

МЕХАНІЗМ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ВПРОВАДЖЕННІ І ПІДТРИМЦІ СИСТЕМ ЯКОСТІ ВИПРОБУВАЛЬНИХ ЛАБОРАТОРІЙ

Проаналізовано доцільність впровадження системи якості у випробувальних лабораторіях та запропоновано механізм оцінювання персоналу, завдяки якому забезпечується професійна компетентність лабораторій. Зазначено важливість і необхідність подальшого розроблення методу оцінки компетентності персоналу дослідних лабораторій.

Вступ та постановка задачі

Основа якості продукції — якість праці та якісний менеджмент на всіх рівнях, тобто така організація роботи, при якій кожен працівник отримує задоволення від своєї роботи. Потрібно базуватися вже не на вдосконаленні тільки виробничих процесів, а на вдосконаленні системи в цілому, на безпосередній участі вищого керівництва компанії в проблемах якості, навчанні всіх співробітників компанії основних методів забезпечення якості, робити постійний акцент на мотивацію співробітників до високоякісної праці.

Основною проблемою забезпечення якості продукції є достовірні випробування у лабораторіях. Для забезпечення високого рівня вимірювань не достатньо теоретичної бази та засобів вимірювальної техніки, необхідно вміти також правильно користуватись ними. Тому проблема впливу людського фактора на процеси вимірювань є надзвичайно актуальною. Похибки, які виникають від впливу цього фактора, дуже важко визначити і їх неможливо уникнути. Найчастіше вони виникають внаслідок недотримання інструкцій, процедур та поганої організації праці. У технічних вимірюваннях, крім вимірювальних пристроїв, важливу роль відіграє особа, яка виконує вимірювання, її досвід, стан робочого місця та психофізичний стан.

Системи менеджменту якості (СМЯ) також є людськими системами — вони створюються людьми, управляються людьми і служать людям. Сучасні концепції управління персоналом відмовилися від моделі «людини економічної» і враховують особу кожного співробітника у всьому її різноманітті. Найважливішим тут є пошук людиною суб'єктивного сенсу діяльності — особове осмислення можливих варіантів поведінки.

Для упевненості в тому, що якість сприймається серйозно всіма членами компанії, вище керівництво повинне визначити і опублікувати політику якості компанії. Вона визначає цілі якості для всіх підрозділів, співробітників компанії і керівної ланки компанії, включаючи раду директорів, і допомагає продемонструвати проходження вищого керівництва цілям якості. Як інструмент внутрішнього управління політика якості, доведена до кожного її співробітника, допомагає йому відчувати свою причетність до соціально важливої справи, а не тільки бути робочою конячкою, оцінки своєї праці, що постійно сумнівається в адекватності і боїться покарання.

Метою роботи є розроблення механізму оцінки персоналу дослідних лабораторій.

Під час планування процесу розроблення та впровадження системи якості (СЯ) слід враховувати такі основні фактори [1]:

- починати з аспектів, що мають безпосередній позитивний вплив на конкретну діяльність, виробниче життя персоналу на найближчий час;
- не починати з відштовхуючих та непопулярних дій;
- створити дієву систему підготовки персоналу лабораторії у галузі управління якістю;
- враховувати варіації виробничого навантаження;
- враховувати і використовувати психологічні особливості персоналу;
- не приймати одноосібних рішень, усі рішення стосовно впровадження СЯ та просування

проекту, по можливості, приймати колегіально;

— розробляти документацію СЯ тільки «зверху-вниз» піраміди якості;

— доведення необхідності розроблення кожного документа СЯ у Координаційній Раді перед його розробленням (за винятком документів, що входять до переліку обов'язкових за вимогами Стандарту);

— забезпечення розробки (впровадження) документації СЯ тим же персоналом та на тому ж робочому місці, де вона і буде далі використовуватись.

ДСТУ ISO/IEC 17025-2001 [2] містить усі вимоги, яким повинні відповідати випробувальні та калібрувальні лабораторії, що претендують на технічну компетентність і здатність отримувати технічно обґрунтовані результати. Виконання цього стандарту свідчить про те, що лабораторії функціонують відповідно до вимог стандарту ISO 9001 [3]. Стандарт, у структурі якого є сфера застосування, нормативні посилання, терміни та визначення, вимоги до управління, полегшує співпрацю між лабораторіями, сприяє обміну інформацією, досвідом, а також гармонізації стандартів та процедур. Він застосовний для усіх організацій, що здійснюють випробування, і лабораторій, де проводяться випробування, що складають частину інспектування і сертифікацію продукції.

Забезпечення якості вимірювальних процесів вимагає об'єднання наукових сил від творчого потенціалу до практичного досвіду багатьох фахівців [4]. І у нинішній ситуації проблема якості не тільки важлива, але і повинна бути вирішена спільними зусиллями держави, федеральних органів управління, керівників колективів підприємств, учених, конструкторів, кожного інженера, робочого.

Краща стратегія полягає в здійсненні програми по навчанню деталям політики і особливостям її застосування в завданнях персональної діяльності, щоб кожен працівник чітко знав, який внесок до процесу забезпечення якості він вносить, виконуючи свої посадові обов'язки.

Ще один підхід, що підкреслює людський чинник при впровадженні і підтримці систем якості, є «Механізм розвитку персоналу» (МРП) або People Development Tools (PDT)[5]. Основною метою МРП є об'єктивна оцінка компетентності кожного працівника. МРП складається працівником один раз на рік, де відображаються основні досягнення за рік, сильні сторони працівника, його потреби для розвитку та кар'єрне зростання на підприємстві. Головним моментом є об'єктивний підхід до складання МРП, що вимагає повного самоусвідомлення, яке дозволить відобразити реалістичну картину про кожного працівника і підприємства в цілому.

Основна частина

Загальна структура МРП має вигляд:

1. *Досягнення за останній рік.* Працівник проводить підсумок всіх своїх досягнень за останній рік; описує проведені роботи, які він допоміг зробити; процеси, які він оптимізував; результати, яких досягнув. Також він повинен навести особливі фактори, які допомогли йому досягнути певного результату, описати свій власний внесок в досягненнях колективу.

2. *Сильні сторони.* Працівник наводить 3 своїх найкращі якості, 2 з яких стосуються підприємства. Описує яким чином він домогся найкращої своєї якості. Крім того, він повинен навести приклади для кожної своєї сильної сторони.

3. *Потреби для власного розвитку.* На цьому етапі написання МРП наводяться 3 речі, які потрібні працівникові для власного розвитку, але хоча б 1 з них повинна відноситися до цінностей підприємства. Для кожної потреби працівник повинен описати свої плани, які він хоче здійснити за допомогою цієї речі. Він повинен сфокусуватися на розширенні своїх навичок і на здатності саморозвитку. Кожен працівник має в чомусь потребу, без якої він не може розкрити повний свій потенціал.

4. *Моя кар'єра.* Тут працівник описує, які задачі, проблеми чи завдання він би хотів робити на сьогоднішній день у своїй діяльності. Наводить свої прагнення у кар'єрі. Описує довго- та короткострокову мету для досягнення успіхів у своїй кар'єрі.

МРП відображає цінність кожного працівника для підприємства, вплив його ролі на роботу підприємства, напрями постійного навчання для вдосконалення роботи на підприємстві, особисті плани для саморозвитку та зростання на підприємстві.

Основний акцент МРП робиться на цінності кожного працівника, що забезпечує свободу індивідуального підходу до виконання завдань. У нижченаведених таблицях відображені критерії індивідуальної оцінки кожного працівника (табл. 1—4) [5].

Критерії оцінки індивідуальних якостей

Сильний працівник	Хороший працівник	Слабкий працівник
Відкритий, розуміє підвищення по службі і сприяє в цьому колегам	Наявне виражене захоплення та ефективність роботи	Відсторонений від життя підприємства
Енергійний	Хороший працівник у команді	Не комунікабельний
Готовий докласти додаткових зусиль, щоб досягнути своєї мети	Гордий за підприємство	Не спішить отримувати нових завдань
Гордиться місцем своєї праці	Лояльний, чесний	Працює неефективно
Яскрава особистість, що має якості лідера	Мало хворіє	Витрачає час на речі, які не потрібні для роботи
	Позитивний	Відволікає колег від їхньої роботи
	Сам стає до роботи	Не слідкує за свої робочим місцем
	Надає допомогу колегам і замовникам	Не прагне бути напарником для своїх колег

Таблиця 1

Критерії оцінки здатності до самонавчання та навчання інших

Сильний працівник	Хороший працівник	Слабкий працівник
За потреби отримує нові знання	Робота є як навчальний процес	Повторює помилки
Здатен використовувати отримані знання, щоб оптимізувати і впровадити процеси, порядок і роботу	Розуміє, як створити спільну діяльність, щоб досягнути успіху	Не хоче вчитися нічому новому, що покращило б діяльність
Записує та активно ділиться своїми знаннями з колегами	Використовує знання і досвід, щоб створити новий успіх	Не пропонує допомоги колегам по роботі
Розуміє, як надати знання і досвід для працівників підприємства	Приймає участь у навчаннях нових працівників	Приховує свої знання та інформацію
	Комунікабельний	
	Вчиться на помилках	

Таблиця 3

Критерії оцінки наявності якісних можливостей

Сильний працівник	Хороший працівник	Слабкий працівник
Наполегливі підходи до досягнення якості продукції	Демонструє здоровий глузд	Не дотримується правил та вказівок на підприємстві
Постійно шукає нові інноваційні методи для впровадження процесів, послуг і продукції	Вчасно встигає завершити завдання	Не відповідальний у домовленостях (угодах)
Не дає компромісу якості	Має якісні розумові здібності	Не поважає своє робоче місце
Думає, як зробити річ кращою	Працює за структуризованим методом	Не відчуває гордість за те, що виробляється на підприємстві
Розподіляє час у порядку, який дозволить правильно виконати поставлені завдання	Використовує форми, зразки і затверджені процеси	Закінчує виконання завдання, не забезпечуючи належної якості
	Все залишає в порядку	
	Надійний і безвідмовний	

Таблиця 4

Критерії оцінки активності

Сильний працівник	Хороший працівник	Слабкий працівник
Проявляє ініціативу	Бере відповідальність за власні завдання і бачить, як їх виправити	Почувається жертвою обставин
Динамічний	Думає про найкраще виконання завдань	Звинувачує інших
Дивиться на справу в цілому	Бачить можливості замість обмежень	Не відчуває відповідальності за свої завдання
Планує поведінку наперед	Оптимальні дослідження на базі попередніх завдань	Не звертає увагу на помилки і вади, навіть якщо це може призвести до зменшення часу чи обсягу роботи
Думає про виграшні ситуації		Втратив прагнення до мети
Думає про проект і передбачає потреби		Не може за потреби попросити допомоги в інших
		Не розуміє, як розподілити завдання

За результатами написаних МРП виставляється оцінка кожному працівнику за двома критеріями: цінність для підприємства та коефіцієнт виконання завдань і робіт (табл. 5).

Таблиця 2

Таблиця загального рейтингу працівників

Працівник	Цінність	Коефіцієнт виконання норми роботи	Сумарна оцінка	Діяльність
А	Сильний	Сильний	Найкращий працівник	Нова відповідальність, нові складні задачі
Б	Сильний	Хороший	Найкращий працівник	Нова відповідальність, нові складні задачі
В	Хороший	Сильний	Найкращий працівник	Нова відповідальність, нові складні задачі
Г	Хороший	Хороший	Хороший працівник	Розширені навички, здатність розвиватися
Д	Хороший	Слабкий	Слабкий працівник	Потребує покращення
Е	Слабкий	Хороший	Слабкий працівник	Потребує покращення
Ж	Слабкий	Слабкий	Слабкий працівник	Потребує покращення

Результати

Наприклад, за результатами написаних на підприємстві МРП, були отримані такі оцінки:

— 10 % – найкращі працівники. Це значить, що підприємство готове для нових завдань поза межами своєї основної діяльності;

— 80 % — хороші працівники. Це означає, що підприємство може продовжувати працювати у тому ж напрямку своєї основної діяльності;

— 10 % — слабкі працівники. В даному випадку керівник разом з працівником повинні узгодити план дій для покращення роботи працівника.

Загальний рейтинг працівників показує основну картину кадрової політики компанії, що дозволяє розвиток підприємства для досягнення основної мети, а для працівників — розвитку своєї кар'єри, отримання якомога більше сильних якостей особистості. Наведена методика є універсальною і може застосовуватися на підприємствах будь-якої сфери діяльності.

Висновок

Аналіз стану справ у впровадженні системи якості у лабораторіях України переконливо доводить, що на відміну від лабораторій європейських країн національні лабораторії вимушені впрова-

джувати нові для себе вимоги до компетентності, не маючи ні досвіду роботи в рамках СЯ, ні навіть підготовлених фахівців у сфері управління якістю.

Головні труднощі впровадження СЯ на сьогодні полягають у переборюванні психологічних бар'єрів співробітників, починаючи від керівника і закінчуючи рядовим лаборантом, організації дієвої відповідальності керівництва та систем ефективного і достовірного аудиту, коригувальних та попереджувальних дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Новиков В. Аналіз впровадження міжнародних вимог до компетентності випробувальних лабораторій агропромислового комплексу України / В. Новиков, О. Никитюк, А. Коцюба // Стандартизація, сертифікація, якість. Харків — 2004. — № 6. — С. 39—43.
2. ДСТУ ISO/IEC 17025:2001. Загальні вимоги до компетентності випробувальних і калібрувальних лабораторій / Національний стандарт України на заміну ДСТУ ISO/IEC 17025:2001, відповідає ISO/IEC 17025:2005 General requirements for the competence of testing and calibration laboratories (Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій). К. : Держстандарт України, 2007
3. ДСТУ ISO 9001-2001 Системи управління якістю. Вимоги / Державний науково-дослідний інститут метрології вимірювальних і управляючих систем (ДНДІ «Система») спільно з Технічним комітетом стандартизації «Управління якістю і забезпечення якості» (ТК 93) / ЧИННий наказом № 317 Держстандарту України від 27 червня 2001 р.
4. Юзевич В. Моделювання кваліфікації персоналу / В. Юзевич, Р. Байцар, М. Сколоздра // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2008. — № 4. — С. 65—69.
5. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Кови Стивен Р. ; пер. с англ. — 4-е изд. — М. : Альпина Паблишерз Букс, 2009. — 374 с.

Рекомендована кафедрою проектування медико-біологічної апаратури

Стаття надійшла до редакції 11.02.11

Рекомендована до друку 12.10.11

Байцар Роман Іванович — професор, **Сколоздра Мирослава Михайлівна** — аспірантка.

Кафедра метрології, стандартизації та сертифікації, Національний університет «Львівська політехніка», Львів