

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ПОСИЛКІНА О. В.

доктор фармацевтичних наук

БРАТІШКО Ю. С.

кандидат фармацевтичних наук

ГОРБУНОВА О. Ю.

кандидат фармацевтичних наук

Харків

Вступ. У сучасних умовах функціонування фармацевтичних підприємств (ФП) все більшого значення набуває створення організаційних умов для ефективного використання трудового потенціалу (ТП) та забезпечення необхідних засад його розвитку. Ефективність процесу управління ТП, по-перше, залежить від оптимальності організаційної структури управління ТП на ФП, по-друге, – від впровадження процесного підходу в управління ТП та, по-третє, – від якості документального забезпечення цього процесу, тобто від наявності відповідних положень, посадових інструкцій та іменних посадових інструкцій, від рівня деталізації розроблених Керівництв процесів та Стандартних робочих методик, які регламентують управління персоналом за всіма напрямками, і налагодженої системи контролю за якістю та відповідністю управління цим процесам.

Аналіз останніх досліджень. Свідченням актуальності та важливості питання ефективного управління персоналом на ФП є наявність розробок вітчизняних науковців та практиків у галузі кадрового менеджменту.

Так, за останні роки з'явилися наукові школи в галузі управління соціально-трудовими відносинами в колективах ФП (Толочко В. М., Мнушко З. М., Назаркіна В. М.); управління навчанням, атестацією та підвищенням кваліфікації персоналу ФП (Толочко В. М., Галій Л. В., Мнушко З. М., Пономаренко М. С.); питання підвищення рівня здоров'я персоналу та управління умовами праці (Загорій В. А., Краснянська Т. М.); питання нормування праці (Кабачна А. В.); питання управління кадровим потенціалом (Загорій В. А., Носенко О. А.) та побудови моделі організаційної структури ФП з виділенням служби управління персоналом (Загорій В. А., Носенко О. А., Хименко С. В., Дрякова Л. Ю.) [3 – 7]. Так, запропонована в роботі [8] структура служби управління персоналом, включає в себе відділ кадрів, відділ оплати та стимулювання праці, відділ медичного нагляду та охорони праці, відділ навчання та розвитку та відділ комунікацій. Головним недоліком запропонованої структури управління персоналом є, по-перше, її складність і надлишкова функціональна роздрібненість, яка може призвести до збільшення апарату управління, який і зараз складає 10 – 12% загальної чисельності персоналу ФП України. По-друге, в даній структурі ні за одним із відділів не закріплені функції з організації та нормування праці, документального забезпечення процесу управління ТП. І головне, відкритим залишається питання розподілу відповідальності між зазначеними відділами.

Постановка завдання. Проведені дослідження виявили недосконалість інформаційно-методичної бази, яка регламентує процес управління персоналом в умовах менеджменту якості. Так, на деяких ФП Положення про відділ кадрів, відділ організації і оплати праці, відділ охорони праці та інші, які не відображають реальний обсяг робіт, виконуваних вказаними підрозділами. На багатьох ФП відсутні посадові інструкції та іменні посадові інструкції за багатьма посадами, що унеможливує проведення якісного контролю за виконанням працівниками своїх функцій. Регламентація процесу управління ТП в головному зведена до існування лише декількох Керівництв процесів та Стандартних робочих методик за напрямками прийому, набору, звільнення та навчання працівників. Не регламентованими залишаються процеси соціального забезпечення працівників, управління рухом персоналу, ротацією, управління корпоративною культурою, процеси кваліметричної оцінки та діагностики ТП, маркетингу персоналу та інші. Ці проблеми можливо вирішити лише шляхом подальшого удосконалення організаційного забезпечення управління ТП ФП у відповідності до вимог GMP та стандартів якості серії ISO.

Результати дослідження. Дослідження організаційної структури вітчизняних ФП і Положень про підрозділи, які задіяні в управлінні персоналом, дозволяють зробити висновок, що в реалізації цього процесу, як правило, приймають участь такі відділи, як: відділ кадрів, відділ організації і оплати праці, відділ забезпечення якості і валідації, юридичний відділ і відділ охорони праці.

Аналіз розподілу відповідальності між підрозділами ФП щодо питань управління ТП надає змогу відзначити, що відповідальність за виконання більшості функцій з управління персоналом на досліджуваних ФП належить відділам кадрів і відділам організації і оплати праці. Разом з тим, слід зазначити, що роз'єднаність функціональних обов'язків з управління ТП між підрозділами, не об'єднаними між собою під єдиним керівництвом, призводить до відсутності загальної стратегії управління ТП, дублюванню деяких функцій, відсутності багатьох необхідних сучасних функцій, спрямованих на ефективне його використання.

Проведений аналіз показав, що на досліджуваних ФП ні за однією із служб не закріплені такі функції як: управління трудовими відносинами (аналіз і регулювання групових і особових відносин у колективі, управління виробничими конфліктами, соціально-психологічна діагностика); маркетинг персоналу; планування соціального забезпечення та захисту персоналу; аналіз вимог нових технологій до фахівців, робочих місць; методичне забезпечення системи управління персоналом; формування і діагностика корпоративної культури та інше.

Як свідчить досвід роботи найбільш конкурентоспроможних вітчизняних і західних ФП, сьогодні завдання кадрової служби не можуть обмежуватися рішенням тільки поточних завдань щодо набору, обліку, перепідготовки, звільнення кадрів. Вони повинні перейти в площину розробки і впровадження стратегічних підходів до управління персоналом в умовах впровадження між-

народних стандартів якості, координації всіх аспектів управління ТП, освоєння сучасних технологій вивчення ринку трудових ресурсів і їх залучення, створення ефективної системи моніторингу, діагностики і прогнозування ТП; стратегічного планування і маркетингу персоналу; організацію аудиту та контролінгу персоналу; впровадження сучасних систем мотивації персоналу; удосконалення методичного, організаційного та інформаційного забезпечення системи управління ТП та інше.

На першому етапі реорганізації діяльності служб, задіяних в управлінні персоналом на ФП, може бути рекомендована організаційна структура, основу якої складає служба управління персоналом. Вона повинна знаходитись в безпосередньому підпорядкуванні директора з управління персоналом, і включати три відділи: відділ кадрів, відділ організації та оплати праці та відділ розвитку персоналу.

Сьогодні служба управління персоналом ФП має виконувати значний комплекс завдань, які відповідають сучасним вимогам ринку та стану розвитку фармацевтичної галузі. Згідно пропонованому проекту реорганізації, основними завданнями, які повинні вирішуватись знов створюваною службою управління персоналом на ФП, повинні стати:

- 1) формування філософії ФП;
- 2) розробка кадрової стратегії і політики;
- 3) побудова ефективної організаційної структури управління персоналом, адаптованої до вимог менеджменту якості, розробка і реалізація заходів щодо розвитку стилю та методів керівництва;
- 4) маркетинг персоналу і його професійна орієнтація;
- 5) планування потреби в трудових ресурсах;
- 6) професійний підбір кадрів;
- 7) формування нормативної і методичної бази з управління персоналом;
- 8) управління розвитком персоналу;
- 9) аудит і контролінг персоналу;
- 10) побудова ефективної системи атестації персоналу;
- 11) управління мотивацією трудової поведінки;
- 12) організація праці і нормування трудового процесу;
- 13) управління соціальним забезпеченням персоналу;
- 14) інформаційне забезпечення системи управління персоналом;
- 15) управління трудовими відносинами в колективі;
- 16) формування та управління корпоративною культурою на ФП.

Створення на ФП сучасної служби управління персоналом припускає перерозподіл окремих функцій між відділом кадрів, відділом організації праці та відділом охорони праці.

Функції, які виконуються відділом організації та оплати праці, пов'язані з організацією і нормуванням праці; контролем кількості та якості праці; організацією стимулювання; нарахуванням заробітної плати і премій, обґрунтуванням форм і систем заробітної плати; розробкою планів соціального розвитку підприємства та інше.

За відділом кадрів закріплюються облікові функції та організація кадрового діловодства, документування та звітування з основних процесів управління персоналом.

Основні управлінські функції з розвитку персоналу повинні делегуватися відділу розвитку персоналу. До них належать розробка кадрової стратегії і тактики; організація навчання персоналу; його оцінка, атестація та сертифікація; управління рухом персоналу; планування, маркетинг, професійна орієнтація та адаптація персоналу; управління корпоративною культурою та соціально-трудовими відносинами у колективі.

Висновки. Доведена актуальність проблеми удосконалення організаційного забезпечення управління ТП ФП. Проаналізовані сучасні наукові досягнення у сфері управління персоналом промислових ФП. Визначені основні напрямки удосконалення процесу управління ТП на підприємствах фармацевтичної галузі. Проаналізовано сучасний стан організаційного забезпечення управління ТП, запропоновано проєкт реорганізації кадрової служби на вітчизняних ФП. Визначені основні функціональні завдання служби управління персоналом та підрозділів, які входять до її складу, з урахуванням вимог міжнародних стандартів якості та сучасних технологій управління ТП. Розроблено матрицю розподілу відповідальності за основними напрямками процесу управління ТП між відділом кадрів, відділом організації та оплати праці, відділом розвитку персоналу, відділом забезпечення якості та валідації, юридичним відділом та відділом охорони праці на сучасних промислових ФП. ■

ЛІТЕРАТУРА

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. **Братішко Ю. С.** Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу фармацевтичних підприємств / Ю. С. Братішко // Вісник фармації. – 2008. – №2 (54). – С. 43–45.

3. **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.

4. Організаційне проектування структури управління персоналом фармацевтичного підприємства / В. А. Загорій, О. А. Носенко, С. В. Хименко, Л. Ю. Дьякова // Фармац. журн.– К.: Вид-во «Здоров'я». – 2005. – №2. – С. 38 – 42.

5. **Пономаренко М. С.** Необхідність оптимізації традиційних і психологічних аспектів фармацевтичного навчання спеціалістів протягом усього періоду їх трудової діяльності / М. С. Пономаренко, В. В. Огороднік, Т. М. Краснянська // Фармац. журн. – 2005. – № 3. – С. 25 – 30.

6. Сучасні підходи до оцінки та управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств / О. В. Посилкіна, О. А. Яремчук, Ю. С. Братішко // Фармац. журн. К.: Вид-во «Здоров'я». – 2006. – №5. – С. 3 – 9.

7. **Толочко В. М., Галій Л. В.** Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій: монографія. – Х.: Ависта-ВЛТ, 2010. – 180 с.

8. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості: монографія / О. В. Посилкіна, О. В. Доровський, Ю. С. Братішко, М. І. Сидоренко. – Х.: Вид-во НФаУ, 2010. – 422 с.