

*Zebranie Sekcji Żywności i Zdrowia
Klubu Polskich Laboratoriów Badawczych POLLAB*



Monitorowanie kompetencji personelu

Ewa Brykalska

**WSSE Opole
2023r.**

19 kwiecień

- ❖ **Proces zarządzania personelem (w Laboratorium)**
czym jest i czemu służy ?

- ❖ **Kompetencje pracownika**
Co to w zasadzie są te osławione kompetencje pracownika?

- ❖ **PN-EN ISO/IEC 17025:2018-02**
6.2 Personel (p. 5.2 normy z 2005 r.)

- ❖ **Monitorowanie kompetencji pracownika**
(w Dziale Laboratoryjnym WSSE w Opolu)

- ❖ **System zarządzania organizacją musi zapewniać monitorowanie zmian zachodzących w jej otoczeniu.**
- ❖ **Musi także umożliwiać dostosowywanie oferty rynkowej organizacji do potrzeb klientów.**

- ❖ **System zarządzania tworzy warunki do większej lub mniejszej elastyczności organizacji.**

Wyznacznikiem elastyczności jest nie tylko szybkość reakcji na impulsy zmian płynące z otoczenia, lecz także zdolność ich przewidywania i wyprzedzającego przygotowywania odpowiednich zestawów reakcji.

Podstawowym czynnikiem warunkującym przebieg procesów są ludzie, tj. właściciele, kadra kierownicza i pracownicy.

Cechy idealnej organizacji elastycznej, którymi są:

- zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci,
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,
- krótkie procesy decyzyjne – płaska struktura, uprawomocnianie pracowników wykonawczych,
- personel przyzwyczajony do zmian.

- ✓ **Elastyczność zasobów ludzkich jest najczęściej interpretowana jako zdolność adaptacyjna pozwalająca dostosować wielkość i strukturę zatrudnienia do zmieniających się potrzeb organizacji.**
- ✓ **Rzadziej jest dostrzegany szerszy kontekst elastyczności zasobów ludzkich, który uwzględnia nie tylko aspekt ilościowy, lecz także jakościowy.**

Odnosi się on do tego, czy i w jakim stopniu pracownicy „potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolom”.

Skuteczne i efektywne działania pracowników są związane z pojęciem kompetencji.

„Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach polega na zastosowaniu pojęcia kompetencji i wyników analizy kompetencji w celach informacyjnych oraz w celu udoskonalenia procesów rekrutacji i selekcji, rozwoju i wynagradzania pracowników”.



- **Wzrost znaczenia kapitału ludzkiego w organizacjach zintensyfikował stosowanie w naukach o zarządzaniu terminu „kompetencja”.**
- **Obecnie uważa się, że kluczowym czynnikiem sukcesu każdej organizacji, nie tylko „gospodarczej”, jest wysoko wykwalifikowana i kompetentna kadra.**
- **To właśnie te oczekiwania stawiane przed pracownikiem przyczyniają się do konieczności konstruowania narzędzi monitorujących zapotrzebowanie na kompetencje wśród pracowników.**
- **Zwracają też uwagę nie tylko na sam problem kompetencji i ich wykorzystywania w organizacji, ale także prezentują narzędzia ich monitorowania czy diagnozowania potrzeb edukacyjnych zgłaszanych przez samych pracowników.**

Podsumowanie:

Pracownicy chętnie uczestniczą w podnoszeniu kwalifikacji w celu uzyskania dodatkowych dyplomów, formalnych uprawnień.

Nie są oni jednak zainteresowani uzyskiwaniem wiedzy, która nie ma charakteru bezpośrednio związanego z ich działalnością, a która przekłada się na jakość pracy i świadomość zmian systemowych.

- ❖ **Zagadnienia identyfikacji i kształtowania pożądanych kompetencji na poziomie organizacji jako całości oraz w odniesieniu do poszczególnych stanowisk pracy zarówno w wymiarze operacyjnym, taktycznym, jak i strategicznym są złożone i wieloaspektowe.**
- ❖ **W związku z tym w literaturze przedmiotu coraz częściej jest mowa o „zarządzaniu kompetencjami” jako jednym ze sposobów zarządzania organizacją, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi.**

- ❖ Przyglądając się rynkowi pracy, można odnieść wrażenie, że kompetencje pracowników są najcenniejszym kapitałem, jakim dysponuje organizacja.
- ❖ Zadaniem procesów personalnych musi być zatem nie tylko samo pozyskanie pracowników, ale przede wszystkim doskonalenie takich kompetencji, które już posiadają, które są zgodnie z potrzebami organizacji, a które będą mogły być wykorzystane w maksymalny sposób.
- ❖ Zintegrowane systemy zarządzania kompetencjami pozwalają osiągnąć te cele przez dostarczenie informacji na temat cech pracowników, bowiem zarządzanie oparte na kompetencjach wiąże się z integrowaniem celów organizacji i wymaganiami stawianymi pracownikom.
- ❖ Takie właśnie systemy zarządzania kompetencjami wdrażane są od wielu lat w organizacjach typu przemysłowego lub usługowego na całym świecie, jednak w Polsce nie znajdują jeszcze dostatecznego zastosowania.
- ❖ Oznaczać to może, że istnieją albo trudności w prawidłowym zrozumieniu znaczenia tych procesów przez samych pracowników lub kierownictwo organizacji, albo też istnieją czynniki o charakterze obiektywnym, które uniemożliwiają wprowadzenie takich rozwiązań do praktyki zarządzania.

- **Kompetencje to stosunkowo nowy, a tym samym używany w wielu znaczeniach termin.**
- **Początkowo kompetencje rozumiano jako formalne prawo do zajmowania się, w imieniu danej organizacji, określonymi sprawami i podejmowania decyzji w ustalonym zakresie.**

Zdolność do efektywnego i sprawnego działania wiązano zazwyczaj z kwalifikacjami.

- **W latach 80. XX w. kompetencje zaczęto rozumieć szerzej jako zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności pracownika, przypisany stanowisku organizacyjnemu.**
- **Przełomowe wydarzenie w tym względzie związane jest z pojawieniem się w literaturze definicji R. Boyatzisa, który w 1982 r. określił je jako „[...] potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”.**
- **Ostatecznie przypieczętowało to poszerzenie terminu kompetencje i nieodwracalnie zapoczątkowało zastępowanie nim pojęcia kwalifikacje.**

W literaturze przedmiotu wskazuje się na różne definicje kompetencji.

jest to zbiór następujących cech pracownika:

- **wiedzy dotyczącej określonej dziedziny (wiem co),**
- **umiejętności dotyczących wykorzystania posiadanej wiedzy (wiem jak i potrafię),**
- **a także postaw zmierzających do wykorzystania wiedzy we właściwy dla organizacji sposób (wiem, chcę i potrafię wykorzystać swą wiedzę).**

Pojęcie kompetencji w literaturze przedmiotu rozumiane jest wieloznacznie.

Ponadto przeszło ono znaczącą ewolucję: od utożsamiania kompetencji z kwalifikacjami po wykształcenie pojęcia w pełni autonomicznego.

Podsumowując współczesne definicje tego pojęcia, Kęsy określa kompetencje jako

„dyspozycje człowieka osiągane przez wyuczenie”

Definicja ta rodzi trzy istotne implikacje.

- ✓ Po pierwsze odnosi się do konkretnego człowieka – **jest to jego unikatowa właściwość.**
- ✓ Po drugie kompetencje warunkują satysfakcjonujący poziom sprawności wykonywania zadań w jakiejś dziedzinie – **ujawniają się więc poprzez konkretne zachowania, które są celowe, ukierunkowane i intencjonalne.**
- ✓ Po trzecie kompetencje nie są dane raz na zawsze. **Są wyuczone, to znaczy, że można je usprawniać, co jest niezwykle istotne z punktu widzenia planowanego badania.**

Podstawowymi komponentami kompetencji są wiedza i umiejętności.

- ❖ **Wiedza (ogólna, teoretyczna, specjalistyczna) obejmuje to wszystko, czego pracownik nauczył się nie tylko podczas formalnego procesu edukacji (szkoły, studia), lecz także w ramach samokształcenia się.**
- ❖ **Tak rozumiana wiedza pokrywa się jednak z terminem kwalifikacje, które raczej należy wiązać z formalnym potwierdzeniem w formie świadectw, dyplomów, certyfikatów określonego statusu wykształcenia.**
- ❖ **Praktyczne umiejętności (techniczne, technologiczne, profesjonalne) z kolei dotyczą tego, co pracownik rzeczywiście potrafi robić i często utożsamiane bywają z doświadczeniem bądź zdolnościami do działania.**
- **Stosunkowo często do składników kompetencji zalicza się postawy i zachowania. T. Oleksyn podkreśla, że powinny być to zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia.**
- **Dodatkowo do składników kompetencji zaliczane są motywacja, zdrowie i kondycja, formalne uprawnienia do działania.**

- **Kompetencje – kluczowe pojęcie w procesie budowania kariery.**
- **Od tego jakie mamy kompetencje zależeć będzie to, jak będziemy radzić sobie na określonym stanowisku, w określonej firmie.**

Co to w zasadzie są te osławione kompetencje pracownika?

- **Teoretyczna wiedza, praktyczne umiejętności oraz cechy osobowe to istota kompetencji.**
- **Mówiąc inaczej, jest to zbiór tego co pracownik umie zrobić, zarówno w zakresie wiedzy na temat tego co trzeba wykonać, jak wykonać oraz psychologicznego nastawienia do zadania (czyli tego, w jaki sposób pracownik działa wykonując zadanie).**
- **Kompetencje to nie tylko same umiejętności ani też nie są to jedynie cechy osobowości – to połączenie tych rzeczy, które w efekcie dają nam różnicowanie między poszczególnymi pracownikami (i to, że jedna osoba wykona swoje zadanie doskonale a inna nieco gorzej).**

Rodzaje kompetencji

- Kompetencje można podzielić na **kompetencje miękkie i kompetencje twarde**.
- Pierwsze odnoszą się do umiejętności osobistych, cech charakteru, tego jacy jesteśmy, w jaki sposób postrzegamy otoczenie, jak działamy.
- Drugie – kompetencje twarde – to nasze konkretne umiejętności, które można nazwać technicznymi – znajomość języków, umiejętność obsługi komputera, wiedza na temat procesów zarządzania czy budowy określonego urzędu.
- Na każdym stanowisku, dla pracodawcy liczą się określone **kluczowe kompetencje**.
- Jest to zbiór tych umiejętności twardych oraz cech pracownika, które pozwalają mu na efektywnie wykonywanie pracy na określonym stanowisku.

Przykładowo, kluczowe kompetencje dla programisty w zespole programistycznym, będą obejmować kompetencje twarde – umiejętność tworzenia oprogramowania w określonych językach programowania i przy wykorzystaniu takich a nie innych narzędzi, oraz kompetencje miękkie, takie jak np. umiejętność pracy w zespole, zdolność do kompromisu, dobra komunikacja z innymi programistami, terminowość, elastyczność. Nie ma jednego określonego zbioru umiejętności dla określonego zawodu.

Kluczowe kompetencje dla bardzo podobnego stanowiska w różnych firmach mogą wyglądać nieco inaczej – zwłaszcza, jeśli chodzi o kompetencje miękkie.

Przykładowo, w jednym zespole będzie liczyła się elastyczność i otwartość na zmiany (bo programiści często zmieniać będą rodzaj wykonywanych zadań, a także będą wysyłani w delegacje zagraniczne i będą musieli przystosować się szybko do nowych warunków), a w innej firmie, kluczowe kompetencje pracownika będą obejmować odporność na nużące, monotonne zadania i samodzielność pracy (gdyż zadania będą podobne, a pracownik będzie pracować zdalnie, bez dużego nadzoru).

Kompetencje twarde

to przede wszystkim umiejętności mierzalne,

jak np. specjalistyczna wiedza, znajomość języków obcych i języków programowania czy umiejętność obsługi konkretnych programów komputerowych.

Kompetencje miękkie

są bardziej związane z osobowością człowieka,

m.in. kształtowaniem relacji, komunikacją czy inteligencją emocjonalną.

- **„trening” tych umiejętności wymaga długiej i głębokiej pracy nad samym sobą.**
- **Jednak warto podjąć ten trud. Jak się okazuje, szkolenia w zakresie umiejętności miękkich mają priorytetowe znaczenie dla coraz większej grupy HR-owców, liderów zespołów oraz menedżerów.**

Według danych LinkedIn aż 57% starszych liderów twierdzi, że kompetencje miękkie są ważniejsze niż kwalifikacje twarde.

5 kompetencji miękkich, które mają dzisiaj największe znaczenie na rynku pracy:

- ❖ **Kreatywność** – wychodzenie poza utarte schematy, umiejętność twórczego rozwiązywanie problemów i wymyślania nowych rozwiązań są dzisiaj na „wagę złota”;
- ❖ **Perswazja** – rewolucyjny pomysł, dobra strategia czy najlepsze rozwiązanie to jedno – trzeba je jeszcze przekonać do nich klienta czy zespół. Pracownik powinien być zaufanym „przewodnikiem”, który nakieruje innych na właściwe w danej sytuacji działanie;
- ❖ **Współpraca** – praca zespołowa tylko pozornie wydaje się prosta. Idealny członek zespołu powinien posiadać umiejętność efektywnej współpracy z ludźmi o zupełnie odmiennych charakterach i osobowościach;
- ❖ **Adaptacja** – firmy oczekują od pracowników gotowości do wyjścia ze strefy komfortu, umiejętności radzenia sobie z zachodzącymi w firmie i branży zmianami, reagowania na nie i dostrzegania możliwości rozwoju;
- ❖ **Zarządzanie czasem** – pracodawcy poszukują osób, które są konsekwentne, potrafią planować swoją pracę i systematycznie wykonywać poszczególne zadań, tak aby jak najszybciej osiągnąć wyznaczony cel.

Jak rozwijać kompetencje miękkie?

- **Przede wszystkim należy pracować nad samym sobą oraz rozwijać umiejętność budowania udanych relacji z innymi** – jest to bardzo trudne zadanie, wymagające dużego zorganizowania i zaangażowania. Dobrym rozwiązaniem jest udział w kursach i szkoleniach. Certyfikowany coach może ocenić poziom zdolności osobistych i interpersonalnych oraz udzielić cennych wskazówek dotyczących top kompetencji miękkich.
- **Duże znaczenie ma również to, jakie kompetencje zostaną wyeksponowane w CV.** Warto skupić się na potrzebach pracodawcy, wskazanych w ofercie pracy. Pamiętaj, aby zawsze pisać prawdę. Na etapie rozmowy kwalifikacyjnej rekruter może poprosić Cię o poparcie umiejętności przykładami sytuacji, w których okazały się pomocne.

Kompetencje funkcjonalne i hierarchiczne pracowników - co to takiego?

- **Kompetencje funkcjonalne stanowią grupę bardziej specyficzną. To te cechy, które są niezbędne już na danych stanowiskach, czy konkretnych obszarach działania w firmie.**

Często doprecyzowują one kluczowe kwalifikacje.

- **Z kolei kompetencje hierarchiczne są zależne od roli, jaką dany pracownik pełni w firmie.**

Kompetencje jednopoziomowe i wielopoziomowe pracowników. Co składa się na kompetencje?

- **Kompetencje jednopoziomowe** to cechy i umiejętności behawioralne niezbędne do budowania relacji wewnętrznych zespołu.
- **Kompetencje wielopoziomowe** to zaś te stosowane w organizacjach rozbudowanych, gdzie należy dokonać podziału umiejętności zależnie od stanowisk, obowiązków, a do każdego poziomu zawodowego stosujemy inne wyznaczniki behawioralne.

Aby zobrazować wskazane przed chwilą rozróżnienie, przyjrzyjmy się poziomemu podziałowi kompetencji zarządzanie relacjami międzyludzkimi.

Poziom pierwszy - budowanie relacji wewnętrznych

- Pracownik buduje relacje wewnętrzne, możemy wyróżnić takie oto umiejętności: osoba zatrudniona powinna być towarzyska i otwarta, ponieważ pozytywne nastawienie do osób trzecich, pozwoli jej na zawieranie i utrzymywanie kontaktów z innymi.
- To, co jest tutaj szczególnie istotne, to konieczność dostosowywania swojego zachowania oraz sposobu komunikacji do poszczególnych odbiorców, tak aby interakcje międzyludzkie były rzeczywiście pozytywne.
- Zatrudniona osoba powinna także, wchodzić w kontakty, porozumiewać się z tymi, którzy polegają na niej.

Poziom drugi - budowanie relacji zewnętrznych

- Pracownik odpowiada za budowanie relacji zewnętrznych, skupia się na rozwijaniu kompetencji związanych z wchodzeniem w interakcje z osobami poza przedsiębiorstwem.
- Istotne jest tutaj, aby zatrudniony zdawał sobie sprawę z rangi tych kontaktów, rozpoznawał ich wpływ na jego działania w firmie.

Poziom trzeci - rozwijanie i podtrzymywanie relacji zewnętrznych

- **Dotyczy podtrzymywania relacji zewnętrznych.**
- **Oznacza to, że pracownik powinien nie tylko dostosowywać poziom komunikacji do rozmówcy, ale również uwzględniać fakt, że ludzie spoza przedsiębiorstwa mogą kierować się inną kulturą w organizacji.**
- **Co więcej, świadoma osoba będzie starała się wykorzystać różne sytuacje do kontaktów biznesowych, biorąc pod uwagę także okazje mniej sformalizowane, takie jak imprezy integracyjne czy spotkania przy lunchu.**

Czym są kompetencje kluczowe?

- **Kompetencje kluczowe, czasami nazywane krytycznymi, to tak naprawdę podstawa pracy zespołów.**
- **Pozwalają one na budowanie spójnej oraz jednolitej kultury organizacyjnej firmy, niezależnie od faktu, jakie miejsce w hierarchii zajmuje poszczególny zatrudniony, oraz jakimi zadaniami się zajmuje.**
- **Kompetencje kluczowe pozwalają na określenie cech wspólnych dla organizacji, wypracowanie jednolitych kryteriów dla wszystkich pracowników, nawet w sytuacji, kiedy ich działania i obowiązki są różne.**

5 kluczowych kompetencji pracownika. Jakie umiejętności są cenione przez pracodawców?

Każde stanowisko jest szczegółowo określone, poczynając od opracowanych zadań, celów, a skończywszy na wybranych cechach charakteru i umiejętnościach, które osoba na nim pracująca winna posiadać.

Istnieje jednak grupa takich zdolności, które niezależnie od stanowiska przydadzą się każdemu, a ich posiadanie znacznie zwiększy efektywność tego czym się zajmujemy.

1. Umiejętności komunikacyjne

Umiejętność komunikowania się i asertywna postawa w komunikacji są niezbędne nie tylko dla handlowców, czy managerów, ale również dla księgowych, czy informatyków.

Chociaż wiele ludzi błędnie uważa, że pracują oni tylko z cyferkami lub laptopem. Nie są to osoby, które nie mają styczności z pozostałymi pracownikami z firmy.

Wiele razy musimy kontaktować się z programistą, gdy coś się zawiesza, popsuło, wdrożony nowy system nie chce działać, albo nie wiemy, jak skonfigurować naszą pocztę. Informatyk jest osobą, do której rzadko w ogóle można się dodzwonić i potrzebuje on również szeroko rozwiniętych zdolności komunikacyjnych, aby klarownie i skutecznie tłumaczyć zawiłości komputerowych sieci.

Jeśli natomiast przypadnie nam pracować ze stereotypowym księgowym, którego w ogóle nie będziemy w stanie zrozumieć, a on wytłumaczy, czemu faktura wymaga korekty, współpraca może się okazać prawdziwym wyzwaniem oraz stratą czasu i nerwów dla obu ze stron.

Umiejętność rozmowy, słuchania, wymiany informacji pozwolą na budowanie przewagi konkurencyjnej.

2. Brak konfliktowości

Spokój, opanowanie i brak konfliktowości są kolejnymi cechami, które cenią pracodawcy.

Jeśli kiedykolwiek miałeś tę wątpliwą przyjemność spotkać się w swoim życiu zawodowym z osobą łatwo popadającą w konflikty, wiesz, jakie generuje to kłopoty.

Codzienne obowiązki i pojawiające się nagle problemy są wystarczająco stresogenne, a gdy dołożymy do tego jeszcze problem z furiatem, podżegaczem lub nerwusem, atmosfera może być wyjątkowo niesprzyjająca efektywnej pracy.

3. Szybka adaptacja do nowych projektów

Zawsze cenione są umiejętności adaptacyjne, co służy i pomaga szczególnie nam samym.

Jeśli nie cechuje nas zbyt ni lęk przed nieznanym i tym, co nowe, będzie nam o wiele łatwiej zmierzyć się z nową sytuacją i poznać zasady obowiązujące w miejscu pracy.

Co przysłuży się łatwiejszej adaptacji?

Jest to motywacja i chęć do pracy. Osoba pełna zapału, ciekawa tego, co ją czeka, gotowa na nowe wyzwania, jest najlepszym materiałem na dobrego pracownika, niezależnie od stanowiska, na którym przyjdzie jej pracować.

4. Umiejętność pracy w zespole

Kolejną uniwersalną cechą, która przyciąga do siebie pracowników i pracodawców, jest umiejętność pracy w zespole.

Oczywiście indywidualności, liderzy są zawsze w cenie, ale jeszcze ważniejsze są osoby potrafiące współgrać i współistnieć z innymi.

Przyzna to każdy manager czy kierownik doskonale zdający sobie sprawę, jaką rolę odgrywa dobrze dobrany zespół, który potrafi dokonać cudu.

Z kolei niedopasowanie i brak współpracy sprawiają, że trudno jest wykonać najprostsze zadania.

5. Wykazywanie inicjatyw

Podejmowanie inicjatyw jest przydatną umiejętnością, która pozwala robić postępy w karierze.

Oznacza to, że chętnie angażujesz się w zadania, nawet zanim manager o to poprosi, co oszczędza czas i wysiłek.

Możesz wykazać się inicjatywą, prezentując nowe sposoby usprawnienia procesów pracy, oferując wykonywanie dodatkowych zadań i przejmując większą odpowiedzialność.

Świetnym sposobem jest zgłoszenie się na ochotnika do nowych projektów. To pokazuje, że masz energię i pasję do pracy oraz możesz nauczyć się nowych umiejętności, aby skutecznie pracować nad tymi zadaniami.

Wykazywanie inicjatywy i znajdowanie lepszych sposobów robienia rzeczy, to świetny sposób na zaprezentowanie własnego talentu.

Rozwój kompetencji

- ❖ **Kompetencje pracownicze nie są stałe – podlegają rozwojowi w miarę jak uczymy się nowych rzeczy i jak zmienia się nasza osobowość.**
- ❖ **Mogą też podlegać wygaszeniu – kiedy np. nie wykorzystujemy wiedzy w jakimś obszarze i po jakimś czasie zapominamy jak coś zrobić.**

Proces oceny pracowniczej ma miejsce w większości firm.

- ✓ Jednak zdarza się, że przyjęte kryteria oceniania nie mają przełożenia na codzienne działania pracowników,
- ✓ są niejasne i trudno doszukać się ich powiązania z obszarem działalności.

Dlatego współczesne organizacje powinny obrać kierunek zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach.

- ✓ Łatwiej wówczas określić wymagania, jakie organizacja stawia przed pracownikiem.
- ✓ Pracownik natomiast wie, jakie działania powinien podejmować, aby być pełnowartościowym i realizować postawione mu cele z pełną kompetencją.

Profile kompetencyjne – luka kompetencyjna

- Pod pojęciem **profilu kompetencyjnego** rozumie się zestaw (portfel) kompetencji wraz z określonymi poziomami ich spełnienia.
- Profile kompetencyjne określają zakres i poziom kompetencji wymaganych na danym stanowisku pracy.
- Mogą one opisywać także kompetencje pracownika wykonującego pracę na tym stanowisku.
- Można zatem za T. Oleksynem przyjąć, że występują dwa zbiory portfeli kompetencji, związanych z pracą ludzi w organizacji:
 - „kompetencje wynikające z obiektywnych, bezosobowych wymagań stanowisk pracy,
 - kompetencje realnie posiadane przez pracowników”.

- **Zagadnienie luki kompetencyjnej jest istotne, gdyż tylko w sytuacji idealnej profile stanowiska i pracownika są tożsame.**
- Zwykle występują między nimi pewne odchylenia. Mogą one dotyczyć zarówno portfela kompetencji, jak i poziomów ich spełnienia.
- Podejście tradycyjne zakłada, że kompetencje pracowników należy dostosowywać do zmieniających się wymagań stanowisk pracy. Harmonizacja może jednak przebiegać w drugą stronę – gdy określone kompetencje skutkują przeprofilowaniem treści pracy na stanowisku lub prowadzą do rezygnacji z jednych prac i podejmowania innych.

Ze względu na specyficzny rodzaj i zakres zadań, zarządzanie przez kompetencje należy traktować jako ważny element zarządzania personelem.

Zarządzanie przez kompetencje obejmuje:

- określenie pożądanego portfela kompetencji korporacyjnych, tj. wspólnych dla całej organizacji,**
- zdefiniowanie profili kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk pracy,**
- badanie kompetencji pracowników i kandydatów do pracy w celu ustalenia ich profili kompetencyjnych w kontekście danego stanowiska pracy,**
- minimalizowanie luki kompetencyjnej w odpowiednim miejscu i czasie, przez dokonanie właściwej obsady stanowiska pracy, rozwój pracownika lub/i restrukturyzację zadań i ról organizacyjnych dla danego stanowiska pracy,**
- kreowanie ścieżek rozwoju kompetencji pracowników, tj. wskazywanie, jakie kompetencje są i będą organizacji potrzebne oraz jak pracownicy mają je osiągać.**

- ❖ Aby wdrożyć system zarządzania kompetencjami, warto ustalić, jak będzie mierzony poziom przyswojenia poszczególnych kompetencji.
- ❖ Każda kompetencja, czyli połączenie umiejętności i postaw prezentowanych przez pracownika na danym stanowisku, może być przyswojona na kilku poziomach.
- ❖ Często w firmach stosuje się pięciostopniową skalę opisu kompetencji.
- ✓ Takie rozwiązanie umożliwia zarówno przygotowanie dobrego opisu stanu pożądanego, jak i diagnozy stanu faktycznego.
- ✓ Pozwala klasyfikować wszystkie kompetencje według tych samych kryteriów, dzięki czemu można w przejrzystej formie graficznej pokazać poziom rozwoju wszystkich kompetencji.
- ✓ Skala kompetencyjna jest przełożeniem opisu danej kompetencji (na kilku jej poziomach) na język zachowań obserwowanego pracownika.
- ✓ Za pomocą skali opisuje się zachowanie osoby, charakteryzujące stopień opanowania konkretnej kompetencji.
- ✓ Skala kompetencyjna może być również wykorzystana przez samych pracowników, którzy mogą oceniać samych siebie.
- ✓ Dzięki precyzyjnym opisom unika się przesadnego zawyżania ocen.
- ✓ Skala kompetencyjna może być również wykorzystywana przez przełożonych, jest wtedy dokładną wskazówką, jak oceniać pracowników i jakie kryteria zastosować.

Proces tworzenia skali kompetencyjnej nie należy do łatwych i musi być dobrze przemyślany.

1. Po pierwsze należy ustalić, jakie kompetencje będą oceniane.

Wybór kompetencji, które podlegać będą ocenie, powinien opierać się na wiedzy o strategii organizacyjnej, kulturze organizacyjnej oraz opisach stanowisk pracy.

2. Po drugie należy pamiętać, że właściwa ocena poziomu przyswojenia kompetencji powstaje w wyniku szeregu obserwacji różnorodnych zachowań,

dlatego najpierw warto wypisać kilka najbardziej charakterystycznych dla konkretnej kompetencji zachowań.

3. Po trzecie określić dla każdego z wypisanych zachowań poszczególne poziomy przyswojenia odpowiadające przyjętej skali pomiaru kompetencji.

Przykład pięciu poziomów opisu kompetencji:

Poziom A (1) brak przyswojenia sobie danej kompetencji.
Brak zachowań wskazujący na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach.

Poziom B (2) przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym.
Jest ona wykorzystana w sposób nieregularny. Wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.

Poziom C (3) kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne wykorzystanie jej w trakcie wykonywania zadań zawodowych.

Poziom D (4) kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalających na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.

Poziom E (5) kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym.
Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań.

Ocena pracownicza oparta na kompetencjach

- ✓ stanowi podstawę do zarządzania rozwojem pracowników
- ✓ zbudowania planu szkoleń
- ✓ i opracowania planów rozwoju pracowników.

Jeżeli kompetencje będą rzetelnie i profesjonalnie ocenione podczas procesu oceny pracowniczej, organizacja zyskuje niezbędne informacje do prawidłowego zarządzania potencjałem ludzkim.

Ocena pracownicza oparta na kompetencjach

To wyrażony w formie ustnej/pisemnej pogląd wartościujący cechy osobowe pracowników, zachowania oraz efekty pracy.

- ✓ **obiektem oceniania nie powinien być człowiek w ogóle, lecz jego kompetencje i właściwości, które są istotne z punktu widzenia wykonywanej pracy i powierzonych obowiązków.**
- ✓ **Są to cechy, których występowanie pomaga pracownikowi osiągnąć sukces zawodowy.**

Wykorzystanie wyników ocen

- ❖ **Możemy wykorzystać kompetencje nie tylko w procesie oceny, ale również w innych procesach kadrowych.**
- ❖ **Prawidłowo zaprojektowany i wdrożony system zarządzania kompetencjami stwarza szanse integracji poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi w jedną całość.**
- ❖ **Możliwe staje się podejmowanie wszystkich decyzji dotyczących polityki personalnej na podstawie jednoznacznie określonych zasad, przyjętych w organizacji modeli kompetencji.**
- ❖ **Dotyczy to w szczególności takich procesów jak**
rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy,
tworzenie systemu ocen pracowników,
analiza potrzeb szkoleniowych,
planowanie szkoleń,
ocena efektów przeprowadzanych szkoleń,
kształtowanie ścieżek kariery zawodowej,
podejmowanie decyzji dotyczących zwolnień pracowników.

Wyniki oceny pracowniczej są źródłem informacji o potencjale kadrowym organizacji oraz pomagają w planowaniu karier zawodowych pracowników.

- ❖ Tematowi planowania karier warto poświęcić trochę uwagi, ponieważ w obecnych czasach młodzi ludzie poszukując pracy kierują się nie tylko względami finansowymi.
- ❖ Firmy, które starają się przyciągnąć pracowników jedynie poziomem zarobków, czynią to często jedynie na krótki okres.
- ❖ Po osiągnięciu pewnej stabilizacji finansowej młodzi pracownicy przechodzą do konkurencji, która stwarza większe możliwości rozwoju zawodowego i awansu.
- ❖ **Obecnie słowo awans nabrało zupełnie innego znaczenia.**
- ❖ We współczesnych organizacjach można zaobserwować tendencję do spłaszczania struktur organizacyjnych, co prowadzi do ograniczenia ilości możliwych stopni awansu.
- ❖ W wyniku tego pojawiła się idea awansu poziomego, który pozwala na zdobywanie odmiennego doświadczenia, jednak z tego samego obszaru działania firmy.
- ❖ Okresowa ocena pracownicza oparta na kompetencjach jest potrzebnym narzędziem w samym rozpoznawaniu potencjału pracownika.
- ❖ Bardzo łatwo jest popełnić błąd, awansując pracownika ze stanowiska specjalisty na stanowisko kierownicze, z uwagi na to, że nie każda osoba z wiedzą ekspercką musi jednocześnie przejawiać zdolności przywódcze.
- ❖ Nie oznacza to, że trzeba specjalistę pozbawiać możliwości awansu.
- ❖ **Planowanie karier wymaga nieustannego uwzględniania faktu, że każdy pracownik jest niepowtarzalną jednostką, posiadającą określony potencjał do rozwoju.**

Dobrze skonstruowany system ocen pracowniczych pomaga w identyfikowaniu talentów i kształtowaniu ścieżek karier.

- Każdy pracownik, podczas procesu oceny, ma szansę określić własną strategię oraz cele, do jakich dąży i sposoby ich osiągnięcia.
- Wraz z przełożonym określa swoje silne strony i obszary, które wymagają poprawy.
- Odpowiedzią organizacji na plany pracownika powinno być opracowanie strategii dopasowywania potrzeb firmy oraz pragnień jednostki.
- Podczas każdej kolejnej, corocznej rozmowy oceniającej pracownik wraz z przełożonym powraca do opracowanego wcześniej schematu swojej kariery, dyskutuje stopień jego realizacji, usuwa pojawiające się trudności i wprowadza ewentualne modyfikacje.
- Rozwój kwalifikacji personelu stanowi dla każdej organizacji zagadnienie strategiczne.

Odchodzenie wykształconych pracowników do konkurencji może doprowadzić nawet do upadku firmy.

- Jednym ze sposobów zapobiegania takiej sytuacji jest racjonalne, oparte na systemie ocen okresowych, kształtowanie ścieżek kariery zawodowej osób zatrudnionych w organizacji.

Obszarem wykorzystania wyników oceny pracowniczej korespondującym z planowaniem ścieżek kariery jest **polityka szkoleniowa firmy**.

- ❖ Szkolenia w firmie, dla osiągnięcia statusu starannie przemyślanej i realizowanej strategii, wymagają oparcia na **systemie okresowych ocen pracowniczych**.
- ❖ Nieużywanie tego narzędzia skutkuje wysyłaniem na szkolenia przypadkowych pracowników, na przypadkowe kursy, które nie są związane z faktycznymi potrzebami szkoleniowymi.

System ocen pracowniczych jest jednym ze sposobów planowania potrzeb szkoleniowych.

- ❖ Daje on możliwość analizowania efektywności poszczególnych pracowników poprzez określenie mocnych i słabych stron każdego pracownika.
- ❖ W ten sposób można ustalić odpowiedni, dla każdego zatrudnionego w firmie, plan szkoleń.
- ❖ **Dzięki ocenie pracowniczej jesteśmy w stanie określić pracowników, których potencjał jest poniżej oceny przeciętnej i zdecydować o ich przyszłości w organizacji.**

Każde stanowisko pracy ma swoją specyfikę.

- ❖ **Poprawnie przeprowadzona ocena pozwala określić, czy pracownik zajmujący dane stanowisko posiada wystarczającą wiedzę i umiejętności, aby właściwie wypełniać powierzone obowiązki.**
- ❖ **Jeśli ocena jest negatywna, to albo pracownik miał zbyt małe umiejętności, albo wymagania stanowiska wzrosły.**
- ❖ **W takich przypadkach antidotum stanowi zaplanowanie szkoleń, które wypełnią lukę kompetencyjną.**
- ❖ **Dzięki ocenie pracowniczej można również otrzymać pełen obraz najłabszych działów firmy pod względem braku pewnych umiejętności lub wiedzy.**
- ❖ **Istnieje wtedy możliwość zastosowania całego systemu szkoleń.**
- ❖ **Rozmowa oceniająca daje możliwość zastosowania jednego z najważniejszych sposobów analizy potrzeb szkoleniowych, jakim jest zbieranie opinii pracowników.**

Do najbardziej pożądanых przez organizację kompetencji należy zaliczyć :

- ✓ komunikację,
- ✓ orientację na osiągnięte wyniki,
- ✓ skupienie na kliencie,
- ✓ pracę zespołową, przywództwo,
- ✓ planowanie i organizowanie,
- ✓ świadomość „biznesową”,
- ✓ umiejętność przystosowania się,
- ✓ stymulowanie rozwoju innych ludzi,
- ✓ umiejętność rozwiązywania problemów.

Kompetencje indywidualne pracownika

można zdefiniować jako składniki nabywane (zmienne) oraz wrodzone (stałe).

Cechy stałe kompetencji są elementami, które niezwykle trudno zmienić, zmodyfikować, jest to czasami niemożliwe.

Dlatego w rozważaniach nad doskonaleniem kompetencji wzięto pod uwagę cechy nabywane.

Do zbiorów cech zmiennych zalicza się:

- ✓ doświadczenie,
- ✓ zainteresowania,
- ✓ umiejętności,
- ✓ kwalifikacje zawodowe
- ✓ i pozazawodowe.

Dlaczego warto znać swoje kompetencje osobiste?

- **Przede wszystkim, wiedza na temat własnych umiejętności pozwala nam tak budować ścieżkę kariery, by jak najlepiej wykorzystać swoje mocne strony.**
- **Nie tracimy wtedy czasu na to, by szukać pracy w obszarach, w których nie jesteśmy w stanie, na danym etapie rozwoju osiągnąć sukcesu.**
- **Wiedza na temat tego jakie kompetencje jeszcze trzeba rozwinąć pozwala też na dobór odpowiednich szkoleń i kursów, które pozwalają zwiększyć swoją efektywność jako pracownika a tym samym lepiej prezentować się na rynku pracy.**
- **W ramach samego procesu rekrutacji, kompetencje zawodowe i umiejętność ich rozpoznania pozwalają lepiej zaprezentować się podczas rozmowy kwalifikacyjnej.**
- **Wyszczególnienie własnych kompetencji i przekazanie tej wiedzy pracodawcy sprawia, że stajemy się bardziej atrakcyjnym kandydatem na rynku pracy.**

Planując zarządzanie kompetencjami pracowników, definiuje się takie cele, jak:

- ✓ wzbogacenie wiedzy pracowników,
 - ✓ poprawa komunikacji w celu przyspieszenia procesu decyzyjnego,
 - ✓ przyspieszenie tworzenia bogatej oferty produktowej
 - ✓ oraz polepszenie efektywności działania i gospodarowania przedsiębiorstwa.
-
- ❖ Nie bez znaczenia jest również konieczność stałego doskonalenia pracowników, ponieważ kwalifikacje zawodowe oraz umiejętności bardzo szybko się dezaktualizują.
 - ❖ Zgodnie z zasadą opartą na faktach świadczenie usług wymaga stałej internalizacji (uwewnętrzniania) postępu technicznego oraz szybko rozwijającej się wiedzy w danym obszarze.
 - ❖ W sytuacji, w której technologia jest powszechnie dostępna, przewagę konkurencyjną uzyskać można nie tyle poprzez sam jej zakup, ale dzięki jej wykorzystaniu przez wykwalifikowany personel w celu świadczenia usług zgodnych z jakościowymi oczekiwaniami klientów.

Właściwe wykorzystanie technologii przez pracownika umożliwiają jego kompetencje twarde.

Warto jednak zwrócić uwagę, że wymienione pozytywne skutki zarządzania przez kompetencje wystąpią wyłącznie wówczas, gdy zostanie prawidłowo przeprowadzona analiza kompetencji.

- ❖ **Każdy istotny błąd popełniony w trakcie tej analizy może spowodować bardzo negatywne konsekwencje.**
- ❖ **Szczególne trudności – bariery w stosowaniu zarządzania kompetencjami są związane z zapewnieniem odpowiedniego poziomu trafności doboru właściwych kompetencji dla danego stanowiska pracy, organizacji oraz ról organizacyjnych.**

Chodzi o ustalenie rodzaju wymaganych kompetencji, ich poziomu oraz rangi – ważności poszczególnych kompetencji dla organizacji, w kontekście oczekiwanych efektów pracy (co pracownik powinien wiedzieć, umieć, jakie cechy powinien mieć, aby sprawnie i efektywnie osiągał cele adresowane do danego stanowiska).

Druga poważna trudność dotyczy pomiaru kompetencji u konkretnych osób. Pomiar ten musi charakteryzować się dużą obiektywnością oraz adekwatnością do istoty danej kompetencji.

- ✓ Opisane trudności mogą być pokonywane przez odpowiedni wybór metody analizy kompetencji oraz metody badania kompetencji ludzi.
- ✓ Różnorodność metod jest dość duża, a zatem wybór nie jest łatwy tym bardziej, że różnią się one czasochłonnością, stopniem złożoności i skuteczności.
- ✓ Zastosowanie właściwej metody przyniesie pożądane efekty jedynie wtedy, kiedy osoby je stosujące będą odpowiednio do tego przygotowane.
- ✓ Wskazane trudności stosowania zarządzania przez kompetencje można także rozpatrywać w kategorii wad tej metody zarządzania.
- ✓ Zaliczyć do nich należy dużą pracochętność oraz znaczne niebezpieczeństwo popełnienia błędów zarówno przy formułowaniu profili kompetencyjnych, jak i oceny kompetencji pracowników.

Zarządzanie przez kompetencje powinno być stosowane w organizacjach charakteryzujących się innowacyjnością techniczno-technologiczną oraz organizacyjną, dla których główne źródło przewagi konkurencyjnej ma związek z posiadaniem odpowiednio dobranego i umotywowanego personelu korzystającego ze stworzonych dla niego szans rozwoju zawodowego i osobistego.

Zarządzanie kompetencjami pracowników ma szczególne znaczenie w laboratorium.

Wynika to ze specyfiki wykonywanych usług oraz unikatowości pracowników/zasobów.

- Laboratoria bazują na pracownikach posiadających specjalistyczny zasób wiedzy, dla których wiedza jest głównym elementem pracy.**

Określa ich jako „pracowników wiedzy”, którzy o swojej pracy „wiedzą więcej niż ktokolwiek inny”.

- Z powodu zmian w postrzeganiu zasobów ludzkich pracownik coraz rzadziej postrzegany jest w kategoriach podwładnego, jednak w laboratorium zależność ta wygląda jeszcze inaczej.**
- W rzeczywistości mnogość unikatowych kompetencji pracownika laboratorium, których przełożony nie jest w stanie kontrolować, powodują, że „laborant” posiada „dużą „autonomię” w wykonywaniu swoich obowiązków.**

Zalety dobrego zarządzania personelem w Laboratorium



- Ocena kompetencji personelu jest odpowiednio dopasowana, to znaczy sprawdza czy personel jest w stanie uzyskiwać miarodajne wyniki.
- Im lepiej zdefiniowana specyfikacja kompetencji, tym łatwiej jest udowodnić wypełnienie wymagań kompetencyjnych.
- To laboratorium jest odpowiedzialne za to, aby utrzymać odpowiednią równowagę pomiędzy oceną kompetencji personelu, a innymi kwestiami związanymi z jakością.
- Ocena kompetencji jak i same kompetencje personelu powinny być ciągle doskonalone dla dobra laboratoriów oraz ich klientów.

Zalety dobrego zarządzania personelem w Laboratorium



- **Dobrze zorganizowane szkolenie wprowadzające, ukierunkowane na potrzeby nowo zatrudnionego, stanowi wysiłek, który warto podjąć.**
- **Zwraca się to szybką integracją nowego pracownika, ogranicza lub zapobiega pomyłkom i pracom niezgodnym z wymaganiami powodu braku znajomości i zrozumienia odpowiednich przepisów i procedur,**
- **oraz poprawia możliwości nowego pracownika do skutecznego i wydajnego udziału w działalności, realizacji celów jakościowych i ulepszania laboratorium, od samego początku.**

Nadzór

- ✓ **Laboratorium powinno zapewnić nadzór nad personelem wykonującym badania.**
- ✓ **Nadzór ten może sprawować osoba kompetentna w zakresie metod i procedur, celu badania oraz oceny wyników.**
- ✓ **Zagadnienie nadzoru jest także poruszane w normie w odniesieniu do zatrudniania pracowników będących w trakcie szkolenia.**

Należy pamiętać, że pracownik taki nie może wykonywać badań na rzecz klienta, póki nie uzyska stosownego upoważnienia, wydanego na piśmie wraz z datą potwierdzenia uprawnień i/lub kompetencji.

Warto przy tym zadbać, by pracownik złożył podpis poświadczający przyjęcie upoważnienia.

Przedmowa

Wprowadzenie

1. Zakres normy
2. Powołania normatywne
3. Terminy i definicje
4. Wymagania ogólne
5. Wymagania dotyczące struktury
6. **Wymagania dotyczące zasobów**
7. Wymagania dotyczące procesów
8. Wymagania dotyczące systemu zarządzania

Załącznik A – Spójność pomiarowa

Załącznik B – System zarządzania

Bibliografia

6. Wymagania dotyczące zasobów

6.1 Postanowienia ogólne

6.2 Personel

6.3 Pomieszczenia i warunki środowiskowe

6.4 Wyposażenie

6.5 Spójność pomiarowa

6.6 Wyroby i usługi dostarczane z zewnątrz

6. Wymagania dotyczące zasobów

Laboratorium powinno mieć

- ✓ *dostępny personel,*
- ✓ *pomieszczenia,*
- ✓ *wyposażenie,*
- ✓ *systemy i służby pomocnicze niezbędne do zarządzania i realizacji jego działalności laboratoryjnej.*

6.2 Personel

Kierownictwo Laboratorium powinno:

- ✓ zakomunikować personelowi jego obowiązki, odpowiedzialności i uprawnienia;
- ✓ zapewnić bezstronny personel wew. i zew. powiązany z działalnością Laboratorium.

Laboratorium powinno:

- ✓ posiadać procedurę(-y) oraz zachowywać zapisy dot.: określania wymagań kompetencyjnych; monitorowania kompetencji personelu;
- ✓ upoważnić personel do przeprowadzania określonych czynności w DL , w tym co najmniej do:
 - opracowywania, modyfikacji, weryfikacji i walidacji metod;
 - analizę wyników, w tym stwierdzenia zgodności lub wydawanie opinii i interpretacji;
 - raportowanie, przegląd i autoryzację wyników.

Laboratorium powinno:

posiadać procedurę(-y) oraz zachowywać zapisy dot.:

- a)określania wymagań kompetencyjnych;
- b)wyboru personelu;
- c)szkolenia personelu;
- d)nadzorowania personelu;
- e)upoważniania personelu;
- f)monitorowania kompetencji personelu.



Czy są mechanizmy w organizacji/laboratorium, które można wykorzystać w ww. celu?

Laboratorium powinno:

- upoważnić personel do wykonywania określonych czynności w działalności laboratoryjnej.....**

Jaki sposób dokumentowania przyjąć „dla upoważnień”?

Czy jest różnica pomiędzy uprawnieniem, a upoważnieniem”?

Różnica w pojęciu osoby upoważnionej, uprawnionej



Upoważnienie to delegowanie jakiejś osoby do wykonywania czynności w imieniu pracodawcy.

Upoważnienie powinno być spisane i wyrażone jasno i rzetelnie.

Dzięki temu prostemu piśmie pracodawca może upoważnić osoby trzecie do występowania przed różnego rodzaju urzędami czy organami w jego imieniu.

Co to znaczy UPRAWNIENIE:

- 1] pełnomocnictwo, prawo, przywilej, upoważnienie;***
- 2] koncesja, licencja, mandat (poselski).***

Osoba uprawniona – najczęściej określamy tak osobę wyznaczoną przez administratora danych do realizowania wskazanych obowiązków związanych z bezpieczeństwem danych. W dokumentacji można wskazać, że np. w imieniu ADO może nadawać/zmieniać/odwoływać upoważnienia do przetwarzania danych także osoba przez niego uprawniona.

4. Wymagania ogólne

4.1 Bezstronność (zachowanie obiektywności)

Laboratorium powinno:

- ✓ identyfikować na bieżąco ryzyka w odniesieniu do swojej bezstronności, wynikającego z rodzaju działalności laboratoryjnej lub, z powiązań Laboratorium, lub powiązań jego personelu (naciski komercyjne, finansowe i inne);



Istotne decyzje:

- ✓ Jaki jest tryb postępowania „wymuszający” informowanie osoby zarządzającej/nadzorującej personel o zagrożeniu?
- ✓ Kto jest odpowiedzialny za identyfikowanie zagrożeń w obszarze bezstronności?
- ✓ Kto jest odpowiedzialny za prowadzenie i zatwierdzanie zidentyfikowanych zagrożeń?

4. Wymagania ogólne

4.2 Poufność

Personel, w tym członkowie komitetów, kontrahenci (osoby fizyczne lub osoby prawne będące stroną transakcji), personel zewnętrznych jednostek lub osoby działające w imieniu laboratorium,

- ✓ powinny zachowywać poufność w odniesieniu do wszystkich informacji uzyskanych lub wytworzonych podczas realizacji działalności laboratoryjnej,
- ✓ z wyjątkiem przypadków wymaganych przez prawo.

Czy są mechanizmy w organizacji/laboratorium, które można wykorzystać w ww. celu?



Personel

Udokumentowanie **wymagań kompetencyjnych dla każdej funkcji** mającej wpływ na wyniki działalności laboratoryjnej (wykształcenie, kwalifikacje, szkolenia, wiedza techniczna, umiejętności i doświadczenie) (pkt.6.2.2)

Jak określić funkcje mające wpływ na wyniki działalności laboratoryjnej?



Personel

PN-EN ISO/IEC 17025:2018-02

Laboratorium powinno:

- ✓ **udokumentować wymagania kompetencyjne (*zdolność stosowania wiedzy i umiejętności w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów*) dla każdej funkcji mającej wpływ na wyniki DL, w tym wymagania dot. wykształcenia, kwalifikacji, szkolenia, wiedzy technicznej, umiejętności i doświadczenia;**

Np. Auditor wiodący

- ✓ **Wykształcenie: wyższe kierunkowe**
- ✓ **Kwalifikacje: wykształcenie I lub II stopnia w zakresie chemii, mikrobiologii, technologii żywności itp.**
- ✓ **Wiedza techniczna: w obszarze SZ w tym znajomość PN-EN ISO/IEC 17025 i dokumentów PCA oraz zasad auditowania**
- ✓ **Umiejętności: planowania auditu, zbierania informacji oraz wykorzystania ich w celu właściwej oceny SZ i sporządzenia raportu, kierowanie pracą zespołu auditorów**
- ✓ **Doświadczenie: 2 lata pracy w Laboratorium, 1 audit wewnętrzny pod nadzorem AW i czynne uczestniczenie w ocenach PCA**

Kompetencje

- ✓ Zgodnie z wytycznymi normy, kompetencje winien posiadać personel, który obsługuje określone wyposażenie, przeprowadza badania, ocenia wyniki i autoryzuje sprawozdania z badań.
- ✓ Najlepszą miarą kompetencji personelu są wyniki udziału w programach PT/ILC oraz wyniki badań prowadzonych w ramach kontroli jakości.
- ✓ Zachowanie zapisów z tymi wynikami może stanowić dowód kompetencji.
- ✓ Kompetencje personelu są również jednym z elementów charakteryzujących spójność pomiarową, co wskazano w punkcie 3 dokumentu DA-06.
- ✓ Jeżeli laboratorium zapewnia spójność pomiarową poprzez wzorcowania wewnętrzne, to konieczne jest udokumentowanie kompetencji personelu w tym zakresie np. w postaci zapisów ze sprawdzianu z wzorcowania wewnętrznego.
- ✓ Wymagane jest także przechowywanie dokumentacji szkoleń oraz dowodów tych kompetencji.

Dokumenty personelu

Wszelkie dane dotyczące kompetencji, umiejętności, doświadczenia i szkolenia personelu.

Dokumenty potwierdzające kwalifikacje personelu (świadectwa, zaświadczenia itp.) : znajdują się w teczkach akt personalnych personelu.

Wykaz formularzy

- **Zobowiązanie**
- **Karta szkolenia i oceny personelu**
- **Upoważnienie**

Personel

- **Laboratorium powinno określić odpowiedzialność (obowiązki), uprawnienia i wzajemne powiązania całego personelu, który zarządza, wykonuje lub weryfikuje prace mające wpływ na wyniki działalności laboratoryjnej.**
- **Laboratorium powinno mieć personel, który niezależnie od innych odpowiedzialności, posiada uprawnienia i zasoby niezbędne do realizacji swoich obowiązków.**

Kolejność działań:

- 1) ustalenie odpowiedzialności (obowiązków)**
- 2) nadanie uprawnień poprzez upoważnienia.**

Detalizacja upoważnień – na poziomie czynności w działalności laboratoryjnej (pkt.6.2.6).

Personel

Upoważnienia personelu do wykonywania określonych czynności w działalności laboratoryjnej, w tym co najmniej do:

- ✓ **opracowania, modyfikacji, weryfikacji i walidacji metod**
- ✓ **analizy wyników, w tym stwierdzania zgodności lub wydawania**
- ✓ **opinii i interpretacji**
- ✓ **raportowania, przeglądu i autoryzacji wyników (pkt.6.2.6)**

Jak wdrożyć powyższe wymagania?

Czy jest konieczne upoważnianie personelu do przeprowadzania badań/wzorcowań/pobierania próbek oraz obsługiwanie wyposażenia?

Czy wymagane są oddzielne upoważnienia dla powyższych czynności?



Upoważnienia

- ✓ Każdy pracownik laboratorium winien być kwalifikowany do określonych zadań na podstawie właściwego wykształcenia, przeszkolenia, doświadczenia i/lub wykazanych umiejętności – tak wskazuje norma.
- ✓ Dokument DAB-07 doprecyzowuje wymagania normy, obligując laboratoria akredytowane i/lub ubiegające się o akredytację do zdefiniowania wymagań obejmujących kryteria stosowane przy upoważnianiu personelu do wykonywania określonych prac.
- ✓ Kryteria te powinny być opracowane dla konkretnych czynności np.: obsługi poszczególnego rodzaju wyposażenia, pobierania próbek, wykonywania określonych badań, autoryzowania sprawozdań i innych.
- ✓ Dokument DA-06 wskazuje ponadto, że laboratorium przeprowadzające wzorcowania w ramach metod badawczych np. kalibrację pehametru czy krzywą wzorcową w metodzie spektrofotometrycznej, zobowiązane jest zachowywać dowody potwierdzające upoważnienie personelu do wykonywania tych czynności.
- ✓ Nie można wskazać uniwersalnych kryteriów, ponieważ każde „laboratorium” powinno opracować je indywidualnie.

Upoważnienia

- ✓ Są jednak pewne kluczowe wymagania, których pominąć nie można.
- ✓ Przy **upoważnianiu do wykonywania badań**, jako jedno z kryteriów, należy wskazać umiejętności w zakresie realizacji danej metodyki badawczej, a dowodem spełnienia tego wymagania może być zadowalający wynik udziału w programie badań biegłości.
- ✓ **Upoważniając do autoryzacji sprawozdań z badań**, istotnym kryterium, ale nie jedynym, które należy brać pod uwagę, jest znajomość przepisów prawa w obszarze badań, których autoryzacja dotyczy.
- ✓ **Upoważnienie do obsługi wyposażenia** nie może być nadane bez potwierdzenia umiejętności obsługi danego sprzętu, co bezsprzecznie, winno stanowić najważniejsze kryterium w tym zakresie.
- ✓ W każdej z wyżej wymienionych czynności kryterium może stanowić także **ukończenie szkolenia** z zakresu wykonywania danej czynności – może być to szkolenie wewnętrzne lub zewnętrzne.

JAK OCENIAĆ KOMPETENCJE PERSONELU

Sformułowanie wymagań dotyczących:

- ✓ kwalifikacji personelu,
- ✓ polityki i procedur dotyczących identyfikacji potrzeb szkoleniowych i zapewnienia szkolenia personelu,
- ✓ dodatkowego personelu,
- ✓ opisu obowiązków,
- ✓ zapisów.

Jak każda ocena zgodności, ocena kompetencji powinna być przeprowadzona zgodnie ze specyfikacją.

JAK OCENIAĆ KOMPETENCJE PERSONELU

Specyfikacja

- ✓ Kierownictwo laboratorium powinno zapewnić, aby każdy kto obsługuje określone wyposażenie, przeprowadza badania i/lub wzorcowania, ocenia wyniki i podpisuje sprawozdania z badań i świadectwa wzorcowań miał kompetencje.
- ✓ Laboratorium powinno najpierw sformułować swoje wymagania, przykładowo, w opisie obowiązków indywidualnych lub zespołowych wraz z określeniem wymaganej wiedzy i doświadczenia; wymaganych świadectwach; wymaganej kwalifikacji i programach szkoleń; dostępu do wiedzy zgromadzonej w sieci; i innych kwestiach (zachowania, znajomości języków...)

Przykłady:

- Przydatne jest, aby określić w programie szkoleniowym, co jest istotne w pierwszym szkoleniu, a co w kolejnych szkoleniach.
- W przypadku rzadko wykonywanych, powtarzalnych działań: bardzo dokładne procedury badawcze lub wzorcowań pozwalają na ograniczenie programu szkoleniowego do kontroli właściwego rozumienia tych procedur przed ich zastosowaniem przez personel.
- W procedurze może być określony poziom wykształcenia, niezbędny do jej właściwego zrozumienia.
- Tam gdzie ma to zastosowanie, przedział czasowy do ponownego potwierdzenia.

JAK OCENIAĆ KOMPETENCJE PERSONELU

Ocena i kwalifikacja

- ✓ W następnym kroku, laboratorium powinno ocenić zgodność pomiędzy opisem zadań a wiedzą personelu poprzez sprawdzenie odpowiedniości wykształcenia, szkoleń, doświadczenia i/lub zaprezentowanych umiejętności.
- ✓ Jeżeli istnieją dokumenty poświadczające, że dana osoba spełnia wymagane kryteria, można ją zakwalifikować.
- ✓ Jeśli nie, powinno być przeprowadzone szkolenie, którego program powinien zawierać również ocenę zdobytych kompetencji (realizacja badania w obecności osoby nadzorującej, wykorzystanie kwestionariuszy, udokumentowana rozmowa, wewnętrzne porównania z materiałami odniesienia) i poświadczenie uzyskanej oceny powinno być zarejestrowane.

Na potwierdzenie kompetencji mogą się składać:

- Uzyskany stopień zawodowy, certyfikat, dyplom
- Udział w publikacjach

JAK OCENIAĆ KOMPETENCJE PERSONELU

Ocena i kwalifikacja

Zapisy o uczestnictwie w działaniach badawczych lub wzorcowania, wraz z oceną tego uczestnictwa

- ✓ **Zapis dotyczący uczestnictwa w porównaniach wewnętrznych lub zewnętrznych**
- ✓ **Zapis o uczestnictwie w „sieciach” badawczych**
- ✓ **Zapis o uczestnictwie w normalizacji**
- ✓ **Zapisy dotyczące specyficznej oceny**
- ✓ **Przy rzadko wykonywanych działaniach (>6 miesięcy), zapisy dotyczące przeprowadzenia badania „referencyjnego”/kontrolnego**
- ✓ **...**

Wykorzystanie baz danych może poprawić zdolność laboratorium do szybkiego znajdowania właściwej osoby do konkretnego zadania.

JAK OCENIAĆ KOMPETENCJE PERSONELU

Przegląd i doskonalenie

- ✓ **Zarówno specyfikacje jak i kwalifikacje, powinny być regularnie weryfikowane pod względem aktualnych i przyszłych potrzeb laboratorium i jego klientów, tak więc może być konieczna ponowna ocena kompetencji.**
- ✓ **Szkolenia i programy kwalifikacji, mogą być wynikiem działań w zakresie badań i rozwoju technicznego laboratorium.**

Przegląd procesu oceny kompetencji

Audity wewnętrzne są przeprowadzane w celu sprawdzenia czy prowadzone działania nadal spełniają wymagania systemu zarządzania i normy ISO 17025.

WPROWADZENIE NOWYCH CZŁONKÓW PERSONELU

Cel szkolenia wprowadzającego

Podczas okresu wprowadzającego nowy pracownik zdobywa wiadomości niezbędne do:

- ✓ **wykonywania zadań w sposób odpowiadający poziomowi usług laboratorium**
- ✓ **zrozumienia struktur organizacyjnych i operacyjnych laboratorium oraz swojej w nich pozycji, a także w jaki sposób może przyczynić się do realizacji przez laboratorium jego misji, polityki i zadań,**
- ✓ **współpracy z kolegami,**
- ✓ **do uzyskania wiedzy i umiejętności i/lub określenia dodatkowych szkoleń niezbędnych do wykonywania określonych zadań w nowej pracy, jeśli istnieje taka potrzeba.**

Szkolenie wprowadzające ma na celu zaznajomić pracownika z jego zadaniami. Kończy się formalnym upoważnieniem do obsługi wyposażenia i realizacji badań i wzorcowań (okres próbny).

WPROWADZENIE NOWYCH CZŁONKÓW PERSONELU

Zakres i czas trwania szkolenia wprowadzającego

- ✓ Zakres, czas trwania i realizacja szkolenia wprowadzającego zależy od laboratorium i „typu laboratorium” oraz, jeśli dotyczy, jego instytucji macierzystej, jak również od stanowiska i kwalifikacji nowego personelu.
- ✓ Szkolenie wprowadzające zazwyczaj składa się z dwóch różnych części:

część ogólna obejmuje kwestie związane ze środowiskiem organizacyjnym, jego procesami i procedurami administracyjnymi, bezpieczeństwem i obsługą informatyczną aż po sprawy socjalne;

część indywidualna jest dopasowana do specyficznych wymagań dla danego stanowiska, biorąc jednocześnie pod uwagę profil nowo zatrudnionego.

WPROWADZENIE NOWYCH CZŁONKÓW PERSONELU

Dokumentacja i ewidencja

- ✓ **Zasady wprowadzania nowego personelu powinny być ustanowione w ramach procedur szkolenia personelu i rozwoju kariery lub w równoważnych dokumentach.**
- ✓ **Dostarczenie nowo zatrudnionemu ogólnych informacji w formie aktualnego poradnika ułatwi mu zapoznanie się z wewnętrznymi procedurami i przepisami.**
- ✓ **Warto zaplanować formularze w taki sposób, aby mogły służyć również jako lista kontrolna i zapisy.**
- ✓ **Należy wypelnione i podpisane formularze są zachowywane, na przykład w aktach osobowych pracownika lub w jego planie szkoleń i służą jako protokół ukończenia szkolenia wstępnego i, jeśli ma to zastosowanie, jako podstawa przy przydzielaniu uprawnień. Takie formalne upoważnienia wydane na przykład do obsługi oprzyrządowania lub wykonywania badań i/lub specyficznych zadań, oraz zawierające odnośne ograniczenia, powinny być dostępne na bieżąco.**

WPROWADZENIE NOWYCH CZŁONKÓW PERSONELU

Skuteczność szkolenia wprowadzającego

- ✓ **Skuteczność szkolenia wprowadzającego powinna być oceniona i zapisana zgodnie z procedurami obowiązującymi w laboratorium.**
- ✓ **W przypadku gdy okażą się konieczne dalsze lub specjalistyczne szkolenia, pod koniec wprowadzenia powinien być ustalony plan takich szkoleń.**
- ✓ **Jest to szczególnie istotne, w przypadku gdy plan szkoleń w laboratorium jest ustalany raz na rok i mogłoby się zdarzyć, że nowa pracownik nie uzyska odpowiedniego szkolenia, opartego o indywidualną ocenę potrzeb szkoleniowych.**
- ✓ **Może okazać się korzystne, ustanowienie w ramach wprowadzenia mechanizmu doradztwa lub informacji zwrotnej podczas pierwszych miesięcy.**
- ✓ **Odpowiednia ilość czasu powinna być również przeznaczona na regularne rozmowy z kierownictwem. Korzyść z tego jest podwójna. Po pierwsze, nowy personel lepiej się włącza w codzienną pracę laboratorium i łatwiej się dostosowuje do nowych warunków pracy i zasad panujących w organizacji. Po drugie, laboratorium korzysta z wiedzy, doświadczenia i świeżych pomysłów nowych członków personelu. Każdy nowy pracownik, stanowi dla organizacji szansę na naukę i doskonalenie, której laboratorium nie powinno przegapić.**

Doskonalenie (ryzyka i szanse)

- ✓ **Personel wykształcony, doświadczony, kompetentny, upoważniony i nadzorowany, to bez wątpienia fundament działalności laboratorium badawczego. Konieczne jest jednak ciągłe doskonalenie.**
- ✓ **Szkolenie jest jedną z najskuteczniejszych form doskonalenia. Zgodnie z wymaganiami normy, kierownictwo laboratorium powinno sformułować cele dotyczące szkolenia.**
- ✓ **Pomocne w formułowaniu tych celów może być zdefiniowanie zapotrzebowania na szkolenie przez sam personel. Może ono poprzedzać planowanie szkoleń realizowane, zwykle corocznie, przez kierownika laboratorium.**
- ✓ **Gdy kierownik laboratorium zna potrzeby personelu w zakresie szkoleń oraz bierze pod uwagę bieżące i przewidywane zadania laboratorium, tym większa będzie skuteczność doskonalenia poprzez szkolenie.**

Doskonalenie (ryzyka i szanse)

- ✓ **Skuteczność ta, winna być oceniana przez laboratorium w odniesieniu do podejmowanych działań dotyczących szkoleń.**
- ✓ **Ocena działań szkoleniowych nie może być mylona z oceną szkoleń jako usług szkoleniowych nabywanych przez laboratorium na drodze zakupu.**
- ✓ **Ocena działań szkoleniowym ma na celu wskazanie skuteczności działań podejmowanych w tym zakresie, począwszy od planowania, poprzez realizację, aż do oczekiwanej efektywności.**

Doskonalenie (ryzyka i szanse)

8.9 Przegląd zarządzania

Dane wejściowe powinny być zapisywane i odnosić się do:

i) informacji zwrotnych od klientów i **personelu**

Informacje zwrotne od personelu - na temat np.:

- ✓ warunków pracy (personel, wyposażenie, pomieszczenia);
- ✓ terminów realizacji zleceń, sprawozdań z badań (np. ile wydano poprawek/uzupełnień);
- ✓ zmian do dokumentacji systemu zarządzania (PO, PB, instrukcji).

SPIS TREŚCI

1. *Cel procedury*
2. *Przedmiot i zakres stosowania procedury*
3. *Definicje, określenia i skróty*
4. *Odpowiedzialność*
5. ***Polityka personalna***
 - 5.1. ***Personel Działu Laboratoryjnego***
 - 5.2. ***Powołanie/zatrudnienie i odwołanie/zwolnienie personelu***
 - 5.3. ***Zasady współzależności służbowej***
 - 5.4. ***Kompetencje***
 - 5.5. ***Odpowiedzialności, obowiązki, uprawnienia i upoważnienia***
6. ***Zarządzanie personelem***
 - 6.1. ***Nabór personelu***
 - 6.2. ***Wdrażanie nowego personelu***
 - 6.3. ***Szkolenie personelu***
 - 6.4. ***Ocena i monitorowanie kompetencji personelu***
 - 6.5. ***Dokumenty personelu***
7. *Dokumenty przywołane w procedurze*
8. ***Załączniki***
9. *Rozdzielnik*

5. Polityka personalna

5.1. Personel Działu Laboratoryjnego

Cały personel Działu Laboratoryjnego, który ma wpływ na działalność laboratoryjną, powinien być bezstronny, kompetentny, pracować zgodnie z systemem zarządzania laboratorium oraz zachować poufność w odniesieniu do wszystkich informacji uzyskanych lub wytworzonych w laboratorium, za wyjątkiem przypadków wymaganych przez prawo.

W razie potrzeby, pracownicy innych komórek organizacyjnych WSSE w Opolu mogą być przekierowani do pracy w komórkach organizacyjnych Działu Laboratoryjnego.

5. Polityka personalna

5.1. Personel Działu Laboratoryjnego

W zależności od możliwości i potrzeb w Dziale Laboratoryjnym dopuszcza się łączenia funkcji przez jedną osobę.

W skład personelu Działu Laboratoryjnego wchodzi:

Kierownik Działu Laboratoryjnego,

Zastępca Kierownika Działu Laboratoryjnego,

Zastępca Głównego Specjalisty ds. Systemu Jakości w zakresie laboratorium,

Kierownicy Oddziałów Laboratoryjnych

Kierownicy Pracowni,

Asystenci,

Technicy,

Rejestratorki medyczne,

Pomoce laboratoryjne.

Procedura „Zarządzanie personelem”

5. Polityka personalna

5.2. Powołanie/zatrudnienie i odwołanie/zwolnienie personelu

Kierownika Działu Laboratoryjnego powołuje i odwołuje Dyrektor Wojewódzkiej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Opolu.

Personel Działu Laboratoryjnego jest powoływany i odwoływany przez Dyrektora Wojewódzkiej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Opolu na wniosek Kierownika Działu Laboratoryjnego.

Fakt powołania (odwołania) członków personelu Działu Laboratoryjnego przez Dyrektora Wojewódzkiej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Opolu odnotowany jest w dokumentacji Sekcji ds. Pracowniczych i Szkoleń (Kadr).

5. Polityka personalna

5.3. Zasady współzależności służbowej

Kierownik Działu Laboratoryjnego podlega Dyrektorowi WSSE w Opolu.

.....

.....

itd.

Szczegółowy zakres odpowiedzialności, uprawnień i współzależności służbowej został opisany w odpowiednich „Zakresach obowiązków i uprawnień” – ich wzór stanowi załącznik nr do niniejszej procedury.

Procedura „Zarządzanie personelem”

5. Polityka personalna

5.4. Kompetencje

Kierownictwo laboratorium określa wymagania kompetencyjne dla każdej funkcji mającej wpływ na wyniki działalności laboratoryjnej, w tym wymagania w zakresie wykształcenia, kwalifikacji, szkolenia, wiedzy technicznej, umiejętności i doświadczenia.

Kwalifikacje personelu kierowniczego Działu Laboratoryjnego określa Dyrektor Wojewódzkiej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Opolu.

Kwalifikacje personelu technicznego i pomocniczego Działu Laboratoryjnego określa Kierownik Działu Laboratoryjnego.

Szczegółowe wymagania kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk/funkcji i czynności znajdują się w załączniku nr do niniejszej procedury.

Procedura „Zarządzanie personelem”

5. Polityka personalna

5.5. Odpowiedzialności, obowiązki, uprawnienia i upoważnienia

Kierownictwo laboratorium informuje personel o zakresie jego obowiązków, odpowiedzialności i uprawnieniach/upoważnieniach.

Personel Działu Laboratoryjnego zapoznaje się z zakresem swoich *czynności*, co potwierdza podpisem oraz zobowiązuje się do zachowania zasad poufności podpisując stosowne oświadczenie (dokumentacja Sekcji ds. Pracowniczych i Szkoleń).

Zakres obowiązków ogólnych, szczegółowych, zakres uprawnień i odpowiedzialności oraz zasady współzależności służbowej zostały opisane w „Zakresach obowiązków i uprawnień”.

Integralną część zakresu obowiązków stanowią upoważnienia, które znajdują się i są dostępne u pracownika.

Kierownictwo laboratorium nadaje upoważnienia personelowi do wykonywania określonych czynności w działalności laboratoryjnej, w tym co najmniej do:

- opracowywania, modyfikacji, weryfikacji i walidacji metod,
- analizy wyników, w tym stwierdzenia zgodności lub wydawanie opinii i interpretacji,
- raportowania, przeglądu i autoryzacji wyników.

Szczegółowe postanowienia dotyczące odpowiedzialności kierownictwa i personelu zawarte są w Regulaminie organizacyjnym Wojewódzkiej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Opolu, „Zakresach obowiązków i uprawnień” oraz w załączniku nr do niniejszej procedury.

6. Zarządzanie personelem

6.1. Nabór personelu

Zasady naboru pracowników WSSE w Opolu regulują odrębne przepisy prawne.

Nabór jest prowadzony przez pracowników Sekcji ds. Pracowniczych i Szkoleń przy współpracy z kierownikiem Działu Laboratoryjnego.

Przy doborze personelu ocenia się dotychczasowe doświadczenie zawodowe, dokonania i kompetencje kandydata.

Stosuje się różnorodne techniki rekrutowania do pracy np.:

- przekazywanie ustnych informacji o możliwości zatrudnienia,
- ogłoszenie na stronie internetowej WSSE,
- pośrednictwo urzędu pracy.

Informacje o kandydacie mogą pochodzić z następujących źródeł:

- List motywacyjny
- Życiorys zawodowy (curriculum vitae),
- Świadectwa szkolne, dyplomy, certyfikaty,
- Świadectwa pracy,
- Referencje i listy polecające,
- Rozmowa kwalifikacyjna prowadzona przez kierownika Działu/Oddziału.

6. Zarządzanie personelem

6.2. Wdrażanie nowych pracowników

Nowo zatrudniony pracownik przechodzi szkolenia wstępne obejmujące:

- szkolenie z zakresu BHP, p/ poż.
- szkolenie stanowiskowe,
-
- zapoznanie z normą PN-EN ISO/IEC 17025.

Celem szkolenia wstępnego pracownika nowo przyjętego jest:

- zaznajomienie pracownika z jego zadaniami,
- zdobycie wiadomości niezbędnych do wykonywania zadań w sposób odpowiadający poziomowi usług Laboratorium,
- uzyskanie wiedzy i umiejętności i/lub określenie dodatkowych szkoleń niezbędnych do wykonywania określonych zadań na nowym stanowisku pracy,
-

6. Zarządzanie personelem

6.2. Wdrażanie nowych pracowników

Szkolenia pracowników nowoprzyjętych, zmieniających stanowisko pracy i okresowe z zakresu BHP, p/ poż. są prowadzone i dokumentowane zgodnie z obowiązującymi przepisami i zostały opisane w punkcie procedury „Szkolenie personelu”.

Podczas okresu wstępnego nowozatrudniony pracownik wdraża się do wykonywania określonych zadań pod nadzorem osoby posiadającej upoważnienie do wykonywania określonych czynności.

Szkolenia wprowadzające pracownika nowo przyjętego/zmieniającego stanowisko pracy kończy się upoważnieniem do obsługi wyposażenia i wykonywania określonych badań/pomiarów. Zakres i czas trwania szkolenia wprowadzającego zależy od stanowiska i kwalifikacji nowego personelu.

W przypadku gdy okażą się konieczne dalsze lub specjalistyczne szkolenia, pod koniec wprowadzenia powinien być ustalony plan takich szkoleń.

Skuteczność szkolenia jest oceniana i zapisywana zgodnie ze wspomnianym punktem procedury „Szkolenie personelu”.

Procedura „Zarządzanie personelem”

6. Zarządzanie personelem

6.3. Szkolenie personelu

Celem szkolenia jest zapewnienie i podnoszenie kwalifikacji personelu Laboratorium w zakresie wykonywanych badań/pomiarów jak i funkcjonowania systemu zarządzania jakością.

Planowanie i realizacja szkoleń

Zostały opisane w punktach procedury „Szkolenie personelu”.

Zasady kwalifikowania na szkolenia

Podstawą kwalifikowania personelu Laboratorium na szkolenia jest indywidualna ocena pracownika przeprowadzona na podstawie, m.in.:

- przeglądu zapisów, prowadzonych przez kierownika komórki organizacyjnej Laboratorium, dotyczących kwalifikacji, umiejętności i doświadczenia
- przeglądu przebytych szkoleń merytorycznych (formularz „Ocena i monitorowanie kompetencji pracownika” – załącznik nr do niniejszej procedury),
- wyników uzyskanych podczas działań związanych z potwierdzaniem ważności wyników i auditów wewnętrznych,
- prowadzonych badań/pomiarów,
- wniosków, uwag i reklamacji klientów.

Kwalifikację personelu prowadzi Kierownik Działu Laboratoryjnego przy udziale bezpośredniego przełożonego pracownika.

6. Zarządzanie personelem

6.3. Szkolenie personelu

Dokumentacja szkolenia

Została opisana w punktach procedury „Szkolenie personelu”.

A ponadto „Plany”, „Listy obecności” i oceny skuteczności podejmowanych działań dotyczących szkoleń prowadzi kierownik komórki organizacyjnej (szkolenia zewnętrzne i zewnętrzne) oraz Zastępca Głównego Specjalisty ds. Systemu Jakości w zakresie laboratorium (szkolenia systemu jakości) przechowuje je w dokumentacji danej komórki organizacyjnej.

6. Zarządzanie personelem

6.4. Ocena i monitorowanie kompetencji pracowników

Laboratorium prowadzi ocenę i monitorowanie kompetencji personelu w oparciu o następujące informacje:

- znajomość dokumentacji systemu zarządzania Działu Laboratoryjnego i normy PN-EN ISO/IEC 17025,
- wyniki uzyskane podczas działań związanych z potwierdzaniem ważności wyników, uczestnictwo w badaniach biegłości/porównaniach międzylaboratoryjnych, uczestnictwo w szkoleniach,
- sposób (zgodność z wymaganiami metod i procedur) i terminowość prowadzenia badań i innej działalności technicznej lub pomocniczej,
- analiza ankiet/reklamacje klientów,
- wyniki auditów wewnętrznych,
- zachowanie zasady bezstronności i poufności,

.....

Procedura „Zarządzanie personelem”

6. Zarządzanie personelem

6.4. Ocena i monitorowanie kompetencji pracowników

Zapisy dotyczące oceny personelu Laboratorium prowadzone są przez Kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych i przechowywane w ich dokumentacji.

Na formularzu „Ocena i monitorowanie kompetencji pracownika” (załącznik nr do niniejszej procedury) prowadzone są zapisy dotyczące tej oceny.

Ocena sporządzana jest raz do roku i prowadzona w wersji elektronicznej.

Ponadto pracownicy Laboratorium, raz do roku, wypełniają anonimową ankietę, dzięki której ocenia się poziom zadowolenia pracowników Działu Laboratoryjnego Wojewódzkiej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Opolu - formularz „Ankieta satysfakcji pracownika” (załącznik nr do niniejszej procedury).

6. Zarządzanie personelem

6.5. Dokumenty personelu

Wszelkie dane dotyczące kompetencji, umiejętności, doświadczenia i szkolenia personelu Działu Laboratoryjnego znajdują się w dokumentacji poszczególnych komórek organizacyjnych Laboratorium.

Dokumenty potwierdzające kwalifikacje personelu Laboratorium (świadectwa, zaświadczenia itp.) gromadzone są przez pracowników Sekcji ds. Pracowniczych i Szkoleń i znajdują się w teczkach akt osobowych personelu.

8. Załączniki

Załącznik nr ... – Wzór „Zakresu obowiązków i uprawnień”,

Załącznik nr – „Wymagania kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk/funkcji i czynności w” ,

Załącznik nr ... – Wzór „Ocena i monitorowanie kompetencji pracownika”,

Załącznik nr ... – Wzór „Ankiety satysfakcji pracownika”.

Załącznik

Wzór „Zakresu obowiązków i uprawnień”

Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Opolu	
Dział Laboratoryjny	
Laboratorium/Pracownia	
ZAKRES OBOWIĄZKÓW I UPRAWNIENI	
Imię i nazwisko:
Stanowisko:
Staż w Inspekcji Sanitarnej:	od

UWAGI:

1. Punkt pierwszy „Zakres obowiązków ogólnych” wszyscy mają taki sam, bez względu na zajmowane stanowisko. Po prostu w całości go kopiujemy.
2. Następne punkty, także w nich należy, w miarę możliwości, zachować taką kolejność punktów jaka jest. Oczywiście można dołożyć dodatkowy punkt, uszczegółwić inne (jak np. w OKK obsługa sprzętu jest wypisana bardzo szczegółowo), ale żeby zawsze to było w miejscu w którym dane „zagadnienie” jest ujęte.
3. Szarym tekstem zaznaczone są te „obowiązki”, które w innych komórkach mogą nie występować, albo występować ale w zmienionej formie.
4. Na popielato zaznaczone są „obowiązki/uprawnienia”, które nie u wszystkich występują, ale jeśli ktoś jest audytorem wewnętrznym to musi w zakresie obowiązków mieć punkt tego obowiązku i uprawnienia dotyczący. Lub jeśli ktoś posiada imienną pieczętkę to w „uprawnieniach” musi się znaleźć taki punkt. Diagnosty laboratoryjni będą mieli dwa takie punkty bo posiadają pieczętkę „asystenta” i „diagnosty” z numerem PWZDL.

Załącznik

Wzór „Zakresu obowiązków i uprawnień”

I. Zakres obowiązków ogólnych.

Zakres obowiązków wynikających z art. 100 Kodeksu Pracy:

§1. Pracownik jest obowiązany wykonywać prace sumiennie, starannie i bezstronnie oraz stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeśli nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umowy o pracę.

§ 2. Pracownik jest obowiązany w szczególności:

1. Przestrzegać czasu pracy ustalonego w zakładzie pracy;
2. Przestrzegać regulaminu pracy i ustalonego w zakładzie pracy porządku;
3. Przestrzegać przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, a także przepisów przeciwpożarowych;
4. Przy wykonywaniu powierzonych zadań nie kierować się osobistymi poglądami i interesami;
5. Zachować poufność w odniesieniu do wszystkich informacji uzyskanych lub wytworzonych podczas realizacji działalności laboratoryjnej, z wyjątkiem przypadków wymaganych przez prawo;
6. Dbać o dobro zakładu pracy, chronić jego mienie oraz zachować w tajemnicy informacje, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkody;
7. Przestrzegać tajemnicy określonej w odrębnych przepisach;
8. Przestrzegać w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego.

Zakres obowiązków wynikających z art. 211 Kodeksu Pracy:

Przestrzeganie przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy jest podstawowym obowiązkiem pracownika. W szczególności pracownik jest obowiązany:

1. Znać przepisy i zasady bezpieczeństwa i higieny pracy, brać udział w szkoleniach i instruktażach z tego zakresu oraz poddawać się wymagany egzaminom sprawdzającym;
2. Wykonywać pracę w sposób zgodny z przepisami i zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy oraz stosować się do wydawanych, w tym zakresie poleceń;
3. Dbać o należyty stan urządzeń i sprzętu oraz o porządek i ład w miejscu pracy;
4. Stosować środki ochrony zbiorowej, a także używać przydzielonych środków ochrony indywidualnej oraz odzieży i obuwia roboczego, zgodnie z ich przeznaczeniem;
5. Poddawać się wstępnym, okresowym i kontrolnym oraz innym zleconym badaniom lekarskim i stosować się do wskazań lekarskich;
6. Niezwłocznie zawiadomić przełożonego o zauważonym w zakładzie pracy wypadku oraz zagrożeniu życia lub zdrowia ludzkiego oraz ostrzec współpracowników, a także inne osoby znajdujące się w rejonie zagrożenia, o grożącym im niebezpieczeństwie;
7. Współdziałać z pracodawcą i przełożonymi w wypełnianiu obowiązków dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy.

Załącznik

Wzór „Zakresu obowiązków i uprawnień”

II. Zakres obowiązków szczegółowych.

1. Pełnienie funkcji asystenta w

2. Pracownik posiada i stosuje niżej wymienione upoważnienia do wykonywania określonych czynności:

- Upoważnienie nr 1 do obsługi sprzętu,
- Upoważnienie nr 2 do wykonywania badań,
- Upoważnienie nr 3 do analizy wyników, w tym stwierdzania zgodności/ niezgodności i interpretacji wyników badań,
- Upoważnienie nr 4 do raportowania, przeglądu i autoryzacji sprawozdań z badań,
- Upoważnienie nr 5 do opracowania, modyfikacji, weryfikacji i walidacji metod badawczych,
- Upoważnienie nr 6 np. do pracy ze szczepami.

Upoważnienia wraz ze szczegółowym opisem czynności znajdują się i są dostępne u pracownika oraz stanowią integralną część zakresu obowiązków.

Upoważnienia nr 3, 4, 5 mogą być „indywidualne”, sporządzone/wydane imiennie każdemu pracownikowi lub „zbiorowe”, sporządzone dla danej komórki organizacyjnej z wymienionymi z imienia i nazwiska pracownikami tej komórki.

3. Dopuszcza się wnoszenie zmian do niniejszego zakresu obowiązku za pomocą aneksów.

III. Zakres uprawnień.

- Posługiwanie się imienną pieczętą o treści „ Asystent – mgr imię i nazwisko”.

IV. Zasady współzależności służbowej.

V. Zakres odpowiedzialności.



Załącznik

Wzór „Zakresu obowiązków i uprawnień”

Oświadczam, że treść zakresu obowiązków jest mi znana i zobowiązuję się do przestrzegania zawartych w nim postanowień oraz własnoręcznym podpisem potwierdzam jego odbiór.

Data i podpis Pracownika	Data i podpis Kierownika Działu Laboratoryjnego

Załącznik

Wzór „Zakresu obowiązków i uprawnień”

Upoważnienia nr 1 do obsługi sprzętu

Tylko „indywidualne”!!!!

Imię i nazwisko

Oddział Laboratoryjny w

Nazwa laboratorium/pracowni

Stanowisko

Lp	Nazwa urządzenia	Nr inwentarzowy	Kod w SZJ	Uwagi
1	Zestaw komputerowy	TW-491-5082	Nie dotyczy	
2	Sterylizator na gorące powietrze SP 125 W	T-801-113	OM/SP/16/18	

.....
 Data i podpis pracownika

.....
 podpis Kierownika Oddziału/Pracowni

Procedura „Zarządzanie personelem”



Załącznik

Wzór „Zakresu obowiązków i uprawnień”

Upoważnienie nr 2 do wykonywania badań

Tylko „indywidualne”!!!!

Imię i nazwisko

Oddział Laboratoryjny w

Nazwa laboratorium/pracowni

Stanowisko

Lp.	Rodzaj badania/ pomiaru	Metoda badawcza	Status metody badawczej	Uwagi
1.	Obecność pałeczek Salmonella spp.	PN-EN ISO 6579-1: 2017-04 metoda hodowlana z potwierdzeniem biochemicznym	AE	w pełnym zakresie
		PB/OM-27 wydanie 02 z dnia 21.05.2014r. metoda enzymoimmunofluorescencyjna (ELFA)	AE	w pełnym zakresie
2.	Liczba Listeria monocytogenes	PN-EN ISO 11290-2: 2017-07 metoda płytkowa (posiew powierzchniowy)	AE	

AE – badanie/oznaczenie/pomiar – akredytacja elastyczna

.....
Data i podpis pracownika

.....
podpis Kierownika Oddziału/Pracowni



Załącznik

Wzór „Zakresu obowiązków i uprawnień”

Upoważnienie nr 3 do analizy wyników, w tym stwierdzania zgodności/ niezgodności i interpretacji wyników badań

„indywidualne”

Imię i nazwisko

Oddział Laboratoryjny w

Nazwa laboratorium/pracowni

Stanowisko

Podstawa upoważnienia	Data upoważnienia
- znajomość zasad walidacji/weryfikacji metod w zakresie oznaczania03.2020
- znajomość zasad potwierdzania ważności wyników badania;	
- znajomość zasad podejmowania decyzji przy przedstawianiu stwierdzeń zgodności/niezgodności z wymaganiami;	
- znajomość przepisów prawa w zakresie	

.....
 Data i podpis pracownika

.....
 podpis Kierownika Oddziału/Pracowni

Procedura „Zarządzanie personelem”

Załącznik

Wzór „Zakresu obowiązków i uprawnień”

Upoważnienie nr 3 do analizy wyników, w tym stwierdzania zgodności/ niezgodności i interpretacji wyników badań

„zbiorowe”

Oddział/Laboratorium

Osoba upoważniona /stanowisko	Podstawa upoważnienia	Data upoważnienia
Jan Kowalski Pracownia Badań starszy asystent asystent nadzorujący	- znajomość zasad walidacji/weryfikacji metod w zakresie oznaczania - znajomość zasad potwierdzania ważności wyników badania; - znajomość zasad podejmowania decyzji przy przedstawianiu stwierdzeń zgodności/niezgodności z wymaganiami; - znajomość przepisów prawa w zakresie03.2020
Jan Kowalski Pracownia Badań asystent	- znajomość zasad walidacji/weryfikacji metod w zakresie oznaczania - znajomość zasad potwierdzania ważności wyników badania; - znajomość zasad podejmowania decyzji przy przedstawianiu stwierdzeń zgodności/niezgodności z wymaganiami; - znajomość przepisów prawa w zakresie03.2020

.....
 Data

.....
 podpis Kierownika Oddziału/Pracowni

Załącznik

Wzór „Zakresu obowiązków i uprawnień”

Upoważnienie nr 4 do raportowania, przeglądu i autoryzacji sprawozdań z badań

„indywidualne”

Imię i nazwisko

Oddział Laboratoryjny w

Nazwa laboratorium/pracowni

Stanowisko

Autoryzowana procedura/norma /metoda	Podstawa upoważnienia	Data upoważnienia
Stały zakres akredytacji: PB/BC -03/HPLC. Elastyczny zakres akredytacji: PN-EN 14352/HPLC PN-EN 14123/HPLC PB/BC – 07/HPLC/metoda jakościowa	<ul style="list-style-type: none"> - Doświadczenie w pracy; - Udział w walidacji/weryfikacji metod w zakresie oznaczania - udział w opracowaniu procedur; - udział w badaniach PT/ILC; - asystent nadzorujący w zakresie oznaczania - znajomość przepisów prawa w autoryzowanym obszarze. 	05.09.2003

.....
 Data i podpis pracownika

.....
 podpis Kierownika Oddziału/Pracowni

Procedura „Zarządzanie personelem”

Załącznik

Wzór „Zakresu obowiązków i uprawnień”

Upoważnienie nr 4 do raportowania, przeglądu i autoryzacji sprawozdań z badań „zbiorowe”

Oddział/Laboratorium

Osoba upoważniona /stanowisko	Autoryzowana procedura/norma /metoda	Podstawa upoważnienia	Data upoważnienia
Jan Kowalski Pracownia Badań starszy asystent	Stały zakres akredytacji: PB/BC -03/HPLC. Elastyczny zakres akredytacji: PN-EN 14352/HPLC PN-EN 14123/HPLC PB/BC – 07/HPLC/metoda jakościowa	- Doświadczenie w pracy; - Udział w walidacji/weryfikacji metod w zakresie oznaczania; - udział w opracowaniu procedur; - udział w badaniach PT/ILC; - asystent nadzorujący w zakresie oznaczania; - znajomość przepisów prawa w autoryzowanym obszarze.	05.09.2003
Małgorzata Ptak Pracownia Badań starszy asystent	Elastyczny zakres akredytacji: PN-EN ISO 21528-1/ metoda hodowlana z potwierdzeniem biochemicznym	- Doświadczenie w pracy; - Udział w walidacji/weryfikacji metod w zakresie oznaczania - udział w opracowaniu procedur; - udział w badaniach PT/ILC; - znajomość przepisów prawa w autoryzowanym obszarze.	15.03.2016

.....

Data

.....

podpis Kierownika Oddziału/Pracowni



Załącznik

Wzór „Zakresu obowiązków i uprawnień”

Upoważnienie nr 5 do opracowania, modyfikacji, weryfikacji i walidacji metod badawczych „indywidualne”

Imię i nazwisko

Oddział Laboratoryjny w

Nazwa laboratorium/pracowni

Stanowisko

Podstawa upoważnienia	Data upoważnienia
<p>1. Znajomość:</p> <ul style="list-style-type: none"> - procedur ogólnych i instrukcji roboczych Działu Laboratoryjnego. - zasad walidacji/weryfikacji metod analitycznych i szacowania niepewności wyników w badaniach - kryteriów przygotowania próbek i metod analizy stosowanych do celów <p>2. Umiejętność:</p> <ul style="list-style-type: none"> - charakterystyki metod analizy i pomiarów z wykorzystaniem określonych kryteriów - statystycznego opracowania uzyskanych wyników <p>3. Ocena przydatności metody badawczej na podstawie uzyskanych wyników do zamierzonego zastosowania.</p>	03.2020

.....
 Data i podpis pracownika

.....
 podpis Kierownika Oddziału/Pracowni

Procedura „Zarządzanie personelem”

Załącznik

Wzór „Zakresu obowiązków i uprawnień”

Upoważnienie nr 5 do opracowania, modyfikacji, weryfikacji i walidacji metod badawczych „zbiorowe”

Oddział/Laboratorium

Osoba upoważniona /stanowisko	Podstawa upoważnienia	Data upoważnienia
<p style="text-align: center;">Jan Kowalski</p> <p style="text-align: center;">Pracownia Badań</p> <p style="text-align: center;">starszy asystent asystent nadzorujący</p>	<p>1. Znajomość:</p> <ul style="list-style-type: none"> - procedur ogólnych i instrukcji roboczych Działu Laboratoryjnego. - zasad walidacji/weryfikacji metod analitycznych i szacowania niepewności wyników w badaniach - kryteriów przygotowania próbek i metod analizy stosowanych do celów <p>2. Umiejętność:</p> <ul style="list-style-type: none"> - charakterystyki metod analizy i pomiarów z wykorzystaniem określonych kryteriów - statystycznego opracowania uzyskanych wyników <p>3. Ocena przydatności metody badawczej na podstawie uzyskanych wyników do zamierzonego zastosowania.</p>	<p>03.2020</p>
<p style="text-align: center;">Jan Kowalski</p> <p style="text-align: center;">Pracownia Badań</p> <p style="text-align: center;">asystent</p>	<p>1. Znajomość:</p> <ul style="list-style-type: none"> - procedur ogólnych i instrukcji roboczych Działu Laboratoryjnego. - zasad walidacji/weryfikacji metod analitycznych i szacowania niepewności wyników w badaniach - kryteriów przygotowania próbek i metod analizy stosowanych do celów <p>2. Umiejętność:</p> <ul style="list-style-type: none"> - charakterystyki metod analizy i pomiarów z wykorzystaniem określonych kryteriów - statystycznego opracowania uzyskanych wyników <p>3. Ocena przydatności metody badawczej na podstawie uzyskanych wyników do zamierzonego zastosowania.</p>	<p>.....03.2020</p>

.....
Data

.....
podpis Kierownika Oddziału/Pracowni

Załącznik

„Wymagania kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk/funkcji i czynności w Dziale Laboratoryjnym WSSE w Opolu”

*Rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie kwalifikacji wymaganych na poszczególne stanowiska pracy w stacji sanitarno-epidemiologicznej (Dz.U. z 2010r. Nr 48, poz.283)

stanowisko/funkcja: kierownik Działu/Oddziału Laboratoryjnego	
Wykształcenie*	wyższe drugiego stopnia
Kwalifikacje*	specjalizacja w dziedzinach medycyny lub dodatkowe kwalifikacje mające zastosowanie w realizacji zadań PIS.
Szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> • z zakresu normy PN-EN ISO/IEC 17025, • merytoryczne/praktyczne z zakresu działalności laboratorium, • z zakresu normy PN-EN ISO 9001.
Wiedza techniczna	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość dokumentacji systemu zarządzania, • znajomość procedur ogólnych, instrukcji roboczych, procedur badawczych, norm wykonawczych i przedmiotowych oraz metod badawczych z zakresu działalności laboratorium, • znajomość technik badawczych z zakresu działalności laboratorium • znajomość zasad walidacji/weryfikacji metod badawczych w ramach stałego i elastycznego zakresu akredytacji, • znajomość dokumentów PCA, • znajomość przepisów prawnych z zakresu działalności laboratorium, prawa pracy, BHP i ppoż.
Umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> • predyspozycje do zajmowania stanowiska (umiejętności zarządcze, delegowania zadań, poszukiwania możliwości doskonalenia i rozwoju laboratorium), • dobrze rozwinięte umiejętności komunikacyjne • o biegła obsługa pakietu MS Office oraz
Doświadczenie*	wymagany staż pracy 5 lat

Załącznik

„Wymagania kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk/funkcji i czynności w Dziale Laboratoryjnym WSSE w Opolu”

*Rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie kwalifikacji wymaganych na poszczególne stanowiska pracy w stacji sanitarno-epidemiologicznej (Dz.U. z 2010r. Nr 48, poz.283)

stanowisko/funkcja: Zastępca Głównego Specjalisty ds. Systemu Jakości w zakresie laboratorium	
Wykształcenie*	wyższe drugiego stopnia
Kwalifikacje*	<ul style="list-style-type: none"> • specjalizacja w dziedzinach medycyny lub dodatkowe kwalifikacje mające zastosowanie w realizacji zadań PIS • uprawnienia mające zastosowanie w systemie jakości (pełnomocnika ds. jakości, auditora wewnętrznego)
Szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> • z zakresu normy PN-EN ISO/IEC 17025, • merytoryczne/praktyczne z zakresu działalności laboratorium, • z zakresu normy PN-EN ISO 9001. • z zakresu auditu wewnętrznego
Wiedza techniczna	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość zagadnień związanych z funkcjonowaniem systemów zarządzania, • znajomość dokumentacji systemu zarządzania laboratorium, • znajomość procedur ogólnych, instrukcji roboczych, procedur badawczych, norm wykonawczych i przedmiotowych oraz metod badawczych z zakresu działalności laboratorium, • znajomość technik badawczych z zakresu działalności laboratorium • znajomość zasad walidacji/weryfikacji metod badawczych w ramach stałego i elastycznego zakresu akredytacji, • znajomość dokumentów PCA,
Umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> • predyspozycje do zajmowania stanowiska (umiejętności zarządcze, delegowania zadań, poszukiwania możliwości doskonalenia i rozwoju laboratorium), • dobrze rozwinięte umiejętności komunikacyjne • zarządzania dokumentacją systemową • umiejętność analitycznego myślenia i kreatywność • o biegła obsługa pakietu MS Office oraz
Doświadczenie*	wymagany staż pracy 5 lat

Załącznik

„Wymagania kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk/funkcji i czynności w Dziale Laboratoryjnym WSSE w Opolu”

*Rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie kwalifikacji wymaganych na poszczególne stanowiska pracy w stacji sanitarno-epidemiologicznej (Dz.U. z 2010r. Nr 48, poz.283)

stanowisko/funkcja: asystent nadzorujący /starszy asystent		
Wykształcenie*	wyższe drugiego stopnia	
Kwalifikacje*	specjalizacja w dziedzinach medycyny lub dodatkowe kwalifikacje mające zastosowanie w realizacji zadań PIS.	
Szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> z zakresu normy PN-EN ISO/IEC 17025, merytoryczne/praktyczne z zakresu działalności laboratorium, z zakresu normy PN-EN ISO 9001. 	
Wiedza techniczna	<ul style="list-style-type: none"> znajomość dokumentacji systemu zarządzania, znajomość procedur ogólnych, instrukcji roboczych, procedur badawczych, norm wykonawczych i przedmiotowych oraz metod badawczych z zakresu działalności laboratorium, znajomość zasad walidacji/weryfikacji metod badawczych w ramach stałego i elastycznego zakresu akredytacji, znajomość dokumentów PCA, znajomość przepisów prawnych z zakresu działalności laboratorium. 	
Umiejętności	asystent nadzorujący	<ul style="list-style-type: none"> zarządzania zespołem oraz wyznaczania zadań do realizacji, interpretacji zapisów technicznych i analitycznego myślenia, umiejętności komunikacyjne, poszukiwania możliwości doskonalenia i rozszerzania działalności laboratorium, przeprowadzania szkoleń.
	starszy asystent	<ul style="list-style-type: none"> komunikacyjne, poszukiwanie możliwości doskonalenia i rozszerzania działalności laboratorium interpretacji zapisów technicznych i analitycznego myślenia.
Doświadczenie*	wymagany staż pracy 5 lat	

Załącznik

„Wymagania kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk/funkcji i czynności w Dziale Laboratoryjnym WSSE w Opolu”

*Rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie kwalifikacji wymaganych na poszczególne stanowiska pracy w stacji sanitarno-epidemiologicznej (Dz.U. z 2010r. Nr 48, poz.283)

stanowisko/funkcja: asystent	
Wykształcenie*	wyższe drugiego stopnia mające zastosowanie w realizacji zadań PIS
Kwalifikacje *	specjalizacja w dziedzinach medycyny lub dodatkowe kwalifikacje mające w realizacji zadań PIS.
Szkolenia	Szkolenia zewnętrzne/wewnętrzne: <ul style="list-style-type: none"> • z zakresu normy PN-EN ISO/IEC 17025, • merytoryczne/praktyczne z zakresu działalności laboratorium, • z zakresu normy PN-EN ISO 9001.
Wiedza techniczna	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość dokumentacji systemu zarządzania, • znajomość procedur ogólnych, instrukcji roboczych, procedur badawczych, norm wykonawczych i przedmiotowych oraz metod badawczych z zakresu działalności laboratorium, • znajomość zasad walidacji/weryfikacji metod badawczych w ramach stałego i elastycznego zakresu akredytacji, • znajomość dokumentów PCA, • znajomość przepisów prawnych z zakresu działalności laboratorium.
Umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> • komunikacyjne, • poszukiwanie możliwości doskonalenia i rozszerzania działalności laboratorium, • interpretacji zapisów technicznych i analitycznego myślenia.
Doświadczenie*	wymagany staż pracy 3 lata

Załącznik

„Wymagania kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk/funkcji i czynności w Dziale Laboratoryjnym WSSE w Opolu”

*Rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie kwalifikacji wymaganych na poszczególne stanowiska pracy w stacji sanitarno-epidemiologicznej (Dz.U. z 2010r. Nr 48, poz.283)

stanowisko/funkcja: młodszy asystent	
Wykształcenie*	wyższe
Kwalifikacje	<ul style="list-style-type: none"> • zadowalające wyniki udziału w badaniach PT/ILC oraz monitorowaniu ważności wyników.
Szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> • z zakresu normy PN-EN ISO/IEC 17025, • merytoryczne/praktyczne z zakresu działalności laboratorium, • z zakresu normy PN-EN ISO 9001.
Wiedza techniczna	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość dokumentacji systemu zarządzania, • znajomość procedur ogólnych, instrukcji roboczych, procedur badawczych, norm wykonawczych i przedmiotowych oraz metod badawczych z zakresu działalności laboratorium, • znajomość dokumentów PCA, • znajomość przepisów prawnych z zakresu działalności laboratorium.
umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> • komunikacyjne, • poszukiwania możliwości doskonalenia i rozszerzania działalności laboratorium, • analitycznego myślenia
doświadczenie*	wymagany staż pracy 1 rok

Załącznik

„Wymagania kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk/funkcji i czynności w Dziale Laboratoryjnym WSSE w Opolu”

*Rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie kwalifikacji wymaganych na poszczególne stanowiska pracy w stacji sanitarno-epidemiologicznej (Dz.U. z 2010r. Nr 48, poz.283)

stanowisko/funkcja: technik/starszy technik		
Wykształcenie*	średnie (technik analityki medycznej, technik chemii lub inne średnie, umożliwiające wykonywania zadań PIS.	
Kwalifikacje	zadowalające wyniki udziału w badaniach PT/ILC oraz monitorowaniu ważności wyników.	
Szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> z zakresu normy PN-EN ISO/IEC 17025, merytoryczne/praktyczne z zakresu działalności laboratorium, z zakresu normy PN-EN ISO 9001. 	
Wiedza techniczna	<ul style="list-style-type: none"> znajomość dokumentacji systemu zarządzania, znajomość procedur ogólnych, instrukcji roboczych, procedur badawczych, norm wykonawczych i przedmiotowych z zakresu działalności laboratorium, znajomość technik analitycznych/metod badawczych z zakresu działalności laboratorium. 	
Umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> komunikacyjne 	
Doświadczenie*	technik	nie dotyczy
	starszy technik	wymagany staż pracy 5 lat

Załącznik z procedury „Audyty wewnętrzne”

Kompetencje auditorów wewnętrznych

Parametr	AS – auditor stażysta	AT – auditor techniczny	AWS – auditor wiodący stażysta	AW – auditor wiodący
Wykształcenie	Co najmniej średnie (w przypadku auditowania działalności technicznej)		Co najmniej wyższe (w przypadku auditowania systemu zarządzania)	
Kwalifikacje	Wykształcenie kierunkowe/techniczne z obszaru auditowanej działalności technicznej		Wykształcenie kierunkowe/techniczne z obszaru systemu zarządzania	
Doświadczenie w pracy zawodowej (DL WSSE)	Co najmniej 6 miesięcy	Co najmniej 1 rok	Co najmniej 3 lat	Co najmniej 5 lat
Wiedza techniczna	<ul style="list-style-type: none"> – wiedza w obszarze zasad, procedur i metod auditu, – wiedza dotycząca systemu zarządzania, w tym znajomość dokumentów odniesienia: normy PN-EN ISO/IEC 17025, dokumentów PCA, dokumentacji systemu zarządzania laboratorium, – wiedza specjalistyczna, w tym znajomość norm dziedzinowych, auditowanych obszarów/technik badawczych (w przypadku auditowania działalności technicznej) 		<ul style="list-style-type: none"> – wiedza w obszarze zasad, procedur i metod auditu, – wiedza dotycząca systemu zarządzania, w tym znajomość dokumentów odniesienia: normy PN-EN ISO/IEC 17025, dokumentów PCA, dokumentacji systemu zarządzania laboratorium, 	
Doświadczenie w pracy w SZJ	6 miesięcy	Co najmniej 1 rok	Co najmniej 1 rok	Co najmniej 1 rok
Doświadczenie w przeprowadzaniu auditów wewnętrznych	Nie dotyczy	Co najmniej 2 audyty jako AS	Co najmniej 2 audyty jako AT	Co najmniej 2 audyty jako AWS
Umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność planowania auditu, zbierania i weryfikowania informacji oraz skutecznego ich wykorzystywania, w celu właściwej oceny funkcjonowania systemu zarządzania i/lub technicznej działalności laboratorium, – odpowiednie cechy osobowości (zdecydowany, otwarty, niezależny, dyplomatyczny ...) 			
Szkolenie auditora	<ul style="list-style-type: none"> – udokumentowane szkolenia wewnętrzne w zakresie auditowania – specjalistyczne szkolenia potwierdzające kompetencje w obszarze systemu zarządzania i/lub w obszarze auditowanej działalności technicznej 		<ul style="list-style-type: none"> – udokumentowane szkolenia wewnętrzne w zakresie auditowania – specjalistyczne szkolenia potwierdzające kompetencje w obszarze systemu zarządzania 	

Załącznik

„Wymagania kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk/funkcji i czynności w Dziale Laboratoryjnym WSSE w Opolu”

*Rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie kwalifikacji wymaganych na poszczególne stanowiska pracy w stacji sanitarno-epidemiologicznej (Dz.U. z 2010r. Nr 48, poz.283)

czynność: analiza wyników, w tym stwierdzanie zgodności lub opinii i interpretacji

Wykształcenie	co najmniej jak dla starszego technika
Kwalifikacje	co najmniej jak dla starszego technika
Szkolenia	co najmniej jak dla starszego technika
Wiedza techniczna	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość obszaru regulowanego prawnie w zakresie • znajomość przewodnika ISO/IEC Guide 98-4 • znajomość przewodnika ILAC G8
Umiejętności	co najmniej jak dla starszego technika
Doświadczenie	wymagany staż pracy 5 lat (WODA w tej chwili ma 2 lata)

czynność: raportowanie, przegląd i autoryzacja wyników

Wykształcenie	co najmniej jak dla starszego technika
Kwalifikacje	co najmniej jak dla starszego technika
Szkolenia	co najmniej jak dla starszego technika
Wiedza techniczna	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość technik analitycznych oraz metodyk badawczych • znajomość obszaru regulowanego prawnie w zakresie ... • znajomość dokumentów odniesienia: normy PN-EN ISO/IEC 17025 szczególnie pkt. 7.8 oraz • dokumentów PCA - szczególnie DA-02
Umiejętności	co najmniej jak dla starszego technika
Doświadczenie	wymagany staż pracy 5 lat (WODA w tej chwili ma 2 lata)

Załącznik

„Wymagania kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk/funkcji i czynności w Dziale Laboratoryjnym WSSE w Opolu”

***Rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie kwalifikacji wymaganych na poszczególne stanowiska pracy w stacji sanitarno-epidemiologicznej (Dz.U. z 2010r. Nr 48, poz.283)**

czynność: opracowywanie, modyfikacja, weryfikacja i walidacja metod	
Wykształcenie	wyższe
Kwalifikacje	<ul style="list-style-type: none"> • zadowalające wyniki udziału w programach PT/ILC
Szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> • z zakresu walidacji oraz szacowania niepewności pomiaru
Wiedza techniczna	<ul style="list-style-type: none"> • gruntowna znajomość danej metodyki • znajomość dokumentacji systemu zarządzania • znajomość dokumentów odniesienia: normy PN-EN ISO/IEC 17025 oraz dokumentów PCA
Umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> • biegła obsługa pakietu MS Office oraz
Doświadczenie	<ul style="list-style-type: none"> • w realizacji danej metodyki badawczej oraz obsługi danego wyposażenia



Załącznik

„Ocena i monitorowanie kompetencji pracownika”

Laboratorium Badań.....

Pracownia Badań....

imię i nazwisko:

stanowisko:

staż pracy:

.....

Uwagi:

Ocena pracownika:

Data:

Podpis:

Załącznik

Procedura „Zarządzanie personelem”

„Ocena i monitorowanie kompetencji pracownika”

L.p.	Obszar oceny	Wynik	
		2022 rok	2023 rok
1	Znajomość dokumentacji systemu zarządzania DL i normy PN-EN ISO/IEC 17025		
2	Szkolenia wewnętrzne z SZJ		
3	Szkolenia wewnętrzne		
4	Szkolenia zewnętrzne		
5	Wyniki uzyskane podczas działań związanych z potwierdzaniem ważności wyników:		
	1. materiałów odniesienia/materiałów do kontroli jakości;		
	2. próbek fortyfikowanych		
	3. próbek archiwalnych (pozostałości po badaniach biegłości)		
6	Porównania wewnątrzlaboratoryjne		
7	Porównania międzylaboratoryjne PT/ILC		
8	Bieżąca ocena i zaangażowanie personelu:		
	1. przegląd i sprawdzanie zapisów technicznych;		
	2. przegląd i autoryzacja sprawozdań.		
9	Audit PCA (można dopisać obszar auditowany)		
10	Audit wewnętrzny(można dopisać obszar auditowany)		
11	Obserwacja badań przez kierownika (można wypisać konkretne metody i daty obserwacji, nie tylko praca laboratoryjna, ale również sprawozdania, zamówienia, rozwiązywanie problemów, itp.)		
12	Bezpośrednie rozmowy przeprowadzane przez kierownika (zakres j.w.)		

Załącznik

„Ankiety satysfakcji pracownika”

1. Czy jest Pani/Pan zadowolona/y z pracy w DL Wojewódzkiej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej?

Proszę ocenić w skali od **1** do **10**

2. Jeżeli są powody zadowolenia, proszę wymienić najistotniejsze:

.....

3. Jeżeli są powody niezadowolenia, proszę wymienić najistotniejsze:

.....

4. Czy towarzyszy Pani(u) w pracy poczucie docenienia i uznania wiedzy merytorycznej?
Tak Nie

5. Czy uważa Pani/Pan, że zarządzenia/komunikaty Dyrekcji docierają do Pracowników we właściwym terminie?
Tak Nie

6. Czy uważa Pani/Pan za konieczne zapoznawanie się z zarządzeniami, które nie dotyczą bezpośrednio komórki, w której jest Pani/Pan zatrudniona/y?
Tak Nie

7. Czy uważa Pani/Pan, że zakład pracy powinien posiadać regulamin płac i opracowaną ścieżkę kariery dla każdego stanowiska?
Tak Nie

8. Czy uważa Pani/Pan, że przepływ informacji między kierownictwem/bezpośrednimi przełożonymi a pracownikami jest zadowalający?
Tak Nie

Jeżeli nie to proszę napisać dlaczego:

Załącznik

„Ankiety satysfakcji pracownika”

9. Czy uważa Pani/Pan, że pracownicy są traktowani jednakowo?

Tak Nie

Jeżeli nie to proszę napisać dlaczego:

10. Czy zakład pracy umożliwia Pani(u) podnoszenie kwalifikacji?

Tak Nie

Jeżeli tak to na jakim poziomie?

zadowalającym
 niezadowalającym

11. Czy według Pani/Pana zakład pracy dofinansowuje Pracownikom podnoszenie kwalifikacji?

Tak Nie Nie wiem

Czy dofinansowanie jest wystarczające, czy niewystarczające?

Proszę ocenić w skali od **1** do **10**

12. Czy jest Pani/Pan zadowolona/y ze współpracy z innymi komórkami/oddziałami?

Tak Nie

Jeżeli nie, proszę podać najistotniejsze powody niezadowolenia i jakich komórek/oddziałów dotyczą:

13. Czy według Pani/Pana szkolenia BHP i P/Pož. w teorii i praktyce są prowadzone w stopniu zadowalającym?

Tak Nie

Jeżeli nie to proszę napisać dlaczego:

14. Czy uważa Pani/Pan, że Pracownicy są wystarczająco przeszkoleni w udzielaniu pierwszej pomocy?

Tak Nie

15. Czy uważa Pani/Pan, że środki pierwszej pomocy dostępne w zakładzie pracy są wystarczające?

Tak Nie

Jeżeli nie to proszę napisać dlaczego:

16. Czy chciałaby(łby) Pani/Pan, aby zakład pracy organizował przerwy kulturalne?

Tak Nie

Dziękujemy za wypełnienie ankiety.

Czy na pewno tak powinno być?

Czy nie jest to zbędna biurokracja?

Czy nie robimy tego tylko po to, aby stwierdzić – spełniamy wymagania normy?

PODSUMOWANIE

- Trzon szeroko rozumianych kompetencji stanowią wiedza i umiejętności.
- Oba te komponenty wzmacniane są przez zdolności, kwalifikacje oraz doświadczenie.
- Aby poprawić efektywność pracy, należy zidentyfikować czynniki efektywności i właściwie zaplanować proces zarządzania kompetencjami pracowników.
- Planując ten proces, należy zdefiniować takie cele jak:
 - ✓ wzbogacenie wiedzy pracowników,
 - ✓ poprawa komunikacji w celu przyspieszenia procesu decyzyjnego,
 - ✓ przyspieszenie tworzenia bogatej oferty usługowej
 - ✓ oraz polepszenie efektywności działania i gospodarowania organizacją.

PODSUMOWANIE

- **Proces oceny pracowniczej ma miejsce w większości firm.**
- **Jednak zdarza się, że przyjęte kryteria oceniania nie mają przełożenia na codzienne działania pracowników,**
- **są niejasne i trudno doszukać się ich powiązania z obszarem działalności,**
- **wywołują bardzo silne emocje...**
- **Dlatego współczesne organizacje powinny obrać kierunek zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach.**
- **Łatwiej wówczas określić wymagania, jakie organizacja stawia przed pracownikiem.**
- **Pracownik natomiast wie, jakie działania powinien podejmować, aby być pełnowartościowym i realizować postawione mu cele z pełną kompetencją.**

Rozwój kompetencyjny jest rozwojem stabilnym i gwarantującym sukces w turbulentnej rzeczywistości.

PODSUMOWANIE

- **Warto pamiętać, że dla swej funkcjonalności i niezawodności system ocen pracowniczych wymaga każdorazowego dostosowania do potrzeb i charakteru organizacji, w której będzie funkcjonował.**
- **W swej budowie system ocen pracowniczych musi brać pod uwagę kompetencje i umiejętności ważne dla danej organizacji, obszar, w jakim funkcjonuje, specyfikę stanowisk pracy oraz inne wartości, które kultywuje się w danej organizacji.**
- **Kolejnym krokiem jest kształtowanie świadomości każdego pracownika co do istotności i nieodzowności stosowania i poddania się ocenie pracowniczej.**
- **Przełożony powinien opanować trudną sztukę dialogu z podwładnym i nauczyć się mówić o rzeczach trudnych otwarcie i szczerze.**
- **Aktywne słuchanie i umożliwienie wypowiedzi pozwala na zebranie informacji, które mogą okazać się danymi wejściowymi do innych procesów personalnych w organizacji.**
- **Przestrzeganie tych zasad, przy dojrzałej kulturze organizacyjnej firmy, daje szansę na stworzenie systemu ocen pracowniczych, którego oddziaływanie będzie przyjmowane z entuzjazmem przez załogę, a dane uzyskane w ten sposób posłużą za impulsy do działania w innych obszarach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.**

1. Istota kompetencji personelu medycznego wpływających na efektywność opieki nad pacjentem, Artur Prusaczyk i inni *Zdrowie Publiczne i Zarządzanie* 2020; 18 (3): 222–226
2. Kompetencje pracowników w nowoczesnym Przedsiębiorstwie, Agnieszka Grzelczak *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 112, 73-81 (2014 r.)
3. Kompetencje pracowników dziś i jutro, Katarzyna Dębowska i inni, *Polski Instytut Ekonomiczny*
4. Personel laboratorium w świetle wymagań normy PN-EN ISO/IEC 17025:2005 oraz dokumentów PCA, Joanna Tabara, *LAB* rok 21 nr 2
5. Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce: Rozdział 11. Zarządzanie przez kompetencje, pod redakcją Mariana Hopeja i Zygmunta Krala, *Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej* Wrocław 2011
6. Kompetencje pracownika a funkcjonowanie współczesnej Organizacji, pod redakcją naukową Tadeusza Leczykiewicza i Agnieszki Springer, *Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej* w Poznaniu, 2011
7. Kompetencje pracownicze determinantą kreacji wartości kapitału intelektualnego organizacji, Krystyna Serafin, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* Nr 283 · 2016
8. Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej: Rozdział 5. Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, pod redakcją naukową W. Harasim, *Wyższa Szkoła Promocji*, Warszawa 2012,
9. Tworzenie i wdrażanie systemu zarządzania kompetencjami w organizacji, Jarosław piwowarczyk *Zeszyty Naukowe* nr 853 *Uniwersytetu Ekonomicznego* w Krakowie
10. Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników, Joanna Maria Moczydłowska, *Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o.*, Warszawa 2008
11. Wprowadzenie nowych członków personelu, EUROLAB „Cook Book” – Doc. No. 11.0 „Książeczka Kucharska” EUROLAB’u – rozdział Nr 11.0
12. Polityka zarządzania kompetencjami pracowników, redakcja merytoryczna: dr Łukasz Sienkiewicz, *Instytut Badań Edukacyjnych*, Warszawa 2013
13. Metody pomiaru kompetencji pracowników w organizacji, Anna Wieczorek-Szymańska, *Uniwersytet Szczeciński, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* nr 30
14. Założenia systemu zarządzania kompetencjami pracowników, *Starostwo Powiatowe w Żninie, Nowe Motywacje Sp. z o.o.* w Krakowie, 2011
15. Istota tworzenia modeli kompetencji w przeprowadzeniu efektywnej rekrutacji i selekcji pracowników, Maria Wojtas-Klima, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 2014, Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 72
16. Zarządzanie kompetencjami, teoria, badania i praktyka biznesowa, Teresa Kupczyk, Marzena Stor, *Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu*, Wrocław 2017

A light green, cloud-like thought bubble with a tail pointing towards the cannon. Inside the bubble, the text "KONIEC???" is written in blue, bold, sans-serif capital letters.

KONIEC???

A detailed image of an antique cannon, likely from the 17th or 18th century, with a long barrel and a large spoked wheel. It is positioned on the left side of the slide, angled upwards towards the thought bubble.

TAK

Dziękuję za uwagę