

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

УДК 006.9:676.5(477.631)

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Декан факультету В.о. завідувач кафедри
харчових технологій та управління стандартизації та сертифікації
якістю продукції АПК сільськогосподарської продукції
Баль-Прилипка Л.В. Толок Г.А.
«__» _____ 2022 р. «__» _____ 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Аналіз впровадження ДСТУ EN ISO 17025:2019 у ТОВ «МНВО
БІОКОН», м. Дніпро та розроблення рекомендацій щодо
покращення»

Спеціальність: 152 «Метрологія та інформаційно-вимірвальна техніка»
Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»
Орієнтація освітньої програма – Освітньо-професійна програма

Гарант освітньої програми Слива Ю.В.
к.т.н., доцент
Керівник магістерської роботи Адамчук Л.О.
к.с.-г.н., доцент

доктор філософії (PhD), Розбицька Т.В.
асистент
Виконала Захарова Д.О.

КНІВ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувач кафедри
стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції,
канд. техн. наук, доц.

Прядко О.А.

«—» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Захаровій Дар'ї Олександрівній

Спеціальність: 152 «Метрологія та інформаційно-вимірвальна техніка»

Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»

Програма підготовки – Освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «Аналіз впровадження ДСТУ EN ISO 17025:2019 у ТОВ «МНВО БІОКОН», м. Дніпро та розроблення рекомендацій щодо покращення»

затверджена наказом ректора НУБіП України № 117 «С» від 19.01.2022р.

Термін подання завершеної роботи на кафедру 24 листопада 2022 р.

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Положення про підготовку магістрів у НУБіП України; 2) Положення про підготовку і захист магістерської роботи 3) Міжнародні та національні стандарти; 3) Словникові та довідникові джерела; 4) Навчальна та наукова література; 5) Методичні вказівки про підготовку магістерської роботи; 6) Фахові періодичні видання; 7) Матеріали державної статистики; 8) Електронні ресурси.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

Аналіз вимог стандартів, Законів України;

Аналіз впровадження ДСТУ EN ISO 17025:2019 та розроблення рекомендацій щодо покращення

3. Розрахунок економічної ефективності від впровадження.

Дата видачі завдання «27» березня 2022 р.

Керівники магістерської роботи

Адамчук Л.О.

Розбицька Т.В.

Завдання прийняв до виконання

Захарова Д.О.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, робота викладена на друкованих сторінках, містить літературних джерел, додатки, таблиць та рисунки.

У першому розділі проведено огляд тенденцій розвитку вимог до компетентності лабораторій згідно з ДСТУ EN ISO 17025:2019, структура стандарту ДСТУ EN ISO 17025:2019 та сучасні підходи до вирішення проблем оцінки компетентності випробувальних лабораторій.

У другому розділі проведена діагностика ТОВ «МНВО БІОКОН», м. Дніпро

У третьому розділі приділялася увага власним дослідженням, які стосуються безпосередньо аналізу впровадження ДСТУ EN ISO 17025:2019 у ТОВ «МНВО БІОКОН», розроблення рекомендацій щодо покращення, розроблення Процедури оцінювання компетентності персоналу у випробувальних лабораторіях, розроблення програми комплексної мотивації, як складової системи управління персоналом.

Ключові слова: ЯКІСТЬ, ЛАБОРАТОРІЯ, ПРОЦЕДУРА, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....5

ВСТУП.....6

РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ.....9

Тенденції розвитку вимог до компетентності лабораторій згідно з ДСТУ EN ISO

1.2 Структура стандарту ДСТУ EN ISO 17025:2019.....14

Сучасні підходи до вирішення проблем оцінки компетентності випробувальних лабораторій..... 18

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА.....24

Характеристика та структура ТОВАРИСТВА з ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МЕДИЧНЕ НАУКОВО - ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ БІОКОН.....24

РОЗДІЛ 3. ВЛАСНІ ДОСЛІДЖЕННЯ.....35

Аналіз впровадження ДСТУ EN ISO 17025:2019 у ТОВ «МНВО БІОКОН».....35

3.2 Розроблення рекомендацій щодо покращення.....42

Розроблення Процедури оцінювання компетентності персоналу у випробувальних лабораторіях.....42

3.2.2 Розроблення програми комплексної мотивації, як складової системи управління персоналом.....49

ВИСНОВКИ.....80

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....84

ДОДАТКИ.....86

ДОДАТКИ А. Процедура управління персоналом.....87

ДОДАТОК Б. Тези.....101

НУБІП України

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

НУБІП України

СМЯ

Система менеджменту якості

ДСТУ

Національний стандарт України

НУБІП України

ISO

Міжнародна Організація зі Стандартизації (англ. International Organization for Standardization)

IEC

Міжнародна електротехнічна комісія (англ. International Electrotechnical Commission)

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП

З розвитком міжнародної торгівлі зростає актуальність перевірки відповідності товару вимогам міжнародних стандартів, що визначає надійність, безпеку та виконання міжнародних вимог. Відповідність товарів стандартам перевіряють у випробувальних лабораторіях, від точності результатів їхніх вимірювань залежить доля товарів на певному ринку. Довіра до отриманих результатів не може бути нав'язана владою або прийнята за взаємною згодою.

Вона може бути заслужена лабораторіями за умови постійного підтвердження своєї компетентності, достовірності даних, які вони отримують, та завдяки контролю з боку незалежного компетентного органу. [1] Для підвищення ефективності своєї роботи, можливості порівняння результатів продукції чи послуг, надання замовникам більш дієвих доказів гарантії якості випробувань і стабільності цього рівня якості на даному етапі розвитку випробувальні лабораторії впроваджують і забезпечують ефективне функціонування системи менеджменту (СМЯ).

Загальне зростання впровадження СМЯ підсилює потреби випробувальних лабораторій використовувати систему якості, що відповідає ДСТУ ISO/IEC 17025 [2]. Стандарт визначає загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій, що бажають продемонструвати свою здатність в рамках системи менеджменту якості відповідно до ISO 9001 [3] постійно отримувати достовірні результати. [4]

Згідно концепції СМЯ персонал в організації розглядається як багатство і основний ресурс, а витрати на формування, мотивацію, розвиток людських ресурсів — як особливий вид інвестицій, які стають довгостроковим чинником підвищення конкурентоспроможності та виживання організації. Вкладення в персонал виступають обов'язковою умовою ефективного та екоподарювання і успішного розв'язання соціально-економічних проблем організації. Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах,

його раціональне просторове й структурне розміщення залежить у першу чергу від ефективного управління людськими ресурсами. [5]

В управлінні персоналом нігде місце відводиться системі мотивації. На даний час питання мотивації персоналу в будь-якій організації є дуже актуальним, адже саме від зацікавленості працівника в роботі і бажання працювати залежить успіх і ефективність роботи організації в цілому. Мотивація персоналу в ВЛ має особливе місце, оскільки від неї залежить точність вимірювань і, як наслідок, імідж і довіра до лабораторії. Також точність випробувань залежить від компетентності персоналу, що їх проводить. Саме оцінка компетентності є однією з найважливіших складових успішного функціонування будь-якої організації.

В стандарті ДСТУ ISO/IEC 17025 хоч і приділяється велика увага управлінню персоналом, проте стандарт встановлює лише загальні вимоги до цього процесу. Зокрема питання компетентності розглядається як обов'язкова складова персоналу ВЛ, а питання мотивації не розкрито взагалі. Отже, дослідження у цьому напрямку є актуальними і своєчасними.

Нами запропоновано процедуру управління персоналом, розроблено відповідні форми, а також розроблено процедуру оцінки персоналу в лабораторії та програму комплексної мотивації. На нашу думку, розробка даних елементів системи управління персоналом у ВЛ значно допоможе підвищити ефективність функціонування і знизити рівень затрат (матеріальних і моральних), які прикладаються для реалізації СМЯ.

Мета дослідження – проаналізувати та дослідити принципи функціонування системи управління персоналом згідно ДСТУ ISO/IEC 17025 у ТОВ «МНВО БІОКОН» та розробити загальну модель системи управління персоналом на основі мотиваційно-орієнтованих підходів, застосовну для лабораторії будь-якого типу.

Згідно з основною метою дослідження були поставлені наступні завдання:

1. Проаналізувати основні вимоги до функціонування системи управління персоналом згідно стандарту ДСТУ ISO 17025.

2. Створити модель системи управління персоналом лабораторії на основі вимог ДСТУ ISO 17025 та практичних заходів з реалізації вимог в УЛЛБП АПК

3. Розробити концептуальну схему управління персоналом та підходи щодо оцінювання компетентності персоналу у випробувальних лабораторіях та викласти їх у вигляді стандартних процедур

4. Розробити пропозиції щодо програми комплексної мотивації персоналу.

Об'єкт дослідження – діюча система та процедури щодо управління персоналом у ТОВ «МНВО БІОКОН».

Предмет дослідження – покращення ефективності функціонування системи управління персоналом.

Комплекс методів дослідження включає методи системного підходу, аналіз, теоретичне узагальнення, порівняльну характеристику даних науково-методичної літератури, обробку і систематизацію науково-теоретичних джерел.

РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

1.1 Тенденції розвитку вимог до компетентності лабораторій згідно з

Восени 2017 року міжнародна організація зі стандартизації ISO ухвалила новий стандарт ISO/IEC 17025:2017 Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій (вітчизняний аналог ДСТУ калібрувальних лабораторій"), і тисячі лабораторій зіткнулися з проблемою переходу під час перехідного періоду. Нові, більш сучасні вимоги до компетентності було запроваджено під час акредитації (або інспекційного нагляду).

Міжнародний стандарт ISO/IEC 17025:2017, як і більшість інших міжнародних стандартів, відповідно до процедур ISO, заснованих на принцип консенсусу. Цей принцип говорить, що при голосуванні за вимогами, викладеними у проекті стандарту в технічному комітеті або за остаточним текстом у національних органах зі стандартизації (НСБ) країн-членів ISO, не менше 3/4 голосів має бути згодні (щоб згодом не виникало суттєвих розбіжностей між користувачами та зацікавленими сторонами при застосуванні стандарту ISO). Однак, цей принцип не дозволяє вимогам міжнародних стандартів відображати сучасний стан справ. Загалом майже 155 країн представлені в ISO через свої НСБ, і кожна країна має лише один голос, незалежно від рівня її розвитку, території чи населення.

Таким чином, для набуття чинності міжнародного стандарту необхідно 3/4 голосів. NOS 155 країн-членів ISO. Серед цих країн 110 країн, що розвиваються, і близько 60 слаборозвинених країн. Таким чином, переважна більшість країн-членів ISO не є розвиненими країнами та не погодяться на ці вимоги, які вони не зможуть виконати у майбутньому. Це означає, що вимоги міжнародного стандарту (зокрема, ISO/

IEC 17025:2017) завжди буде включати набір "узгоджених" вимог, які зазвичай нижчі від "середніх" вимог, тобто реально досяжних у середній кількості країн світу. Якщо країна хоче конкурувати на міжнародному рівні, вимоги, викладені у національних стандартах (напр. DSTU) повинні бути вищими, ніж ті, які встановлені в стандартах ISO. Якщо організація (корпорація, така як TOYOTA, або професійна асоціація, така як EUROLAB) хоче виграти міжнародну конкуренцію, її власні (галузеві) стандарти мають містити найвищі вимоги. Тому відоме гасло "прагнення до міжнародних стандартів" не застосовується; міжнародні стандарти повинні бути дотримані "апріорі". Для досягнення мінімального рівня міжнародного визнання міжнародні стандарти мають бути дотримані "апріорі". Це повинно бути ясно, коли ви відкриваєте та читаєте вимоги стандарту ISO, включаючи

Структура чинного стандарту принципово відрізняється від структури аналогічних документів попередніх версій та відповідає загальній ідеології серії стандартів ISO/IEC 17000, беручи до уваги дві можливості існування структури кожного органу з оцінки відповідності (включаючи лабораторії) як окремої юридичної особи чи частини юридичної особи "материнської організації". Багато організацій вже сертифікували свою систему менеджменту (СМЯ) відповідно до таких стандартів ISO 9001 "Системи управління якістю. Вимоги", деякі з вимог якого повторюються у всіх стандартах серії ISO/IEC 17000 (включаючи ISO/IEC 17025, який визначає вимоги до компетентності лабораторії). Щоб уникнути додаткових витрат на підтвердження компетентності органів, щоб уникнути додаткових витрат на підтвердження компетентності органів, що входять до складу організації, яка вже сертифікована за ISO 9001, стандарт передбачає два можливі варіанти акредитації (підтвердження компетентності).

Варіант А – лабораторія має підтвердити, що всі розділи стандарту. (Розділи з 4 по 8). Варіант В (якщо організація вже має сертифікат ISO 9001) – лабораторія має можливість підтвердити відповідність лише розділам 4-7,

відповідність розділу 8 підтверджується автоматично при пред'явленні сертифікату ISO 9001.

Варто зазначити, що варіант можливий тільки в тому випадку, якщо сертифікація системи менеджменту ISO 9001 в організації включає лабораторію.

Серед інших принципових відмінностей нової версії стандарту – те, що сьогодні

вона визначає не лише вимоги до компетенції, а й

Сьогодні він визначає не лише вимоги до компетентності, а й до неупередженості

та процедур лабораторії (раніше цього не було, ДСТУ

ISO/IEC 17025:2006 визначає лише вимоги до компетентності).

Розробка вимог до компетентності лабораторій, викладених як у міжнародних

нормативних актах, так і у відповідних рекомендаціях

організації.

Отже, розвиток вимог до лабораторної компетентності був зумовлений

розвитком серія стандартів ISO 9001, починаючи з перших версій (видання 1987

та 1994 років), які перетворили систему забезпечення якості "систему

управління", тобто ISO/IEC 17025:2017. Очевидно, що суєспільство вимагає ще далі

більшої впевненості в надійності результатів вимірювань, тому відомі

компоненти цієї надійності (лабораторне QM, обладнання та умови, методи)

постійно вдосконалюються.

Але й саме визначення терміна "лабораторія" стає все кращим і кращим. У

стандарті тепер говорить, що лабораторія - це організація, яка не тільки

проводить випробування або калібрування (як це було до ISO/IEC 17025:2005), а

й готує зразки для випробувань: Взяття зразків, транспортування зразків

(виконання всіх дій, пов'язаних з підготовкою зразка до тестування).

Це означає, що методи підготовки проб, якщо вони є в лабораторії, тепер повинні

підпадати під область акредитації.

Сьогодні концепція аналізу ризиків є основою стандарту ISO 9001:2015,

частково відображено у вимогах ISO/IEC 17025:2017.

Слід зазначити, що впровадження системи менеджменту, заснованої на ризиках

(визначено у стандарті ISO 31000 Risk Management. Принципи та керівні

вказівки" національний аналог ДСТУ ISO 31000 "Управління ризиками". Principles and Guidelines) у лабораторну практику у стандарті Лабораторія Виявляє ризики, пов'язані з компетентністю, неупередженістю та операційними процедурами (лабораторна діяльність), а також можливості подальшого вдосконалення. Виходячи з наявних ресурсів та значущості ризиків, "плани дій" щодо усунення, мінімізації або уникнення ризиків та можливостей та відстежувати (контролювати) їх виконання. У попередній версії вже існували вимоги щодо планування для поліпшення та превентивних заходів (зараз запобіжні заходи умовно "замінені" заходами з управління ризиками).

Принципово змінилися вимоги до конфіденційності та неупередженості лабораторії. Стандарт передбачає, що компетентна лабораторія має працювати у таких умовах

Абсолютна конфіденційність по відношенню до клієнта, якщо вона не може бути порушена клієнтом або компетентним регулюючим органом в рамках закону. Поняття неупередженості широко відоме у професійних колах, але вперше з'являється у міжнародному стандарті ISO/IEC 17025. Для лабораторій це означає, що вони мають Довести (через акредитацію) відсутність зовнішніх та внутрішніх "впливів" на отримання достовірного результату.

Якщо лабораторія є незалежною юридичною особою, то довести неупередженість зазвичай нескладно, оскільки зовнішні ризики неупередженості низькі, а внутрішніми ризиками неупередженості щодо легко керувати, наприклад, шляхом забезпечення дотримання графіка вимірювань (калібрування) та незалежності заробітної плати користувачів методу від результату шляхом кодування зразків таким чином, щоб оператор не міг ідентифікувати клієнта, шляхом обмеження особистих контактів між операторами методів та клієнти. Набагато складніше продемонструвати неупередженість діяльності лабораторій, що підпорядковуються головній організації (структурному підрозділу організації). У цьому випадку у "залежної" лабораторії виникають конфлікти з інтересів між лабораторією.

Стандарт вказує на те, що компетентна лабораторія повинна постійно

контролювати ризики неупередженості. Звичайно, проста заява про невтручання у діяльність лабораторії з боку вищого керівництва організації (яка раніше подавалась підлеглими лабораторіями під час акредитації в НААУ).

вже недостатньо, щоб продемонструвати, що підлегла лабораторія також здатна керувати ризиками неупередженості. Вимоги до аудиту СМ лабораторії суттєво змінилися. Стандарт не передбачає, як раніше, що аудит КМ має охоплювати всю систему та технічних процесів. Сьогодні лабораторія має розробити програми аудиту. До стандарту були внесені зміни, згідно з якими лабораторія повинна проводити аудит усієї системи та технічних процесів, а частота аудитів має бути заснована на компетентності, неупередженості та операційних ризиках.

Повинні бути чітко визначені (відповідно до вимог та положень ISO нормативного документа КМ, такого як якість). Однак, якщо лабораторії доцільно вести керівництво з якості або документувати процедури, які більше не потрібні за стандартом, вона може це зробити. Зрозуміло, обсяг документації лабораторії з КМ повинні бути такими, щоби можна було продемонструвати відповідність вимогам, викладеним у стандарті. Найважливіше при перекладі лабораторії, що акредитована за ISO/IEC, на ISO/IEC 17025:2006 - це не усунення параметрів або процедур, які більше не є обов'язковими (наприклад, керування документацією або попереджувальні повідомлення), а розробка додаткових документів до існуючих, які забезпечують доказ того, що нові вимоги до лабораторії КМ.

Порівняльний аналіз вимог стандартів ISO/IEC 17025:2017 та ISO/IEC 17025:2005 проводився за основними підгрупами вимог до компетентності, а саме: методики, обладнання, приміщення, умови, персонал, система менеджменту. У результаті такого порівняльного аналізу визначені додаткові вимоги, що є доказовою базою впровадження стандарту і в ISO/IEC 17025:2017 та ДСТУ ISO/IEC 17025:2019.

Таким чином, проведений структурований порівняльний аналіз ISO/IEC 17025:2017 показав, що в частині лабораторної системи менеджменту з'явилися основні додаткові вимоги до неупередженості, конфіденційності, ризик-

орієнтованого менеджменту, а в частині технічного забезпечення функціонування – вимоги до верифікації обладнання та методик, необхідності використання стандартних зразків, отриманих виключно від компетентних постачальників та ін.

Структура стандарту ДСТУ ISO/IEC 17025:2019

Структура нової редакції стандарту відповідає новій загальній структурі стандартів серії ISO/IEC 17000 (саме ця серія стосується оцінки відповідності),

яка дозволяє розглядати кожен орган з оцінки відповідності як незалежну юридичну особу або як складову частину організації.

Область застосування нової редакції стандарту охоплює всі види лабораторної діяльності, включаючи випробування, калібрування та відбір проб.

Відповідно до стандарту [3]: Лабораторія (лабораторія) – це установа, яка здійснює одну або декілька видів діяльності:

тестування;

калібрування;

підготовка зразків для подальшого тестування чи калібрування.

Лабораторна діяльність складається не тільки з тестування або

калібрування, але і відбору проб або випадкової вибірки.

Стандарт включає поняття "пробоотбор", тобто "пробопідготовка" як відбір проб, а й усе, що з пробою чи зразком перед випробуванням. Якщо лабораторія

відбирає проби від зразку в лабораторії, то це означає, що не узгоджені всі етапи

виробничого процесу. Некогерентність у цілому означає

найкращий спосіб, ніж вплинути подальшу роботу лабораторії) [3].

Лабораторія несе відповідальність за свою неупередженість і не повинна

наражатись на комерційні, фінансові чи інші впливи, які ставлять під загрозу її неупередженість.

Лабораторія повинна постійно керувати ризиками, пов'язаними з об'єктивністю.

Конфіденційність. Лабораторія юридично зобов'язана керувати всією інформацією, яку вона отримує або створює під час своєї діяльності. Лабораторія повинна заздалегідь інформувати клієнта про інформацію, яку має намір зробити загальнодоступною (3). Порівняно з попередньою версією стандарту з'явилися нововведення щодо неупередженості та конфіденційності. Поняття

неупередженості в цілому вперше вводиться в ISO 17025, хоча воно не є новим. Щодо конфіденційності, то лабораторія має гарантувати повну конфіденційність своїм клієнтам.

Вимоги до структури. Аналіз показав, що вимог до структури лабораторії не змінилися. Стандарт [3] передбачає можливість функціонування лабораторії як окремої юридичної особи чи частини структури іншої юридичної особи. Для обох структур лабораторія має відповідати таким вимогам:

1) Необхідно призначити посібник для забезпечення загальної узгодженості;

2) Необхідно визначити сферу діяльності, яка відповідає стандарту. Лабораторія повинна продемонструвати свою компетентність щодо вимог стандарту в рамках певної та документованої сфери застосування;

3) Лабораторія повинна відповідати вимогам ДСТУ ISO 17025, вимогам регулюючих органів та оціночних організацій та, звичайно, вимогам клієнтів лабораторії.

Лабораторія може продемонструвати, що відповідає вимогам нормативної бази, такими способами:

1) певна організаційна структура та структура управління лабораторією.

Якщо лабораторія є частиною іншої юридичної особи, має бути визначено її положення в рамках цієї юридичної особи із зазначенням взаємовідносин між керівництвом, технічною підтримкою та допоміжними службами;

2) Визначення повноважень, відповідальності та взаємовідносин між персоналом, керуючим, що виконує та контролює роботу лабораторії, від якого залежать результати роботи лабораторії;

3) мати документовані процедури для виконання лабораторних робіт та отримання надійних результатів.

У лабораторії має бути персонал, незалежний від своїх штатних обов'язків, або це можуть бути спеціально призначені особи, які відповідають за забезпечення відповідності лабораторії вимогам стандарту [3]. Ці завдання включають таке:

1) Впровадження системи менеджменту в лабораторії, включаючи підтримку та постійне поліпшення;

2) Виявлення невідповідностей, пов'язаних із системою менеджменту або роботою лабораторії;

3) Розробка та впровадження заходів щодо запобігання або мінімізації цих невідповідностей;

4) Звітність перед керівництвом лабораторії про ефективність системи менеджменту та необхідність її покращення;

Забезпечення виконання лабораторних работ.
Керівництво лабораторії відповідає за забезпечення цього:
(а) Встановлення лабораторіїв'Наступитавимфрактивискає до персоналу, який може впливати на роботу лабораторії.

Неупередженість;

Компетентність:

- лабораторія повинна документувати вимоги до компетентності для кожного виду діяльності, включаючи вимоги до освіти, кваліфікації, навчання, технічних знань, навичок та досвіду;

- Лабораторія має забезпечити компетентність персоналу для виконання лабораторної діяльності, за яку він відповідає (3) здатність працювати відповідно до системи керування лабораторією. Обов'язки, відповідальність та

повноваження мають бути доведені до відома персоналу керівництвом лабораторії. Лабораторія повинна мати в наявності та вести облік однієї або кількох процедур для [3]:

визначення вимог до компетентності;

нагляд за персоналом;

Лабораторія повинна призначити персонал для виконання конкретних лабораторних робіт, включаючи, але не обмежуючись наступним [3]:

розробка, модифікація, валідація та перевірка методик;

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Сучасні підходи до вирішення проблем оцінки компетентності виробувальних лабораторій

Акредитацію лабораторій визнано ефективним інструментом для введення в дію створення системи якості для досягнення постійного покращення лабораторних послуг на сталій основі. Система акредитації лабораторій має важливу роль для визнання результатів випробувань на національному та міжнародному рівнях: акредитація приносить величезну користь у підтримці досяжної та ефективної системи охорони здоров'я. Всі медичні служби потребують надійної лабораторної підтримки для вживання правильних заходів, прийняття рішень та формулювання політики.

Акредитація медичних лабораторій – це процес, під час якого незалежне та уповноважене агентство акредитує систему якості та компетентність лабораторії на основі певних заздалегідь встановлених стандартів. Акредитація лабораторій на основі певних заздалегідь встановлених стандартів. Акредитація проводиться через регулярні проміжки часу для забезпечення підтримання стандартів та надійності результатів, отриманих для підтримки клінічної діяльності та діяльності в галузі суспільної охорони здоров'я, що здійснюється даними лабораторіями. Процес акредитації вимагає визначення авторитетного органу прийняття стандартів, та створення механізму оцінки лабораторій для підтвердження їх відповідності стандартам. Переваги системи якості акредитації:

1. полегшує впровадження та підтримання ефективної системи якості дає впевненість користувачам в отриманні послуг;

1. дає впевненість лабораторії в отриманих результатах;

2. забезпечує національне/міжнародне визнання технічного компетентності;

3. допомагає захищати лабораторії під час розгляду юридичних осіб

суперечок, пов'язаних із результатами лабораторних досліджень;

4. скорочує операційні витрати лабораторій за рахунок отримання результатів правильними з першого разу та кожного разу;

5. допомагає лабораторіям приватного сектору залучати більше бізнесу;

6. допомагає у національному та міжнародному визнанні результатів;

7. відповідає закупівельним або нормативним вимогам;

8. підвищує конкурентоспроможність та частку ринку.

Створення програми акредитації вимагає національного

консенсус з різних питань, які згруповані у наступні

категорії:

визначення стандартів, які будуть використовуватися в країні;

створення органу з акредитації з відповідними ресурсами,

інфраструктурою та персоналом;

характеристика концепцій органу з акредитації;

області, які будуть охоплені даною схемою;

визначення зацікавлених сторін уряд, приватний сектор,

регулюючий орган, фахівці лабораторій та користувачі;

визначення споживачів та визначення взаємовідносин з ними

з ними;

створення процесу акредитації та його широка реклама.

При створенні системи акредитації у будь-якій країні не завжди

не завжди необхідно, щоб вона спочатку відповідала міжнародному стандарту.

Пропонується визначити шляхи залучення новонаукової інфраструктури та

національних стандартів, які будуть використовуватися на найважливіших етапах

На початковому етапі можуть використовуватися національні стандарти, що

відповідають найважливішим ключовим елементам міжнародних стандартів.

узгодженості, відтворюваність, простежуваність та надійність продукції або послуг. Система якості визначається як організаційна структура та ресурси, необхідні реалізації вимог до якості. Міжнародна Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) визначає систему якості як організаційну структуру, обов'язки, процедури та ресурси, необхідні для запровадження менеджменту якості.

Система якості складається з наступних п'яти ключових елементів:

Організаційне управління та структура стандарти якості;

Документація;

Навчання;

Оцінка.

Організаційне управління та структура. Загальна відповідальність за розробку, впровадження, підтримку та поліпшення системи якості лежить на керівній особі організації. Відповідальність за якість мають частини організації організації спрямовані на забезпечення безпеки та послідовності. Їх необхідно дотримуватись для виконання нормативних вимог, а також контролю функціонування лабораторій.

Документація. Документ - це запис будь-якої інформації чи інструкцій, включаючи політику заяви, посібники з якості, процедури, специфікації, калібрувальні таблиці, звіти, посадові інструкції, документи зовнішнього походження, такі як нормативні документи, стандарти, процедури експертизи тощо. Документи можуть зберігатися на паперовому носії чи електронному вигляді.

Навчання. Система якості хороша лише настільки, наскільки гарний персонал, який із нею працює. Неважливо, наскільки хороша система якості на папері, якщо теорія не може бути якщо теорія не втілюється у практику, якість може бути досягнуто. Навчання також має включати в себе розуміння того, чому якість важлива. Навчання має бути заснованим на компетенціях, і за ним має

слідувати пострейнінгова підтримка.

Оцінка. Керівництво лабораторії має розробити та впровадити показники якості для систематичного моніторингу та оцінки вкладу лабораторії в обслуговування пацієнтів. Коли програма виявляє можливості для покращення в рамках системи, керівництво лабораторії має зробити відповідні кроки для їхнього усунення. Боротьба з помилками має рішуче впроваджуватися.

Оцінка якості за допомогою аудитів (внутрішніх або зовнішніх) та участь у зовнішніх схемах оцінки якості (EQAS) - інші інструменти, результати яких мають спрямовувати керівництво на подальше покращення якості.

Акредитація - це інструмент, який визнає існування системи якості у лабораторії.

Система акредитації має бути побудована на міцному фундаменті системи якості.

Країни, в яких немає надійної системи якості не можуть отримати вигоду з акредитації доти, доки не буде забезпечено якість у з погляду належної лабораторної практики, внутрішнього контролю якості (ВКК), аудиту, валідації, внутрішньої оцінки якості та участі у EQAS.

Загалом існує три основні принципи створення акредитації: розробка чи прийняття стандартів; механізм впровадження.

Створення органу з акредитації. Міжнародний стандарт (ISO 17011) може бути використаний як посібник для створення органу з акредитації до створення органу з акредитації. Стандарт ISO17011 опублікований ISO і називається під назвою "Загальні вимоги до органів з акредитації, які акредитують органів з оцінки відповідності. Повний текст стандарту має бути отриманий легально від ISO. Цьому стандарту повинні слідувати органи з

акредитації, щоб отримати визнання з боку регіональних та міжнародних органів.

Стандарт складається із восьми пунктів, а саме

Нормативні посилання;

Терміни та умови;

Орган з акредитації;

Управління;

Людські ресурси;

Процес акредитації;

(8) Відповідальність органу з акредитації перед органом з оцінки відповідності органом з оцінки відповідності.

Вимоги пунктів 4-8 повинні бути дотримані органом акредитації для відповідності цьому стандарту. Орган з акредитації повинен відповідати вимогам цього стандарту. Короткий зміст цих п'яти пунктів наведено нижче.

Акредитаційний орган. У пункті 4 зазначено, що орган з акредитації несе юридичну відповідальність за забезпечення того, щоб його функції були стійкими, а дублювання роботи. Однак немає жодних обмежень, що тільки урядова організація органом з акредитації може лише державна організація; будь-

яка організація приватного сектора. Також може виконувати цю функцію. У деяких країнах більшість органів з акредитації належать приватному сектору, і це може створити конкуренцію у сфері акредитації. Найкращою ситуацією було б, якби в країні був

лише один орган з акредитації, який обслуговує цю діяльність, щоб уникнути плутанини та дублювання роботи. Це також допоможе забезпечити послідовність у акредитації та призведе до ефективного використання ресурсів.

У цьому пункті також описується структура органу з акредитації у тому, для того, щоб встановити довіру до його акредитації. Структура аналогічна

будь-якої організації, яка впровадила систему якості, таку як чітка політика, керівництво та процедури для всіх важливих видів діяльності, а також

чітко визначена структура, що описує обов'язки важливого персоналу. Вона також підкреслює процес акредитації та компетентність персоналу.

Неупередженість докладно описана в цьому пункті, щоб показати, як це має бути реалізовано. Реалізація політики та процедур, за яких жодна жодна сторона не домінує у будь-якому процесі, особливо у процесі прийняття рішень щодо акредитації. Акредитація є основним інструментом для демонстрації неупередженості та підкреслення того, що всі лабораторії повинні розглядатися недискримінаційним чином.

Консультаційні послуги, пов'язані з діяльністю з акредитації, заборонені для будь-якого акредитаційного органу, щоб не порушувати конфіденційність та процес прийняття рішень щодо акредитації.

Пункт 5: Управління. У цьому пункті пояснюється, як орган з акредитації повинен мати прозору систему керування для забезпечення належного обслуговування. Контроль документів з належним веденням обліку на всіх етапах є ключовим фактором забезпечення простежуваності. Стандарт також описує процедуру прийняття коригувальних та попереджуючих дій, проведення внутрішніх аудитів та управлінських перевірок, а також реагування на скарги клієнтів.

Пункт 6: Людські ресурси. Людські ресурси є найважливішим критерієм, що підкреслює компетентність органу з акредитації залучений персонал.

2.1. Загальна характеристика та структура підприємства

Об'єктом дослідження в даній роботі виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичне Науково-Виробниче Об'єднання «БІОКОН».

Загальна інформація про підприємство, яка публікується ним у відкритих виданнях, наведена в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні відомості про ТОВ «МНВО «БІОКОН»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичне Науково Виробниче Об'єднання «БІОКОН»
Код за ЄДРПОУ	00
Юридична адреса	УКРАЇНА, 49054, Дніпропетровська область, м. Дніпро Проспект Олександра Поля буд. 101, оф. 114
Основні види діяльності (код)	(найменування)
	Виробництво парфумних і косметичних засобів
	Виробництво основних фармацевтичних продуктів
	Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами

Джерело: складено автором на основі [35].

Історія компанії «БІОКОН» почалася в 1991 році, коли було створено підприємство для вирощування медичної п'явки (*Hirudo Medicinalis*) і вивчення її впливу на здоров'я людини. Пізніше в ході спільної роботи вчених України та Франції було доведено, що екстракт п'явки можна використовувати в косметології [6,7,8,9]. Так, фахівці ТОВ «МНВО «БІОКОН» з успіхом розробили і впровадили у виробництво косметики метод застосування біологічно активних комплексів медичної п'явки, створивши новий напрямок у природному косметології – біоцевтику [6,7,8,9]. 36 У 1995 р компанія випустила першу продукцію під власним брендом «БІОКОН».

Грудокосметика стала сенсацією – завдяки різномановій дії екстракту медичної п'явки та інших активних компонентів вона здійснює позитивний вплив

на шкіру та сповільнює процеси старіння. Отримавши позитивні відгуки споживачів, компанія продовжила вести наукові пошуки, щорічно розширюючи свій основний асортимент. У 1998 році компанія була першою, хто випустив серію сонцезахисної косметики для засмаги на вітчизняний ринок, яка одразу ж стала лідером за обсягами продажів. Останньою інновацією, створеної у співпраці з французьким Науководослідним інститутом з розробки й аналізу якості (Institut de Recherche Appliquee a La Formulation, L'Analyse et La Qualitique), стало створення косметики для боротьби зі старінням шкіри на основі екстракту ікри осетрових – Diamant de la Mer [6,7,8,9]. За свою історію "БІОКОН" неодноразово був відзначений різними нагородами на національному і міжнародному рівні.

Перелік нагород ТОВ «МНВО «БІОКОН»:

р. За високу якість продукції "БІОКОН" став лауреатом загальнонаціонального конкурсу "Вища Проба";

р. Перемога в загальнонаціональному конкурсі "Зірка вітчизняної упаковки";

р. Косметика "БІОКОН" удостоєна Міжнародної золотої медалі за якість;

р. Кращий вітчизняний виробник року, кращий вітчизняний товар року в шести номінаціях;

р. На Міжнародному конкурсі World Star в Афімах упаковка подарункового набору TODES отримала титул "Світової зірки упаковки";

р. Кращий платник податків у категорії "середній бізнес";

р. Гель Гирудовен з серії "Доктор Біокон" названо "ПРОДУКТОМ РОКУ" за результатами щорічного конкурсу професіоналів фармацевтичної галузі ПАНАЦЕЯ.

р. Премія "Viva! Beauty Hit" в номінації "Краща колекція сонцезахисних засобів"

– остання нагорода минулого року;

р. Косметика "Натуральний догляд" отримала визнання споживачів у відкритому тестуванні і "Знак якості" проекту "На пробу";

К

р. Сонцезахисна серія "БІОКОН" отримала "Українську народну премію";

р. БІОКОН отримав золоту медаль ІНТЕРЦІАМ УКРАЇНИ "За експертний підхід в створенні якісної української косметики та вагомий внесок в імідж національного виробництва";

р. Сонцезахисна серія БІОКОН отримала нагороду "Абсолютний Фаворит успіху 2016";

р. Косметика БІОКОН стала лідером тематичних категорій "Гігієнічна помада", "Засіб для волосся", "Засіб високочастотного впливу на Beauty Hit-2017".

Виробництво продукції ТОВ «МНВО «БІОКОН» сконцентровано у м. Харків, де розташована оновлена фабрика з новітнім обладнанням площею близько 5 тисяч квадратних метрів. Господарська діяльність ТОВ "МНВО "БІОКОН" в мінімальному ступені залежить від зовнішніх чинників. Це пояснюється тим, що весь замкнений цикл виробництва здійснюється на ТОВ "МНВО "БІОКОН" (Рис.2.1).



Рисунок 2.1. Цикл виробництва продукції ТОВ «МНВО «БІОКОН»

Джерело: складено автором на основі [38].

Далі розглянемо організаційну структуру ТОВ «МНВС «БІОКОН», схема якої представлена на рисунку 2.2. Вирощування п'явки Виробництво з п'явки екстракту Вир-во косметичної продукції з одержаного екстракту Реалізація продукції



Рисунок 2.2. Схема організаційної структури ТОВ «МНВС «БІОКОН»

Джерело: складено автором на основі [38].

Як видно зі схеми, тип організаційної структури є лінійним, а загальне керівництво компанією здійснює дирекція, до складу якої входить директор, фінансовий директор та комерційний директор.

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює його виконавчий орган – Директор. Він вирішує усі питання діяльності компанії, представляє її інтереси перед будь-якими юридичними і фізичними особами, усіма підприємствами, установами і організаціями, установами державної влади і управління, банками і нотаріусами, судами, іншими судовими, нотаріальними, адміністративними органами як на території України, так і за її межами.

Також, директор самостійно укладає будь-які угоди, видає доручення (довіреності), накази та розпорядження в межах своєї компетенції. Директор призначає на посаду і звільняє з посади заступників Директора, головного бухгалтера, керівників та спеціалістів підрозділів апарату управління і структурних підрозділів, а також приймає на роботу і звільняє з роботи інші категорії фахівців і працівників компанії, укладає трудові договори та договори про повну матеріальну відповідальність з працівниками Товариства.

Також Директор затверджує звіти про діяльність підприємства, бюджет, фінансовий план, бухгалтерські звіти та інші планові і нормативні документи, що регулюють господарську та фінансову діяльність [6,7,8,9]. Усі інші відділи та їх керівництво підпорядковуються Дирекції та виконують поставлені завдання згідно з її рішеннями. Далі розглянемо інформацію про джерела сировини, їх доступність та динаміку цін. Для виробництва косметичної продукції використовується сировина і упаковка. Основну сировину для виробництва косметичних засобів можна класифікувати на наступні види, що зображені на рисунку 2.3.

Джерелом сировини для виробництва всіх екстрактів, ферментативних комплексів виділених з медичної п'явки, є *HIRUDO MEDICINALIS OFICINALIS* – медичні п'явки, вирощені в штучних умовах за запатентованою технологією, яка є унікальною та не має аналогів на вітчизняному ринку [6,7,8,9]. У слині п'явки міститься більше 80 біологічно активних речовин, які в комплексі позитивно діють на організм людини. Тому сьогодні медичну п'явку заслужено називають «фармацевтичної міні-фабрикою».



Рисунок 2.3. Основні види сировини для виробництва продукції ТОВ «МНВО «БІОКОН»

Джерело: складено автором на основі [38].

Джерелом сировини для виробництва всіх екстрактів, ферментативних комплексів виділених з медичної п'явки, є *HIRUDO MEDICINALIS OFFICINALIS* – медичні п'явки, вирощені в штучних умовах за запатентованою технологією, яка є унікальною та не має аналогів на вітчизняному ринку. У слині п'явки міститься більше 80 біологічно активних речовин, які в комплексі позитивно діють на організм людини. Тому сьогодні медичну п'явку заслужено називають «фармацевтичної міні-фабрикою». До складу різних кремів входить близько трьох десятків компонентів з різних європейських країн: Росії, України, Франції, Німеччини, Італії, Фінляндії, Австрії та ін. Уся сировина має міжнародні сертифікати якості [6,7,8,9].

Основні види упаковки, яка використовується для виробництва косметичних засобів: пластикова продукція (баночки, флакони, туби); Продукти тваринного походження (екстракт медичної п'явки - пиявит) Синтетичні речовини (основні компоненти) Продукти рослинного походження (масла, екстракти) Фармакологічні і субстанції (ібупрофен, анестезин, суфілін, кофеїн і

ін.); Віддушки кляна продукція (банки) - у найближчій перспективі; картонна продукція (коробочки, коробки, гофра-ящики), паперова продукція (інструкції, рекламні буклети та ін.) [38].

Питома вага імпортової сировини, що використовується компанією БІОКОН для виробництва косметики, становить близько 95%, однак отримується у офіційних представників в Україні компаній-нерезидентів, які є виробниками хімічної сировини. Основні постачальники сировини компанії БІОКОН:

1. Україна

ТОВ «Бі-А-Хім» (31839378);

ТОВ «Біолар» (38278716);

ТОВ «Біохімакт» (38105727);

ТОВ «Бістерфельд спеціалхеми Україна» (32373756);

ТОВ «Бліц-Фреш» (32842863);

ТОВ «Віларус НВК» (34261300);

ТОВ «Еколла» (31297109);

2. Таїланд

А

3. Швейцарія

И

4. Німеччина

б

5. Франція

В

6. Кіпр

и

7. Китай

и

Джерело: складено автором на основі [6,7,8,9].

Parfums Гонконг Hong Kong CESG International Limited.

и

и

Наступним етапом характеристики виробничо-господарської діяльності ТОВ «МНВО «БІОКОН» є дослідження стратегії подальшої діяльності емітента щонайменше на рік та визначення перспектив розвитку діяльності підприємства.

Відповідно, основні цілі досліджуваної компанії відображено на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 Основні цілі ТОВ «МНВО «БІОКОН» на найближчий період

Джерело: складено автором на основі [38]

В даний час фахівцями компанії "БІОКОН" розробляються нові серії косметики. Для досягнення цих цілей компанії потрібно вирішити наступні завдання: необхідні кошти для реклами вже існуючих серій косметики і для їх просування на роздрібний ринок; запланований до кінця 2020 року випуск двох нових серій косметики для тіла зажадає значних оборотних коштів на закупівлю нового обладнання, сировини, упаковки, на проведення рекламних і передпродажних заходів; необхідно проведення комплекс маркетингових заходів із дослідження ринку і просування продукції. Надання науково технічних,

виробничих, організаційних та посередницьких послуг підприємствам Розробка і випуск нових серій косметики, а також нових напрямків продажів продукції. Заохочення діяльності партнерів з допомогою ВТL-заходів на всіх рівнях дистрибуції. Стимулювання попиту на продукцію з допомогою рекламних і маркетингових заходів. Орієнтованість на клієнта Створення єдиної цінової політики Організація якісної системи дистрибуції. Підтримка широкого та збалансованого асортименту продукції [6,7,8,9].

Останнім часом у вітчизняних споживачів дуже виросли вимоги до готової продукції. Для того, щоб виробляти конкурентоспроможну продукцію, підприємству доводиться постійно удосконалювати рецептуру і технологію, використовувати дорожчу і якіснішу сировину, збільшувати витрати на просування товару. Для того, щоб збільшити зростання продажів підприємству необхідно мати широкий асортимент продукції, що випускається, і активну маркетингову підтримку. Крім того, планується активніше конкурувати з імпортними брендами, а також постійно розвивати свої бренди. Підприємство ТОВ "МНВО" "БІОКОН" збирається і далі випускати продукцію зі своєю "родзинкою", використовувати нові технології просування товару.

Перспективним напрямом в розвитку виробництва фірми залишатиметься "натуральність" (використовування екстракту п'явки) і багатофункціональність продукції, що випускається.

"БІОКОН" - одна з трьох найбільш популярних марок косметики і є лідером довіри фахівців. В даний час продукція "БІОКОНУ" популярна і на закордонних ринках. Основними конкурентами, що займаються випуском косметичної продукції, серед вітчизняних компаній є наступні: Ельфа, Альянс краси, Ефект, Фітодоктор, Beauty skin. А міжнародні конкуренти, у свою чергу, представлені такими компаніями, як, Unilever, Л'Ореаль, Eveline Cosmetics, NIVEA, Джонсон & Джонсон, Dr. Irena Eris, Lumene [6,7,8,9].

Лабораторія повинна встановити, задокументувати, впровадити та підтримувати систему менеджменту, яка здатна продемонструвати відповідність вимогам стандарту ISO/IEC 17025 та забезпечувати якості результатів діяльності

лабораторії. Щодо системи менеджменту лабораторіям надається можливість підтвердження компетентності за двома варіантами (рис. 2.1).

Багато організацій вже мають сертифікат на систему менеджменту за стандартом ISO 9001. З метою виключення додаткових витрат у процесі підготовки до акредитації лабораторій, що входять до організацій, які вже мають сертифікат ISO 9001, у ISO/IEC 17025 зазначаються два можливих варіанти організації системи менеджменту:

1) варіант А – лабораторія підтверджує виконання усіх розділів стандарту (розділи 4 – 8). Цей варіант встановлює мінімальні вимоги до впровадження 33 системи менеджменту в лабораторії. Оскільки вимоги ISO/IEC 17025 враховують вимоги ISO 9001, які мають відношення до сфери лабораторної діяльності, тому лабораторії, які відповідають вимогам розділів 4-7 та впроваджують варіант А розділу 8, також працюватимуть загалом відповідно до ISO 9001;

2) варіант В (якщо в організації вже є сертифікат ISO 9001) – лабораторії надається можливість підтвердити виконання лише розділів 4-7, а підтвердження виконання розділу 8 доводиться автоматично пред'явленням сертифіката ISO

Обидва варіанти забезпечують ідентичні відносно впровадження системи менеджменту лабораторії результати та доведення її компетентності, але другий може скоротити витрати для організації, що мають сертифікат ISO 9001 та він розповсюджується на лабораторну діяльність. Як мінімум, система управління лабораторії за варіантом

А повинна враховувати наступне:

- документацію системи управління (р. 8.2);
- управління документацією системи управління (р. 8.3);
- управління записами (р. 8.4);
- дії стосовно ризиків та можливостей (р. 8.5);
- вдосконалення (р. 8.6); - коригувальні дії (р. 8.7);
- внутрішні аудити (р. 8.8); - аналізування з боку керівництва (р. 8.9).

Лабораторія, яка впровадила та підтримує систему управління відповідно

до вимог стандарту ISO 9001 (варіант В) повинна враховувати ті самі положення.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. ВЛАСНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз впровадження ДСТУ EN ISO 17025:2019 у ТОВ «МНВО БІОКОН»

НУБІП України

Аналіз ДСТУ ISO/ IEC 17025: 2019 показує, що людський чинник є одним з найбільш значущих під час формування точності та вірогідності результатів

випробувань, а отже процес управління персоналом повинен бути детально описаним та визначеним.

На основі аналізу вимог ДСТУ ISO/IEC 17025 та практичної їх реалізації на прикладі документації системи менеджменту якості, а саме Настанови з управління, СОП.УЛ.5.2-01 «Управління персоналом», СОП.УЛ.5.2-02 «Виявлення потреби у навчанні, підготовці та атестації персоналу» нами описано процес управління персоналом у вигляді узагальненої процедури, яка наведена у Додатку А.

Основною ціллю даної Процедури є встановлення основних етапів процесу управління персоналом, критеріїв значення освіти при прийомі на роботу, а також цілей внутрішнього і зовнішнього навчання персоналу.

Розробляння загальної схеми процесу було спрямоване на уніфікацію реалізації вимог без прив'язки до конкретної лабораторії, що створює можливість використання її будь-якою лабораторією після конкретизації її відповідно до власних особливостей.

Оскільки в стандарті ДСТУ ISO/IEC 17025 зазначено, що керівництво лабораторії повинно сформулювати цілі стосовно освіти, підготовленості та майстерності персоналу лабораторії – а для цього повинні бути наявні процедури і політики виявлення потреб у підготовленості персоналу, то нами була розроблена рекомендована Політика щодо персоналу. Основними засадами такої Політики є:

- випробування здійснюється лише компетентним та досвідченим персоналом, який відповідає вимогам та цілям щодо освіти, підготовленості та майстерності встановленим в «Кваліфікаційних вимогах ...», додатковим специфічним вимогам та персоналом уповноваженим на виконання даного виду діяльності;

- створення оптимальних умов для усвідомлення обґрунтованості і важливості персоналом своєї діяльності та внеску в досягнення цілей з якості;

- рівень кваліфікації персоналу оцінюється та підтверджується на постійній основі і є основним механізмом виявлення потреби у підготовленості і

майстерності персоналу. Підготовка, навчання та підвищення кваліфікації персоналу є постійним планованим видом діяльності, формування якого здійснюється на основі Стратегічних політик (напрямків розвитку, наявних завдань) та Політики з якості;

- персонал, що навчається або проходить стажування, а відповідно і не має (чи не підтвердив) відповідну кваліфікацію, не допускається до проведення випробувань, роботи з спеціальним обладнанням, оцінки результатів, підписання протоколів випробувань або проводить ці роботи під наглядом кваліфікованих співробітників;

- ефективність проведених дій з навчання, підготовки, підвищення кваліфікації та стажування обов'язково оцінюється;

- персонал запрошується на роботу на постійній основі (повний робочий день), за сумісництвом, за трудовим договором у формі контракту, або виконує певні види робіт за цивільно-правовими угодами. Також допускається суміщення посад згідно законодавства України;

- виконання специфічних завдань (відбирання зразків, складання протоколів випробувань та готування думок та тлумачень по результатам, робота з ЗВТ та ВО) доручається тільки уповноваженому на це персоналу, який має відповідну освіту, підготовленість та відповідний рівень знань та досвіду;

- керівництво лабораторії постійно дбає про задоволення основних потреб персоналу, потреб безпеки, соціальних потреб, поваги та самореалізації, надихає, спонукає, мотивує та контролює персонал;

- всі працівники мають право брати участь у навчанні і підвищенні кваліфікації.

З метою виконання вимог щодо необхідності надання зареєстрованих доказів функціонування процесів та виконання вимог щодо діяльності персоналу нами розроблено та запропоновано у використання загальні стандартні форми (Ф) в яких повинна реєструватися інформацію щодо персоналу відповідно до процедури.

На основі результатів дослідження та створеної процедури нами проведено опис основних видів діяльності щодо персоналу, який наведений нижче.

Загалом, проводиться політика прийому / найму на роботу персоналу на постійній основі на повний робочий день, однак право також запрошувати для тимчасової роботи за контрактом спеціалістів з інших організацій у разі, якщо рівень їх кваліфікації достатній для виконання поставленого перед ними завдання. Персонал, який запрошено на тимчасову роботу, обов'язково ознайомлюється з вимогами документів системи менеджменту якості і бере зобов'язання працювати згідно них.

Мінімальний рівень кваліфікації і досвіду, необхідного для роботи, визначає керівництво (надалі нами запропоновано методику оцінку компетентності персоналу).

Персонал, який проходить навчання, або не має відповідної кваліфікації, може проводити випробування тільки під наглядом провідних фахівців.

Документами, які встановлюють вимоги до освіти і кваліфікації, функцій і обов'язків, прав і відповідальності кожної категорії співробітників є посадові інструкції.

Посадові інструкції розроблені для кожного співробітника, з урахуванням функцій, які виконує конкретна посадова особа.

Посадові інструкції переглядаються у разі зміни кваліфікаційних вимог до персоналу, функціональних обов'язків або посади за результатами атестації незалежною комісією. У цьому випадку розробляються нові посадові інструкції.

Всі співробітники повинні бути ознайомлені з посадовими інструкціями під розпис.

Керівництвом ВЛ підібраний спеціально уювноважений персонал для реєстрації зразків, що поступають на випробування відповідно напрямів ВЛ.

Процес найму / прийому кандидатів на роботу докладно описаний у процедурі «Управління персоналом» (Додаток А).

При прийомі на роботу нових співробітників, відповідальний за СМЯ особисто знайомить нового співробітника з політикою у сфері якості та елементами СМЯ та документує результат.

На кожного співробітника заведена особова картка (Ф.01), в якій відображені відомості про працівника, освіту, трудову та наукову діяльність та трудову діяльність.

Загальна інформація про персонал розписана в Ф.02.

З метою однозначної і достовірної ідентифікації виконавців, зразки їх підписів представлені в Ф. 03.

Навчання персоналу належить до суттєвих заходів щодо забезпечення функціонування СМЯ. Необхідна кваліфікація для певних завдань забезпечується закінченням навчання за фахом, набуттям досвіду на практиці, а також внутрішнім і зовнішнім підвищенням кваліфікації, додатковим навчанням та обміном досвідом. Лабораторія має необхідний і уповноважений персонал, компетентний з питань організації та проведення випробувань за закріпленою номенклатурою і в оформленні результатів випробувань.

Керівник забезпечує постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, володіє відомостями і документами з питань підвищення кваліфікації персоналу.

Керівник веде записи про те, коли і за якою темою співробітник пройшов навчання та підвищення кваліфікації: Ф. 05. Записи є доказом того, що кожен співробітник відповідно підготовлений і його компетентність дозволяє проводити конкретні випробування.

Процес підготовки та навчання персоналу, який може бути використаний для співробітників представлено в розробленій нами блок-схемі в Додатку В.

Важливою вимогою ДСТУ ISO/ IEC 17025 є оцінка ефективності заходів з навчання, які проводяться ВЛ. Тому ми пропонуємо впровадити наступну форму оцінки: Ф.07.

Для самостійного навчання співробітників використовується фонд науково-технічної бібліотеки. Додатково в розпорядженні співробітників знаходиться сервіс мережі Internet.

Фахівці мають відповідну підготовку та уповноважені для видачі рекомендацій, думок і тлумачень, а також інтерпретації результатів випробувань в наступних галузях знань і видах діяльності:

- вимоги до показників продукції та методи її випробувань на відповідність вітчизняним і закордонним стандартам;
- загальні відомості про випробувану продукції та технологічні процеси її виготовлення;
- метрологічне забезпечення вимірювань;
- розробка методик виконання вимірювань, їх атестація та валідація;
- математична обробка результатів випробувань;
- аналіз результатів випробувань, визначення причин невідповідності продукції встановленим вимогам;
- відбір зразків продукції;
- складання протоколів за результатами випробувань;
- експертиза нормативних документів на продукцію та методи випробувань.

Співробітники, які безпосередньо беруть участь у проведенні випробувань, повинні мати підтвердження компетентності, задокументовані за формою Ф.06.

Взаємозамінність персоналу за певними видами випробувань документується у формулярі Ф.08, взаємозамінність з виконання робіт СМЯ документується у формулярі Ф. 11, розроблених нами.

Персонал один раз у п'ять років атестується комісією на відповідність займаній посаді.

Керівництво гарантує, що персонал, який несе відповідальність за укладення та / або інтерпретації, що включаються до протоколів випробувань

продукції має відповідну кваліфікацію, освіту і досвід, повноваження, а також достатні знання в області проведених випробувань.

До цього персоналу ставляться наступні вимоги.

- наявність відповідних знань у галузі технології або процесу, що використовуються при виробництві продукції; того, яким чином ця продукція повинна використовуватися; а також в області проблем, небезпечних чинників (ризиків) або перехресного забруднення, які можуть статися під час зберігання чи використання продукції;

- знання загальних вимог і технічних характеристик, що стосуються продукції і проведених випробувань, які можуть бути зазначені в законодавстві або будь-якому державному стандарті на продукцію;

- розуміння важливості результатів інтерпретації (або знайдених відхилень) щодо їх впливу на використання продукції.

Порушення посадових обов'язків

За невиконання або неналежне виконання встановлених посадових обов'язків та інші порушення, до співробітників застосовуються адміністративні чи дисциплінарні заходи стягнення.

Такими порушеннями є:

- недотримання вимог нормативних документів при проведенні випробувань;

- порушення встановлених правил відбору зразків, зберігання та поводження з зразками клієнта/замовника;

- недотримання конфіденційності;

- недостовірність записів та інформації у технічній і матеріальній звітності;

- втрата протоколів випробувань та нормативної документації, яка є інтелектуальною власністю клієнта;

НУБІП України

– необережне поводження з випробувальним обладнанням, інвентарем, приладами, невиконання вимог інструкцій з їх експлуатації, які можуть призвести до їх псування або поломки;

– недотримання вимог Настанови з якості, процедур, інструкцій та форм СМЯ лабораторії;

– недотримання правил техніки безпеки, протипожежної безпеки та санітарно – гігієнічних процедур.

Вся інформація, що стосується випробувань продукції має конфіденційний характер і не підлягає розголошенню у будь-якому вигляді.

Нормативна документація підприємства-виробника (технологічні інструкції, технічні умови та інше), яка є власністю підприємства і використовується при проведенні випробувань, також носить конфіденційний характер.

Про дотримання конфіденційності співробітники ознайомлені під розпис (Ф.04).

За порушення, що призвели до розголошення конфіденційної інформації винні особи несуть дисциплінарну та цивільно-правову відповідальність згідно з чинним законодавством України.

Новоприйнятими співробітниками вивчаються «Інструкції з охорони праці» та «Інструкція про заходи пожежної безпеки». Проводиться інструктаж спеціалістом з охорони праці, первинний інструктаж фахівця – начальником ВЛ, про що робиться запис в «Журналі реєстрації інструктажів з питань охорони праці».

Щокварталу начальником проводиться повторний інструктаж з охорони праці та заходи пожежної безпеки, про що співробітники розписуються в «Журналі реєстрації інструктажів з питань охорони праці».

Загальну блок-схему процесу управління персоналом згідно розробленої нами процедури представлено в Додатку А.

3.2 Розроблення рекомендацій щодо покращення

3.2.1 Розроблення Процедури оцінювання компетентності персоналу у випробувальних лабораторіях

Аналізуючи діяльність лабораторії, стає очевидним, що зовнішніх навчань працівників недостатньо, а ДСТУ ISO/ IEC 17025 вимагає упевненості у компетентності персоналу. Тому ми пропонуємо впровадити Процедуру контролю компетентності персоналу, щодо виконання конкретних вимірювань і методик оцінки результатів такого контрольного заходу.

Компетентні фахівці повинні забезпечувати правильність результатів випробувань. Складовими правильності є точність та прецизійність (міра близькості один до одного незалежних результатів вимірювань, отриманих в конкретних встановлених умовах) результатів. Для забезпечення точності необхідним є забезпечення відсутності зміщення середнього значення результатів фахівців один відносно іншого. Для забезпечення прецизійності – відсутність різниці між дисперсіями результатів. Тому перевірка компетентності ґрунтується на статистичних критеріях перевірки збіжності середніх значень та дисперсій.

Перевірку компетентності нового фахівця пропонуємо проводити наступним чином. Новий фахівець та фахівець, що вважається компетентним одночасно проводять паралельне випробування одного і того ж зразка. Кожен отримує по 10-15 результатів. Для отриманих груп результатів x_1, x_2 проводимо перевірку на статистичну збіжність дисперсій (F-критерій Фішера), при позитивному результаті (групи результатів визнані однорідними відносно дисперсій) проводимо перевірку на збіжність середніх (t-критерій Ст'юдента), при негативному – нового фахівця визнаємо не компетентним. При отриманні позитивного результату згідно критерію Ст'юдента визнаємо нового фахівця компетентним.

Цей же метод може бути застосованим для періодичної перевірки компетентності фахівців.

Критерій Фішера.

Для отриманих груп результатів x_1, x_2 розраховується F-статистика:

$$F = \frac{s_1^2}{s_2^2} \quad (s_1^2 > s_2^2) \text{ або } F = \frac{s_2^2}{s_1^2} \quad (s_2^2 > s_1^2), \quad (2.1)$$

де $s_k = \sqrt{\frac{1}{n_k} \sum_{i=1}^{n_k} (x_{k,i} - \bar{x}_k)^2}$, $k=1,2$ – оцінки стандартних відхилень отриманих результатів x_1, x_2 .

Отримане значення F-статистики порівнюється з пороговим $F_{\alpha}(v_1, v_2)$, де

v_1, v_2 ступені вільності $v_1 = n_1 - 1$, $v_2 = n_2 - 1$. Порогове значення $F_{\alpha}(v_1, v_2)$

отримуємо з таблиці Додаток Г.

Групи результатів x_1 та x_2 визнаються однорідними відносно дисперсії якщо: $F < F_{\alpha}(v_1, v_2)$.

Критерій Ст'юдента

Для отриманих груп результатів x_1 та x_2 розраховується різницева вибірка

$$d: d_i = x_{1i} - x_{2i} = \dots r,$$

де n - кількість результатів у групі

Для вибірки d розраховуються статистичні характеристики:

$$\bar{d} = \frac{1}{n} \sum_{i=0}^{n-1} d_i, \quad s_d = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=0}^{n-1} (d_i - \bar{d})^2} \quad (2.2)$$

За отриманими характеристиками розраховується t-статистика:

$$t = \frac{\bar{d} \sqrt{n}}{s_d} \quad (2.3)$$

Отримане значення t-статистики порівнюється з пороговим $t_{\alpha}(v)$ де v кількість ступенів вільності $v = n - 1$. Порогове значення $t_{\alpha}(v)$ отримуємо з таблиці Додаток Д.

Групи результатів x_1 та x_2 визнаються однорідними відносно середніх значень якщо: $t < t_{\alpha} (v)$ Результати перевірки рекомендуємо оформлювати у вигляді протоколу, форма приведена в Додатку Е.

Алгоритм перевірки представлено на рис. 2.1

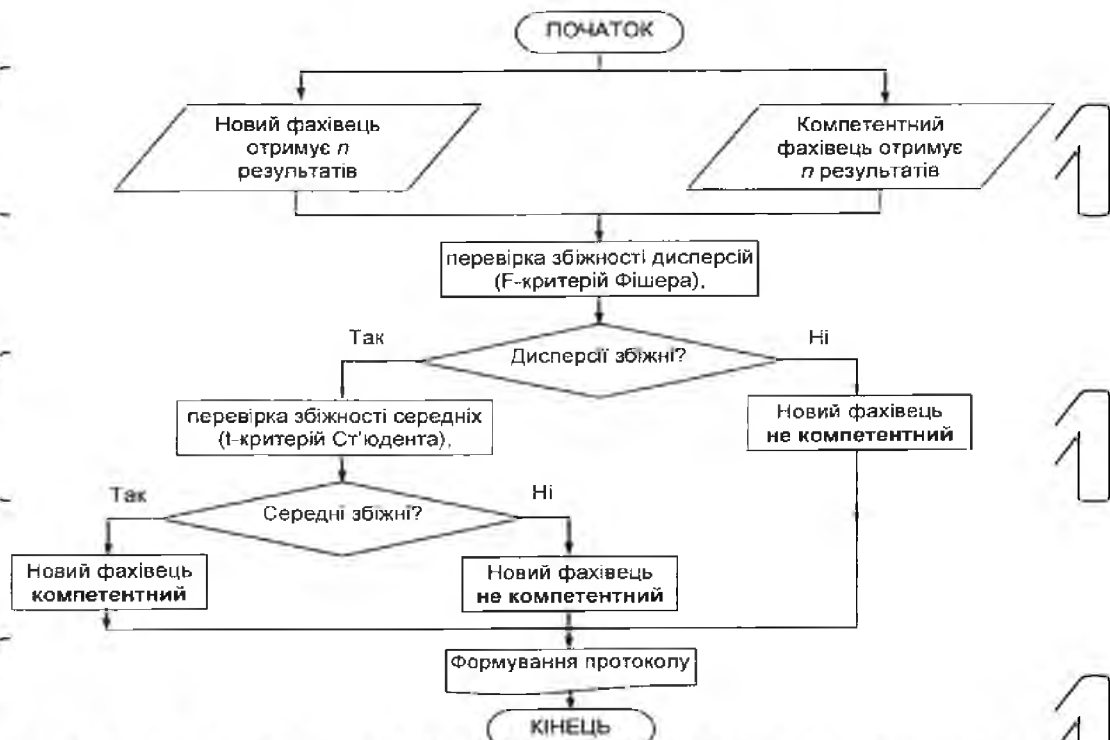


Рис.3.1 Алгоритм перевірки компетентності персоналу

Крім забезпечення точності вимірювань, компетентність персоналу можна вимірювати за наявністю чи відсутністю в них певних компетенцій. Пропонуємо для оцінки використовувати такі основні 5 групи компетенцій [12].

Управлінські (забезпечують стратегічний розвиток, реалізація найвищих потреб і цілей персоналу).

1. Ділові (обумовлюють ефективність діяльності персоналу);
2. Професійні (комплекс вимог до посади);
3. Соціальні (цінності, установки);
4. Особистісні (навички і якості, які потрібні для керування та самоуправління); (Табл.2.1)

Таблиця 2.1

Система компетенцій працівників

Групи компетенцій	Підгрупи компетенцій	Перелік компетенцій
Ділові	Адаптивні компетенції	<ul style="list-style-type: none"> - Гнучкість - Здатність до швидкої адаптації - Емоційна врівноваженість - Стресостійкість
	Комунікативні навички	<ul style="list-style-type: none"> - Навички усної комунікації - Навички письмової комунікації - Взаємодія - Вміння слухати, отримувати зворотній зв'язок - Наявність інтеграційних здібностей
	Успішність у вирішенні проблем	<ul style="list-style-type: none"> - Аналітичне мислення - Концептуальне мислення - Планування діяльності - Організованість - Управління ризиками
	Креативність	<ul style="list-style-type: none"> - Активна генерація нових ідей - Творчий підхід до реалізації нових ідей - Постійний пошук нових форм і методів роботи
	Інноваційність	<ul style="list-style-type: none"> - Інноваційне мислення - Творче мислення - Управління змінами - Активний пошук нових можливостей - Позитивне ставлення до інновацій

<p>Особистісні</p>	<p>Мотивація</p>	<p>– Залученість до роботи</p> <p>Впевненість в успіху</p> <p>Оптимізм</p> <p>– Здатність активно ініціювати і виконувати роботу</p>
<p>Особистісні</p>	<p>Орієнтація на результат</p>	<p>Дотримання встановлених стандартів якості</p> <p>Позитивний досвід у вирішенні завдань і досягненні цілей</p>
<p>Особистісні</p>	<p>Незалежність</p>	<p>Спрямованість на подолання перешкод</p> <p>Амбіційність</p> <p>– Адекватність самооцінки</p> <p>– Власна аргументована позиція щодо важливих питань і шляхів вирішення проблеми</p>
<p>Особистісні</p>	<p>Стратегічна орієнтація</p>	<p>– Стратегічне мислення</p> <p>– Стратегічне планування діяльності</p>
<p>Управлінські</p>	<p>Прийняття рішень</p>	<p>Уміння ідентифікувати проблему</p> <p>Комплексний підхід до прийняття управлінських рішень</p> <p>Використання зворотнього зв'язку</p>
<p>Управлінські</p>	<p>Формування трудового процесу</p>	<p>– Здатність організувати роботу підлеглих</p> <p>Уміння визначити і забезпечити необхідні робочі взаємовідносини</p> <p>– Здатність до ефективної розстановки кадрів</p>
<p>Управлінські</p>	<p>Управлінські</p>	<p>– Визначення повноважень та відповідальності серед працівників</p>

	<p>Делегування повноважень</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Уміння передавати частину своїх завдань підлеглим - Здатність визначати справи, які потрібно делегувати/не делегувати - Здатність визначати працівника, який найефективніше виконує делеговані повноваження
	<p>Лідерські якості</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ентузіазм - Усвідомлення значення поставлених завдань
		<p>Відповідальність</p> <p>Здатність до отримання репутації визнаного лідера в колективі</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - Вміння забезпечити стабільну поведінку працівників - Висока вимогливість та справедливість - Вміння забезпечити емоційну підтримку працівникам
		<p>Здатність виявляти в людях позитивні якості</p>
<p>Професійні</p>	<p>Професійні знання</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність вищої освіти відповідно до напрямку роботи - Орієнтація в суміжних сферах, важливих для ефективного керівництва - Постійне оволодіння новими знаннями у своїй сфері
	<p>Професійні уміння та навички</p>	<p>Професійний досвід достатній для успішного виконання функцій</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Здатність безпомилково реалізувати посадові функції - Чітке усвідомлення рівня власного потенціалу - Здатність до оновлення професійного досвіду - Здатність до творчого використання професійного досвіду
Соціальні	Етика	<ul style="list-style-type: none"> - Чітке дотримання професійних норм - Дотримання загальнолюдських моральних норм
	Соціальна взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримання добрих відносин з усіма членами колективу - Здатність викликати довіру в оточуючих - Взаємодопомога

Запропонована у табл. 2.1 система компетенцій персоналу за своїм змістом являє собою набір чітких характеристик компетентного працівника. Точно визначивши поведінковий портрет працівника, керівництво може вирішити завдання у таких напрямках управління персоналом, як: формування вимог до кандидатів на вакантні посади і їх оцінювання; проведення поточного періодичного оцінювання персоналу, управління розвитком персоналу, розробка системи мотивації персоналу, управління рухом персоналу, формування корпоративної культури, підвищення ефективності роботи персоналу.

В таблиці 3.1 наведено загальні характеристики компетенцій працівника.

Відповідно до особливостей посади, кваліфікації, місця в структурній ієрархії працівника та змісту управлінських завдань у певній організаційній ситуації система компетенцій може підлягати відповідній модифікації.

Після оцінювання керівництво повинно проаналізувати, чи спроможні

працівники досягнути мети. У випадку, якщо рівень професійної підготовки працівників не відповідає вимогам, то керівництво може прийняти одне з двох рішень. Перше – це створити умови щодо підвищення рівня кваліфікації співробітників організації, а друге – найняти нових працівників, які мають необхідний рівень підготовки. Рекомендовано обрати шлях постійного навчання власних кадрів.

Таким чином, оцінка компетентності персоналу повинна бути персоніфікованою, що дозволить комплексно використовувати її результати в системі управління людськими ресурсами. При цьому варто зазначити, що визначення рівня компетентності персоналу є не лише елементом системи управління персоналом, але і важливою складовою управління розвитком, що підтримує довіру клієнтів до результатів випробувань.

3.2.2 Розроблення програми комплексної мотивації, як складової системи управління персоналом

Як уже було встановлено, обов'язковим елементом СМЯ в будь-якій сфері є система управління персоналом, саме тому значна частина стандарту ДСТУ ISO/IEC 17025 присвячена вимогам до компетентності персоналу, їх професійної підготовки, кваліфікації та досвіду. Адже для забезпечення високого рівня вимірювань недостатньо 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 через вплив 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.

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль

персоналу лабораторії, що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці, яка є частиною системи управління персоналом.

Мотивування персоналу – одна з найважливіших функцій менеджменту, яка повинна сприяти вільному розвитку і самореалізації особистості [13].

Працівник однозначно повинен бачити свою участь у реалізації стратегії розвитку організації, усвідомлювати залежність від її успіху свого добробуту та особистого прогресу. Саме тоді принцип менеджменту якості «залучення персоналу» буде реалізований. Навіть професійно розроблена система

управління якістю не буде працювати, якщо персонал не мотивований. Причинний зв'язок між системою управління якістю і мотивуванням персоналу зумовлює розроблення механізмів мотивування персоналу до якісної праці з урахуванням таких положень:

а) мотивування повинно бути цілеспрямованим на досягнення цілей організації;

б) мотивування повинно мати системний характер, тобто складатися із взаємопов'язаних процесів зі здатністю саморегулювання для досягнення поставлених цілей;

в) вимоги стандарту управління якістю ISO 9001 [3] щодо залучення персоналу мають стати обов'язковою передумовою для впровадження системи мотивування.

Цілеспрямована система мотивування праці персоналу підприємства з урахуванням зазначених передумов може стати тим визначальним чинником, який буде впливати на результативне функціонування системи управління якістю, з подальшим покращенням якості праці персоналу і підвищенням конкурентоспроможності.

Ефективне функціонування системи мотивування передбачає такі передумови: управління підприємством повинно бути цільовим, необхідно чітко встановити відповідальність та повноваження кожного працівника, оцінити роботу персоналу з урахуванням цілей підприємства, підготовка та

підвищення кваліфікації працівників повинні мати безперервний характер[27].

Вимоги ДСТУ ISO/IEC 17025 [2] базуючись на основних вимогах ISO 9001 [3] є тільки базовими спрощеними вимогами до менеджменту якості, а так як еволюція розвитку СМЯ направлена у напрямку до TQM то і роль персоналу ще більше зростає, а тому і зростає і роль вмотивованості персоналу у досягненні цілей організації. Тому для розвитку і покращення СМЯ лабораторії ми пропонуємо впровадження програми комплексної мотивації як обов'язкового елемента СМЯ в цілому.

Зарубіжні моделі мотивації трудової діяльності служать у дослідженні лише фундаментом у побудові політики щодо мотивації трудової діяльності персоналу і є дещо скорегованими та доповненими елементами, які адекватні реальній ситуації і відповідають її особливостям. Тому ми вважаємо за доцільне запропонувати програму мотивації, яка охоплює не лише компоненти морального і матеріального стимулювання, а є комплексною системою.

Починати систему впровадження програми мотивації співробітників у лабораторії потрібно з усвідомлення керівництвом, зокрема менеджером з СМЯ, потреби в проведенні мотиваційної політики. Для упевненості в тому, що якість сприймається серйозно всіма членами компанії, вище керівництво повинно визначити й опублікувати політику якості ВЛ. Вона визначає цілі якості для всіх підрозділів, працівників і керівної ланки і допомагає продемонструвати вищому керівництву досягнення цілей якості. Як інструмент внутрішнього управління – політика якості, доведена до кожного її працівника, допомагає йому відчутти свою причетність до соціально важливої справи а, отже, і підвищити мотивацію до праці.

Наступним кроком у реалізації програми комплексної мотивації є оцінювання її наявного рівня у працівників. Для цього пропонуємо використовувати метод анкетування, що дозволить індивідуально підійти до кожного співробітника.

Після оцінювання і здійснення аналізу результатів опитування ми бачимо доцільним виявити основні причини пасивності і малої продуктивності

співробітників.

Будь-який співробітник, приходячи на нове місце роботи, хотів би проявити себе і повний інтерес до своєї нової роботи. Крім того, керівництво зацікавлено в тому, щоб співробітники творчо і з наснагою відносилися до своїх обов'язків. Однак у силу ряду чинників, у тому числі таких як ступеня особистої

відповідальності, відношень із начальником, і т.д. у працівника може наступити розчарування у своїй діяльності. Це як правило буває викликано наступними причинами: надмірне втручання з боку безпосереднього керівника, відсутність психологічної й організаційної підтримки, нестача необхідної інформації,

надмірна сухість і нестача уваги керівника до запитів підпорядкованого, відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці, неефективне вирішення керівником службових проблем працівника, некоректність оцінки працівника керівником тощо. Ці чинники викликають у працівника почуття приниженості. Підривається почуття гордості, впевненості

в собі, у стабільності свого службового положення і можливості подальшого просування. Процес втрати інтересу до праці можна розглянути у вигляді 6-и стадій: розгубленість, подразнення, підсвідомі надії, розчарування, втрата готовності до співробітництва, заключна. З кожною наступною стадією

працівник втрачає мотивацію до роботи і, як наслідок, спостерігається таке явище як «плинність кадрів».

Щоб запобігти цьому процесу, керівник повинен прийняти рішення про застосування методів підвищення мотивації співробітників ВЛ, які будуть залежати від результатів оцінювання рівня мотивації та причин її зниження кожного співробітника.

Також у розробленій нами програмі комплексної мотивації важливе місце відводиться режиму підкріплення і підтримки мотивації. Адже основний принцип мотивації полягає в тому, що поведінка, яка підкріплюється, повторюватиметься. І навпаки, діяльність яка не підкріплюється або ж карається, має тенденцію не повторюватися і поступово згасає.

Таким чином, запропонована схема програми мотивації виглядає



Рис.3.2.Схема програми комплексної мотивації персоналу

Згідно концепціям СМЯ обов'язки працівників повинні бути чітко сформульовані і описані, тому ми пропонуємо матрицю розподілу функцій по програмі мотивації між керівниками і робітниками (Табл.2.2)

Таблиця 2.2

Матриця розподілу функцій по програмі мотивації між керівниками і робітниками

№ п/п	Функції програми мотивації	Посадові особи					
		Директор	Заст. Директора	Заступник директора з науково-	Заступник директора по	Керівник підрозділу	
1.	Усвідомлення потреби в проведенні мотиваційної політики	У	О	К	О	К	В
2.	Оцінювання наявного рівня мотивації		У	К	О		В

3.	Виявлення причин низької мотивації	У	К	О	В
4.	Застосування методів підвищення мотивації	У	О	К	В
5.	Режим підкріплення і підтримки мотивації	У	О	К	В

Умовні позначення:

У - Керує (управляє) роботами і приймає рішення по функції, несе відповідальність за кінцеві результати робіт по функції;

О - Організовує виконання робіт по функції, узагальнює результати робіт, несе відповідальність за своєчасність і якість підготовки проекту рішення;

К - Консультує при підготовці та прийнятті рішення, несе відповідальність за якість консультації;

В - Отримує інформацію про прийняте рішення по функції, виконує, несе відповідальність за своєчасність і якість реалізації рішення.

Надалі для спрощення розуміння всі організуючі і контролюючі функції виконує «керівник».

Для кращого розуміння Програми комплексної мотивації у Додатку Ж запропоновано орієнтовні заходи для кожного етапу.

Загалом, застосування запропонованої нами програми комплексної мотивації дасть можливість впровадження ефективної індивідуальної системи,

допоможе перейти на абсолютно новий якісний рівень і забезпечить гармонійний і продуктивний професійний розвиток кадрів і, відповідно, реалізацію завдань.

Усвідомлення керівництва в потребі мотивації співробітників

Систему мотивування персоналу вище керівництво повинно починати з формулювання «правильних» цілей організації.

Якщо організація чітко формулює місію й основні цілі для кожного співробітника – це значно підвищує відповідальність і мотивацію співробітника. Якщо ціль документально зафіксована – це сприяє тому, що

працівник постійно концентрується на її досягненні. Рекомендовано взагалі виносити цілі співробітників як епіграф на внутрішньофірмових документах, ставити заставки на комп'ютерах, на титульних аркушах ділових органайзерів і т.д.

Згідно ДСТУ ISO 9001:2015 цілі в сфері якості необхідно періодично актуалізувати, причому вони обов'язково мають бути вимірними, що дасть можливість визначити темпи досягнення цілей, а наявність кількох вимірюваних проміжних критичних точок на шляху прямування підвищить зацікавленість у кінцевому результаті [3].

Ціль повинна бути реальною, відповідати внутрішнім ресурсам і зовнішнім можливостям, але важко досяжною, тому що легко досяжні цілі характеризуються слабкою мотивацією.

Цілі повинна мати термін реалізації. Протягом терміну повинні бути визначені етапи, кроки тощо, для того ,щоб знати пройдений шлях і шлях, який залишилося пройти.

Своєчасне і повне інформування персоналу про хід досягнення цілі допомагає тримати її в полі зору.

Цілі необхідно зв'язувати із системою винагороди. Працівники повинні мати чітке уявлення про те, за які дії вони будуть нагороджені.

Відповідно до поставлених цілей в ВЛ керівництво повинно проводити моніторинг їх досягнення .

Науковцями запропоновано оцінювати внесок кожного працівника за кількісними показниками: чого досяг працівник за оцінюваний період у порівнянні з цільовими показниками, визначеними для нього на початку контрольного періоду. Внесок у досягнення цілей ВЛ можна оцінюватися за чотирма напрямками (Рис. 3.3).

Встановлені цілі та їх оцінка			Період	Робітник	Посада	Підрозділ
А. Фінансовий внесок			Б. Вклад для клієнтів			
Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати	Оцінка	Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати	Оцінка	
В. Внесок у внутрішню організацію бізнесу			Г. Внесок в інновації, навчання та зріст			
Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати	Оцінка	Цілі та показники оцінки	Досягнуті результати	Оцінка	

Рис 3.3. Оцінка внеску робітника у досягнення цілей компанії

Перше — внесок для клієнта. При цьому враховуються: знання потреб і очікувань клієнта, дотримання стандартів обслуговування клієнта, скарги клієнта на якість обслуговування, його довіра до продукту компанії.

Друге — внесок в інновації, навчання і зростання персоналу. При цьому до уваги беруться: ефективність програм навчання, мотивація персоналу, ступінь задоволення персоналу роботою, дотримання принципів корпоративної культури, участь персоналу в раціоналізаторських та новаторських програмах.

Третє — внесок у внутрішню організацію. Тут підлягають оцінці: раціональність документообігу, своєчасність надання звітності, якість продукції і послуг, швидкість реагування на запити.

Четверте — економічний/ фінансовий внесок. При цьому оцінюється: зростання прибутку, розширення статей прибутків, зміни у структурі витрат

[43].

Правильно поставлені цілі – перший крок до мотивації ефективної роботи кожного працівника.

Оцінювання рівня мотивації співробітників

Провівши аналіз існуючих методик по виявленню рівня мотивації особистості, ми бачимо доцільним проводити комплексну оцінку мотивації до праці. Тобто, в запропонованій методиці по виявленню рівня мотивації співробітників ми поєднали тести на мотивацію особистості до успіху та досягнення з тестами на уникнення невдач.

Мотивація досягнення, на думку Г. Меррея, виражається в потребі долати перешкоди і досягати високих показників у праці, самовдосконалюватися, змагатися з іншими і випереджати їх, реалізовувати свої таланти і тим самим підвищувати самоповагу.

Перед менеджером з персоналу часто ставиться завдання підібрати потрібних людей залежно від вимог до роботи або виявити, чи співробітник знаходиться «на своєму місці». Дослідження мотивації дає змогу виявити тип співробітника – ініціативний, який прагне до лідерства, завзято продовжує займатися, здавалося б, «непідйомною» справою, орієнтований на успіх і не боїться невдач, або, навпаки, обережний, розсудливий, розумно консервативний [4].

На посаду, де потрібними є ініціативність, лідерські якості, орієнтація на успіх рекомендовано підбирати співробітників з високими показниками мотивації до успіху. Ті особи, у яких переважають тенденції до уникнення невдач краще підійдуть для виконання обов'язків, в яких висока ціна помилки та помилки є вкрай небажаними. Тобто саме поєднання методик на оцінювання рівня мотивації особистості до успіху, уникнення невдач та готовності до ризику, на нашу думку, є найбільш адаптованими до особливостей ВЛ.

Основою запропонованої нами методики є модифікація тесту-опитувальника А. Мехрабіана для визначення мотивації досягнення (ТМД), запропонована М. Магомед-Еміновим [4].

Дана методика дає змогу оцінити, який з двох мотивів є переважаючим – мотив досягнення успіху чи мотив уникнення невдач. Тест представляє собою опитувальник, який має 2 форми – чоловічу (форма А) та жіночу (форма Б).

Проведення дослідження. Інструкція:

Вам пропонується ряд тверджень, які визначають ставлення людини до деяких життєвих ситуацій. Оцініть ступінь своєї згоди чи незгоди з кожним із тверджень. Для кожного твердження поставте позначку у колонці, що відповідає вашому вибору:

[+3] – Повністю згоден

[+2] – Згоден

[+1] – Скоріше згоден, ніж не згоден

[0] – Нейтральний

[-1] – Скоріше не згоден, ніж згоден

[-2] – Не згоден

[-3] – Повністю не згоден

Не витрачайте час на обдумування, давайте ту відповідь, яка першою приходить в голову, оскільки при обробці результатів проводиться підрахунок балів за певною системою, а не змістовний аналіз відповідей за окремими пунктами. Кожне наступне твердження читайте тільки після того, як оцінили попереднє, постарайтеся нічого не пропускати. Вільно та щиро висловлюйте власну думку. Форма Б має лише деякі відмінності від форми А, що пов'язано з особливостями чоловічого і жіночого сприйняття інформації, а також іншими психологічними особливостями.

За кожну відповідь випробуваний отримує певну кількість балів. Підрахунок балів здійснюється за допомогою ключів простим підсумовуванням. До кожної форми опитувальника додається власний ключ. Приклад форми Б і ключі для опрацювання результатів наведено у Додатку К.

На основі сумарної кількості балів визначають, яка мотиваційна тенденція домінує у працівника. Бали всієї вибірки досліджуваних, що беруть участь в експерименті ранжирують і виділяють дві контрастні групи: верхні 27%

вибірки характеризуються мотивом досягнення успіху, а нижні 27% – мотивом уникнення невдач.

Дану методику можна також використовувати як основу для дослідження колективів, де важливим показником є сумісність людей. Дані опитування заносяться в таблицю і ранжируються (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Приклад результатів проведення групового опитування

№ п/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Сума балів	Мотиваційна направленість
		177	Переважає мотивація досягнення успіху
		175	
		172	
		161	Однаково виражені обидві тенденції
		158	
		155	Переважає мотивація уникнення невдач
		141	
		138	
		123	

Далі діапазон отриманих групових результатів ділиться на три рівні частини. Відповідно, у досліджуваних, чиї результати виявилися у верхній третині таблиці, переважає мотивація досягнення успіху, у нижній - мотивація уникнення невдачі. Картину такого внутрішньогрупового розподілу, як правило, враховують при підборі нових співробітників у вже існуючі стабільні групи, при вирішенні виробничих конфліктів, плануванні змін та ін.

Таким чином, запропонована методика оцінювання рівня мотивації дасть змогу керівнику виявити рівень наявної мотивації співробітника, переважаючий тип мотивації та розрахувати сумісність людей в колективі.

Виявлення причин демотивованості

Одержання нового місця роботи, чи зміна звичних умов діяльності стимулює працівника, викликає в ньому бажання проявити себе з кращої сторони. Не отримавши можливості відчувати себе необхідним, самостійним працівником, якому довіряють і якого шанують, він розчаровується у своїй роботі. Це, як правило, буває викликано наступними причинами:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки;
- нестача необхідної інформації;
- надмірна сухість і нестача уваги керівника до запитів підпорядкованого;
- відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;
- неефективне рішення керівником службових проблем працівника;
- некоректність оцінки працівника керівником [15].

Ці чинники викликають у рядового працівника почуття приниженості, непотрібності. Підривається почуття гордості, впевненості в собі, у стабільності свого службового положення і можливості подальшого просування. Процес втрати інтересу до праці можна розглянути у вигляді 6-и стадій:

Стадія 1: Розгубленість. Тут присутні симптоми стресового стану, що починає відчувати новий працівник. Вони є наслідком розгубленості. Працівник перестає розуміти, що йому потрібно робити і чому робота в нього не «йде». Він задає собі питання про те чи зв'язано це з ним самим, із начальником, із роботою.

Нервові зусилля працівника поки що не позначаються на продуктивності. Він легко контактує з товаришами по службі, а іноді навіть намагається справитися з труднощами за рахунок більш інтенсивної роботи, що у свою чергу може тільки підсилити стрес.

Стадія 2: Подразнення. Суперечливі вказівки керівника, непевність ситуації незабаром викликають в працівника подразнення, пов'язане з відчуттям власного безсилля.

Поведінка працівника набуває демонстративних рис. Він підкреслює своє невдоволення в поєднанні з підвищеною продуктивністю. Тут він переслідує дві цілі – зарекомендувати себе з кращої сторони, а так само підкреслити на своєму тлі бездіяльність керівництва.

Стадія 3: Підсвідомі надії. Незабаром підлеглий перестає сумніватися в тому, хто винний у труднощах, що в нього виникли. Тепер він сподівається на промах керівника, після якого можна аргументовано довести слушність своєї точки зору. Це виражається в утаюванні службової інформації, яка необхідна для вирішення задач даного підрозділу. Підлеглий починає уникати керівника.

Продуктивність і якість праці залишаються в нормі.

Стадія 4: Розчарування. На цій стадії відновити підірваний інтерес до роботи набагато важче. Продуктивність праці знижується до мінімально припустимої. Але на цій стадії працівник ще не загубив останньої надії.

Його поведінка нагадує поведінку маленької дитини, він думає, що якщо буде «поводитися погано», начальник зверне на нього увагу. У цей період страждають такі почуття працівника, як впевненість у повазі з боку підпорядкованих, свідомість свого авторитету.

Стадія 5: Втрата готовності до співробітництва. Симптомом цієї стадії є підкреслення працівником межі своїх обов'язків, звуження їх до мінімуму. Деякі починають зневажати роботою, а то й давати вихід поганому настрою при колегах, знаходячи задоволення в приниженні інших.

Суть цієї стадії – не боротьба за збереження інтересу до роботи, а спроба зберегти самоповагу.

Стадія 6: Заключна. Остаточо розчарувавшись у своїй роботі, співробітник перейде на інше місце, або буде відноситися до роботи як до каторги. Один такий працівник може зіграти в групі роль каталізатора, привести до виплеску назовні схованого почуття невдоволення всього колективу [19].

Знаючи ці стадії, керівник повинен визначити, на якому етапі демотивованості знаходиться співробітник. Від цього буде залежати вибір методики підвищення мотивації.

Для виявлення конкретних причин незадоволення співробітником роботою ми пропонуємо використати наступну методику.

Перед початком проведення анкетування просимо співробітників давати повні, щирі і точні відповіді, адже від цього будуть залежати правильні висновки про організацію їхньої подальшої роботи та оплати праці. Попереджаємо працівників, що їхні відповіді не будуть розголошені іншим співробітникам.

В анкеті надруковані можливі варіанти відповідей, проте якщо жоден варіант відповіді не влаштовує співробітника, він має право написати власний варіант відповіді.

АНКЕТА ВИЯВЛЕННЯ ПРИЧИН НЕЗАДОВІЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ

1. Що визначило Ваше рішення прийти на роботу в ВЛ? (підкресліть)

- прагнення реалізуватися професійно
- стабільність і впевненість в майбутньому
- престижність і авторитет ВЛ
- необхідність заробляти на життя
- інше (уточніть)

2. Визначте, будь ласка, якою мірою Вас задовольняють різні сторони

Вашої роботи (відповідний квадрат позначте хрестиком).

Якою мірою ви задоволені	Задоволений	Швидше задоволеній, ніж не задоволеній	Важко відповісти	Скоріше не задоволеній, ніж задоволеній	Не задоволений
		2	3	4	5
Розмір заробітної плати					
Режим					

оснащеності

3. Наступне питання побудоване за допомогою лінійної шкали. Відзначте, будь ласка, за шкалою в якій мірі Ви задоволені своєю роботою (у відсотках). Для цього необхідно обвести колом відповідну цифру.

Роботою абсолютно не задоволений	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Роботою повністю задоволен ий
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

4. Які Ваші плани на найближчі 1-2 роки (відповідь підкреслити)?

- продовжувати працювати на колишній посаді;
- перейти на наступну посаду;
- перейти працювати в інший структурний підрозділ;
- перейти працювати в іншу організацію без зміни спеціальності;
- перейти працювати в іншу організацію зі зміною спеціальності;
- інше (напишіть).

5. Якою мірою і як діють на Вашу трудову активність наступні фактори (закресліть необхідний квадрат)?

	Дії не повністю	Діє суттєво	Діє дуже суттєво
Матеріальне стимулювання	Зовсім не діє	Знижує	Підвищує
Моральне	Знижує	Підвищує	Знижує
	Підвищує	Знижує	Підвищує

стимулювання Заходи адміністративного впливу	Н	У	Б	і	п	у	к	р	а	ї	н	и
Трудовий настрій колективу	Н	У	Б	і	п	у	к	р	а	ї	н	и
Економічні нововведення в компанії	Н	У	Б	і	п	у	к	р	а	ї	н	и
Загальна соціально- економічна ситуація в країні	Н	У	Б	і	п	у	к	р	а	ї	н	и
Страх втратити роботу	Н	У	Б	і	п	у	к	р	а	ї	н	и
Елемент змагання	Н	У	Б	і	п	у	к	р	а	ї	н	и

6. Чи вважаєте Ви, що економічні нововведення сприяють підвищенню ефективності роботи підрозділу (підкресліть)?

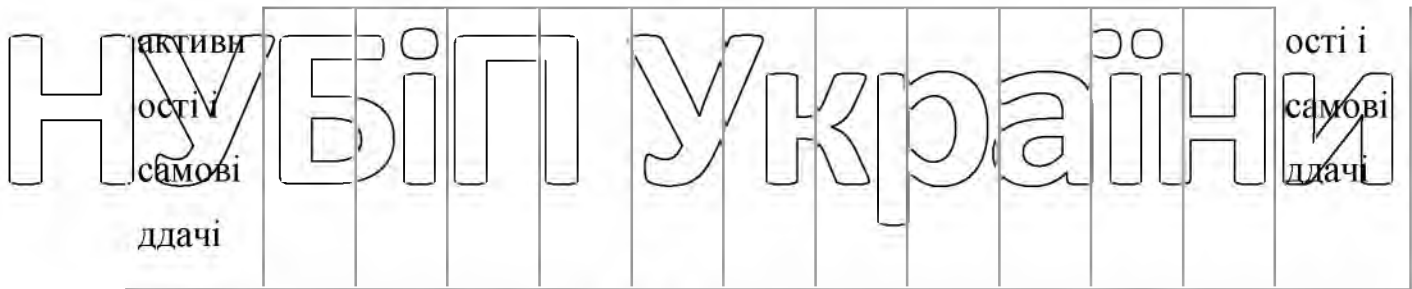
Н У

- Так
- Ні
- Важко відповісти.

7. Чи змушує Вас соціально-економічна ситуація, що склалася в країні шукати додаткові джерела доходу (підкресліть)?

Н У

- Так



10. Напишіть, будь-ласка, що б могло сприяти підвищенню Вашої трудової активності _____

11. Чи відчуваєте ви тривогу, пов'язану з перспективою втратити роботу? (підкресліть)

НУ

- Так
- Ні
- Важко відповісти.

12. Перелічіть Ваші основні функціональні обов'язки: _____

13. За що Ви несете відповідальність як співробітник ВЛ? _____

14. Які області Вашої діяльності Вам найменш цікаві? _____

15. Чи відповідають обов'язки, виконувані Вами на даній посаді

Вашому потенціалу?

НУ

- Так
- Ні
- Важко відповісти.

Якщо ні, то вкажіть, які ще функції Ви могли і хотіли б виконувати. _____

НУ

16. В даний час робота в ВЛ дозволяє Вам:

- ефективно використовувати Ваші здібності
- професійно зростати, набувати нові знання та навички
- веде до втрати кваліфікації.

НУ

17. Оцініть, будь-ласка, обсяг виконуваної Вами роботи:

- перевищує Ваші можливості

18.

- відповідає можливостям
- нижче можливостей.

З усього, перерахованого, найактуальнішим на сьогоднішній день, для Вас є наступне:

пакета – ні

- підвищення рівня заробітної плати
- рівень заробітної плати мене влаштовує, а повнота соціального пакета – ні
- можливість навчання
- кар'єрне зростання, підвищення по службі

- встановлення «теплих» стосунків у колективі
- прийняття участь у вирішенні питань на рівні керівництва ВЛ
- збільшення доходу за рахунок премій і бонусів
- інше (уточніть

19.

Ваша посада _____

20.

Стать (підкресліть)

- Чоловіча
- Жіноча

21.

Вік (підкресліть)

- 20 - 30 років;
- 31 - 40 років;
- 41 -50 років;
- 51 -60 років.

22.

Освіта (підкресліть)

- Середня спеціальна
- Незакінчена вища
- Вища

23.

Досвід роботи:

✓ Загальний

По спеціальності

_____ У К Р А І Н И

24. Ваша середньомісячна заробітна плата (за останні 2 місяці) _____

25. Розмір премії, надбавок, отриманих Вами:

В минулому році _____

В цьому році _____

Дуже вдячні за допомогу в нашій роботі!

Проведення аналізу результатів такого анкетування дасть змогу керівнику виявити справжні причини зниження рівня мотивації співробітників ВЛ і індивідуально підібрати методи підвищення мотивації [14].

Методи підвищення мотивації

При всякому підході до створення системи мотивації головне – обрати правильні мотиваційні заходи. На жаль, в мотивації не існує уніфікованого підходу – потрібно шукати індивідуальний підхід до кожного працівника. Впровадження ефективної індивідуальної системи допоможе перейти на абсолютно новий якісний рівень і забезпечить гармонійний і продуктивний професійний розвиток кадрів і реалізацію всіх завдань бізнесу.

Для досягнення високого рівня мотивованості персоналу, перш за все, необхідним є проведення ретельно спланованої і систематичної роботи для покращення взаємовідносин в колективі, зниження рівня конфліктності і створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Як було вже розглянуто раніше, найпоширенішою класифікацією методів мотивації є їх поділ на економічні прямі (відрядна оплата, почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу), економічні непрямі (пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.) та негрошові (збагачення праці, гнучкі робочі графіки, програми підвищення якості праці, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні тощо).

Економічні прямі методи найкраще використовувати на основі тарифної ставки, до якої включено:

– тарифна ставка працівника даного фаху;

– доплати даному працівнику за понаднормову роботу, роботу у вихідні і святкові дні, шкідливі умови праці і т.д.;

– надбавки даному працівнику, встановлені з обліком його індивідуальних якостей і заслуг;

– нарахована даному працівнику колективна премія; виплати з прибутку даному працівнику;

– дивіденди, нараховані даному працівнику.

Тарифна ставка повинна базуватися на рівні професійної освіти, стажу роботи, складності виконання робіт, можливості появи нестандартних ситуацій, напруженості праці, дефіциту професії на ринку праці, рівні управлінської роботи, числі працівників, що знаходяться в підпорядкуванні, рівні відповідальності. Тільки тоді заробітна плата буде дійсно відповідати компетентності співробітника і підвищувати його мотивацію досягнення успіху [39].

Задача керівника, у випадку застосування економічної мотивації, полягає в розробці преміальної схеми виплат за продуктивність, системи відрядної оплати або трудових угод. Ця задача аж ніяк не проста, тому що ситуація вимагає індивідуального підходу і залежить від спеціалізації персоналу. Не всі способи економічного заохочення можуть зробити мотиваційний вплив на співробітників, однак, існує декілька основних положень про премії, що є універсальними. Ними повинний керуватися керівник при впровадженні методів економічної мотивації [15]:

Премії не повинні бути занадто загальними і поширеними, оскільки в іншому випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати у звичайних умовах.

Премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника у виробництво, чи то індивідуальна чи групова робота.

Повинен існувати якийсь прийнятний метод виміру цього збільшення продуктивності.

Робітники повинні відчувати, що премія залежить від додаткових, а не

нормативних зусиль.

Додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій [16].

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці (економічно прямі методи) надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на належному рівні, так і росту виробництва праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. Врешті решт відбувається певні накладки або звикання до цього виду впливу. Вплив на

працівників лише економічно прямими методами не може привести до довгострокового підвищенню виробництва праці. Хоча праця в нашій країні, на відміну від високорозвинутих країн, на цей час розглядається лише як засіб заробітку, можна припустити, що потреба в грошах буде рости до певної межі, яка залежить від рівня життя, після якого гроші стануть умовою нормального

психологічного стану, зберігання людської гідності. В цьому випадку у ролі домінуючих можуть виступати інші групи споживачів, зв'язаних з потребою у творчості, досягненні успіхів та інші. Для керівника велике значення має вміння розрізняти потреби працівників. Потреби більш низького рівня повинні

задовольнятися до того, як потреби наступного рівня стане більш значним фактором, які визначають поведінку людини. Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотивація, яка запрацювала один раз, знову буде ефективною. З розвитком особистості розширюються можливості, потреби у самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб нескінчений [15].

Наступним напрямком підвищення мотивації є вдосконалення організації праці – містить постановку цілей, розширення робочих функцій, збагачення праці, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника.

Розширення робочих функцій припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником. В результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності (це можна визначити за допомогою запропонованої анкети), в іншому випадку це може привести до різкого опору з боку працівників [17].

Збагачення праці припускає надання людині такої праці, яка б давала можливість росту, розвитку творчості, відповідальності, самоактуалізації.

Поліпшення умов праці – одна з найгостріших проблем цього часу. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови робочого середовища. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певного виробництва праці і його ефективності .

Ще одним боком цієї проблематики є низька робоча культура працівників. Довгий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах людина не вміє, та й не хоче правильно організувати своє робоче місце. Для вирішення цієї проблеми рекомендується впроваджувати японську передову форму управління, одним з її компонентів є підвищення культури організації. Використання цих 5-ти принципів праці є одним з елементів робочої моралі:

1. ліквідувати непотрібні речі на місцях праці
2. правильно зберігати потрібні речі
3. постійно підтримувати чистоту та порядок на робочому місці
4. постійна готовність робочого місця до роботи
5. засвоїти дисципліну та дотримуватися перелічених принципів

Стан робочого місця щоденно оцінюється за допомогою балів. Працівники зацікавлені у постійній підтримці свого місця в доброму стані, тому, що в цьому випадку тарифна частина його зарплатні збільшується на 10%. Застосування такої системи дозволяє підвищити рівень культури виробництва та сприяє зростанню виробництва праці [19].

Загалом, в спеціальній літературі всі нематеріальні методи мотивації поділяють на дві групи: організаційні і соціально-психологічні [17].

До організаційних методів, які можна застосувати в ВЛ відносяться:

- програма професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили, кар’єрний ріст, мотивацію перспективою;

- гуманізація праці (демократизація управління, делегування повноважень, раціоналізація режимів праці і відпочинку, організація кімнат психологічного розвантаження);

- створення ситуації трудового змагання;

- розробка і впровадження принципів корпоративної культури;

- організація роботи по збору скарг і пропозицій співробітників;

- проведення анкетування;

- належні фізичні умови роботи (чистота в офісі, комфорт робочого місця, сучасна техніка);

- організація обідів, доставки чистої води, безкоштовна кава, чай;

- мотивація контролем – ведення звітності про результати роботи за місяць, квартал;

Соціально-психологічними методами підвищення трудової мотивації є:

- привселюдне визнання заслуг;

- вираження вдячності в наказах;

- вираження вдячності в друкованих виданнях, на дошках оголошень, по радіо та ін.;

- поздоровлення з ювілеями;

- фотографії на дошках пошани, в музеях, на буклетах тощо;

- знищення всіх джерел, які підсилюють страх та ворожість всередині організації. Створення культури взаємної підтримки та довіри.

- схвалення і підтримка;

- негативне підкріплення чи конструктивна критика;

- спілкування співробітників;

- проведення корпоративів;
- запрошення співробітника в якості лектора, тренера, радника.

Крім описаних вище методів, які бажано застосовувати індивідуально до кожного співробітника, ми пропонуємо керівникові ознайомити і запропонувати працівникам метод самомотивації.

Самомотивація – це здатність мотивувати себе на виконання тих справ, які не викликають у вас особливого інтересу [17].

Вміти себе мотивувати означає:

- замінювати негативні емоції на позитивні;
- образно зменшувати проблеми, не приймаючи їх близько до серця;
- вирішувати проблеми відразу, а не відкладати і постійно думати про

них.

Щоб зацікавити працівників у даному методі, керівник повинен сам досконало ним володіти.

При підборі методів мотивації керівник повинен враховувати такі основні принципи розподілу винагородження:

1. Задоволення базових потреб особистості.

Винагородження повинно бути достатнім, щоб задовольнити головні потреби людини;

2. Принцип справедливості. Люди мають схильність порівнювати свої винагородження з винагородженнями інших. Якщо усвідомлюється несправедливість, то внаслідок цього виникає незадоволення;

3. Принцип індивідуальної орієнтованості. Керівники, які розподіляють винагородження, повинні враховувати індивідуальні відмінності. У протилежному випадку винагородження буде менш ефективним [14].

Таким чином, тільки комплексна система мотивації з обов'язковим урахуванням емоційної та матеріальної складової дозволить домогтися від

співробітників повної самовіддачі на роботі, максимальної ефективності та продуктивності.

Режим підкріплення бажаного рівня мотивації

Основний принцип навічіння полягає в тому, що поведінка, яка підкріплюється, повторюватиметься. І навпаки, діяльність, яка не підкріплюється або ж карається, має тенденцію не повторюватися і поступово згасає.

Режим підкріплення – це правило, котре встановлює, як часто певні дії та поведінкові вияви будуть підкріплюватися. Від режиму підкріплення залежить швидкість, з якою поведінка набувається і зберігається [14].

Режим безперервного підкріплення – надання підкріплення кожного разу, коли суб'єкт учиняє бажану дію, – є найпростішим способом підкріплення.

Перевагою даного виду підкріплення є те, що бажана поведінка закріплюється набагато швидше. Однак у повсякденному житті і в даних умовах роботи постійне підкріплення всіх актів поведінки є майже неможливим. Адже керівник не може, наприклад, стимулювати працівника матеріальним заохоченням за кожен успішно виконану дію.

В психології мотивації існує багато варіантів режиму підкріплення. Однак всі вони можуть бути класифіковані згідно з двома основними параметрами:

1. Режим часового підкріплення – це такий графік підкріплення, коли підкріплення надається лише після закінчення певного часу з моменту попереднього підкріплення.
2. Режим пропорційного підкріплення це такий графік підкріплення, коли з моменту підкріплення відбулася певна кількість реакцій [34].

Проте, перед тим як використовувати режим підкріплення бажаного рівня мотивації, керівнику необхідно визначити оптимум мотивації для кожного завдання різним співробітником.

Результати дослідження Р.Сікса і Дж. Додсона заевдчили, що у кожного співробітника і в залежності від складності завдання існує свій оптимум

мотивації, за якого ефективність виконання діяльності є найвищою. Цими вченими було виведено закон, який і називається Перший закон Єркса-Додсона і полягає в наступному: внаслідок збільшення інтенсивності мотивації якість діяльності спочатку збільшується, а потім, після проходження точки найвищих показників успішності діяльності (оптимуму мотивації), поступово зменшується.

Графічно перший закон Єркса-Додсона можна зобразити таким чином: (рис. 3.4)

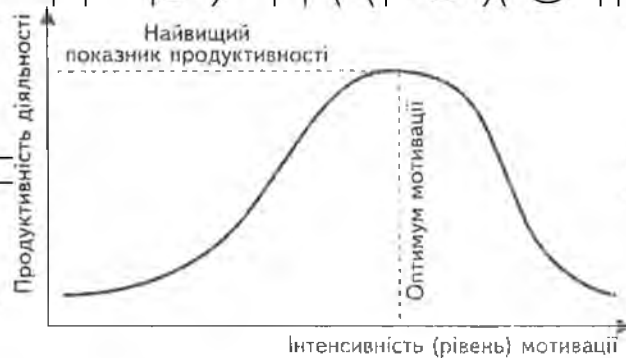


Рис. 3.4 Перший закон Єркса-Додсона

Для ефективного управління мотивацією керівнику необхідно встановити оптимальний рівень мотивації саме для даної діяльності і для конкретного співробітника, оскільки кожному виду діяльності відповідає свій оптимум мотивації [14].

Керівнику необхідно пам'ятати, що надмірна мотивація може спричинити погіршення рівня досягнень, оскільки виникає надто сильне напруження (тобто певні небажані емоційні вияви негативно відобразатимуться на перебігу діяльності) (рис 3.5).

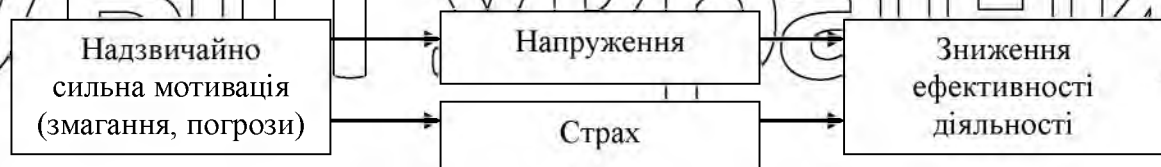


Рис. 3.5 Схема «перемотивації».

Для підтримки мотивації в співробітників ВЛ керівник обов'язково повинен враховувати другий закон Єркса-Додсона. Згідно з ним, для складного

завдання оптимальною мотивацією є слабка, тоді як для легкого – сильна. Для найкращого виконання складного завдання необхідна слабка мотивація. Очевидно, що надмірна мотивація не викликає порушень поведінки і зниження ефективності діяльності при виконанні легкого завдання, але така небезпека виникає в разі виконання складних завдань [14].

Графічно другий закон Єркса-Додсона можна подати таким чином: (рис 3.6)



Рис. 3.6 другий закон Єркса-Додсона

Підсилення мотивації (яка стимулює активність, зусилля) може погіршувати результати діяльності (якість досягнень), якщо вона є достатньо складною. Цими вченими було виявлено, що максимальне зусилля збільшує кількість помилок, причому при виконанні складного завдання значно більшою мірою, ніж при виконанні легкого. Оскільки в ВІ недопущення помилок є основним із завдань, то керівнику необхідно враховувати, що чим вищі вимоги і чим складнішим є завдання, тим імовірніше сила мотивації негативно відобразиться на якості досягнень.

Таким чином, здійснюючи режим підкріплення мотивації, керівник повинен враховувати залежність рівня досягнень від сили мотивації (оптимум мотивації).

Щоб мотивація працівника до роботи тривала після припинення зовнішнього підкріплення, її слід перевести під контроль стимулів, які є природними для даної поведінки або діяльності. Наприклад, перевести в режим

внутрішньої мотивації або в режим підкріплення, яке виходить від людей, які належать до безпосереднього оточення суб'єкта. Позитивне чи негативне підкріплення, яке йде від оточення, а не від штучних методів мотивації, може підтримувати поведінку після закінчення проведення мотиваційної програми.

Для переведення мотивації в режимі природного підкріплення керівнику рекомендується навчити співробітників технікам ефективного самопідкріплення [14, 17].

Перевагами самопідкріплення є те, що працівник може винагороджувати себе в будь-який час, сам вибрати той чи інший спосіб чи інтенсивність самопідкріплення. Коли людина сама визначає критерії самопідкріплення, то це можна кваліфікувати як самодетерміноване підкріплення (E. Glunn, 1975). Для того щоб певні форми самосхвалення чи самовинагородження поведінки мали ефект підкріплення, вони повинні підсилювати поведінку, тобто збільшувати частоту цієї поведінки (A. Kazdin, 1994).

Передумовою ефективного самопідкріплення є ретельний моніторинг (спостереження, фіксація й описування своєї поведінки).

Основними видами самопідкріплення є: винагородження себе за успішне виконання діяльності, самосхвалення, успіх як самопідкріплення, підбадьорення тощо [14, 16].

Ефективним методом формування мотивації через самопідкріплення є програмування відповідних ситуацій в уяві. Індивід «прокручує» в уяві картинку успішного виконання діяльності, до якої прагне сформувати інтерес (внутрішню мотивацію), та певної винагороди або схвалення після її завершення (Ю. Орлов, 1991).

Звичайно, позитивне емоційне підкріплення в уяві має менший мотиваційний ефект, ніж реальне підкріплення чим самопідкріплення. Справжнє матеріальне винагородження, схвалення чи інший метод мотивації справляє сильніший вплив на мотивацію діяльності, ніж фантазування про нього. Але мрії, уявлення картин успіху в діяльності теж мають певний ефект підкріплення і підтримують мотиваційний тонус. Передбачення можливості задоволення

внаслідок виконання діяльності сприяє розвитку інтересу до неї [34].

Для підтримання бажаного рівня мотивації працівників керівнику потрібно раз на рік проводити оцінку наявного рівня мотивації. Крім запропонованої методики оцінки мотивації рекомендовано діагностувати рівень задоволеності мотиваційних потреб працівників. Для вирішення такого завдання нами пропонується використовувати 12-факторну модель мотивації Ш. Річі — П. Мартіна та кваліметричну модель ступеня реалізації цих факторів через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за цими ж факторами, адаптувавши її до особливостей ВЛ [15].

Отже, режим підкріплення бажаного рівня мотивації працівника є дуже важливою ланкою в запропонованій нами програмі комплексної мотивації співробітників ВЛ. Без режиму підкріплення використання методів трудової мотивації є лише окремою і малоефективною частиною складної системи мотивування працівників. Використання режиму самопідкріплення дає змогу підвищити ефективність впровадження програми комплексної мотивації, зменшити затрати сил і часу керівника в період впровадження і наступні періоди і, як наслідок, підвищити ефективність роботи кожного окремого працівника

ВИСНОВКИ

Провівши аналіз щодо вимог стандарту ДСТУ ISO/IEC 17025 було розроблено системи управління персоналом як складової частини менеджменту якості. Відповідно нами було опрацьовано та узагальнено міжнародну і національну нормативну документацію, науково-методичну літературу, представлено її огляд, висвітлені характерні риси та особливості проблеми, що допомагає контролювати, підтримувати дієвість системи.

У результаті проведених досліджень були зроблені такі висновки та запропоновані наступні заходи та програми:

1. Менеджмент персоналу здійснюється шляхом виконання цілеспрямованих дій і передбачає визначення цілей вищим керівництвом організації (лабораторії) та основних напрямків роботи з персоналом. До таких цілей відносяться: задоволення кількісної та якісної потреби підприємства (лабораторії) в персоналі, забезпечення раціональної розстановки, професійно-кваліфікаційного та посадового просування працівників, ефективне їх використання.

2. Мотивування персоналу – одна з найважливіших функцій менеджменту персоналу, яка повинна сприяти вільному розвитку і самореалізації особистості. Саме тоді принцип менеджменту якості «залучення персоналу» буде реалізований.

3. Розроблено програму комплексної мотивації, яка включає в себе такі основні елементи: усвідомлення керівництва в потребі мотивації співробітників, оцінювання рівня мотивації співробітників, виявлення причин демотивованості, методи підвищення мотивації, режим підкріплення рівня мотивації.

– описано основні види методів підвищення мотивації працівників, які, на нашу думку, є найбільш підходящими до умов використання в

ВЛ. Методику також рекомендовано застосовувати для визначення рівня сумісності працівників для роботи в колективі

– розроблено комплексний опитувальний лист, який дозволяє визначити на якій стадії знаходиться співробітник і які саме фактори спричинюють відсутність мотивації до процесу діяльності.

Результати, виявлені за допомогою даного опитувального листа можуть служити основою для персоналізованого підбору методів для підвищення мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Волощина, М. Д. (2021). Акредитація виробувальної лабораторії за вимогами ДСТУ ISO/IEC 17025.

ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019 Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій (EN ISO/IEC 17025:2017, IDT; ISO/IEC 17025:2017, IDT). [Чинний від 2021-01-01]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. 30 с.

ДСТУ ISO 10005:2019. Настанови щодо програм якості (ISO 10005: 2019, IDT). [Чинний від 2019-12-24]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. 23 с.

ДСТУ ISO 9000:2015 Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT) [чинний від 2016-07-01] Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ» 2016. 45 с.

Смага, І. Ю. (2020). Процеси управління та оцінки ризиків в системах менеджменту якості (Doctoral dissertation, Національний авіаційний університет). Основні відомості про емітента ТОВ «МНВО «БІОКОН». URL:

Історія створення бренду. URL: <https://brand-info.com.ua/biokon/> (дата звернення

Офіційний сайт ТОВ «МНВО «БІОКОН». URL: <http://www.biokon.com.ua/> (дата звернення 04.04.2022)

Основні відомості про ТОВ «МНВО «БІОКОН». URL:

ISO 19011 International standard. Рекомендації до аудиту системи менеджменту якості та /або навколишньої середовища. Пер. с англ. – М.: РІА «Стандарти и качество», 2011. – 230 с.

Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. №2. С. 158–162.

Башук Т.О., Жолудева А.М. Додільність формування корпоративної

культури на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 2. С. 179-

Громко Л. С. Формування системи мотивування персоналу підприємств роздрібної торгівлі на засадах поведінкового підходу: дис. канд. ек. наук :

Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві. Економіка і менеджмент культури. 2013. № 1. С. 85-88

Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf

Шумаєва Е. А. Особливості зарубіжних моделей управління мотивацією праці персоналу. Економіка та управління. 2012. С. 5-7.

Шура Н. О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку [Електронний ресурс]. Агросвіт. 2015. № 8. С. 64-69.

Щебликіна І. О. Проблеми мотивації та стимулювання працівників в організації. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(5). С. 294-299.

Щебликіна І. О. Проблеми мотивації та стимулювання працівників в організації. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(5). С. 294-299.

Ядранська О.В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. Економіка & держава. 2009. № 1. С. 60–63.

Яхтер А. Мотивація праці як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 37(2). С. 128-134.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ДОДАТКИ

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВЛ	ПРОЦЕДУРА	П.ВЛ.01
Управління персоналом		Версія: 01 Сторінка: 1/6

Зміст

1. Ціль.
2. Область використання.
3. Блок-схема процесу.
4. Додаткова інформація до етапів процесу.
5. Позначення і назва перерахованих документів СМЯ.

Список отримувачів

Для використання	Для інформації
Керівник ВЛ	Співробітники лабораторії
Відповідальний за СМЯ	
Керівник підрозділу лабораторії	

Інформація про внесення змін

Версія	Причина змін	Дата введення в дію
01		
02		
03		

1. Ціль

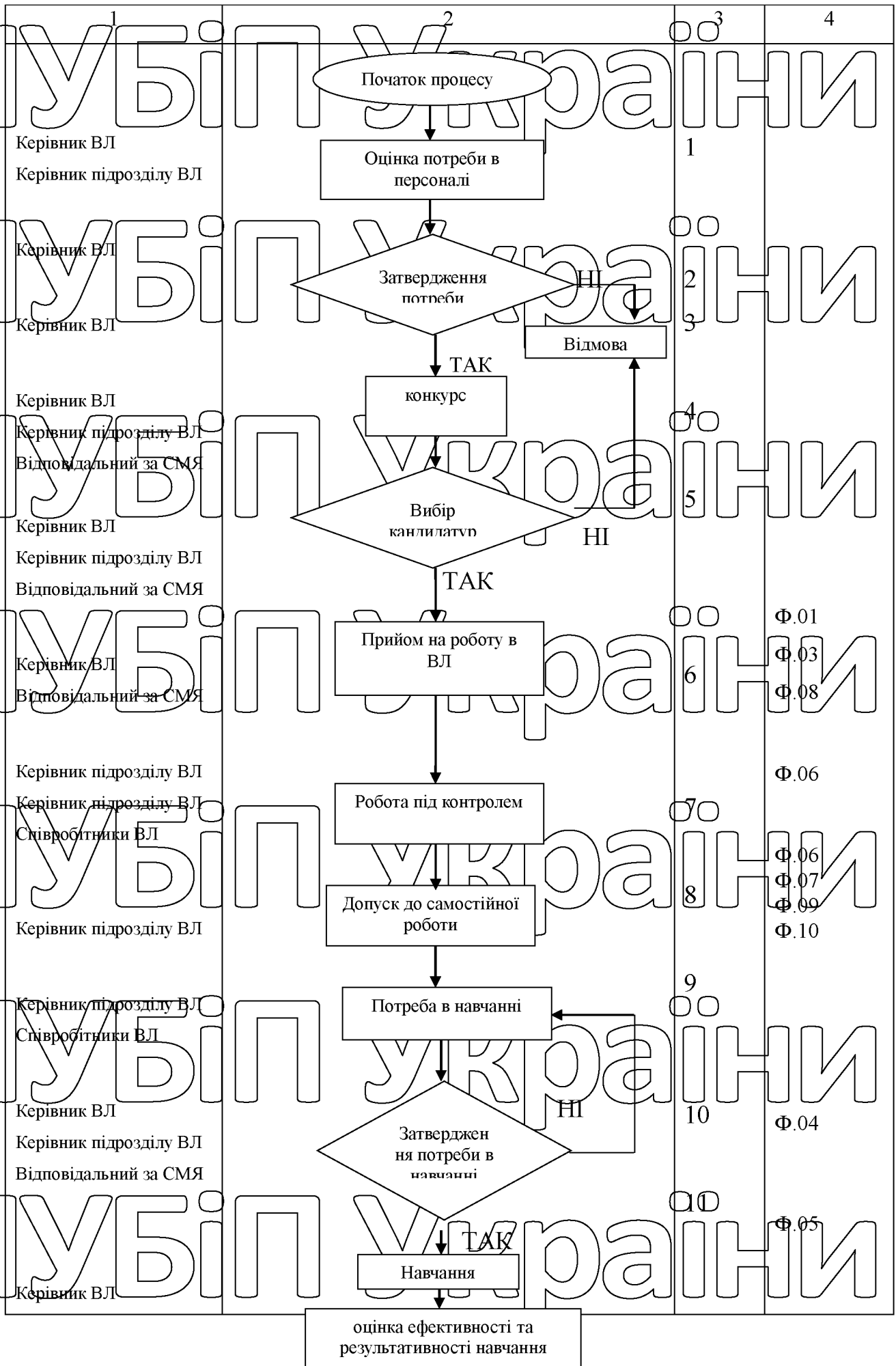
Ціль цієї процедури полягає у встановленні основних етапів процесу управління персоналом, критеріїв важливості освіти при прийомі на роботу, а також цілей внутрішнього і зовнішнього навчання персоналу.

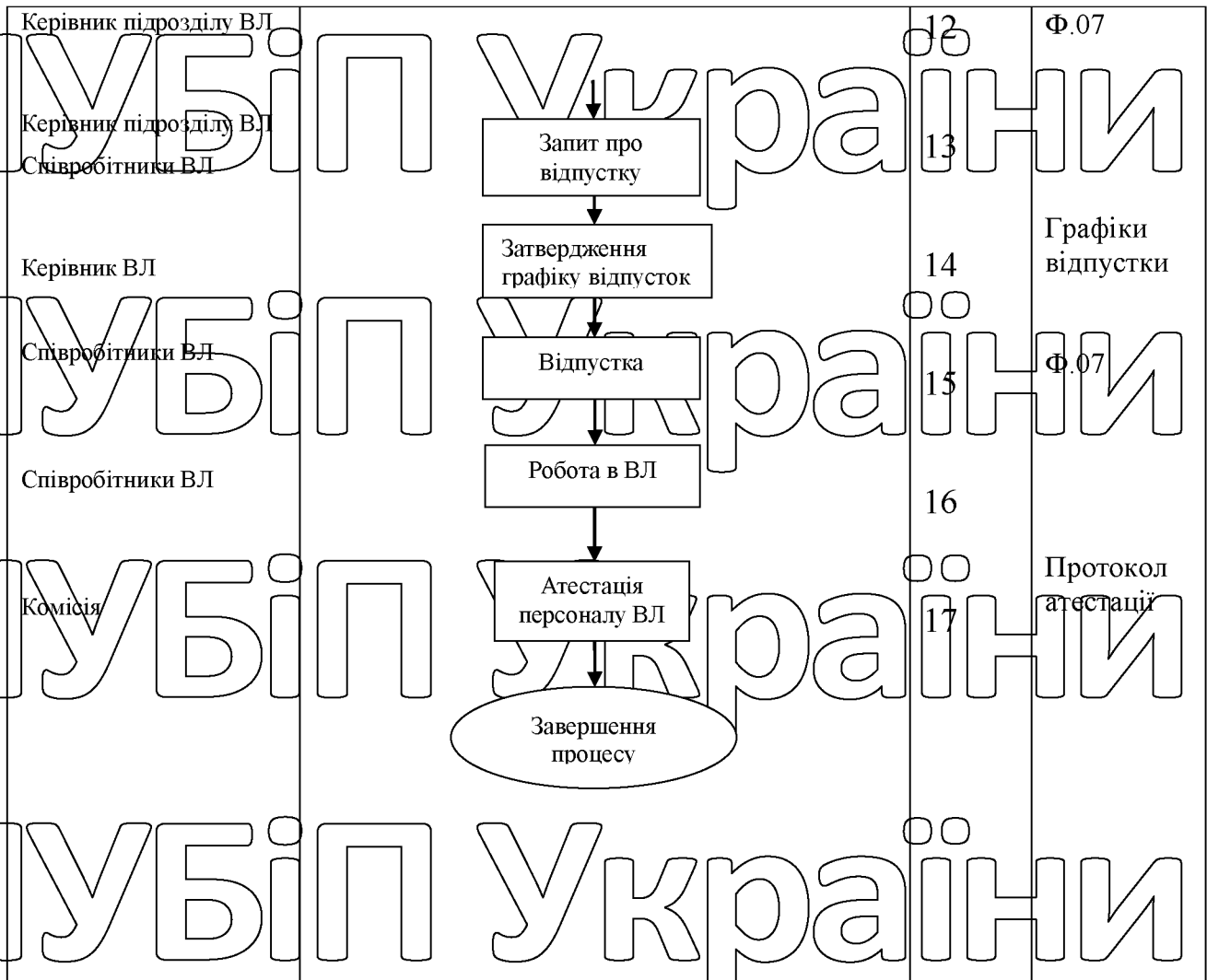
2. Область застосування

Процедура призначена для всього персоналу.

3. Блок-схема процесу.

Відповідальний виконавець	Етапи процесу	Номер етапу	Використана документація





4. Додаткова інформація до етапів процесу:

1. Оцінка потреби в персоналі проводиться на основі запиту, що виходить від керівників підрозділів лабораторії або від технічного керівника лабораторії.

2. Після затвердження керівником потреби в додатковому персоналі, проводиться пошук потрібного кандидата.

3. Ні (відмова)

4. Оголошується конкурс на вакантну посаду шляхом розміщення інформації в друкованих виданнях засобів масової інформації, на сайті або запрошуються на співбесіду фахівці з інших випробувальних лабораторій. Також відомості про потребу в персоналі, із зазначенням необхідних мінімальних критеріїв (освіта, кваліфікація, досвід роботи за фахом, досвід роботи на ПК, знання мов тощо) можуть передаватися у відділ кадрів ВЛ для підбору необхідного персоналу.

ВЛ	ПРОЦЕДУРА	П.ВЛ.01
Управління персоналом		Версія: 01 Сторінка: 4/6

5. Керівниками підрозділів лабораторій і керівником ВЛ проводиться співбесіда з кандидатами. При співбесіді враховується:

- Освіта;
- Який навчальний заклад закінчив;
- Досвід попередньої роботи;
- Знання іноземних мов;
- Навички роботи на ПК;
- Інші необхідні навички і знання, залежно від планованої роботи.

6. Оформлення на роботу проводиться відділом кадрів. Новоприйнятий працівник, перш ніж приступити до виконання обов'язків, незалежно від вихідної компетентності повинен пройти внутрішнє ознайомлення та навчання з технічних аспектів і СМЯ. Ознайомитися з Політикою в сфері якості і розписатися в Ф. 08.

На кожного співробітника складається особиста картка за формою Ф. 01, в якій відображені відомості про працівника, освіту, трудову та наукову діяльність, а також складається посадова інструкція.

Новоприйнятий працівник підписується про нерозголошення конфіденційної інформації, отриманої під час роботи.

7. Новоприйнятий працівник, який проходить навчання або не володіє відповідною кваліфікацією, може проводити випробування тільки під наглядом провідних фахівців. Темі навчання, вивчаються документи, документуються в Ф. 06.

8. До самостійної роботи новий співробітник допускається тільки при наявності допуску керівника підрозділу і позитивних результатів внутрішньолабораторного контролю.

Подальше підтвердження компетентності документується в Ф. 06.

ВЛ	ПРОЦЕДУРА	П.ВЛ.01
Управління персоналом		Версія: 01 Сторінка: 5/6

За співробітником закріплюються певні види випробувань (Ф.07.), певні обов'язки з виконання робіт по СМЯ (Ф. 10.), а також визначені повноваження.

9. Потреба в навчанні визначається безпосередньо самим співробітником або керівником відповідного підрозділу. Керівником забезпечується постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

10. В кінці поточного року керівником, керівниками підрозділів і відповідальним за СМЯ обговорюється і затверджується план навчання на наступний рік (Ф. 04.)

11. Після навчання, фахівцями надаються відповідні документи, що підтверджують навчання, а відповідальним за облік зовнішнього навчання робиться відмітка в Ф. 05.

12. Після навчання проводиться оцінка ефективності та результативності навчання Ф.07.

13. Відпустки надаються співробітникам згідно чинного законодавства України. Терміни узгоджуються з керівниками підрозділів і затверджуються керівником.

14. Графік відпусток працівників затверджується керівником.

15. Під час відсутності відповідального виконавця його функції виконує перший або другий замістик Ф. 07.

16. Після повернення з відпустки співробітник приступає до подальшого виконання своїх посадових обов'язків.

17. Комісією, створеної наказом керівника один раз у п'ять років, згідно діючого законодавства, здійснюється атестація співробітників на відповідність займаній посади. За результатами атестації, комісією приймається рішення про відповідність/невідповідність персоналу займаній посади або про підвищення/пониження в посаді.

ВЛ	ПРОЦЕДУРА	П.ВЛ.01
Управління персоналом		Версія: 01 Сторінка: 6/6

У разі невідповідності або підвищення на посаді - вказаному персоналу необхідно в наступному році пройти перекваліфікацію для підтвердження компетентності.

6. Позначення та назва перелічених документів СК.

Ф.01 «Особова картка»

Ф. 02 «Інформація про персонал»

Ф. 03 «Зразки підписів співробітників»

Ф. 04 «План зовнішнього навчання фахівців на 2022 рік».

Ф. 05 «Підвищення кваліфікації фахівцями в 2022 році».

Ф. 06 «Протокол навчання, підтвердження компетентності та повноважень персоналу»

Ф. 07 «Оцінка ефективності та результативності навчання»

Ф. 08 «Взаємозамінність персоналу при проведенні випробувань»

Ф. 09 «Список співробітників, ознайомих з Політикою в області якості»

Ф. 10 «Повноваження персоналу»

Ф. 11 «Взаємозамінність персоналу при виконанні робіт з СМЯ»

Ф.В.Д. 01	ФОРМА	Версія: 01	Дата введення :
Особова картка		сторінка:	Дата заповнення :
		1/1	

П.І.П

Посада

Дата народження

Паспорт серія

номер

ким виданий

дата видачі

Домашня адреса

телефон

Освіта

Навчання в середніх та вищих навчальних закладах

Назва закінченого	Спеціальність по	Кваліфікація по	Рік
ВНЗ	диплому	диплому	закінченн я

Диплом

Вчена ступінь

Трудова і наукова діяльність

Місце роботи	Посада	Професія	Період роботи

Трудова діяльність

Дата	Номер приказу	Посада	Назва лабораторії

Загальний досвід роботи

Досвід роботи, пов'язаний з виконанням посадових обов'язків

Досвід роботи в лабораторіях

ФОРМА 02

Ф.ВЛ. 02	ФОРМА	Версія: 01	Дата введення:
	Інформація про персонал	сторінка:	Дата заповнення:
		1/1	

№ п/п	П.І.П	Посада	Освіта, назва закінченого навчального закладу, рік закінчення, спеціальність, кваліфікація	Дата прийому на роботу	Загальний досвід виконання посадових обов'язків	Досвід роботи, пов'язаний з виконанням посадових обов'язків	Посадові обов'язки (коротко)	Лабораторія

ФОРМА 03

Ф.В.Л. 03	ФОРМА	Версія: 01	Дата введення:
	Зразок підписів співробітників	Сторінка: 1/1	Дата заповнення:

№ п/п	Посада	П.І.П.	Зразок підпису
----------	--------	--------	----------------

ФОРМА 04

Ф.В.Л. 04	ФОРМА	Версія: 01	Дата введення:
	План зовнішнього навчання фахівців на 2022 рік	Сторінка: 1/1	Дата заповнення:

Основні теми навчання					
Посада П.І.П.	Нові види випробуван ь продукції, що не входять в область акредитації	Сучасні прибори, обладнанн я, матеріали	Метрологічн е забезпечення вимірювань	Система управлін ня якістю згідно ВИМОГ ДСТУ ISO/IEC 17025	Найкраща лабораторна практика
1	2	3	4	5	6

ФОРМА 05

Ф.В.Л. 05	ФОРМА	Версія: 01	Дата введення:
Підвищення кваліфікації фахівцями в році		сторінка: 1/1	Дата заповнення:

№ п/п	Дата навчання	Хто навчався	Хто проводив навчання	Тема навчання	Підтвердження навчання
1	2	3	4	5	6

ФОРМА 06

Ф.В.Л. 06	ФОРМА	Версія: 01	Дата введення:
Протокол навчання, підтвердження компетентності та повноважень персоналу		сторінка: 1/1	Дата заповнення:

П.І.П. того, хто навчається	
П.І.П. того, хто навчає	

Тема навчання	Документи, що вивчаються

Дата ознайомлення з документом	Дата початку навчання	Дата закінчення навчання	Підпис того, хто навчається	Підпис того, хто навчає
--------------------------------	-----------------------	--------------------------	-----------------------------	-------------------------

ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПЕТЕНТНОСТІ СПІВРОБІТНИКА

Вид допуску				Дата	П.І.П. допустившого	Підпис
Робота під контролем						
Самостійна робота						
Робота з правом навчання						

ПОВТОРНІ ОЦІНКИ

Дата	Характеристика компетентності	Підпис контролюючого

Ф.ВЛ. 07

ФОРМА

Версія: 01

Дата введення:

Протокол оцінки

сторінка:

Дата заповнення:

ефективності та

1/1

результативності навчання

Організатор навчання:

Назва курсу/ заняття:

Дата:

Керівник курсу:

Будь-ласка, дайте оцінку учбовому курсу/ заняттю, семінару, зробивши відповідні позначки:

5 – відмінно, 4 – дуже добре, 3 – добре, 2 – задовільно, 1 - погано

Твердження

5

4

3

2

1

Користь цього учбового курсу/ заняття для моєї роботи

Ступінь участі та зацікавленості

Практичні обговорення та вправи

Відведення часу на обговорення/ практику/прикладне використання

Загальна ефективність керівника курсу/заняття

Загальна ефективність учбового курсу/заняття

Запишіть інші твердження, які хотіли б оцінити. Визначте три речі, які ви засвоїли на курсі/занятті:

1)

2)

3)

Поясніть, яким чином плануєте використовувати ці три речі в роботі:

1)

2)

3)

Чи могли б ви рекомендувати цей учбовий курс/заняття іншим співробітникам?

Обґрунтуйте ваш погляд:

Додаткові коментарі чи пропозиції:

Підпис співробітника:

ФОРМА 08

Ф.ВЛ. 08	ФОРМА	Версія: 01 сторінка:	Дата введення: Дата заповнення:
Взаємозамінність персоналу при проведенні випробувань		1/1	

Назва виду випробувань	П.І.П.	П.І.П.	П.І.П.	П.І.П.	П.І.П.	П.І.П.	П.І.П.
---------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

1	2	3	4	5	6	7	8
Назва випробування	2	1	3				

- 1 - Відповідальний виконавець
- 2 - Перший замісник
- 3 - Другий замісник

ФОРМА 09

Ф.ВЛ. 09	ФОРМА	Версія: 01 сторінка:	Дата введення: Дата заповнення:
Список співробітників, ознайомих з Політикою в області якості		1/1	

НУБІП України

Всі підрозділи

№ п/п	Посада	П.І.П.	Зразок підпису
----------	--------	--------	----------------

НУБІП України

ФОРМА 10

Ф.ВЛ. 10	ФОРМА	Версія: 01	Дата введення:
Повноваження персоналу		сторінка: 1/1	Дата заповнення:

НУБІП України

№ п/п	П.І.П.	Підрозділ	Посада	Повноваження	Ознайомлені й підпис
1	2	3	4	5	6

НУБІП України

ФОРМА 11

Ф.ВЛ. 11	ФОРМА	Версія: 01	Дата введення:
Взаємозамінність персоналу при виконанні робіт з СМЯ		сторінка: 1/1	Дата заповнення:

НУБІП України

Назва робіт по СМЯ	П.І.П.	П.І.П.	П.І.П.	П.І.П.	П.І.П.	П.І.П.	П.І.П.
--------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

НУБІП України

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

НУБІП України

Назва роботи	0	2	1	3	00
-----------------	---	---	---	---	----

НУБІП України

1 - Відповідальний виконавець

2 - Перший замісник

3 - Другий замісник

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України **ДОДАТОК Б.**

НУ

00

И

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет харчових технологій
та управління якістю продукції АПК

НУ

И

НУ



И

ХІ МІЖНАРОДНА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
ВЧЕНИХ, АСПІРАНТІВ І СТУДЕНТІВ

«Наукові здобутки у вирішенні актуальних
проблем виробництва та переробки сировини,
стандартизації і безпеки продовольства»

НУ

И

ЗБІРНИК ПРАЦЬ

за підсумками
ХІ Міжнародної науково-практичної
конференції вчених, аспірантів і студентів

НУ

И

КИЇВ – 2022

НУБІП України

НУБІП України

НУ

НУ

НУ

НУ

НУ

16. І.В. Момот, Т.В. Розбицька, Л.О. Адамчук Оцінювання якості та безпеки молочної продукції за вимогами принципу HACCP та стандартів ДСТУ ISO 22000 43
17. Л.О. Захарова, Т.В. Розбицька, Л.О. Адамчук Вимоги ДСТУ EN ISO 17025:2019 до менеджменту ризику 44
18. М.В. Рудь, Т.В. Розбицька, Л.О. Адамчук Переваги впровадження HACCP плану 45
19. Р.С. Виношка, Ю.В. Слива BRCCS - британські стандарти у сфері харчової безпеки 47
20. В.І. Чечітко, Ю.В. Слива Сучасні технології виробництва пива 49
21. Л.В. Харлаш, О.В. Савой-Віченко Впровадження системи менеджменту якості в медичних лабораторіях України 51
22. Л.В. Харлаш, О.В. Савой-Віченко Управління ризиками в клініко-діагностичних лабораторіях 53
23. М.О. Дулаченко, Ю.В. Слива Додатковість розроблення елементів СУБХП в умовах молочно-товарних фермерських господарств 55
24. О.Р. Лішук, Н.Б. Сімонова, Ю.В. Слива Актуальні аспекти впровадження систем управління безпекою гігієною праці в умовах виробничих підприємств 57
25. С.В. Нілчак, Ю.В. Слива Сучасні стандарти та схеми сертифікації щодо систем управління безпекою харчових продуктів 59
26. І.В. Величко, Ю.В. Слива Аналіз впливу та показників якості до продукції і ризику 61
27. Ю.О. Лисак, Ю.В. Слива Загальні вимоги до ювелірних виробів із золота 64

Секція 2 Сучасні аналітичні методи аналізу показників якості та безпеки с.г. сировини та продовольства

28. В.І. Корнішко, О.П. Самкова, Т.П. Колесникова, Ю.В. Слива. Законодавчо-правові основи впровадження альтернативного біотестування у токсикологічних дослідженнях 66
29. Т.П. Колесникова, В.І. Корнішко, О.П. Самкова, Л.М. Іщенко, А.А. Коцратик Моніторинг компетентності персоналу у лабораторіях, що акредитовані відповідно до вимог ISO/IEC 17025:2017 69
30. Т.П. Колесникова, В.І. Корнішко, Ю.В. Слива Аналіз можливості застосування каптової селі в харчовій промисловості 72
31. К.О. Каурковська, В.М. Каурковська Теоретичний аналіз взаємодії цитанліну з поверхнею каптоліну 74
32. В.В. Дашук, С.В. Мідак, О.В. Дашук, А.Г. Левченко, В.І. Корнішко, В.О. Ушкалюк Зміни азотнокислотного складу молока корів залежно від фізіологічного стану молочної залози 76
33. В.Ф. Дрозда, Ю.М. Лиска Визначальні параметри насадки трипланої домесивації лабораторних культур трихомрами 77
34. В.М. Войницький, С.В. Ахалік, Т.А. Ткаченко, Л.Г. Калачишук Генетично-модифіковані організми та можливі небезпеки їх використання 80
35. С.В. Мідак, В.І. Корнішко, В.В. Дашук, О.М. Якубчик, А.В. Хомченко Сучасні аналітичні методи аналізу афлатоксинів у молочно-сировині корів 82
36. С.В. Мідак, В.С. Морозова, С.В. Бішук Ферментативна фальсифікація олії та сучасні методи її виявлення 84

НУБІП України

НУБІП України

9. Моніторинг технологічного процесу;
10. Розробка методів коригування;
11. Установа процедур перевірок;
12. Ведення облікової документації.

Висновок

Підвищення продуктивності та здоров'я нації – ось основні передумови для активного впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів та плану НАССР в молочну галузь агропромислового виробництва. Особливо актуальними є питання розробки системи НАССР при впровадженні нових технологічних підходів і технічних рішень щодо раціонального і комплексного використання продуктів лактації сільськогосподарських тварин.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про внесення змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини». Закон України від 24.10.2002 р № 191-IV2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-15>.
2. Савченко О. А., Грек О. В., Красуля О. О. Сучасні технології молочних продуктів: підручник. К.:ЦП «Компринт», 2018. 218 с.
3. ISO 22000 : 2018 Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain.
4. Лисенко О. Сучасні вимоги до безпеки харчових продуктів. ISO 22000 : 2018 – нове бачення. Управління якістю. 2018. № 9. С. 18-21.

УДК 330.46:658.012

Д.О. Захарова, здобувач ОС «Магістр»

Т.В. Розбицька, доктор філософії (PhD), асистент

Л.О. Адамчук, к. с.-г. н., доцент

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

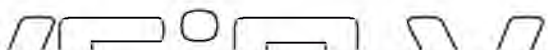
ВИМОГИ ДСТУ EN ISO 17025:2019 ДО МЕНЕДЖМЕНТУ РИЗИКІВ

Використання ISO / IEC 17025 дозволяє лабораторіям продемонструвати свою компетентність, підвищуючи впевненість у своїй роботі як на національному рівні, так і в усьому світі. Це також полегшує співпрацю між лабораторіями та іншими органами, сприяючи обміну інформацією, досвідом і гармонізації процедур. Лабораторія також повинна планувати та здійснювати заходи щодо усунення ризиків та можливостей. Облік ризиків та можливостей створює основу для підвищення ефективності системи управління, досягнення покращених результатів та запобігання негативним наслідкам.

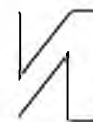
НУБІП України

НУБІП України

НУ

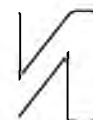


00



Присадибувавши вимоги стандартів, в узагальненому вигляді кроки по запровадженню ризик-орієнтованого менеджменту до практики роботи лабораторій можуть мати такий вигляд:

- визначити контекст лабораторій;
- визначити і затвердити політику ризик-менеджменту лабораторій, виходячи із вимог ISO/IEC 17025;
- встановити і погодити цілі ризик-менеджменту;
- встановити відповідальності, повноваження, ресурси для реалізації визначених політик та цілей;
- створити загальну структуру ризик-менеджменту;
- описати процес (розробити процедуру) ризик-менеджменту в лабораторії;
- визначити необхідні інші сукупні документи, щодо впровадження процесу ризик-менеджменту, зокрема і ті, що вказані в стандарті ISO/IEC 17025;
- затвердити розроблену для функціонування системи ризик-менеджменту документацію в рамках документації системи менеджменту лабораторій;
- впровадити документацію, періодично проводити аудити ступеня виконання вимог ISO/IEC 17025 стосовно управління ризиками;
- періодично вдосконалювати систему ризик-менеджменту в лабораторії.



Висновок

Отже, крім технічних вимог до лабораторій, велика увага в стандарті ISO/IEC 17025 приділяється менеджменту якості в лабораторіях, зокрема організації системи управління якістю з використанням ризик-орієнтованого менеджменту.

ЛІТЕРАТУРА

1. DSTU EN ISO/IEC 17025:2019 Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій (EN ISO/IEC 17025:2017, IDT; ISO/IEC 17025:2017, IDT)
2. ISO 31000 : 2018 Risk management – Guidelines.



УДК 658.562

М.В. Рудь, доктори ОС «Magister»

Т.В. Рибницька, доктор філософії (PhD), асистент

Л.О. Адажчук, в. с. н. н., доцент

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

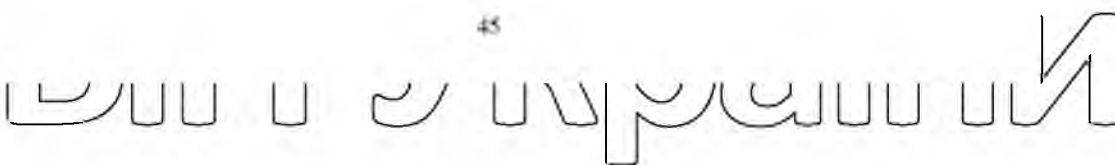


ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ НАССР ПЛАВУ

Наразі системи управління безпечністю харчових продуктів застосовують практично в усьому світі, як надійний захист споживачів від небезпек, які можуть супроводжувати харчову продукцію.

НУ

НУ



НУБІП України