

УДК 331.108.2:615.1

*О.В.ПОСИЛКІНА, д-р фармац. наук, проф.,
Ю.А.БАБІЧЕНКО, канд. технічних наук, доц., ІО.С.БРАТИШКО*

Національний фармацевтичний університет

РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ТА ДОКУМЕНТУВАННЯ ПРОЦЕСУ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ

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

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сьогодні оцінка та атестація персоналу фармацевтичних підприємств (ФП) являє собою складний, багатогранний процес. Це зумовлено, в першу чергу, специфікою функціонування фармацевтичної галузі та особливими вимогами до персо-

налу ФП, а, по-друге, вимогами міжнародних стандартів якості, які висуваються до персоналу. Як свідчать проведені дослідження, одним із найвагоміших чинників, які зумовлюють побудову ефективної системи управління персоналом на ФП в умовах впровадження менеджменту якості, є наявність ефективної системи індивідуальної та колективної оцінки та атестації персоналу. Але аналіз також виявив, що сьогодні на багатьох промислових ФП існують серйозні недоліки в організації цього процесу. Отже, без їх усунення та без впровадження адекватної до вимог міжнародних стандартів якості системи атестації персоналу та документування її результатів неможлива побудова сучасної системи управління якістю (СУЯ) на ФП.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори

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 впровадження менеджменту якості.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячено дану статтю

Аналіз літературних джерел [2–8, 11–12] дав можливість зробити висновок, що відкритим залишається питання побудови адаптованого до вимог менеджменту якості процесу атестації персоналу ФП, регламентації та розробки системи документування цього процесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головною метою статті є розробка комплексної системи атестації персоналу, заснованої не лише на оцінці його кваліфікаційного та професійного рівня, але і на врахуванні ділових характеристик особистості, здатності працівників до самоменеджменту та рівня їх відповідності корпоративній культурі ФП, що є необхідним в умовах впровадження менеджменту якості. Для досягнення цієї мети були вирішені такі завдання: 1) побудовано науково обґрунтований алгоритм проведення атестації персоналу в умовах впровадження менеджменту якості; 2) розроблено програму атестації персоналу промислових ФП за напрямами 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.

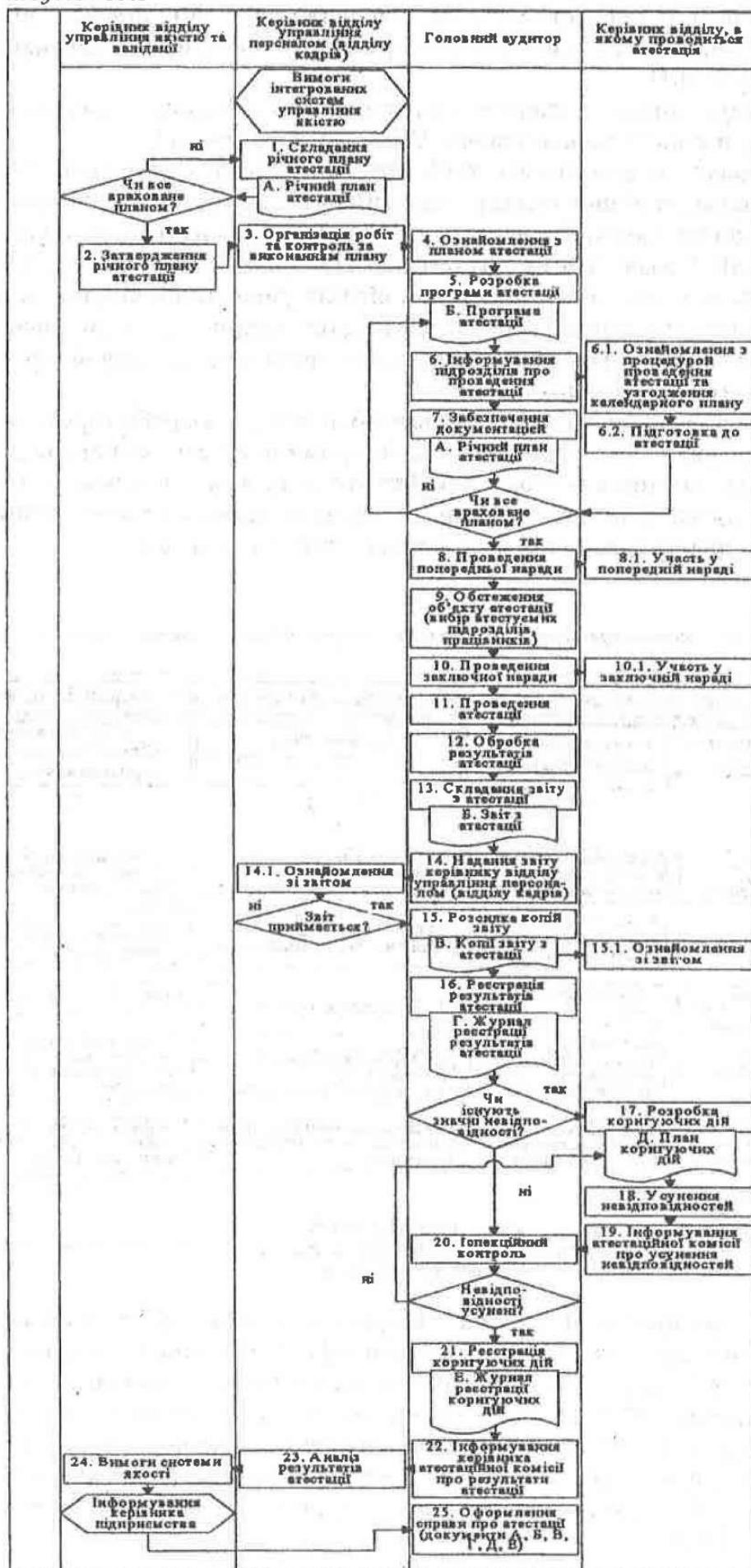
Виклад основного матеріалу дослідження, методів та об'єктів. Обґрунтування отриманих наукових результатів

Головними методологічними зasadами 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. Впровадження такої системи дає підставу 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 їхніх кваліфікаційних, професійних, освітніх, ділових та інших характеристик. Суб'єктами проведення атестації виступають вища ланка управління підприємством, відділ управління персоналом (або відділ кадрів) та створена на ФП атестаційна комісія.

Сьогодні проведення атестації має спиратися на використання сучасних методів оцінки персоналу, що сприятиме точності отриманих результатів. За цих умов, як свідчить світова практика, доцільним є використання низки методів: ме-

Схема 1

Алгоритм проведення атестації персоналу промислових ФП в умовах побудови СУЯ



тоду «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 рівня його відповідності корпоративній культурі підприємства; методу кластеризації для визначення кадрового резерву ФП.

На першому етапі дослідження було побудовано алгоритм проведення атестації персоналу в умовах впровадження СУЯ на ФП (схема 1).

Запропонований алгоритм атестації складається з двадцяти п'яти 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 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.

Найважливішим етапом запропонованого процесу є розробка програми атестації персоналу (схема 2). Запропонована авторами програма заснована на комплексному підході до оцінки персоналу ФП та здійснюється за чотирма напрямами: оцінкою рівня професійних якостей працівників, їх ділових якостей, рівня самоменеджменту персоналу та рівня його корпоративної культури.

Схема 2

Програма атестації персоналу промислових ФП в умовах впровадження системи управління якістю



Оцінка рівня професійних якостей працівника має відбуватися за такими напрямами: самооцінка працівником своїх професійних якостей; 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, в якому він працює, за формулою, наведеною в табл. 2.

Таблиця 1

Карта самооцінки професійних якостей працівника (заповнюється самим працівником)

Прізвище, ім'я, по батькові _____ рік, дата народження _____ рівень освіти: вища, незавершена вища, середня _____ назва навчального закладу, рік закінчення _____ спеціальність і кваліфікація за освітою _____ посада, яку займаєте _____ дата зарахування на посаду _____ загальний трудовий стаж _____ стаж роботи на зазначеній посаді _____ стаж за фахом, який придбали _____ вчений ступінь _____ вчене звання _____ остання дата підвищення кваліфікації _____
1. Перелічіть Ваші основні функціональні обов'язки _____
2. Перелічіть професійні знання, якими Ви володієте _____
3. Перелічіть професійні вміння, якими Ви володієте _____
4. Перелічіть чинники результативності власної роботи _____
5. Вкажіть, які додаткові функціональні обов'язки Ви готові взяти на себе для підвищення ефективності діяльності Вашого підрозділу _____
6. Назвіть заходи, які здійснювалися Вами для власного розвитку і підвищення кваліфікації _____
7. Вкажіть аспекти професійної діяльності, в яких Ви відчуваєте необхідність підвищити власну кваліфікацію _____
8. Опишіть, як Ви бачите Вашу подальшу кар'єру _____
Підпис працівника _____ Дата _____

Таблиця 2

Карта порівняння фактично виконуваних професійних функцій із сучасними вимогами до посади, яку займає працівник

ПІБ працівника _____

Підрозділ підприємства _____

Посада _____

№	Завдання 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						

Оцінку ділових якостей працівника запропоновано здійснювати керівнику підрозділу (табл. 3), в якому він працює, що дає можливість підвищити об'єктивність цієї оцінки. Рівень ділових якостей керівників підрозділів доцільно оцінювати вищому керівництву (генеральному директору ФП, його заступникам), документування результатів здійснюється за формулою, наведеною у табл. 4. Слід також зауважити, що набір ділових якостей працівників підрозділів та їх керівників певним чином відрізняється, що зумовлено специфікою виконуваних ними функцій.

Таблиця 3

Картка оцінки ділових якостей виконавця (заповнюється керівником підрозділу)

ПІБ працівника _____

Підрозділ підприємства _____

Посада _____

Необхідно відзначити значком рівень (оцінку) наявних якостей у виконавця.

№	Ділові якості	Рівень оцінки, бал
1.	Відповідальність, старанність: — висока — середня — низька	2 1 0
2.	Ініціативність: — висока — середня — низька	2 1 0
3.	Операційність ухвалення рішень: — висока — середня — низька	2 1 0
4.	Чесність: — висока — середня — низька	2 1 0
5.	Комунікальність: — висока — середня — низька	2 1 0
6.	Взаємовиручка, взаємопідтримка: — висока — середня — низька	2 1 0

Оцінка рівня здатності працівника до самоменеджменту та оцінка рівня ступеня його відповідності корпоративній культурі підприємства відбуваються аналогічно. Документування результатів оцінки рівня самоменеджменту персоналу здійснюється за допомогою розроблених форм (таблиці 5 та 6).

Для оцінки рівня відповідності працівника корпоративній культурі підприємства запропоновані форми, наведені в таблицях 7 та 8.

За кожним напрямом атестації для кожного працівника розраховують комплексні та інтегральний таксономічний показники, які відбивають узагальнений рівень його компетенції.

Узагальнений показник професійної компетенції та ділових якостей працівника доцільно документувати в атестаційній картці (табл. 9).

За результатами атестації з використанням методу кластерного аналізу доцільно визначати групи працівників залежно від значення узагальнюючого показника професійної компетенції та ділових якостей:

- 1) $1 + 0,9$ — доцільно зараховувати до кадрового резерву;
- 2) $0,9 \div 0,75$ — відповідають вимогам займаної посади;
- 3) менше за $0,75$ — не відповідають вимогам займаної посади.

Висновки дослідження

Таким чином, у процесі дослідження авторами визначені об'єкти, суб'єкти та методи проведення атестації персоналу промислових ФП в умовах впровадження

Таблиця 4

Карта оцінки ділових якостей керівника (заповнюється вищим керівником)

ПІБ працівника _____

Підрозділ підприємства _____

Посада _____

Необхідно відзначити значком рівень (оцінку) наявних якостей у виконавця.

№	Ділові якості	Рівень оцінки, бал
1.	Лідерство: — високе — середнє — низьке	2 1 0
2.	Уміння розподіляти завдання за здібностями виконавців: — високе — середнє — низьке	2 1 0
3.	Креативність: — висока — середня — низька	2 1 0
4.	Оперативність ухвалення рішень: — висока — середня — низька	2 1 0
5.	Уміння контролювати роботу і координувати діяльність виконавців: — високе — середнє — низьке	2 1 0
6.	Уміння відстоювати ділові інтереси: — високе — середнє — низьке	2 1 0
7.	Здатність навчати співробітників: — висока — середня — низька	2 1 0
8.	Стратегічне мислення: — високе — середнє — низьке	2 1 0

Таблиця 5

Карта оцінки рівня самоменеджменту виконавця (заповнюється керівником підрозділу)

ПІБ працівника _____

Підрозділ підприємства _____

Посада _____

Необхідно відзначити значком рівень (оцінку) наявних якостей у виконавця.

№	Якості, що характеризують рівень самоменеджменту	Рівень оцінки, бал
1.	Уміння раціонально використовувати робочий час: — високе — середнє — низьке	2 1 0
2.	Уміння планувати свою роботу: — високе — середнє — низьке	2 1 0
3.	Уміння доводити початок справи до кінця: — високе — середнє — низьке	2 1 0
4.	Здатність систематично контролювати якість виконуваних функцій (операцій): — висока — середня — низька	2 1 0
5.	Самостійність ухвалення рішень, самостійність дій: — висока — середня — низька	2 1 0
6.	Здатність до саморозвитку і самоосвіти: — висока — середня — низька	2 1 0

Таблиця 6

Карта оцінки рівня самоменеджменту керівника (заповнюється вищим керівником)

ПІБ працівника _____

Підрозділ підприємства _____

Посада _____

Необхідно відзначити значком рівень (оцінку) наявних якостей у виконавця.

№	Якості, що характеризують рівень самоменеджменту	Рівень оцінки, бал
1.	Уміння раціонально використовувати робочий час: — високе — середнє — низьке	2 1 0
2.	Уміння планувати свою роботу: — високе — середнє — низьке	2 1 0
3.	Уміння доводити почату справу до кінця: — високе — середнє — низьке	2 1 0
4.	Здатність систематично контролювати якість виконуваних функцій (операцій): — висока — середня — низька	2 1 0
5.	Самостійність ухвалення рішень, самостійність дій: — висока — середня — низька	2 1 0
6.	Здібність до саморозвитку і самоосвіти: — високий — середній — низький	2 1 0

Таблиця 7

Карта оцінки ступеня відповідності керівника корпоративній культурі (заповнюється вищим керівником)

ПІБ працівника _____

Підрозділ підприємства _____

Посада _____

Необхідно відзначити значком рівень (оцінку) наявних якостей у виконавця.

№	Якості, що характеризують рівень корпоративної культури	Рівень оцінки, бал
1.	Наявність загальної культури поведінки: — висока — середня — низька	2 1 0
2.	Наявність культури мови: — висока — середня — низька	2 1 0
3.	Наявність культури роботи з документами: — висока — середня — низька	2 1 0
4.	Зовнішній вигляд, охайність, дотримання дресс-коду: — високі — середні — низькі	2 1 0
5.	Манери (ввічливість, доброзичливість): — високі — середні — низькі	2 1 0
6.	Авторитет в колективі: — високий — середній — низький	2 1 0
7.	Безконфліктність, терпимість: — високі — середні — низькі	2 1 0

Продовження таблиці 7

8.	Лояльність до підприємства: – висока – середня – низька	2 1 0
9.	Уміння організовувати корпоративні заходи: – високе – середнє – низьке	2 1 0

Таблиця 8

Карта оцінки рівня корпоративної культури виконавця (заповнюється керівником підрозділу)

ПІБ працівника _____

Підрозділ підприємства _____

Посада _____

Необхідно відзначити значком рівень (оцінку) наявних якостей у виконавця.

№	Якості, що характеризують рівень корпоративної культури	Рівень оцінки, бал
1.	Наявність загальної культури поведінки: – висока – середня – низька	2 1 0
2.	Наявність культури мови: – висока – середня – низька	2 1 0
3.	Наявність культури роботи з документами: – висока – середня – низька	2 1 0
4.	Зовнішній вигляд, охайність: – високі – середній – низький	2 1 0
5.	Манери (ввічливість, доброзичливість): – високі – середні – низькі	2 1 0
6.	Авторитет в колективі: – високий – середній – низький	2 1 0
7.	Безконфліктність, терпимість: – високі – середні – низькі	2 1 0
8.	Лояльність до підприємства: – висока – середня – низька	2 1 0

Таблиця 9

Атестаційна картка працівника

Прізвище, ім'я, по-батькові _____

Рік, дата народження _____

Рівень освіти: вища, незавершена вища, середня _____

Назва навчального закладу, рік закінчення _____

Спеціальність і кваліфікація за освітою _____

Посада, яку займаєте _____

Дата зарахування на посаду _____

Загальний трудовий стаж _____

Стаж роботи на зайдманій посаді _____

Стаж за фахом, який придбали _____

Вчений ступінь _____

Продовження таблиці 9

Вчене звання _____

Остання дата підвищення кваліфікації _____

I. Комплексні показники з напрямів атестації:

– Комплексний показник, який характеризує професійну компетенцію працівника _____

– Комплексний показник, який характеризує ділові якості працівника _____

– Комплексний показник, який характеризує рівень самоменеджменту працівника _____

– Комплексний показник, який характеризує рівень корпоративної культури працівника _____

II. Узагальнений показник професійної компетенції і ділових якостей працівника за підсумками атестації

Додаткова інформація про працівника:

– готовність до розширення виконуваних функцій: _____

– готовність до безперервного навчання: _____

– оцінка особистої результативності роботи: _____

– креативність: _____

– зацікавленість в кар'єрному зростанні: _____

менеджменту якості. Розроблено алгоритм проведення атестації, в основу якого покладено процесний підхід до управління персоналом, передбачений міжнародними стандартами ISO. Запропоновано комплексну систему атестації та оцінки персоналу, яку проводять за чотирма напрямами: оцінка рівня професійних якостей працівників; оцінка рівня ділових якостей; оцінка рівня самоменеджменту персоналу та рівня корпоративної культури працівників ФП. Обґрунтовано систему документування процесу атестації персоналу ФП.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі. 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.

1. Братішко Ю.С., Посилкіна О.В., Яремчук О.А. Оцінка трудового потенціалу фармацевтичних підприємств : Методичні рекомендації. – Х.: НФаУ, 2008. – 28 с.
2. Владимирицев А.В., Марцинковський О.А., Шеханов Ю.Ф. // Методы менеджмента качества. – 2001. – № 2. – С. 4–7.
3. Загорій В.А., Носенко О.А., Хіменко С.В., Дъякова Л.Ю. // Фармаком. – 2005. – № 2/3. – С. 187–191.
4. Мнушко З.Н., Пестун И.В. // Провизор. – 2004. – № 10. – С. 27–30.
5. Мнушко З.Н., Скрилєва Н.Н., Оккерт И.Л. // Там же. – 2008. – № 8. – С. 4–10.
6. Носенко О.А., Хіменко С.В., Дъякова Л.Ю. // Укр. вісник психоневрології. – 2006. – Т. 14, Вип. 2. – С. 73–77.
7. Пономаренко Т.М. // Фармац. журн. – 2004. – № 4. – С. 25–29.
8. Пономаренко Т.М. // Там же. – 2005. – № 1. – С. 20–25.
9. Посилкіна О.В., Братішко Ю.С., Яремчук О.А. // Вестник Національного технического університета «ХПІ», 4'2006. – Х.: ХПІ, 2006. – С. 63–68.
10. Посилкіна О.В., Братішко Ю.С., Яремчук О.А. // Фармац. журн. – 2006. – № 5. – С. 3–9.
11. Толочко В.М., Назаркіна В.М. Перспективні напрямки оптимізації кадрової політики на підприємствах фармацевтичної галузі: Метод. рекомендації. – Х.: НФАУ, 2001. – 20 с.
12. Толочко В.М., Міщенко І.В., Великий Д.Л. та ін. Управління фармацією: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. В.М. Толочка. – Х.: НФАУ, 2004. – 388 с.

Надійшла до редакції 09.04.2009.

O.V.Посылкина, Ю.А.Бабиченко, Ю.С.Братишко

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ КАЧЕСТВА

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

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.

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

REGULATION AND DOCUMENTING OF PROCESS OF ATTESTATION OF PERSONNEL OF INDUSTRIAL PHARMACEUTICAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF INTRODUCTION OF INTERNATIONAL STANDARDS OF QUALITY

Key words: personnel, pharmaceutical enterprise, personnel management, personnel attestation

SUMMARY

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 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.