

ZNACZENIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W DOSKONALENIU JAKOŚCI USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ AKREDYTOWANE LABORATORIA BADAWCZE

Jednym z wymagań stawianych systemom zarządzania w akredytowanych laboratoriach jest zapewnienie zasobów ludzkich realizujących zadania w ramach systemu. Celem artykułu jest analiza wpływu zarządzania zasobami ludzkimi w akredytowanych laboratoriach na doskonalenie jakości usług świadczonych przez te laboratoria. Zastosowano takie metody badawcze, jak analiza norm i piśmiennictwa dotyczących zarządzania jakością w akredytowanych laboratoriach oraz zarządzania zasobami ludzkimi. W artykule przedstawiono wyniki analizy wymagań normy PN-EN ISO/IEC 17025:2005 odnoszących się do zasobów ludzkich w powiązaniu z aspektami zarządzania zasobami ludzkimi i ich wpływu na doskonalenie systemu zarządzania, a w efekcie na jakość usług świadczonych przez akredytowane laboratoria.

Słowa kluczowe: akredytacja, zarządzanie jakością, zarządzanie zasobami ludzkimi

WSTĘP

Żadna organizacja nie może prawidłowo funkcjonować bez odpowiednio dobranego personelu, którego umiejętności są optymalnie wykorzystane, a przy tym pracownicy mają szansę własnego rozwoju [3].

Celem artykułu jest określenie, w jakim stopniu wymagania dla akredytowanych laboratoriów odnoszą się do czynnika ludzkiego oraz jakie dodatkowe działania mogą podjąć laboratoria, aby właściwie zarządzać zasobami ludzkimi dla doskonalenia jakości usług świadczonych przez te laboratoria.

Założono, że zasoby ludzkie są istotnym elementem wymagań normy PN-EN ISO/IEC 17025:2005 [5], jednakże akredytowane laboratoria mogą w większym stopniu wykorzystywać narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w celu doskonalenia swojego systemu zarządzania i tym samym jakości usług. Zastosowano takie metody badawcze, jak analiza norm i piśmiennictwa dotyczących zarządzania jakością w akredytowanych laboratoriach oraz zarządzania zasobami ludzkimi.

1. ANALIZA WYMAGAŃ NORMY PN-EN ISO/IEC 17025:2005 DOTYCZĄCYCH ZASOBÓW LUDZKICH

Jednym z czynników, które zgodnie z normą PN-EN ISO/IEC 17025:2005 wpływają na jakość (prawidłowość i wiarygodność) badań przeprowadzanych przez laboratorium, jest czynnik ludzki. Dokonano analizy wyżej wymienionej normy odnośnie do zawartych w niej wymagań dotyczących personelu i zarządzania nim (tab. 1).

W normie przede wszystkim zawarto wymaganie, aby laboratorium posiadało personel techniczny oraz personel kierowniczy (wraz z wyznaczonymi zastępcami). Kierownictwo techniczne powinno być odpowiedzialne za techniczną działalność laboratorium i dbałość o potrzebne zasoby [4, 5]. Ponadto w laboratorium powinny być określone: odpowiedzialność, uprawnienia i wzajemne zależności personelu, który zarządza oraz wykonuje lub sprawdza prace mające wpływ na jakość badań. W związku z tym laboratorium powinno utrzymywać w formie pisemnej aktualne opisy obowiązków personelu kierowniczego, technicznego i kluczowego personelu pomocniczego, zaangażowanego w badania.

Zgodnie z wymaganiami normy powinien być również zapewniony – przez osoby kompetentne w zakresie metod i procedur oraz oceny wyników – właściwy nadzór nad personelem wykonującym badania (w tym nad personelem w trakcie szkolenia oraz zatrudnionym na podstawie umowy okresowej).

W normie określono wymaganie odnośnie do zapewnienia, aby personel był świadomy istoty i ważności swoich działań i tego, jak przyczynia się do osiągnięcia celów systemu zarządzania. Powinny być również ustanowione właściwe procesy komunikacyjne w laboratorium oraz komunikacja w odniesieniu do skuteczności systemu zarządzania [5].

W normie PN-EN ISO/IEC 17025:2005 określono wymaganie, aby do realizacji poszczególnych zadań personel był kwalifikowany na podstawie właściwego wykształcenia, przeszkolenia, doświadczenia i/lub wykazanych umiejętności [5]. Kierownictwo laboratorium powinno zapewnić, aby każdy, kto obsługuje określone wyposażenie, przeprowadza badania, ocenia wyniki i zatwierdza sprawozdania z badań, posiadał do tego odpowiednie kompetencje. W pewnych dziedzinach techniki (np. badań nieniszczących) konieczne jest, aby pracownik realizujący określone zadania miał osobisty certyfikat kompetencji. Z kolei personel wydający opinie i interpretacje powinien mieć odpowiednią wiedzę w przedmiocie wydawanej opinii [4, 5].

Istotnym wymaganiem, specyficznym dla pracowników akredytowanych laboratoriów, jest zachowanie przez nich poufności informacji o klientach, obiektach do badań oraz wszystkich uzyskanych danych i wynikach. Wiąże się to również z zabezpieczeniem elektronicznego gromadzenia i przekazywania wyników oraz przechowywania zapisów.

Ponadto laboratorium powinno mieć politykę i procedury dotyczące identyfikacji potrzeb szkoleniowych oraz zapewnienia szkolenia personelu. Ma oceniać skuteczność podejmowanych działań dotyczących szkoleń, a kompetencje perso-

nelu muszą być określone niezależnie od formy zatrudnienia [5]. Kierownictwo laboratorium powinno upoważnić personel do wykonywania określonych działań oraz prowadzić i utrzymywać zapisy dotyczące kompetencji, wykształcenia, kwalifikacji, szkoleń itp.

Tabela 1. Wymagania normy PN-EN ISO/IEC 17025:2005 dotyczące zasobów ludzkich

Table 1. PN-EN ISO/IEC 17025:2005 requirements concerning human resources

Lp.	Wymagania PN-EN ISO/IEC 17025:2005	Punkt normy
1.	Zapewnienie personelowi uprawnień i zasobów niezbędnych do realizacji swoich obowiązków	4.1. Organizacja
2.	Zapewnienie ustaleń zapewniających niezależność kierownictwa i personelu	
3.	Określenie odpowiedzialności, uprawnień i wzajemnych powiązań całego personelu	
4.	Zapewnienie właściwego nadzoru nad personelem	
5.	Zapewnienie, aby personel laboratorium był świadomy istoty i ważności swoich działań	
6.	Zapewnienie zachowania przez pracowników poufnych informacji i praw własności klientów	
7.	Zapewnienie posiadania personelu kierowniczego i technicznego (w tym kierownictwa), kierownika ds. jakości, zastępców kluczowego personelu kierowniczego	
8.	Ustanowienie właściwych procesów komunikacyjnych	
9.	Zobowiązanie kierownictwa do zaznajomienia całego personelu laboratorium z dokumentacją dotyczącą jakości oraz stosowania polityki i procedur w swojej pracy	4.2. System zarządzania
10.	Określenie ról i odpowiedzialności kierownictwa technicznego i kierownika ds. jakości w księdze jakości	
11.	Zapewnienie kompetencji personelu	5.2. Personel
12.	Stosowanie procedur dotyczących identyfikacji potrzeb szkoleniowych i zapewnienia szkolenia personelu	
13.	Korzystanie z personelu, który jest zatrudniony przez laboratorium lub z którym zawarto umowę	
14.	Utrzymywanie aktualnych opisów obowiązków personelu	
15.	Upoważnienie określonego personelu do przeprowadzania poszczególnych rodzajów pobierania próbek, badań, wystawiania sprawozdań z badań, wydawania opinii i interpretacji oraz obsługiwanie poszczególnych rodzajów wyposażenia	

Z analizy wymagań normy PN-EN ISO/IEC 17025:2005 odnoszących się do zasobów ludzkich wynika, że pod względem formalnym są one uwzględnione, tak aby zapewnić wiarygodność uzyskiwanych wyników badań. Jednakże w celu osiągnięcia sukcesu rynkowego i doskonalenia jakości usług laboratoria mogą w większym stopniu wykorzystywać elementy zarządzania zasobami ludzkimi.

2. ANALIZA ASPEKTÓW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ODNIESIENIU DO AKREDYTOWANYCH LABORATORIÓW

Dokonano analizy aspektów zarządzania zasobami ludzkimi w porównaniu do wymagań normy PN-EN ISO/IEC 17025:2005 z tego zakresu. Na tej podstawie stwierdzono, że akredytowane laboratoria, wykorzystując różne funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, mogą także opracować strategie i programy zarządzania nimi, obejmujące:

- planowanie zasobów ludzkich na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym;
- systemy rekrutacji pracowników z uwzględnieniem źródeł doboru pracowników, rodzajów rynku pracy;
- systemy motywacyjne z naciskiem na kreowanie motywacji wewnętrznej;
- organizację pracy zespołowej z uwzględnieniem czynników kształtujących efektywność zespołów;
- systemy oceniania oraz badania opinii pracowników.

Planowanie zasobów ludzkich jest jednym z istotnych czynników wpływających na funkcjonowanie organizacji, w tym laboratoriów. W odniesieniu do zasobów ludzkich planowanie oznacza określenie rodzaju i liczby pracowników, źródeł i sposobów ich rekrutacji, metod doboru, potrzeb oraz sposobów doskonalenia pracowników, a także ich aktywizowania [6]. Uwzględniając czas procesu planowania, można wyróżnić strategiczne, taktyczne i operacyjne rodzaje planów personalnych [10]. W zależności od przyjętej strategii kierownictwo akredytowanych laboratoriów może dokonać wyboru modelu polityki personalnej i zastosować na przykład model sita, kapitału ludzkiego lub model mieszany [9, 10].

Posiadanie wykwalifikowanych pracowników w dużym stopniu zależy od procesu rekrutacji i selekcji – procesu ukierunkowanego na pozyskanie osób z odpowiednią wiedzą i konkretnymi umiejętnościami oraz doświadczeniem zawodowym [9]. W realizacji procesów rekrutacji kierownictwo laboratoriów powinno zidentyfikować źródła pozyskiwania kandydatów, co sprowadza się do ustalenia obszarów rynku pracy i jego segmentacji [1, 10]. Kierownictwo laboratoriów może zdecydować, czy zastosuje rekrutację szeroką (oddziałując na cały segment rynku pracy), czy rekrutację wąską (kierując oferty pracy do ściśle określonej grupy kandydatów) [6]. Wśród źródeł doboru pracowników w laboratoriach można wykorzystać rekrutację wewnętrzną oraz rekrutację zewnętrzną. Od przyjętego rodzaju rekrutacji będą zależały zastosowane przez laboratoria metody rekrutacji.

Istotnym aspektem zarządzania zasobami ludzkimi, którego nie uwzględniono w wymaganiach normy PN-EN ISO/IEC 17025:2005, jest wprowadzanie systemów motywacyjnych. Systemy te mogą opierać się na różnych teoriach motywacji (np. teoria Masłowa, teoria Herzberga, teoria ERG, teoria XY Mc Gregora). Kierownictwo akredytowanych laboratoriów może wykorzystać liczne narzędzia wpływu na motywację pracowników, które zazwyczaj dzieli się na środki przymusu, zachęty oraz perswazji [1, 6, 7, 9, 11]. Należy pamiętać, że w laboratorium, tak jak w każdej innej organizacji, podejście do systemu motywacyjnego powinno być indywidualne, ponieważ kluczowym aspektem nie są teoretyczne założenia motywacji, lecz potrzeby pracowników [2].

Coraz więcej organizacji kładzie nacisk na pracę zespołową. Tworząc zespoły formalne lub grupy nieformalne, w których efektywna komunikacja ma bezpośredni wpływ na wzrost efektywności, pracownicy laboratoriów mogą być zachęceni do wspólnego działania, co powinno przełożyć się na lepszą efektywność pracy, jak również na rozwój pracowników [1, 10].

W celu podwyższania kwalifikacji pracowników i komunikowania im celów związanych z pracą kierownictwo akredytowanych laboratoriów może prowadzić systematyczne oceny pracowników. Ocena przekazana pracownikowi stanowi dla niego bezpośredni bodziec do działania, pozwala się zorientować, jak jego praca jest odbierana przez przełożonych, poznać ich oczekiwania, dostosować się do wymagań, skorygować dotychczasowe działania i zaplanować swoją pracę [10]. Ocenianie może odbywać się w sposób bardziej lub mniej formalny [6]. W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi istnieje szereg metod oceny pracowników [9]. Najczęściej stosowane są oceny absolutne (m.in. punktowe skale ocen, oceny opisowe, testy, skale behawioralne) [6, 9]. Oprócz absolutnych metod oceny pracowników istnieją metody relatywne, takie jak: ranking, metoda rozkładu normalnego, porównanie parami lub metoda 360 stopni. Wśród wymienionych za najnowocześniejszą uznaje się metodę 360 stopni, w której końcowa ocena jest wypadkową ocen częściowych wystawianych przez oceniającego, samego pracownika, współpracowników, podwładnych i klientów [1, 6, 9].

Uwzględniając partycypację pracowników, kierownictwo akredytowanych laboratoriów może również przeprowadzać okresowe badania opinii pracowników. Rzetelnie prowadzone tego typu badania mogą być przyczyną zwiększonej skuteczności działań kierownictwa, przy czym konieczne jest zachowanie warunku informacji zwrotnej, której adresatem będą pracownicy laboratorium [8].

Celowe jest, aby powyższe proponowane działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi były wpisane w kulturę organizacyjną laboratoriów. Zapewne niektóre z nich przynajmniej częściowo realizują akredytowane laboratoria (mimo że działania te nie są bezpośrednio wymagane przez normę PN-EN ISO/IEC 17025:2005), co mają potwierdzić dalsze badania.

WNIOSKI

Wymagania normy PN-EN ISO/IEC 17025:2005 podkreślają znaczenie zapewnienia właściwych zasobów ludzkich jako jednego z czynników wpływających na prawidłowość i wiarygodność badań przeprowadzanych przez laboratorium.

Wymagania normy PN-EN ISO/IEC 17025:2005 nie odnoszą się do wszystkich aspektów zarządzania zasobami ludzkimi.

Wykorzystanie przez kierownictwo akredytowanych laboratoriów dodatkowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi może wpłynąć na zwiększenie kompetencji i zaangażowanie personelu, a co za tym idzie – na podniesienie jakości usług laboratoriów.

LITERATURA

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
2. Dziadkowiec J., Słaby U., *Wpływ kierownictwa na motywację pracowników w systemie zarządzania jakością*, [w:] *Zarządzanie jakością – doskonalenie organizacji*, t. I, red. T. Sikora, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, PTTŻ, Kraków 2010.
3. Maleszka A., Łagowski E., *Wdrażanie zintegrowanych systemów zarządzania*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2009.
4. Michalski R., Mytych J., *Przewodnik po akredytacji laboratoriów badawczych według normy PN-EN ISO/IEC 17025*, Elamed, Katowice 2011.
5. PN-EN ISO/IEC 17025:2005. *Ogólne wymagania dotyczące kompetencji laboratoriów badawczych i wzorcujących*.
6. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
7. Rundo A., *Kapitał ludzki a innowacyjność przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013.
8. Szostek D., *Czy warto angażować pracowników w zarządzanie firmą?*, Problemy Jakości, 2010, nr 1, s. 21–25.
9. Ściborek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2012.
10. *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Tyrańska, Difin, Warszawa 2012.
11. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006.

THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT OF SERVICES QUALITY PROVIDED BY ACCREDITED TEST LABORATORIES

Summary

Providing human resources is one of the requirements for management systems in accredited laboratories. The aim of the article is analysis impact of the human resource management in accredited laboratories on quality improvement of services provided by these laboratories. Research methods such as analysis of the literature and standards concerning quality management in accredited laboratories and human resource management were applied. The article presents the analysis results of standard PN-EN ISO/IEC 17025:2005 in the field human resources in conjunction with aspects human resource management and their impact on the management system improvement, and consequently on the quality of services provided by accredited laboratories.

Keywords: *accreditation, quality management, human resources management*