вестник Национального технического университета «ХПИ», — 2006. — №4. — Х.: ХПИ, 2006. — С. 63–68.
10. Посилкіна О.В. Сучасні підходи до оцінки та управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств. / О.В. Посилкіна, Ю.С. Братішко, О.А. Яремчук // Фармацевтичний журн. — 2006. — №5. — С. 3–9.
11. Толочко В.М. Перспективні напрямки оптимізації кадрової політики на підприємствах фармацевтичної галузі: метод. рек. / В.М. Толочко, В.М. Назаркіна. — Х.: НФаУ, 2001. — 20 с.
12. Управління фармацією: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В.М. Толочко, І.В. Міщенко, Д.Л. Великий та ін.; за ред. В.М. Толочка. — Х.: НФаУ, 2004. — 388 с.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Братішко Ю.С. Оцінка трудового потенціалу фармацевтичних підприємств: методичні рекомендації / Ю.С. Братішко, О.В. Посилкіна, О.А. Яремчук. — Х.: НФаУ, 2008. — 28 с.
2. Владимирцев А.В. Системы менеджмента качества и процессный подход / А.В. Владимирцев, О.А. Марцынковский, Ю.Ф. Шеханов // Методы менеджмента качества. — 2001. — №2. — С. 4–7.
3. Загорій В.А. Концептуальні основи ефективної трудової діяльності персоналу на підприємствах фармацевтичної галузі / В.А. Загорій, О.А. Носенко, С.В. Хименко, Л.Ю. Дьякова // Фармаком. — 2005. — №2/3. — С. 187–191.
4. Мнушко З.М. Кадровый менеджмент: принципы, задачи, направления, эффектив-

УДК 331.108.2: 615.1

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ПРОМЫШЛЕННЫХ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ
В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

О. В. Посылкина, Ю. А. Бабиченко, Ю. С. Братишко

В статье определены объекты, субъекты и методы проведения аттестации персонала промышленных фармацевтических предприятий в условиях внедрения менеджмента качества. Разработан алгоритм проведения аттестации, в основу которого положен процессный подход к управлению персоналом. Предложена комплексная система аттестации и оценки персонала, которая проводится по четырем направлениям: оценка уровня профессиональных качеств работников, оценка уровня деловых качеств работников, оценка уровня самоменеджмента персонала и оценка уровня корпоративной культуры работников фармацевтических предприятий.

Ключевые слова: персонал, фармацевтическое предприятие, управление персоналом, аттестация персонала.

UDC 331.108.2: 615.1

**ORGANIZATION OF PROCESS OF ATTESTATION OF PERSONNEL OF
INDUSTRIAL PHARMACEUTICAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS
OF INTRODUCTION OF MANAGEMENT OF QUALITY**

O. V. Posylkina, Yu. A. Babichenko, Yu. S. Bratishko

In the article objects, subjects and methods of conducting of attestation of personnel of industrial pharmaceutical enterprises are certain in the conditions of introduction of management of quality. The algorithm of conducting of attestation is developed, in basis of which process approach is fixed to the management personnel. The complex system of attestation and estimation of personnel, which is conducted to on from to four directions, is offered: estimation of level of professional qualities of workers, estimation of level of professional qualities of workers, estimation of level of selfmanagement of personnel and estimation of level of corporate culture of workers of pharmaceutical enterprises.

Keywords: personnel, pharmaceutical enterprise, management a personnel, attestation of personnel.

Адреса для листування:
61001, м. Харків, вул. О. Невського, 18.
Кафедра управління та економіки підприємства
НФаУ.
Тел: 8(057) 771-81-47

Надійшла до редакції: 08.12.08