



УДК 389.14:006.354

О.В. КОСІНСЬКИЙ, генеральний директор ДП «Львівстандартметрологія»  
Р.П. СІМОНОВ, директор Львівської регіональної державної лабораторії вет. медицини  
І.І. СИДОРКО, аудитор з метрології ДП «Львівстандартметрологія»

## ОСОБИСТІ ЯКОСТІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ АКРЕДИТАЦІЇ ЛАБОРАТОРІЙ

*Одним із чинників, які визначають точність і вірогідність випробувань, упроваджених лабораторією, є людина, її професійна підготовка, фізіологічні й психологічні особливості. Проблема впливу людського чинника на проведення випробування надзвичайно актуальна. Похибки, які виникають при цьому, дуже складно визначити і їх неможливо уникнути.*

*Люди, як правило, реагують не на те, що відбувається об'єктивно, а на те, як вони собі це уявляють. Тому будь-яке нововведення може здатися їм більш складним і загрозливим, ніж насправді.*

В останні роки в Україні спостерігається інтенсивний розвиток випробувальних лабораторій (ВЛ), які виконують різні види робіт, а їх діяльність пов'язана практично з усіма видами продукції.

Загальний рівень вимог до компетентності лабораторій визначається в основному рівнем розвитку суспільства. На сьогодні ці міжнародно визнані вимоги відображені в стандарті ДСТУ ISO/IEC 17025 [1]. Одним із чинників, які визначають точність і вірогідність випробувань, упроваджених лабораторією, є людина, її професійна підготовка, фізіологічні й психологічні особливості.

Зміна природи ринку зумовлює зміну виробничих відносин. Встановлення відповідних відносин між працівниками, делегування повноважень, яке базується на довірі, є одним з найважливіших елементів творчого клімату, що сприяє ефективній роботі лабораторії й створює умови для забезпечення її належної якості. Крім того, відчуття співпричетності працівників до участі в управлінні посилює мотивацію до творчої праці [5].

У зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу, комплексною механізацією й автоматизацією виробничих процесів, упровадженням сучасних технологій істотно зростає питома вага інтелектуального навантаження під час виконання різних виробничих

операцій, що створює умови для докорінної зміни характеру та змісту праці фахівців і висуває серйозні вимоги до рівня їх кваліфікації.

Сучасний працівник повинен добре знати виробництво, вміти обслуговувати складну техніку, контролювати технологічні процеси, знати роботу обладнання, вміти користуватися технічною документацією. Усе це сприяє розвитку творчого характеру праці [4].

Обов'язковим елементом системи управління якістю (СУЯ) у будь-якій сфері є управління персоналом, саме тому стандарт ДСТУ ISO/IEC 17025 встановлює вимоги до його компетентності, професійної підготовки, кваліфікації та досвіду. Адже для забезпечення високого рівня вимірювань недостатньо теоретичної бази та засобів вимірювальної техніки – потрібне вміння правильно користуватися ними. Тому проблема впливу людського чинника на проведення випробувань є надзвичайно актуальною. Похибки, які виникають через вплив цього чинника, дуже важко визначити і їх неможливо уникнути. Найчастіше вони виникають унаслідок недотримання інструкцій, процедур і поганої організації праці. У технічних вимірюваннях, крім вимірювальних пристроїв, важливу роль відіграють також особа, яка виконує вимірювання, її досвід, стан робочого місця, компетентність і психофізичний стан.

Соціально-економічною основою поведінки й активізації зусиль персоналу лабораторії, які спрямовані на підвищення результативності їх діяльності, завжди є мотивація праці – частина системи управління персоналом [3].

Починати систему впровадження мотивації співробітників у ВЛ потрібно з усвідомлення керівництвом, зокрема менеджером із СУЯ, потреби в мотиваційній політиці. Для впевненості в тому, що якість сприймається серйозно всіма членами організації, найвище керівництво має визначити й опублікувати політику якості ВЛ. Вона визначає цілі якості для всіх підрозділів, працівників і керівної ланки ВЛ і допомагає продемонструвати вищому керівництву досягнення цілей якості. Як інструмент внутрішнього управління політика якості, доведена до кожного її працівника, допомагає йому відчувати свою причетність до соціально важливої справи, а отже, й підвищити мотивацію до праці.

Наступним кроком у реалізації системи комплексної мотивації є оцінювання її наявного рівня у працівників ВЛ. Для цього слід використовувати метод анкетування, що дозволить індивідуально підійти до кожного працівника. Використовувати слід декілька різних видів анкет, зокрема: опитувальник для вимірювання рівня мотивації досягнення успіху, вимірювання рівня мотивації для уникнення невдач, визначення рівня мотивації співробітників, анкета задоволеності рівнем роботи тощо.

Після оцінювання й аналізу результатів опитування потрібно виявити основні причини пасивності та малої продуктивності співробітників ВЛ.

На жаль, сьогодні в більшості лабораторій персонал, хоч би якою техніч-



но високою була його підготовка, не має звички описувати й документувати свою діяльність відповідно до стандартів ISO серії 9000 [2].

Особливістю впровадження таких стандартів є те, що суб'єктами нововведення в цьому випадку мають стати всі без винятку співробітники організації – від її керівника до працівників – незалежно від виконуваних ними функціональних і виробничих обов'язків. Індивідуальне ставлення учасників цього процесу до змісту нової роботи не може не позначитися на їхніх судженнях, очікуваннях, настроях і діях. Це ставлення нерідко призводить до різко протилежних позицій співробітників: від енергійної підтримки ідеї підвищення ефективності діяльності на основі цих стандартів до впертого опору змінам, обумовленого певними психологічними бар'єрами.

Виникнення подібних бар'єрів слід розглядати як цілком закономірне явище, тому що формування групової психології у ставленні до нововведень пов'язане із суперечливим характером самого їх процесу. Майже кожне організаційне нововведення викликає опір з боку груп або працівників, що є їх звичайною реакцією на можливі зміни, які можуть являти потенційну загрозу їх звичному становищу. Відомо, що люди, як правило, реагують не на те, що відбувається об'єктивно, а на те, як вони собі це уявляють. Тому будь-яке нововведення може здатися їм більш складним і загрозливим, ніж насправді.

При використанні на підприємстві стандартів ISO серії 9000 необхідно перебороти психологію «валу» – орієнтувати всю діяльність на споживачів, підвищувати роль професіоналів у вирішенні проблем якості.

Для вирішення питань проблем якості підприємство докладає неабияких зусиль, зокрема звертається до консультантів-аналітиків за конкретними рецептами. Але бажаний результат досягається не завжди. Відбувається це часто тому, що не враховується важливе правило управління: «Будь-яка проблема організації – це проблема управління людськими ресурсами».

Слід наголосити, що це саме проблема управління, а не проблема конкретних особистостей.

Керівникам треба прогнозувати, оцінювати кваліфікацію і компетентність персоналу й ефективно планувати її використання у напрямках, потрібних організації. Така діяльність забезпечить довіру до кваліфікації й компетентності персоналу організації, а отже, довіру споживача до самої організації, її діяльності, до якості продукції, яку вона випускає.

Витрати, що стосуються персоналу, класифікуються тепер не як прикрі видатки, а як інвестиції в людський капітал – головне джерело прибутку. Люди розглядаються не як кадри, а як людські ресурси, а їх цінність як чинника успіху весь час зростає. Так поступово складається система управління людськими ресурсами як складова частина управління якістю.

Центральною фігурою будь-якої групи або організації є керівник. Ефективність керівництва визначається індивідуальним підходом, тобто можливістю успішно вирішувати основні проблеми людських стосунків – умінням реагувати на непередбачувану поведінку підлеглих, подоланням інформаційного голоду у колективі, чітким формулюванням вимог до співробітників, встановленням із ними надійного зворотного зв'язку, здатністю побачити й відрізнити хороше від поганого, правду від неправди, оскільки люди далеко не завжди правильно інтерпретують події і не завжди говорять те, про що думають. Такі керівники ставлять перед собою завдання дати людям можливість достатньо заробляти, отримувати задоволення від своєї праці, брати участь в управлінні організацією, створювати умови для самостійного вирішення проблем. У цій повазі до особистості людини виявляється вища суть гуманізму управління.

Лідерство як тип управлінських відносин відрізняється від поняття керівництво. Керівництво і лідерство є двома відмінними, але взаємодопов-



нюючими системами, кожна з яких має свої функції і характерні види діяльності, причому обидві є необхідними складовими управління будь-якої організації. Поняття лідер, порівняно з поняттям керівник, є більш містким, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера, а це означає, що керівник, який має якості лідера, може впливати на працівників з метою запровадження змін в організації, виходу на вищий і якісно новий рівень.

Разом з тим не кожен керівник використовує лідерство у своїй поведінці. Продуктивний керівник не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки. У той же час успіх в управлінні не компенсує поганого лідерства. За останні 50 років у теорії і практиці психології та менеджменту проблема співвідношення лідерства й ефективності управління стала однією із ключових. Будь-який керівник, який турбується про ефективність своєї роботи, має прагнути стати лідером. Проте, попри достатню вивченість проблеми, деякі питання залишаються дискусійними. Зокрема немає відповіді на те, чи може успішний керівник не бути лідером, як він має поводитися в цій ситуації, які стилі поведінки лідера є найбільш ефективними в управлінні та яку роль при цьому виконує набір особистісних якостей людини.

Головна складність упровадження СУЯ сьогодні – у переборюванні психологічних бар'єрів співробітників (починаючи від керівника й закінчуючи рядовим працівником), організації дієвої відповідальності керівництва та систем ефективного й достовірного аудиту, коригувальних і запобіжних дій.





Щоб цілі були старанно ідентифіковані й виправдані, керівник організації має роз'яснити персоналу причини впровадження СУЯ, хоч би якими були засоби – збори персоналу, письмові зобов'язання, навчання тощо.

Засоби переконання персоналу щодо необхідності впровадження СУЯ, очевидно, залежатимуть від історії, культури, специфіки діяльності лабораторії, а успіх проекту – від того, наскільки ефективною буде мотивація персоналу, щоб перейти від ролі спостерігачів до ролі виконавців та ініціаторів.

Важливу роль у боротьбі за якість відіграє наша ментальність, внутрішнє середовище. Треба враховувати, що підтримувати функціонування системи менеджменту складніше, ніж організувати її розроблення й упровадження.

Стосовно рекомендації з приводу того, з чого ж починати такий проект у лабораторії. Для лабораторії це діагностування існуючого стану справ, починаючи зі стану приміщень тощо. Така діагностика допоможе виявити різні етапи проекту та їх розподілення у часі впровадження та контролі реалізації.

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

- починати з аспектів, які мають безпосередній позитивний вплив на конкретну діяльність, виробниче життя персоналу найближчим часом;
- не починати з непопулярних дій;
- створити дієву систему підготовки персоналу лабораторії у галузі управління якістю;
- враховувати варіації виробничого навантаження;
- враховувати й використовувати психологічні особливості персоналу;
- не приймати одноосібних рішень. Усі рішення щодо впровадження СУЯ і просування проекту приймати по змозі колегіально;
- розглядати необхідність розроблення кожного документа СУЯ на Координаційній раді (крім документів, які входять до переліку обов'язкових);
- забезпечити, щоб документація СУЯ розроблялась (упроваджувалась)



Рис. 1. Структура набору особистісних рис керівника

тим же персоналом, на тому ж робочому місці, де вона й далі використовуватиметься.

Затверджена документація СУЯ має замінити клаптики паперів (псевдозаписи) на робочих місцях. Після того, як персонал буде зацікавлений у майбутніх діях із реалізації проекту і буде складено графік цих дій, слід призначити відповідального за проект – менеджера з якості (керівника з якості лабораторії).

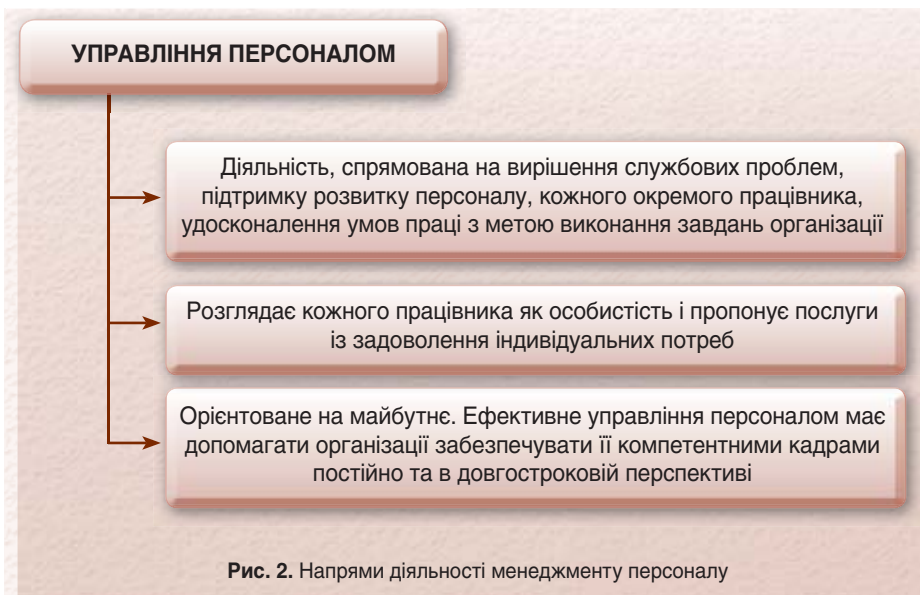
Є ризик, що більшість документів взагалі ніколи не буде потрібною персоналу, а великий їх обсяг ускладнить використання. Ці негативні чинники в роботі з документами СУЯ можуть призвести до втрати довіри персоналу до дієвості системи, а діяльність лабораторії буде відокремлена від «формальної» СУЯ, що існує тільки на папері.

Якщо ми працюємо за правилом «документуй те, що робиш, і роби тіль-

ки те, що задокументовано», то будь-які невідповідності слід спочатку документувати, а потім шукати й виправляти причину їх виникнення, а не шукати винних. Причини, що стосуються документації для роботи, слід виправляти, розробляючи нову документацію. Можливі й такі випадки, коли невідповідність пов'язана з персоналом. Тоді коригувальна дія – це навчання персоналу щодо уникнення виявлених недоліків.

Таким чином, підготовка в лабораторії лише керівника з якості не ефективна. Персонал (навіть молодь – випускники відповідних вузів) не знайомий із міжнародними принципами організації робіт у лабораторіях. Слід підкреслити, що рішення лабораторії щодо впровадження СУЯ перегортає історичну сторінку її діяльності. Такий процес ще ніколи й ніде не проходив автоматично, без зусиль.





Люди можуть бути психологічно готові до поліпшення, але не готові до постійного поліпшення, що загрожує втратою досягнутого рівня. Виходячи з концепції постійного поліпшення, останнього слова у рівні якості бути не може.

Особисті якості керівника є вирішальними не лише з точки зору його кар'єрного росту, а й для реалізації пріоритетів управління організацією. З усього їх переліку можна визначити групи, які є домінуючими в окремих ситуаціях (рис. 1).

Сьогодні всі розуміють: щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність підприємства, керівництво має оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів – матеріальних, фінансових і, головне, людських. Якщо підприємство справді турбується про людей, його загальна філософія, клімат і настрої обов'язково позначаються на результатах. Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як підприємства, так і індивідуальних (особистих).

Персоналом треба управляти, застосовуючи найважливіші аспекти теорії і практики менеджменту. Напрями діяльності менеджменту персоналу наведено на рис. 2.

Варто погодитися, що управління персоналом – це цілеспрямована ді-

яльність керівного складу організації щодо розроблення концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. У теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці, впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Дехто з науковців відзначає, що

оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом, для співвіднесення їх результатів із підсумками базового періоду, показниками конкурентів та цілями підприємства. Оцінка ефективності управління персоналом базується насамперед на інформації про працівників, а саме: просування по службі, їх професійні, кваліфікаційні, вікові-статеві характеристики; медичні й психологічні параметри; продуктивність і новаторська активність. Оцінка ефективності тісно пов'язана з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатна спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому вона забезпечує функціонування на підприємстві безперервного зворотного зв'язку й виступає потужним важелем зростання результативності управлінського процесу.

Оцінка ефективності управління персоналом підприємства включає низку етапів, наведених на рис. 3.

На наш погляд, оцінка ефективності управління персоналом є здебільшого суб'єктивною через дві причини – відсутність виробленої чіткої методики й нерозуміння всієї важливості оцінки.

Ефективність системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей. Іншими словами, управління персона-



**Рис. 3.** Етапи оцінки ефективності управління персоналом підприємства





лом є ефективним настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації цілей, які стоять перед ним. Тому справжнім критерієм її оцінки виступає кінцевий результат праці всього колективу, в якому органічно сполучені результати праці як керівника, так і виконавців.

У сучасних умовах більшість підприємств, на жаль, не оцінюють систему управління персоналом або ж оцінюють лише її ефективність такими показниками, як плинність персоналу, витрати на професійне навчання тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці та впливають на персонал психологічними механізмами з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Практичний досвід реалізації розроблених методологічних принципів дозволяє сформулювати найбільш важливі для лабораторій рекомендації:

- успішне впровадження [1] можливе лише «на фоні» добре підготовленого (у сфері управління якістю) персоналу;

- робота над документацією СУЯ з досвідченим консультантом прискорить упровадження [1], але успіх акредитації залежить здебільшого від того, як вимоги документації виконуються персоналом;

- для проведення передакредитаційного аудиту й оцінки ступеня впровадженості вимог стандарту краще запросити досвідченого фахівця.

Упровадження СУЯ у ВЛ передбачає створення системи управління персоналом, важливою складовою якої є формування мотивації співробітників до праці. Проте при будь-якому підході до створення системи мотивації головне – обрати правильні мотиваційні заходи. На жаль, у мотивації не існує уніфікованого підходу – потрібно шукати індивідуальний підхід до кожного.

Застосування запропонованої нами схеми комплексної мотивації дасть можливість упровадити ефективну індивідуальну систему, допоможе пере-

йти на абсолютно новий якісний рівень і забезпечить гармонійний і продуктивний професійний розвиток кадрів і реалізацію всіх завдань ВЛ, а також практично реалізувати чинні міжнародні вимоги для систем менеджменту якості лабораторій згідно з вимогами ДСТУ ISO/IEC 17025.

## ВИСНОВКИ

1. У межах концепції «управління людськими ресурсами» персонал зрівнюється в 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 групово організація праці, а тому робиться наголос на створенні команди, розвитку здібностей людей та формуванні корпоративної культури.

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

## СПИСОК

### ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. **ДСТУ ISO/IEC 17025:2006** Загальні вимоги до компетентності випробувальних і калібрувальних лабораторій (ISO/IEC 17025:2005. IDT). – К.: Держспоживстандарт України, 2007. – 26 с.
2. **ДСТУ ISO 9000:2007** Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO/IEC 17025:2005, IDT). – К.: Держспоживстандарт України, 2008. – 29 С.
3. **Новожилова Є.** Розроблення схеми мотивації як елементу системи управління персоналом у випробувальних та вимірювальних лабораторіях згідно вимог стандарту ДСТУ ISO/IEC 17025:2006 / Є. Новожилова, Л. Старжинська // 36. наук. праць ВНАУ. – 2011. – № 9 (49). – С. 178–181.
4. **Скологздр М.** Роль психологічних факторів у підвищенні якості роботи спеціалістів метрологів / М. Скологздр, Р. Байцар // Вимірювальна техніка та метрологія. – 2008. – № 68. – С. 254–256.

5. **Шапошнік В.М.** Роль персоналу у впровадженні й підтримці системи управління якістю у випробувальних лабораторіях ветеринарної медицини / В.М. Шапошнік, І.М. Щур, І.І. Сидорко, Р.П. Сімонов, О.В. Білоконь // Ветеринарна медицина України. – 2014. – № 11 (225). – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vetm\\_2014\\_11\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vetm_2014_11_4.pdf)

Одержано 31.08.2015

**Личные качества и психологические факторы при проведении аккредитации лабораторий.** О.В. Косинский, Р.П. Симонов, И.И. Сидорко

Возможность получения достоверных результатов испытаний способствует формированию качественной государственной политики на основании точных данных. Одним из факторов, которые определяют точность и достоверность испытаний и/или калибровки, внедренных лабораторией, является человек, его профессиональная подготовка, физиологические и психологические особенности. Проблема влияния человеческого фактора на процессы измерений, калибровки, проведения испытаний является чрезвычайно актуальной. Погрешности, возникающие из-за его влияния, очень трудно определить и их невозможно избежать.

Известно, что люди, как правило, реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, как они себе это представляют. Поэтому любое нововведение может показаться им более сложным и угрожающим привычному положению вещей, чем на самом деле.

**Personal qualities and psychological factors during the accreditation of laboratories.**

O.V. Kosinsky, R.P. Simonov, I.I. Sydorko

Ability to obtain reliable test results promotes quality public policies based on accurate data. One of the factors that determine the probability and accuracy testing and/or calibration laboratory is implemented man, his training, physiological and psychological characteristics.

The problem of human factor influence on the measurements, calibration, testing is very important. Errors that occur because of the influence of this factor, it is difficult to determine and can not be avoided. We know that people usually do not react to what is happening objectively, and how they imagine that. Therefore, any innovation can seem complicated and threatening their usual state of things than it really is. ○