

**В.И.Щербина** – проректор УКСБ и ИО, зав. кафедрой, действительной член ВАНКБ

*Персонал: Тратить или не тратить средства на повышение квалификации персонала? Если ДА, то когда, на что и как тратить? Как организовать процесс обучения и повышения квалификации? Как проверить эффективность этих трат? Как гарантировать возврат затраченных средств?*

## Управление качеством и компетентность персонала

Каждый рачительный руководитель организации (предприятия) стремится к улучшению качества продукции (в том числе услуг) и мечтает об обеспечении управления качеством в своей организации (предприятии). Такой руководитель, конечно, наслышан о серии стандартов ИСО 9000, но, как правило, этих стандартов не читал. Во-первых, они объемны, во-вторых, они непрерывно обновляются, в-третьих, они довольно дороги и труднодоступны. В то же время, в них сконцентрирован международный опыт в области менеджмента – той области знаний, которая за последние 20 лет совершила стремительный рывок вперед. И не воспользоваться этим опытом крайне неосмотрительно, поскольку возрастает риск остаться на обочине прогресса в наше быстротечное время в условиях все возрастающей конкуренции на рынках товаров и услуг.

Цель настоящей статьи состоит не в анализе всех стандартов ИСО этой серии, а в попытке рассмотрения одного из важных вопросов гарантирования качества – компетентности персонала – с практической точки зрения, чтобы помочь руководителям организаций и предприятий правильно выстроить стратегию управления качеством обучения персонала.

Персонал организации или предприятия – это человеческий ресурс, который и обеспечивает производство продукции. От его подготовленности, компетентности и осведомленности в значительной степени зависит качество продукции. В соответствии с ИСО 9001 [1] для выполнения основных требований системы качества организация должна:

- идентифицировать необходимый уровень компетентности персонала, влияющего на качество;
- обеспечивать необходимый уровень его компетентности на основе соответствующей профессиональной подготовки;
- оценивать ее эффективность;
- обеспечивать осведомленность работников о значимости их вклада в реализацию целей и задач в области качества;
- вести учет и регистрацию сведений профессиональной подготовки, опыта работы и квалификации каждого работника.

Это в теории. А как на практике? Тратить или не тратить средства на повышение компетентности (квалификации) персонала? Если ДА, то

когда, на что и как тратить? Как организовать процесс обучения и повышения квалификации? Как проверить эффективность этих трат? Как гарантировать возврат затраченных средств? – Ответы на многие подобные практические вопросы можно найти в ИСО 90015 "Управление качеством. Руководство по обучению" [2]. Руководство распространяется на разработку, внедрение, сопровождение и улучшение стратегий систем обучения, оказывающих влияние на качество продукции, поставляемой организацией. Под организацией здесь понимается любое (коммерческое или некоммерческое) предприятие, организация, учреждение, объединение любых форм собственности, производящее и/или поставляющее продукцию. Под продукцией понимаются материальные и нематериальные товары как результат производственной и интеллектуальной деятельности и услуги. Компетентность в рамках ИСО – это применение знаний, навыков и качеств деятельности, а обучение – это процесс предоставления и совершенствования знаний, навыков и качеств с целью удовлетворения требований. Рассмотрим основные моменты. Улучшение качества посредством обучения, в соответствии с общей концепцией стандартов ИСО серии 9000, производят по схеме (см. рисунок 1).

Вначале на основе планируемых задач, анализа производимой продукции, анализа рынка с

учетом текущих и прогнозируемых потребностей определяются свойства и качество продукции и идентифицируются потребности в улучшении управления качеством. Затем в результате анализа потребностей организации, имеющихся ресурсов и существующих ограничений определяются потребности, связанные с компетентностью персонала. Дальнейший анализ с учетом множества факторов позволяет определить потребности в обучении, отделив их от прочих потребностей, связанных с улучшением качества. Если на удовлетворение потребностей в обучении имеются ресурсы, реализуется процесс обучения.

Само обучение – это непрерывный четырехступенчатый процесс (см. рисунок 2). Реализацию этого процесса, в соответствии с руководящими указаниями ИСО, можно проследить по серии практических вопросов и ответов, которые можно извлечь из текста документа ИСО 10015.

### 1. Потребности в обучении

1.1. Приобретать ли продукцию и услуги связанные с обучением?

Руководство организации должно взять на себя ответственность за принятие решения: следует или не следует, а если следует, то когда необходимо приобретение или накопление продукции и услуг для любой из стадий обучения и текущего контроля (см. рис 2).

Например, некоторые организации сочли бы выгодным пригласить специалистов со стороны для оценки своих потребностей в обучении.

1.2. Привлекать или не привлекать персонал? Если ДА, то какой?

Привлечение персонала, совершенствующего свою компетентность как часть процесса обучения, может дать ему почувствовать, что он лучше владеет этим процессом, и он примет на себя большую ответственность за его успешную реализацию.

1.3. Что такое потребности в обучении?

Организации следует определить компетентность, которая требуется для выполнения каждой из задач, оказывающей влияние на качество продукции, оценить компетентность персонала, которому предстоит выполнение задачи, и разработать план ликвидации зазора между этими компетентностями. Определение должно быть основано на анализе текущих и ожидаемых потребностей организации и сопоставлении с

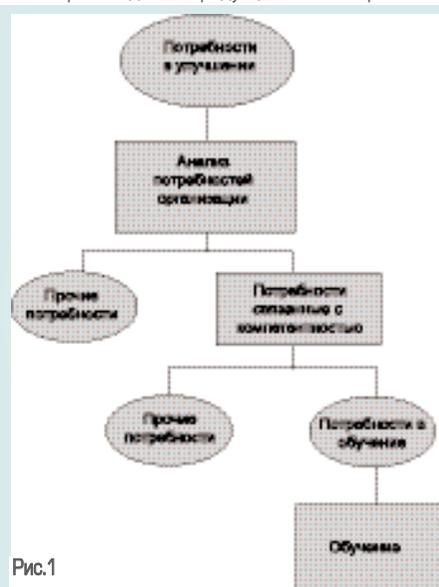


Рис.1



Рис.2

существующей компетентностью ее персонала. Цель данной стадии состоит в определении расхождения между существующей и требуемой компетентностью; определении, в каком обучении нуждаются те работники, компетентность которых не соответствует требуемой компетентности; документальном оформлении конкретных потребностей в обучении. Анализ расхождений между потребностями необходим для того, чтобы установить, можно ли расхождения сократить путем обучения, или необходимы другие меры.

1.4. Что учитывать при определении потребности организации?

При определении текущих и будущих потребностей организации в обучении в качестве входных данных следует учитывать:

- политику организации в области качества и обучения, требования к управлению качеством, управлению ресурсами и проектированию процессов;
- организационные или технические изменения, воздействующие на рабочие процессы и влияющее на характер продукции, производимый организацией;
- данные, зарегистрированные в процессе прошлого или текущего обучения;
- экспертную оценку организацией компетентности персонала применительно к выполнению поставленных задач;
- зарегистрированные данные;
- зарегистрированные данные о текучести или сезонных изменениях временного персонала;
- внутреннюю и внешнюю сертификацию, необходимую для выполнения задач;
- запросы, исходящие от персонала, вносящего свой вклад в процесс достижения организацией своих целей;
- результат пересмотра и коррекции процесса в результате жалоб потребителей и сообщений о несоответствиях;
- законы, нормы, стандарты и директивы, оказывающие влияние на организацию, ее деятельность и ресурсы;
- исследование рынка, идентифицирующие или предвосхищающие новые требования потребителей.

1.5. Как проводить анализ компетентности?

Необходимо регулярно анализировать документы, в которых отображена компетентность, необходимая для каждого процесса, и зарегистрированные данные, в которых отражена компетентность каждого работника. Для анализа компетентности могут быть использованы следующие методы:

- интервьюирование/анкетирование работ-

ников, среднего руководящего персонала, управляющих;

- наблюдение;
- групповое обсуждение;
- привлечение экспертов по отдельным вопросам.

Анализ должен быть связан с требованиями задачи и ее выполнением.

Сопоставление текущей компетентности с требуемой компетентностью следует проводить для того, чтобы определить и зафиксировать расхождения в компетентностях.

1.6. Каковы способы сокращения расхождений в компетентности?

Сокращение расхождений в компетентности может быть достигнуто путем обучения или других мер, предпринятых организацией: повторное проектирование процессов, набор полностью обученного персонала, привлечение внешних источников, совершенствование иных ресурсов, ротация работ или обновление рабочих методик.

1.7. Какова спецификация потребности в обучении?

В спецификации потребностей в обучении должны быть документально отражены цели и ожидаемые результаты обучения. Входными данными для спецификации могут служить: перечень требований к компетентности, приведенный в ответе 5, результаты предшествующего обучения, имеющиеся расхождения к компетентности и запросы о корректирующих действиях. Этот документ должен стать частью спецификации плана обучения и включать в себя изложение целей организации, которые будут рассматриваться в качестве входных данных для проектирования и планирования обучения, а также наблюдения за процессом обучения.

## 2. Программа и план обучения

Эта часть процесса включает в себя разработку и планирование действий, направленных на сокращение расхождений в компетентностях, а также определение критериев для оценки результатов обучения и наблюдения процессов обучения.

2.1. Каковы ограничения?

Следует установить и перечислить существенные условия, которые связаны с ограничениями процесса обучения. К ним относятся:

- обязательные требования, налагаемые законами;
- методические требования, налагаемые организацией, в том числе те, которые касаются людских ресурсов;
- финансовые соображения;
- готовность, мотивация и способность отдельных лиц к обучению;
- наличие и доступность внутри организации

ресурсов для обучения, либо наличие и доступность признанных поставщиков обучения;

- ограничения на любые другие имеющиеся в наличии ресурсы.

Этот перечень следует использовать при выборе методов обучения и поставщиков обучения, а также для разработки спецификации плана обучения.

2.2. Каковы методы обучения и критерии выбора?

Необходимо перечислить потенциальные методы обучения, способные удовлетворить потребности в обучении, к которым можно отнести:

- курсы и семинары по месту работы и вне его;
- ученичество;
- инструктирование и консультации без отрыва от работы;
- самообучение;
- заочное обучение.

Следует определить и документально оформить критерии выбора соответствующих методов и их комбинации, в том числе:

- время и место;
- средства;
- стоимость;
- цели обучения;
- целевая группа обучающихся (нынешнее или планируемое профессиональное положение, специальные знания и/или опыт, максимальное число участников);
- продолжительность обучения, последовательность его реализации;
- формы предварительной оценки, окончательной оценки и сертификации.

2.3. Каков состав спецификации плана обучения?

Спецификация плана обучения нужна для обсуждения с поставщиками обучения положений конкретных процессов обучения, например, подачу конкретного содержания обучения. Она необходима для установления четкого понимания потребностей организации, требований, предъявляемых к обучению, целей обучения, которые определяют, что обучающиеся будут способны достичь в результате обучения.

Цели обучения должны основываться на ожидаемой компетентности, заложенной в спецификации потребностей в обучении, чтобы обеспечить эффективную подачу обучения и создать условия для ясного открытого общения.

В спецификации должны быть учтены:

- цели и требования организации;
- спецификация потребностей в обучении;
- цели обучения;
- обучающиеся (целевые группы или целевой персонал);
- методы обучения и обзор содержания;
- план-график таких требований, как продолжительность, сроки и основные вехи;
- требования к ресурсам, таким как материалы обучения и кадры;
- финансовые требования;
- критерии и методы для оценки результатов обучения для определения:
  - удовлетворенности обучающегося;
  - приобретения обучающимся знаний навыков и качеств;

- выполнения обучающимся заданий без отрыва от работы;
- удовлетворения руководителя обучающегося;
- методик наблюдения за процессом обучения.

### 2.5. Как выбрать поставщика обучения?

Любой потенциальный внутренний или внешний поставщик обучения должен подвергаться критической проверке перед тем, как его выберут поставщиком обучения. Такая проверка может опираться на имеющуюся письменную информацию о поставщике (каталоги, брошюры) и оценочные отчеты. Проверка должна основываться на спецификации плана обучения и идентифицированных ограничениях. Выбор должен фиксироваться в соглашении или официальном контракте, устанавливающем право собственности, роли и обязанности применительно к процессу обучения.

## 3. Обеспечение обучения

### 3.1. Общие сведения

В обязанность поставщика обучения входит совершение всех действий, установленных для предоставления обучения в соответствии со спецификацией плана обучения. В то же время, со стороны организации, помимо обеспечения ресурсами, необходимыми для гарантирования услуг поставщика обучения, важна поддержка и содействие обучению (оказание поддержки обучающему и обучающемуся и наблюдение за качеством предоставляемого обучения и за обеспечением обучения).

### 3.2. В чем заключается поддержка?

Поддержка организации важна на всех трех этапах обучения: до начала обучения, в период обучения и при его завершении.

#### На первом этапе поддержка состоит в

- предоставлении обучающему необходимой краткой информации;
- предоставлении обучающемуся информации по характеру обучения и тем расхождениям в компетентности, которые необходимо сократить;
- обеспечении возможности установления контакта между обучающим и обучающимся.

#### На втором этапе поддержка может включать

- обеспечение обучающего и/или обучающегося необходимыми инструментами, оборудованием, документацией, программным обеспечением или жильем;
- обеспечение обучающегося необходимыми и достаточными возможностями для применения растущей компетентности;
- осуществления обратной связи относительно выполнения заданий, необходимой для обучающегося и обучающего.

#### На заключительном этапе обеспечение завершения обучения может включать в себя

- получение информации по обратной связи от обучающегося;
- получение информации по обратной связи от обучающего;
- предоставление информации по обратной связи управляющему и персоналу, вовлеченному в процесс обучения.

## 4. Оценка результатов обучения

### 4.1. Как оценивать результаты обучения?

Цель оценивания состоит в том, чтобы убе-

диться, достигнуты ли организационные цели и цели обучения, то есть эффективность обучения. Входными данными для оценивания результатов обучения являются спецификация потребности в обучении и план обучения, а также зарегистрированные данные по предоставлению обучения.

Результаты обучения зачастую нельзя проанализировать в полной мере до тех пор, пока не появится возможность понаблюдать за обучающимся и проверить его в работе. Руководству организации в пределах установленного периода времени по завершении обучения следует обеспечить проведение оценки, чтобы проверить уровень достигнутой компетентности.

Эту оценку необходимо проводить как на краткосрочной, так и на долгосрочной основе. При краткосрочной основе от обучающегося по обратной связи следует получить информацию о методах обучения, используемых ресурсах, а также о знаниях и навыках, приобретенных в результате обучения. При долгосрочной схеме следует оценивать эффективность работы обученного и его производительность. Оценивание должно производиться на основе установленных критериев (см. 2.2). Процесс оценивания должен включать в себя сбор данных и подготовку отчета по оцениванию, который, в свою очередь, представляет собой входные данные для процесса контроля (мониторинга).

### 4.2. Каково содержание отчета?

Отчет по оцениванию результатов обучения может включать в себя:

- спецификацию потребностей в обучении;
- критерии оценивания и описание источников, методов и план-графика оценивания;
- анализ собранных данных и интерпретацию результатов;
- анализ затрат на обучение;
- выводы и рекомендации по совершенствованию.

Наличие несоответствий может потребовать процедур для корректирующих действий.

## 5. Контролирование и совершенствование процессов обучения

### 5.1. Общие сведения

Цель контролирования – обеспечить управление и реализацию процесса обучения как части системы обеспечения качества организации согласно требованиям таким образом, чтобы обеспечить свидетельство эффективности процесса в удовлетворении потребностей в обучении. Контролирование предполагает анализ всего процесса обучения на каждой из четырех стадий (см. рис. 2).

Контролирование следует осуществлять компетентному персоналу в соответствии с документированными процедурами организации. Там, где это возможно, такой персонал должен быть независим от тех функций, в исполнении которых он принимает участие.

### 5.2. Как проводить оценку качества процесса обучения?

Входные данные для контролирования могут включать в себя все зарегистрированные данные по всем стадиям процесса обучения. На основании этих данных можно проводить анализ различных стадий, выявлять несоответствие и осуществлять корректирующие и предупреждающие действия. Такого рода входные данные

целесообразно собирать постоянно, чтобы сформировать прочную основу для оценки качества обучения и иметь возможность составлять рекомендации по его усовершенствованию.

Если методики соблюдаются, и установленные требования удовлетворяются, то данные о компетентности персонала следует обновить, чтобы в них было отражено изменение уровня квалификации.

Если методики не соблюдаются, а установленные требования удовлетворяются, то методики следует пересмотреть, а данные о компетентности персонала следует обновить, чтобы в них было отражено изменение уровня квалификации.

Если методики соблюдаются, а установленные требования не удовлетворяются, то могут потребоваться корректирующие действия для усовершенствования процесса обучения или выбора другого решения, не имеющего отношения к обучению.

Вообще, при анализе процесса обучения следует идентифицировать любые дополнительные возможности результативности любой стадии процесса обучения. Следует регистрировать данные о разнообразных действиях, связанных с контролированием и оцениванием полученных результатов, и планируемые меры. Как видно из изложенного, выполнение перечисленных практических установок стандарта ИСО 10015, позволяет непрерывно контролировать все составляющие процесса обучения, управлять этим процессом, непрерывно его совершенствовать, добиваясь непрерывного повышения компетентности персонала, что способствует повышению качества процессов деятельности организации и качества ее продукции. Ключевым моментом в управлении процессом обучения является непрерывный сбор, анализ и документирование данных таким образом, что результаты анализа предшествующих составляющих процесса служат исходными данными для последующих его составляющих. Объективность свидетельства эффективности процесса обучения основывается на использовании для анализа всего массива исключительно документированных (зарегистрированных) данных.

Дальнейшее совершенствование процессов управления качеством, в том числе качеством обучения, направлено все более полное удовлетворение потребностей конечного пользователя (потребителя). Эту тенденцию можно увидеть в документе ИСО 9004-1 (2004) [3]. Он не меняет рассмотренные выше процедуры, но призывает при анализе потребностей в улучшении (см. рис. 1) более полно учитывать существующие и прогнозируемые запросы потребителя.

Университет комплексных систем безопасности и инженерного обеспечения готов прочитать заинтересованным лицам курс лекций о повышении компетентности персонала с целью оптимизации управления качеством продукции и услуг. ■

**В Университете КСБ проводятся занятия по системе качества ISO.** (см. стр. 33)