

Оцінювання результативності ужитих заходів для досягнення потрібної компетентності персоналу підприємства

У статті висвітлено загальні підходи до проведення заходів задля досягнення компетентності персоналу підприємства та оцінювання вжитих заходів. Інформація розрахована на топ-менеджерів, керівників процесів системи управління якістю (СУЯ) «Людські ресурси», керівників структурних підрозділів та осіб, які запроваджують СУЯ, підтримують і забезпечують постійне поліпшення її результативності.



В. Науменко

Загальні положення

Як відомо, найважливішим ресурсом, який визначає топ-менеджер підприємства, є персонал. Персонал, залучений до робіт, які впливають на відповідність продукції (послуг) вимогам до неї, повинен бути компетентним, тобто мати належні освіти, професійну підготовленість, навички та досвід [1]. Такий персонал ефективно сприяє виконанню основних завдань підприємства, досягненню цілей у сфері якості, зокрема можливості підприємства зберігати конкурентоспроможність за зміни зовнішніх умов і підвищувати задоволеність замовників виконанням їхніх вимог. Компетентні та кваліфіковані працівники забезпечують підтримку СУЯ, постійне поліпшення її результативності. Підтримання компетентності працівників сприяє успішному менеджменту якості.

Програма Демінга щодо менеджменту [2] зазначає: *«Уведіть у практику сучасні підходи до підготовки і перепідготовки всіх працівників, включаючи керівників та управляючих, щоб краще використати можливості кожного із них. Для того, щоб встигати за змінами у матеріалах, методах, конструкції виробів, устаткованні, технології, функціях і методах обслуговування, потрібні нові навички й уміння».*

Важливість людських ресурсів для бізнесу неоціненна. Президент всесвітньо відомої японської корпорації про

це сказав так: «Заберіть у мене всі матеріальні ресурси — верстати, засоби зв'язку, будівлі, транспортні засоби — залиште лише моїх компетентних працівників, і корпорація досягне нових виробничих вершин».

Заходи та методи

Досягнення потрібної компетентності працівників, в основному, забезпечують проведенням систематичного навчання або цільової підготовки. Цільова підготовка — комплекс дій, спрямованих на отримання нових знань та (або) навичок у певних сферах науки, техніки, видах діяльності, яку здійснюють для задоволення потреб у компетентності персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції (послуг), підтримування СУЯ та постійне поліпшення її результативності. Задля цього:

- виявляють потреби у набутті або підтримуванні необхідного рівня компетентності персоналу;
- планують та організують навчання або запроваджують інші заходи для набуття та (або) підтримування необхідної компетентності персоналу;
- оцінюють результативність ужитих заходів;
- визначають відповідність кваліфікації працівників займаній посаді.

Навчання персоналу, що охоплює професійну підготовку або підвищення

кваліфікації, здійснюють шляхом обміну досвідом роботи, вивчення нових застосовних технологій і методів, отримання другої спорідненої професії тощо.

Професійна підготовка та підвищення кваліфікації персоналу може проводитися на чотирьох рівнях:

- індивідуальна підготовка;
- підготовка безпосередньо у 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.

Найважливішим ресурсом, який визначає топ-менеджер підприємства, є персонал

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 — посадові інструкції.

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

Чинні нормативно-правові документи можуть встановлювати вимоги до спеціальної підготовки персоналу та його кваліфікаційної атестації. Вимоги та настанови зазначених та інших нормативних документів слід урахувувати під час визначання потреб у підготовці персоналу для забезпечення результативного виконання ними функційних обов'язків, наприклад, у процесах зварювання, гальванопластики, надання послуг з підтвердження відповідності продукції, із сертифікації СУЯ.

Повноваження та відповідальність

Повноваження щодо забезпечення підготовленості персоналу, як правило, надають керівнику процесу СУЯ «Людські ресурси» та керівникам структурних підрозділів підприємства. Вони є відповідальними за планування підготовки персоналу, її організацію, та оцінювання результативності вжитих заходів, а також щодо ведення відповідних записів стосовно

їхньої освіти, професійної підготовленості, навичок і досвіду.

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

На підприємстві доцільно мати задокументовані методики з визначання потреб у підготовленості та досягненні компетентності всього персоналу, що виконує види діяльності, які впливають на якість продукції. Оператори спеціальних процесів або персонал, призначений виконувати особливі завдання, повинні мати відповідну кваліфікацію та звертати особливу увагу на задоволення вимог замовників. При цьому вони мають бути поінформовані щодо наслідків 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, у межах заходів з поліпшення результативності СУЯ 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.

«Уведіть у практику сучасні підходи до підготовки і перепідготовки всіх працівників, включаючи керівників та управляючих, щоб краще використати можливості кожного із них.»

Е. Демінг

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

- тему (зміст), обсяг та терміни проведення підготовки;
- склад учасників;
- викладачів (лекторів, доповідачів тощо);
- місце проведення занять;
- запланований результат підготовки та документ, що підтверджує пройдене слухачами навчання (за необхідності);

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
Зміст	Поінформованість про способи та методи навчання					
	Актуальність теми					
	Структура тематики навчання					
	Важливість розглянутої супутньої тематики					
	Фахова зацікавленість для слухача					
Викладач	Доступність викладання тематичних матеріалів					
	Професійна ретельність доповідачів					
	Темп подання тематичних матеріалів					
	Взаємодія із слухачами					
	Допуск до обговорення та обмін думками					
	Застосування практичних занять					
Організація заходу	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	1 – дуже погано, 2 – погано, 3 – задовільно, 4 – добре, 5 – відмінно					

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 .

2.2 Чи застосовує працівник набуті знання у виробничій діяльності? Так / Ні .

2.3 Чи є позитивна результативність набутих знань в практичній роботі? Так / Ні .

підпис завідувача ВК	ініціали, прізвище
	дата

Примітка 1. ¹ Помітки здійснює керівник структурного підрозділу до надання заповненого бланку керівнику процесу СУЯ «Людські ресурси».

Примітка 2. ² Інформацію керівнику процесу СУЯ «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-_. - - _³

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

Відповідальний за ведення журналу

посада _____ прізвище, ініціали _____

Початок записів – _____.20__

Закінчення записів – _____.20__

Примітка 3. ³Ідентифікаційне позначання журналу – згідно з Журнал виконують на електронному носії інформації.

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

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 ⁴	
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	22.04.2012⁵	
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	31.03.2012	30.09.2012	

Примітка 4. ⁴ Шрифтом, що не виділений, означає наявність запису у журналі № Ж- ZZ-YYYY про здійснене оцінювання результативності.

Примітка 5. ⁵ Шрифтом, що виділений, означає відсутність запису у журналі № Ж- ZZ-YYYY про здійснене оцінювання результативності.

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

▪ способи і засоби оцінювання результативності підготовки.

План підготовки має бути погоджений щонайменше з керівником процесу СУЯ 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 компетентних фахівців-викладачів.

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 із дозвільними організаціями, що мають відповідну ліцензію.

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 — посадові інструкції

Планування підготовки працівників із залученням сторонніх організацій чи осіб здійснює керівник процесу СУЯ «Людські ресурси» на підставі:

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

На підставі аналізування заявок та вимог нормативно-правових документів розробляють та за-

тверджують щорічний план професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

За потреби 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 ужитих заходів з підготовки персоналу

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

Як показує практика аудиту СУЯ, на підприємствах, де запроваджена і функціонує СУЯ, як правило, формально оцінюють результативність ужитих заходів, отримуючи відгук про навчання тільки від самого слухача.

На жаль, така оцінка професійної підготовки персоналу не є об'єктивним доказом того, що отримані знання та навички були корисними для слухачів, чия робота може впливати на якість виробничого процесу. І, як наслідок, невідомо, чи сприяли набуті знання поліпшенню ефективності ділянки виробництва, де він працює.

Повна об'єктивність може бути забезпечена, якщо до процесу оцінювання ужитих заходів 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 (рис. 1). Методику моніторингу процесу оцінювання подано на рис. 2, 3.

ЛІТЕРАТУРА

1. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT). — [Чинний від 2009-09-01]. — К.:Держспоживстандарт України, 2009. — 26 с. — (Національний стандарт України).
2. Генри Р. Нив. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса. Перевод с английского. — М.: Альпина Бизнес Букс. 2005. — 376 с. — ISBN: 5-9614-0238-X, 0-945320-36-1. ■

В. Науменко, старший науковий співробітник відділу управління якістю та сертифікації систем управління, аудитор з сертифікації систем управління якістю, ДП «ДЕРЖАВТОТРАНСНДІПРОЕКТ», м. Київ