



УДК 658.582

© В.А. Науменко, ст. наук. співроб., аудитор із сертифікації  
СУЯ (ДП “ДержавтотрансНДПроект”)

# КОМПЕТЕНТНІСТЬ. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВЖИТИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ПОТРІБНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Визначено загальні підходи до проведення заходів для досягнення потрібної компетентності персоналу підприємства та оцінювання ужитих заходів. Розраховано на топ-менеджерів, керівників процесів системи управління якістю “Людські ресурси”, керівників структурних підрозділів та осіб, які запроваджують та підтримують систему управління якістю і забезпечують постійне поліпшення її результативності.

**Ключові слова:** система управління якістю, керування ресурсами, компетентність, результативність ужитих заходів з отримання знань.

**Аннотация.** Определены общие подходы к проведению мероприятий для достижения нужной компетентности персонала предприятия и оценки принятых мер. Рассчитано на топ-менеджеров, руководителей процессов системы управления качеством “Человеческие ресурсы”, руководителей структурных подразделений и лиц, которые вводят и поддерживают систему управления качеством и обеспечивают постоянное улучшение ее результативности.

**Ключевые слова:** система управления качеством, управления ресурсами, компетентность, результативность принятых мер по получению знаний.

**Annotation.** The paper defines the general approach to the implementation of the activities to achieve the required competency of the enterprise and evaluation of the measures taken. This information is intended for senior managers, process control systems as “Human resources”, heads of departments and individuals who implement and maintain a quality management system and ensure continuous improvement of its performance.

**Keywords:** quality management, resource management, competence, effectiveness of the measures taken by the acquisition of knowledge.

## Вступ

Як відомо, найважливішим ресурсом, який визначає топ-менеджер підприємства, є людські ресурси (персонал). В [1] встановлена вимога щодо того, що персонал, залучений до робіт,

які впливають на відповідність продукції (послуг) вимогам до неї, повинен бути компетентним, тобто мати належні освіту, професійну підготовленість, навички та досвід. Такий персонал ефективно сприяє виконанню основних завдань підприємства, досягненню цілей у сфері



якості, зокрема дає змогу підприємству зберегти конкурентоздатність при зміні зовнішніх умов та підвищувати задоволеність замовників виконанням їхніх вимог.

Компетентні та кваліфіковані працівники забезпечують підтримання системи управління якістю, постійне поліпшення її результативності. Підтримання компетентності працівників сприяє успішному менеджменту якості.

Програма Демінга<sup>1</sup> для менеджменту [2] зазначає *“Введіть в практику сучасні підходи до підготовки і перепідготовки для всіх працівників, включаючи керівників та управляючих, з тим, щоб краще використати можливості кожного з них. Для того, щоб встигати за змінами в матеріалах, методах, конструкції виробів, устатковані, технології, функціях і методах обслуговування, потрібні нові навички й уміння”*.

Важливість людських ресурсів для бізнесу безцінна. Наприклад, президент всесвітньо відомої японської корпорації про це сказав приблизно так: *“Заберіть у мене всі матеріальні ресурси: верстати, засоби зв'язку, будівлі, транспортні засоби. Залиште тільки моїх компетентних працівників, і корпорація досягне нових виробничих вершин”*.

#### Основна частина

##### *Заходи та методи*

Досягнення потрібної компетентності працівників переважно забезпечують проведенням систематичного навчання або цільової підготовки.

Цільова підготовка включає в себе діяльність, яка охоплює комплекс дій, спрямованих на отримання нових знань та (або) навичок у певних сферах науки, техніки, видах діяльності, і яку здійснюють для задоволення потреб у необхідному рівні компетентності персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції (послуг), підтримання системи управління якістю та постійне поліпшення її результативності.

З цією метою:

- виявляють потреби у набутті або підтриманні необхідного рівня компетентності персоналу;
- планують та організують навчання або запроваджують інші застосовні заходи для

набуття та (або) підтримання необхідної компетентності персоналу;

- оцінюють результативність ужитих заходів;
- визначають відповідність кваліфікації працівників займаній посаді.

Навчання персоналу охоплює професійну підготовку або підвищення кваліфікації, яку здійснюють шляхом обміну досвідом роботи, вивчення нових застосовних технологій та методів, отримання другої спорідненої професії тощо.

Професійна підготовка та підвищення кваліфікації персоналу може проводитися, як правило, на чотирьох рівнях, що включає:

- індивідуальну підготовку;
- підготовку безпосередньо в структурних підрозділах, на виробничих дільницях (внутрішнє навчання на місцях);
- внутрішнє навчання на базі підприємства (без відриву від виробництва);
- зовнішнє навчання на базі спеціалізованих сторонніх організацій або із залученням фахівців цих організацій для проведення навчання на підприємстві.

##### *Виявлення потреб у компетентності персоналу*

Необхідний рівень компетентності та кваліфікаційні вимоги до персоналу визначають бізнес-процеси основної діяльності підприємства, зокрема технологічні процеси виготовлення продукції або надання послуг, а для управлінського персоналу та персоналу організацій (установ) – посадові інструкції.

Потреби у підготовці підпорядкованого персоналу для набуття та (або) підтримання його компетентності встановлюють керівники структурних підрозділів підприємства.

Чинні нормативно-правові документи можуть встановлювати вимоги до спеціальної підготовленості персоналу та їх кваліфікаційної атестації. Вимоги та настанови зазначених та інших нормативних документів також варто враховувати при визначанні потреб у підготовці персоналу для забезпечення результативного виконання ними функційних обов'язків у спеціальних процесах, наприклад, в процесах зварювання, в процесах гальванопластики, в процесах надання послуг з підтвердження відповідності продукції, із сертифікації систем управління якістю.

<sup>1</sup> Демінг, Уіл'ям Едвардс – відомий як Едвард Демінг – американський вчений, статистик та консультант з теорії управління якістю.



### *Повноваження та відповідальність*

Повноваження щодо забезпечення підготовленості персоналу, як правило, надають керівнику процесу системи управління якістю “Людські ресурси” та керівникам структурних підрозділів підприємства. Вони є відповідальними за планування підготовки персоналу, організацію їх підготовки та оцінювання результативності вжитих заходів, а також щодо ведення відповідних записів стосовно їхньої освіти, професійної підготовленості, навичок і досвіду.

Важливо для виконання вимог [1], щоб відповідальні особи забезпечували обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості своєї діяльності і стосовно свого внеску в досягнення цілей у сфері якості.

На підприємстві мають бути встановлені задокументовані методики з визначання потреб щодо рівня підготовки та досягнення компетентності всього персоналу, який виконує види діяльності, що впливають на якість продукції (послуг). Оператори спеціальних процесів або персонал, призначений виконувати особливі завдання, повинен мати відповідну кваліфікацію та звертати особливу увагу на задоволення вимог замовників. При цьому він має бути поінформований про наслідки для замовника на випадок невідповідності продукції вимогам якості.

### *Планування підготовки персоналу без відриву від виробництва*

Планування підготовки персоналу без відриву від виробництва (на рівні підприємства без залучення сторонніх осіб) здійснюють на підставі заявок керівників підрозділів або в ініціативному порядку (наприклад, за вказівкою керівництва підприємства, за рішенням Координаційної Ради з якості, в межах заходів із поліпшення результативності системи управління якістю тощо). При цьому ініціатори підготовки пропонують та (або) визначають посадову особу, на яку покладають відповідальність за планування і організацію заходу з підготовки персоналу, що буде вжито.

Посадова особа, визначена відповідальною за організацію конкретного заходу, розробляє план підготовки, в якому, щонайменше, визначають:

- тему (зміст), обсяг та терміни проведення підготовки;
- склад учасників, яких планують (пропонують) охопити підготовкою;
- викладачів (лекторів, доповідачів тощо);
- місце проведення занять;

– запланований результат підготовки та документ, що підтверджує пройдене слухачами навчання (за необхідності);

– способи і засоби оцінювання результативності підготовки.

План підготовки має бути погоджений із керівником процесу системи управління якістю “Людські ресурси” і затверджений відповідним топ-менеджером.

### *Планування зовнішньої підготовки персоналу*

Підприємство на договірних засадах може залучати для підготовки персоналу сторонні організації або сторонніх фахівців.

Спеціальну підготовку персоналу відповідних професій (наприклад, дефектоскопістів, зварювальників, кандидатів в аудитори тощо) та періодичну їх перепідготовку забезпечують, залучаючи сторонні спеціалізовані організації для проведення навчання за спеціальними програмами, погодженими з дозвільними організаціями, що мають відповідну ліцензію.

Планування підготовки працівників із залученням сторонніх організацій чи осіб здійснює керівник процесу системи управління якістю “Людські ресурси” на підставі:

- заявок, поданих керівниками структурних підрозділів підприємства;
- вимог чинних нормативно-правових документів;
- результатів аналізу індивідуальних планів підготовки персоналу та інформації щодо їх виконання.

На підставі аналізу заявок та вимог нормативно-правових документів розробляють та затверджують щорічний план професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

За необхідності здійснення підготовки персоналу в позаплановому порядку, керівник зацікавленого підрозділу готує обґрунтування на підставі: листа-запрошення, програми навчання, фінансово-договірних документів щодо підготовки, рекламних матеріалів тощо).

За позитивним рішенням керівника підприємства заявку вважають доповненням до Плану професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

### *Оцінювання результативності вжитих заходів із підготовки персоналу*

Оцінювання результативності вжитих заходів із професійної підготовки, зокрема навчання персоналу є обов’язковою вимогою [1].



ОЦІНКА ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ		№ ПР-3.43-XX-YY	
Вид навчання		Підрозділ	
Тема		Слухач	
Навчальний заклад		Тривалість	
Викладач		Дата закінчення	
Документ про закінчення:			№

**1 Відгук-оцінка слухачем щодо пройденого навчання**

1.1 Оцінка якості процесу навчання

Об'єкт оцінювання	Критерій оцінювання пройденого навчання	Оцінка, бали				
		5	4	3	2	1
<b>Зміст</b>	Поінформованість про способи та методи навчання					
	Актуальність теми					
	Структура тематики навчання					
	Важливість розглянутої супутньої тематики					
	Фахова зацікавленість для слухача					
<b>Викладач</b>	Доступність викладання тематичних матеріалів					
	Професійна ретельність доповідей					
	Темп подання тематичних матеріалів					
	Взаємодія зі слухачами					
	Допуск до обговорення та обмін думками					
	Застосування практичних занять					
<b>Організація заходу</b>	Якість та корисність роздавальних матеріалів					
	Застосування технічних засобів					
	Виступи учасників навчання					
	Обмін інформацією					
	Організація підготовки та проведення заходу					
	Підтвердження про участь у навчанні					
Середня оцінка						
Значення оцінок	<b>1 – дуже погано, 2 – погано, 3 – задовільно, 4 – добре, 5 – відмінно</b>					

1.2 Оцінка результативності:

а) Належні знання отримані? Так  Ні .

б) Професійна підготовленість поліпшена? Так  Ні .

в) Набуті знання можуть бути застосовні в практичній діяльності?

Так  Ні .

г) Чи доцільно передати досвід при проведенні внутрішнього навчання? Так  Ні .

\_\_\_\_\_ підпис слухача

\_\_\_\_\_ підпис керівника

\_\_\_\_\_ ініціали, прізвище

\_\_\_\_\_ дата

\_\_\_\_\_ дата

**2 Оцінка керівником слухача результативності навчання**

2.1 Оцінювання результативності керівником слухача буде здійснено після закінчення навчання через: 3 місяці  / 4 місяці  / 6 місяців <sup>1</sup>.

2.2 Чи застосовує працівник набуті знання у виробничій діяльності?

Так  Ні <sup>2</sup>.

2.3 Чи є позитивна результативність набутих знань в практичній роботі?

Так  Ні <sup>2</sup>.

\_\_\_\_\_ підпис завідувача ВК

\_\_\_\_\_ ініціали, прізвище

\_\_\_\_\_ дата

**Примітка 1.** <sup>1</sup> Помітки здійснює керівник структурного підрозділу до надання заповненого бланку керівнику процесу системи управління якістю “Людські ресурси”.

**Примітка 2.** <sup>2</sup> Інформацію керівнику процесу системи управління якістю “Людські ресурси” будь-яким способом подає безпосередній керівник працівника, що проходив навчання.

**Рис. 1. Форма протоколу оцінювання результативності підготовки персоналу**



Ф ZZ-YYYY-A.2

ЖУРНАЛ № Ж-\_\_-\_\_-\_\_<sup>3</sup>

**ЗАПИСІВ ПРО МОНІТОРИНГ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ  
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ**

Відповідальний за ведення журналу

\_\_\_\_\_ посада

\_\_\_\_\_ прізвище, ініціали

Початок записів – \_\_.\_\_.20\_\_

Закінчення записів – \_\_.\_\_.20\_\_

*Рис. 2. Форма титульного аркуша журналу записів про моніторинг процесу оцінювання результативності підготовки персоналу*

Ф ZZ-YYYY-A.3

Ч.ч	№ протоколу оцінки результативності	Відомості про слухача			Дата оцінювання		Примітка
		Підрозділ	Прізвище, ініціали	Посада	слухачем	керівником	
1	2	3	4	5	6	7	
1	№ПР-ВК-031-05	А	Шепелев Д.В.	Інженер	12.10.2011	12.02.2012 <sup>4</sup>	
2	№ПР- ВК -031-06	Б	Закревський В.І.	Технік	02.11.2011	02.02.2012	
3	№ПР- ВК -031-07	Г	Петренко М.А.	Майстер	22.12.2011	<b>22.04.2012<sup>5</sup></b>	
4	№ПР- ВК -031-08	Д	Павленко Т.С.	Інженер	14.01.2012	14.04.2012	
5	№ПР- ВК -031-09	Е	Федоров М.Ю.	Механік	<b>31.03.2012</b>	<b>30.09.2012</b>	

*Рис. 3. Форма-приклад здійснення записів щодо моніторингу процесу оцінювання підготовки (навчання) персоналу*

**Висновки**

Як свідчить практика аудиту систем управління якістю, підприємств, у яких запроваджена і функціонує така система, зазвичай формально оцінюють результативність вжитих заходів, отримуючи відгук про навчання від самого слухача. На жаль, така оцінка професійної підготовки персоналу не є об'єктивним доказом про те, що отримані знання та навички принесли користь слухачу, чия робота може впливати на якість виробничого процесу.

Об'єктивність може бути забезпечена, якщо до процесу оцінювання також буде залучена друга зацікавлена особа, тобто безпосередній керівник працівника, який на практиці застосовує отримані знання.

Документальне підтвердження проведеного оцінювання професійної підготовки персоналу може бути оформлене записами згідно з даними, зазначеними на **рис. 1**, а методика моніторингу процесу оцінювання визначена **рис. 2** та **3**.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. ДСТУ ISO 9001:2009 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT).
2. Генри Р. Нив. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса. Перевод с английского. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 370 с.