



УДК 389.14:006.354

В.М. ШАПОШНИК, канд. вет. наук, головний метролог
Головна організація метрологічної служби Мінагрополітики
та продовольства України, Київ

І.М. ЩУР, аудитор із сертифікації, заст. генерального директора
І.І. СИДОРКО, аудитор з метрології
ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації,
метрології та сертифікації» ДП «Львівстандартметрологія»

Р.П. СИМОНОВ, директор
Львівська регіональна державна лабораторія ветеринарної медицини
О.В. БІЛОКОНЬ, канд. вет. наук, гол. фахівець – лікар вет. медицини
Головна організація метрологічної служби Мінагрополітики
та продовольства України, Київ

РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ У ВПРОВАДЖЕННІ Й ПІДТРИМЦІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ВИПРОБУВАЛЬНИХ ЛАБОРАТОРІЯХ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ

Проаналізовано доцільність упровадження системи управління якістю у випробувальних лабораторіях і запропоновано механізм оцінювання персоналу, завдяки якому забезпечується професійна компетентність лабораторій.

Основою якості продукції – у симбіозі між якістю праці та якісним менеджментом на всіх рівнях, тобто така організація на етапах її підготовки, при якій кожен працівник отримує задоволення від своєї роботи. Потрібно вдосконалювати не лише виробничі процеси, а й системи в цілому. Вище керівництво компаній і організацій має брати безпосередню участь у проблемах управління якістю у власних випробувальних лабораторіях. Співробітників компанії слід навчати основним методам забезпечення якості робіт і постійно акцентувати на мотивації їх до високоякісної праці.

Для забезпечення високого рівня вимірювань недостатньо лише теоретичних знань і засобів вимірювальної техніки, потрібно вміти правильно їх застосовувати на практиці. Тому проблема впливу людського фактора на процеси вимірювань надзвичайно актуальна. Похибки, які виникають від впливу цього фактора унаслідок недотримання інструкцій, процедур, некомпетентності й низького рівня організації праці, важко визначити і їх майже неможливо уникнути. У проведенні досліджень, крім вимірювальних пристроїв, важливу роль відіграє оператор, який виконує вимірювання, його досвід, облаштування робочого місця, а також психофізичний стан [3].

Загальний рівень вимог до системи управління якістю (далі – СУЯ) у випробувальних лабораторіях визначається здебільшого рівнем розвитку суспіль-

ства в цілому. На цей час ці міжнародно визнані вимоги відображені в ДСТУ ISO/IEC 17025. Відповідно до галузі діяльності лабораторія встановлює, впроваджує, підтримує й доводить до відома персоналу документацію СУЯ для обов'язкового виконання.

У лабораторії насамперед мають бути глибоко проаналізовані всі фази того, що ми називаємо «циклом життя» кожного елемента СУЯ. У цьому суть запропонованого методу її розроблення.

Щодо «циклу життя» персоналу, то цілком очевидно, що підібраний для випробувальної лабораторії персонал не слід розглядати як «прийнятний» відразу ж, щойно він переступить поріг лабораторії, а лише тоді, коли:

– він пройде спеціалізоване навчання й буде поінформований щодо технічних вимог, у рамках яких працюватиме, а також усіх інших аспектів СУЯ;

– його кваліфікація буде підтверджена результатами проведених випробувань, які надалі опрацьовуватимуться для встановлення «межі компетентності»;

– він буде атестований або (за потреби) сертифікований згідно з вимогами [1].

Зупинимось на деяких аспектах значимості та ролі керівного персоналу.

Є організації, в яких на перший погляд все зроблено правильно, але все-таки чогось бракує. В організації має бути людина або команда однодумців високого професійного рівня, які бажають працювати творчо, – лідери.

Коли в організації з'являється лідер (індивідуальний або колективний), її справи починають помітно поліпшуватися. Зараз, мабуть, уже немає сумнівів, що лідерство – ключовий елемент у побудові успішної організації. Він відіграє виняткову роль серед усіх ключових елементів організації СУЯ.

Е. Демінг відзначав, що статистичний контроль якості це лише 2% її забезпечення. А що ж тоді все інше? Наскільки ефективно працюватиме система, якщо включаться всі інші елементи, крім лідерства? Відсутність лідерства зовсім не означає, що система обов'язково загине. Однак лідерство – пусковий механізм роботи СУЯ.

Дослідження питання лідерства показали, що в ситуаціях, коли виконавці діють на рівні більш низьких вимог як до себе, так і до оточення (одна система цінностей), демократичний стиль (інша система цінностей) може знизити міру їх задоволення від роботи й негативно позначитися на ефективності її результатів. Наприклад, керівник може залучити співробітників до прийняття рішення щодо способу виконання завдання. Однак якщо у них відсутня повага до праці колег, немає активної потреби у виконанні більш складного завдання, вони можуть і не відчувати у стилі керівництва позитивної спрямованості. Більше того, вони бачитимуть у цьому навіть певну загрозу. Однак не варто вдаватися до крайнощів і діяти з позиції авторитаризму. Досвідчений лідер-керівник передусім повинен знати потреби, мотивацію, рівень кваліфікації людей, із якими він працює. Якщо команда різнорідна, суперечності неминучі. Вихід із цієї ситу-



ації ми бачимо такий: треба не лише згуртувати навколо керівника колектив, об'єднаний спільною метою (з нерозривно пов'язаними цілями і цінностями), але й використати в організації елемент безперервного навчання, розширюючи світогляд людей, сприяючи їх подальшому розвитку. Іншими словами, треба «вирівняти» прагнення команди. Тільки після цього можлива продуктивна співпраця.

Зміна ситуації на ринку зумовлює зміну виробничих відносин. Встановлення відповідних стосунків між працівниками, делегування повноважень, які базуються на довірі, є одним з найважливіших елементів творчого мікроклімату, що сприяє ефективній роботі лабораторії та створює умови для забезпечення належної якості її діяльності. Крім того, залучення працівників до участі в управлінні посилює мотивацію до творчої праці [2]. Правильно організована трудова діяльність є запорукою зміцнення й розвитку фізичного і психологічного стану людини.

Для вирішення цього питання організації докладають неабияких зусиль, звертаються навіть до консультантів-аналітиків за конкретними рекомендаціями. Але бажаний результат досягається не завжди, оскільки не враховується важливе правило управління: «Будь-яка проблема організації – це проблема управління людськими ресурсами». Слід наголосити, що це проблема саме управління, а не конкретних особистостей.

Без сумніву, людський фактор має важливе значення. Людині відведено найважливішу роль: «кадри вирішують усе», «продуктивність і якість – від людини». Тому особливого значення набуває побудова системи управління персоналом.

Поліпшення ефективності діяльності лабораторії досягається шляхом створення сприятливих умов для залучення кваліфікованих фахівців та їх професійного зростання. Завдяки цьому забезпечується необхідний рівень компетентності й результативності її функціонування. Для цього необхідні не лише належний рівень знань, умінь,

але й практичний досвід працівників. Організаційне оточення формує певні норми їх поведінки, створює певні важливі орієнтири й зумовлює ставлення людей до роботи. Окремо слід виділити інституційні фактори, які впливають на поведінку працівників.

Вважається що складовими організаційної культури є такі елементи:

- філософія, яка задає сенс існування лабораторії і її ставленню до співробітників і замовників;
- домінуючі цінності, на яких базується організація і які стосуються мети її існування або засобів досягнення цієї мети;
- норми, що приймаються працівниками і визначають принципи внутрішніх стосунків;
- правила, за якими ведеться «гра» в організації;
- психологічний клімат в організації, який проявляється в характері стосунків між її членами та при контактах із навколишнім середовищем;
- поведінкові ритуали (проведення в організації певних церемоній, використання певних виразів тощо).

Зростаюча роль людського чинника є підставою для формування організаційної культури, яка б поєднувала працівників і обумовлювала бажаний тип виробничих відносин. Це забезпечить гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників і мобілізуватиме їх ініціативу.

Хоч би якою досконалою була система управління, організація виробництва, технологія, за всім цим стоїть людина з її бажанням чи небажанням, умінням чи невмінням працювати якісно.

Можна виділити три фактори, що впливають на працівників лабораторії:

- ієрархічна структура, коли основним засобом впливу є відносини влади й підлеглості, примусу й контролю;
- культура, тобто шкала цінностей, вироблених суспільством, лабораторією або групою осіб, соціальні норми, які регламентують дії особистості, примушують індивіда поводитися так, а не інакше без помітного тиску;
- ринок – мережа рівноправних відносин, що базуються на купівлі-про-

дажу певних послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів замовника й виконавця.

Ці фактори впливу – поняття достатньо складні й на практиці рідко існують окремо.

Загальновизнаною є роль керівництва лабораторії у сприйнятті ідеї комплексного управління якістю і його ставлення до впровадження різних заходів, пов'язаних з якістю. Вважається, що для успіху в конкурентній боротьбі недостатньо простого управління, потрібен керівник-лідер, який чітко усвідомлюватиме необхідність змін і пов'язані з ними ризики.

Мабуть, основні труднощі впровадження СУЯ на цей час полягають у подоланні психологічних бар'єрів співробітників, починаючи від керівника й закінчуючи лаборантом, організації дієвої відповідальності керівництва та систем ефективного й достовірного аудиту, коригувальних і запобіжних дій.

Досвід роботи з лабораторіями доводить: не можна «купити» документацію з якості й таким чином «упровадити» СУЯ. Система управління якістю конкретної лабораторії відображає конкретну специфіку, від якої на 80% залежить відповідь на питання, як її утилити (реалізувати).

При плануванні процесу розроблення й упровадження СУЯ слід враховувати такі основні фактори:

- починати з аспектів, які безпосередньо позитивно впливають на кон-





кредитну діяльність, виробниче життя персоналу на найближчий час;

- не починати з 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 щодо впровадження вимог СУЯ і просування проекту, по змозі приймати їх колегіально;

- документацію СУЯ розробляти тільки «згори вниз» за схемою піраміди якості;

- необхідність розроблення кожного документа СУЯ старанно доводити в Координаційній раді (крім документів, які входять до переліку обов'язкових за вимогами стандарту);

- забезпечити розроблення (упровадження) документації СУЯ тим же персоналом, на тому ж робочому місці, де вона й буде далі використовуватися. Затверджена документація СУЯ має замінити клаптики паперів («псевдозаписи») на робочих місцях. Після того, як персонал буде зацікавлений у майбутніх діях з реалізації проекту і буде складено план-графік цих дій, слід призначити відповідального за проект – менеджера з якості (керівника з якості лабораторії).

Є ризик, що більшість документів взагалі ніколи не буде використана персоналом (буде просто непотрібною), а великий обсяг самих документів ускладнить їх використання. Ці негативні сторони в роботі з документами СУЯ можуть призвести до втрати довіри персоналу до дієвості системи, а діяльність лабораторії буде відокремлена від формальної СУЯ, яка існує лише на папері.

Якщо ми працюємо за правилом «документуй те, що робиш, і роби тільки те, що задокументовано», то будь-які невідповідності потрібно спочатку документувати, а потім шукати й усувати причину їх виникнення, а не лише шукати винних. Недоліки документації слід виправляти, розробляючи нові до-

кументи для використання в роботі. Можливі випадки, коли невідповідність пов'язана з персоналом, тоді корегувальною дією є повторне навчання працівників для уникнення недоліків.

Таким чином, підготовка в лабораторії лише керівника з якості неефективна при впровадженні вимог ДСТУ ISO/IEC 17025. Персонал лабораторій (особливо молодь – випускники відповідних вузів), не знайомий з міжнародними принципами організації робіт у таких підрозділах, після проведеного інструктажу у відповідній сфері роботи стає рушійною силою організації.

Працюючий персонал може бути психологічно готовий до поліпшення, але не готовий до постійного поліпшення, що є загрозою втрати досягнутого рівня. Виходячи з концепції постійного поліпшення, останнього слова у рівні якості бути не може.

У межах концепції «управління людськими ресурсами» персонал зрівнюється у правах з основним капіталом, і видатки на нього розглядаються як довгострокові інвестиції. Кадрове планування переплітається з виробничим, і співробітники стають об'єктом корпоративної стратегії; активно впроваджується групова організація праці, а тому робиться наголос на створенні команди, розвитку здібностей людей і формуванні корпоративної культури.

Стиль і методи сучасного управління діяльністю лабораторії мають одночасно зосереджуватися на виконаних завданнях і на людині, вдосконаленні людських стосунків, створенні сприятливого мікроклімату, залученні фахівців до участі у прийнятті управлінських рішень, заохоченні їх до продуктивної й творчої праці. Саме тому в розробленні підходів до пріоритету цінностей зростає значення зарубіжного досвіду.

ВИСНОВКИ

1. Управління людськими ресурсами спрямоване на вирішення принципово нових, глобальних довгострокових завдань, підвищення економічної й соціальної ефективності роботи лабораторії, підтримання її рівноваги (балансу) із навколишнім середовищем.

2. Чим більше люди, які працюють в організації, діють на її благо, тим ширші перспективи відкриваються перед нею.

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

СПИСОК

ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. **Друзюк В.** Роль керівника і персоналу в забезпеченні якості діяльності лабораторії / В. Друзюк, І. Сидорко, Р. Байцар // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2005. – № 2. – С. 47–49.
2. **Друзюк В.** Суб'єктивний чинник в акредитації лабораторій / В. Друзюк, І. Сидорко, Р. Байцар // Вимірвальна техніка та метрологія. – 2008. – № 68. – С. 187–190.
3. **Сколздр М.М.** Механізм оцінювання персоналу у впровадженні і підтримці систем якості випробувальних лабораторій / М.М. Сколздр, Р.І. Байцар // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2011. – № 6.

Одержано 21.08.2014

Роль персонала во внедрении и поддержке системы управления качеством в испытательных лабораториях ветеринарной медицины. В.Н. Шапошник, И.Н. Щур, И.И. Сидорко, Р.П. Симонов, Е.В. Белоконь

Проанализирована целесообразность внедрения системы управления качеством в испытательных лабораториях и предложен механизм оценки персонала, благодаря которому обеспечивается профессиональная компетентность лабораторий.

The role of staff in the implementation and support of the system of quality management in testing laboratories of veterinary medicine.

V.M. Shaposhnik, I.M. Shchur, I.I. Sydorko, R.P. Simonov, O.V. Belokon

Analyzed the feasibility of implementation of quality management systems in testing laboratories and personnel evaluation mechanism proposed by which provided professional competence of laboratories. ○