ГОСТ Р ИСО 10015-2007 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ. РУКОВОДЯЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОБУЧЕНИЮ

МОИСЕЕВ ДАНИИЛ

ГРУППА 17-Э-3

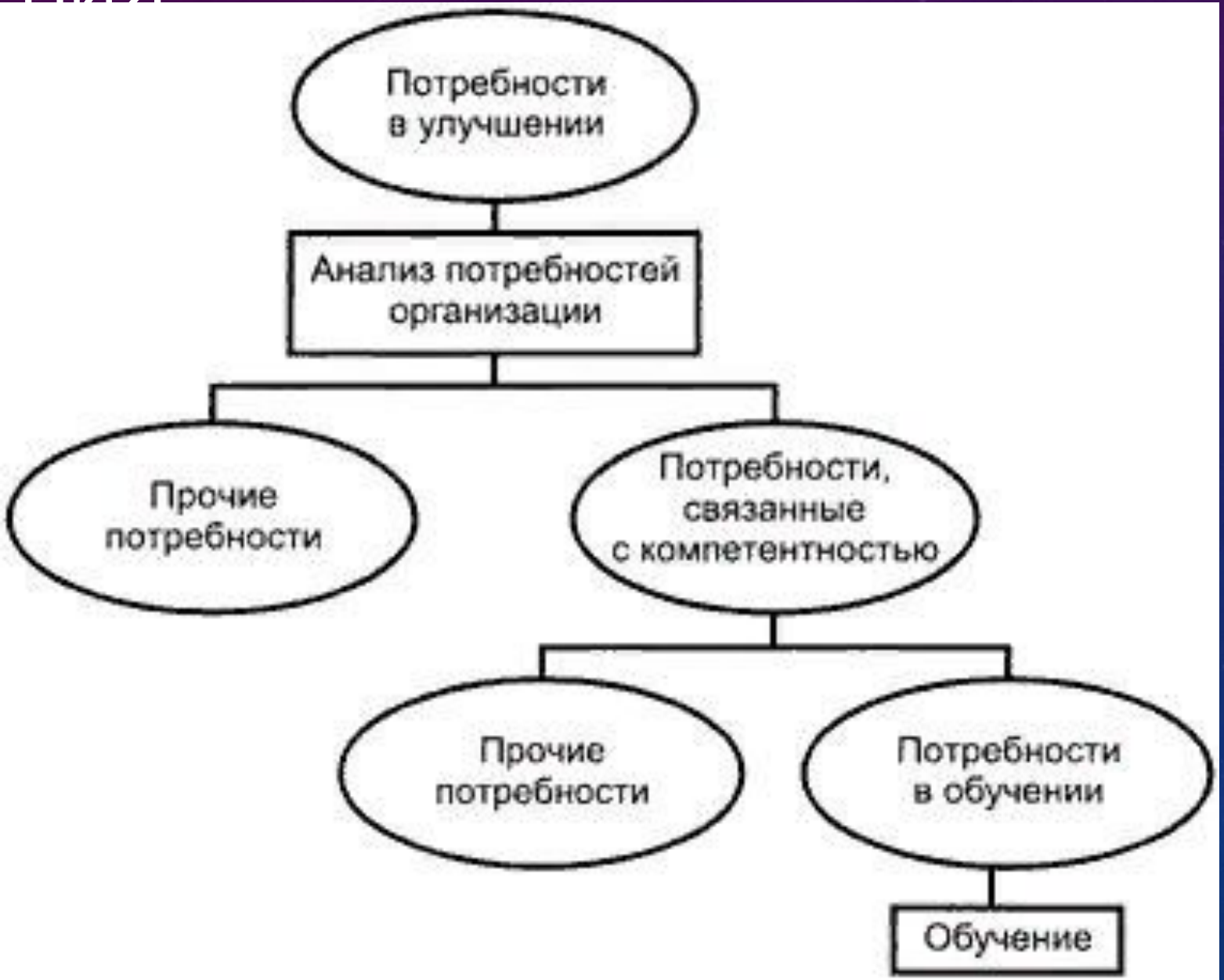
СОДЕРЖАНИЕ

- Введение
- 1 Область применения
- 2 Нормативные ссылки
- 3 Термины и определения
- 4 Руководящие указания по обучению
  - 4.1 Четыре стадии процесса обучения
  - 4.2 Определение потребностей в обучении
  - 4.3 Проектирование и планирование обучения
  - 4.4 Проведение обучения
  - 4.5 Оценка результатов обучения
- 5 Мониторинг и улучшение процесса обучения
  - 5.1 Общие положения
  - 5.2 Валидация процесса обучения
- Приложение А (справочное). Таблицы
- Приложение В (справочное). Сведения о соответствии национальных стандартов Российской Федерации ссылочным международным стандартам

ВВЕДЕНИЕ

- Настоящий стандарт содержит руководящие указания, помогающие руководству и персоналу организации решать проблемы, связанные с обучением. Стандарт может быть применен совместно со стандартами ИСО серии 9000 в частях "образование" и "обучение". Любые ссылки на "обучение" в настоящем стандарте подразумевают все типы образования и обучения.

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПОСРЕДСТВОМ ОБУЧЕНИЯ



1 ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

- Настоящий стандарт предназначен для применения при разработке, внедрении, сопровождении и постоянном улучшении стратегии и системы обучения, влияющих на качество поставляемой организацией продукции. Настоящий стандарт устанавливает руководящие указания по обучению.

- Настоящий стандарт применим к организациям всех типов.

2 НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

- В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

  ИСО 9000:2005 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

  ИСО 9004:2000 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности

3 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- В настоящем стандарте применены термины по ИСО 9000, а также следующие термины с соответствующими определениями:

- 3.1 **компетентность** (competence): Выраженная способность применять свои знания и навыки.

- 3.2 **обучение** (training): Процесс предоставления и совершенствования знаний, навыков и качеств для удовлетворения требований.

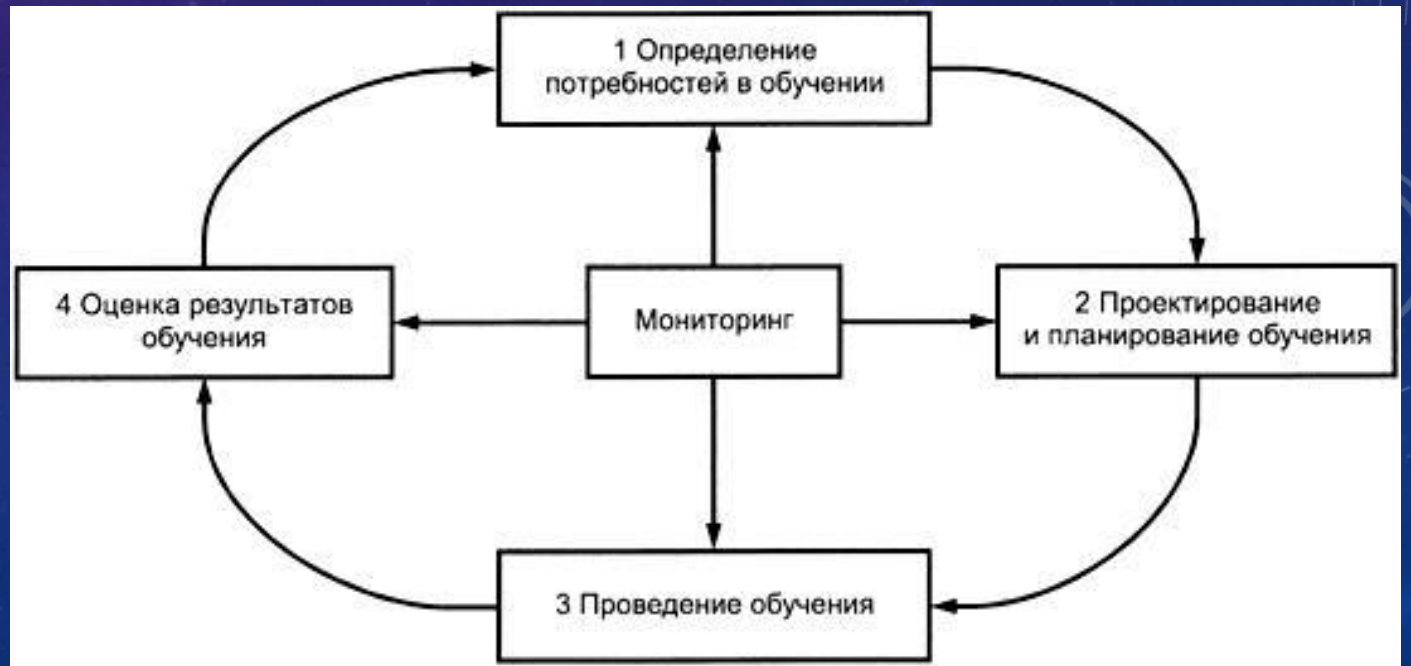
4 РУКОВОДЯЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОБУЧЕНИЮ

4.1 ЧЕТЫРЕ СТАДИИ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ

4.1.1 Общие положения

- Хорошо спланированный и систематизированный процесс обучения может внести большой вклад в способность организации постоянно улучшать свою деятельность и достигать целей в области качества.

  Процесс обучения представлен в виде схемы цикла обучения, которая приведена на рисунке



- **4.1.2 Закупка продукции и/или услуг, связанных с обучением**

  Руководство организации должно принять на себя обязательства принимать решения относительно необходимости и срока внешних или внутренних закупок продукции и/или услуг, связанных с любой из четырех стадий процесса обучения, и проводить мониторинг этого процесса (см. таблицы А.1-А.5 приложения А).

  Например, некоторые организации могут посчитать целесообразным проведение независимой экспертизы анализа своих потребностей в обучении

- 4.1.3 Вовлечение персонала

- Вовлечение персонала, совершенствующего свою компетентность, должно быть частью процесса обучения. Если сотрудники смогут почувствовать себя активными участниками процесса обучения, то они примут на себя большую ответственность за его успешное осуществление.

4.2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ

- **4.2.1 Общие положения**

  Организация должна определить уровень компетентности, необходимый для выполнения каждой из задач, влияющих на качество продукции и качество менеджмента, оценить текущую компетентность персонала, которому предстоит выполнение этих задач, и разработать планы обучения для сокращения различий между требуемым и существующим уровнями компетентности.

  Определение потребностей в обучении должно быть основано на анализе текущих и ожидаемых потребностей организации в сравнении с существующим уровнем компетентности персонала организации.

  Цели стадии определения потребностей в обучении:

- a) определение различий между требуемым и существующим уровнями компетентности;

- b) определение потребностей в обучении персонала для сокращения различий между требуемым и существующим уровнями компетентности;

- c) документальное оформление потребностей в обучении.

  Целью анализа различий между требуемым и существующим уровнями компетентности (далее - уровни компетентности) должно быть установление возможности снижения этих различий посредством обучения или путем проведения других мероприятий

- **4.2.2 Определение потребностей организации**
- При организации обучения в качестве входных данных для 4.2 должны быть использованы существующие в организации политика в области качества и обучения, требования менеджмента качества, требования менеджмента ресурсов, требования процесса проектирования обучения, направленные на удовлетворение потребностей организации.

- **4.2.3 Определение и анализ требований к компетентности**

  Требования к компетентности должны быть документированы. Эти требования рекомендуется анализировать через запланированные интервалы времени или по мере необходимости при распределении работ и/или оценке их исполнения.

  Определение будущих потребностей организации применительно к ее стратегическим целям и задачам в области качества, включая требуемый уровень компетентности персонала, может быть основано на анализе следующей информации:

  - организационных или технологических изменений, влияющих на основные процессы или характер продукции, поставляемой организацией;

  - данных прошлого и/или текущего процесса обучения;

  - экспертной оценки организацией компетентности персонала применительно к выполнению поставленных задач;

  - записей о текучести или сезонных колебаниях состава и численности временного персонала;

  - потребностей во внутренней или внешней сертификации персонала, необходимых для выполнения определенных задач;

- **4.2.4 Анализ компетентности**

Организация должна через запланированные интервалы времени анализировать документы, отражающие требуемую компетентность для каждого процесса, в том числе записи, отражающие компетентность каждого сотрудника.

Методы, используемые для анализа компетентности, могут включать в себя следующие (при необходимости список может быть дополнен):

- интервьюирование/анкетирование сотрудников среднего и высшего руководящего персонала;

- наблюдения;

- обсуждения в группах;

- экспертные методы.

Анализ должен учитывать требования к компетентности по поставленным задачам и их выполнению.

- **4.2.5 Определение различий в уровнях компетентности**

  Для определения и регистрации различий в уровнях компетентности организация должна сравнить текущую компетентность с требуемой.

- **4.2.6 Поиск решений для сокращения различий в уровнях компетентности**

  Для определения, регистрации и сокращения различий в уровнях компетентности персонала организация может проводить обучение или предпринимать другие меры, такие как повторное проектирование процессов организации, набор полностью подготовленного (обученного) персонала, аутсорсинг*, ротация работ, актуализация процедур и др.

  _____

  * Аутсорсинг - привлечение к выполнению работ третьих лиц. - Прим. перев.

- **4.2.7 Заявка на обучение**

  При выборе решений, направленных на сокращение различий в уровнях компетентности, организация должна определить и документально оформить потребности в обучении.

  В заявке на обучение должны быть документально оформлены цели и ожидаемые результаты обучения. Входные данные для заявки на обучение включают в себя перечень требований к компетентности, изложенных в 4.2.3, результаты предшествующего обучения, а также имеющиеся различия в уровнях компетентности и запросы на проведение корректирующих действий.

  Заявка должна стать частью плана обучения и включать в себя цели организации, используемые при проектировании, планировании и мониторинге процесса обучения.

4.3 ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ

- **4.3.1 Общие положения**

  На стадии проектирования и планирования закладывают основу плана обучения.

  Данная стадия включает в себя:

  - разработку и планирование действий, направленных на сокращение различий в уровнях компетентности, идентифицированных в 4.2.5;

  - определение критериев для оценки результатов обучения и мониторинг процесса обучения

- **4.3.2 Определение ограничений**

  Организация должна установить и зафиксировать условия и факторы, ограничивающие процесс обучения. К их числу можно отнести:

  - законодательные и обязательные требования;

  - требования, установленные в политике организации, в том числе требования к человеческим ресурсам;

  - финансовые ограничения;

  - требования по срокам и графикам;

  - готовность, мотивацию и способность отдельных лиц к обучению;

- **4.3.3 Методы обучения и критерии их выбора**

  Организация должна зафиксировать возможные методы обучения, способные удовлетворить потребности в обучении. Форма обучения будет зависеть от имеющихся ресурсов, ограничений и целей.

  Методы обучения могут включать в себя:

  - курсы и семинары по месту работы или за его пределами;

  - наставничество;

  - инструктаж и консультации без отрыва от работы;

  - самообучение;

  Организация должна определить и документально оформить критерии выбора соответствующих методов обучения или их комбинаций.

  К критериям выбора методов обучения можно отнести:

  - время и место;

- - необходимое оборудование;

  - цели обучения;

  - требования к целевой группе обучения (например, текущее или планируемое профессиональное положение, специальные знания и/или опыт, максимальное число участников);

  - продолжительность и последовательность обучения;

  - формы оценки и сертификации.

- **4.3.4 План обучения**

  План обучения используют для обсуждения процессов обучения и содержания обучения с потенциальным поставщиком обучения.

  План обучения разрабатывают для установления четкого понимания потребностей организации в обучении, требований, предъявляемых к обучению и его результатам.

  Цели обучения должны быть основаны на ожидаемой компетентности, предусмотренной в заявке на обучение, что позволит обеспечить результативное проведение обучения и создание условий для ясного и открытого обмена информацией.

- **4.3.5 Выбор поставщика обучения**

  Организация должна подвергнуть критической проверке любого потенциального внутреннего или внешнего поставщика обучения до момента его выбора. Эта проверка может включать в себя письменную информацию о поставщике обучения (например, каталоги, брошюры) и отчеты об оценке поставщика обучения. Проверка должна быть основана на спецификации плана обучения и идентифицированных ограничениях.

  Выбор поставщика обучения должен быть зарегистрирован в соглашении или формальном договоре, устанавливающем права собственности, полномочия и ответственность применительно к процессу обучения.

4.4 ПРОВЕДЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ

- **4.4.1 Общие положения**

Поставщик обучения должен предпринимать все необходимые действия для проведения обучения, установленного в плане обучения.

Обязанности организации в поддержке и содействии обучению могут включать в себя:

- оказание поддержки обучающему и обучающемуся;

- мониторинг качества проводимого обучения.

Примечание - Обучающим является лицо, применяющее метод обучения.

Организация может оказывать поддержку поставщику обучения в мониторинге обеспечения обучения (см. раздел 5).

Успех этих действий зависит от результативности взаимодействия организации с поставщиком обучения и обучающимся.

Ниже приведены рекомендации по осуществлению данных действий

- **4.4.2 Обеспечение поддержки**

- 4.4.2.1 Поддержка подготовки процесса обучения

  Поддержка подготовки процесса обучения может включать в себя:

  - предоставление поставщику обучения необходимой информации (см. 4.2);

  - предоставление обучающемуся информации о характере обучения и различий в уровнях компетентности, которые предполагается сократить;

  - обеспечение установления контакта между обучающим и обучающимся.

- 4.4.2.2 Поддержка обучения

  Поддержка обучения может включать в себя:

  - предоставление необходимых инструментов, оборудования, документации, программного обеспечения и жилья обучающемуся и/или обучающему;

  - предоставление обучающемуся необходимых и достаточных возможностей для применения возрастающей компетентности;

  - осуществление обратной связи о выполнении заданий, требующейся обучающемуся и/или обучающему.

- 4.4.2.3 Обеспечение завершения обучения

  Обеспечение завершения обучения может включать в себя:

  - получение информации обратной связи от обучающегося;

  - получение информации обратной связи от обучающего;

  - предоставление информации обратной связи руководству и персоналу организации, вовлеченному в процесс обучения.

4.5 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

- **4.5.1 Общие положения**
- Основной целью оценки является подтверждение достижения целей обучения и организации в целом, включая оценку результативности обучения.

  Входными данными для оценки результатов обучения являются заявки на обучение и план обучения, а также зарегистрированные записи по проведенному обучению.

  Анализ и валидация результатов (выходные данные) обучения обычно не могут быть в полной мере выполнены, пока не появится возможность наблюдения и проверки работы обучающегося.

  В пределах запланированного периода времени после завершения обучения руководство организации должно обеспечить проведение оценки для верификации достигнутого уровня компетентности.

- **4.5.2 Сбор данных и подготовка отчета по оценке обучения**

  Отчет по оценке обучения может включать в себя следующее:

  - заявки на обучение;

  - критерии оценки, описание источников и методов, план-график оценки;

  - анализ собранных данных и интерпретацию результатов;

  - анализ затрат на обучение;

  - выводы и рекомендации по улучшению.

  При обнаружении несоответствий может потребоваться применение корректирующих действий.

  Завершение обучения должно быть документально оформлено в виде записей по обучению.

5 МОНИТОРИНГ И УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ

5.1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- Основная цель мониторинга - обеспечение объективных свидетельств результативности процесса обучения и удовлетворения требований организации в обучении. Мониторинг предусматривает анализ всего процесса обучения на каждой из четырех стадий (см. рисунок 2).

  Мониторинг должен быть проведен компетентным персоналом в соответствии с документированными процедурами организации. По возможности должна быть обеспечена независимость этого персонала от проверяемой деятельности. Методы мониторинга могут включать в себя консультирование, наблюдение и сбор данных. Решение об используемых методах мониторинга должно быть принято на стадии составления плана обучения (см. 4.3.4).

  Мониторинг является ценным инструментом повышения результативности процесса обучения

5.2 ВАЛИДАЦИЯ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ

- Входные данные для мониторинга могут включать в себя все записи на всех стадиях процесса обучения. На основании полученных записей может быть проведен анализ различных стадий процесса обучения для выявления несоответствий и осуществления соответствующих корректирующих и предупреждающих действий. Постоянный сбор входных данных, являющийся основой для валидации процесса обучения, обеспечивает разработку рекомендаций по его улучшению.
- Если процедуры соблюдены, а установленные требования выполнены, то данные о компетентности персонала должны быть подвергнуты регулярной актуализации для отражения в них полученной дополнительной квалификации.
- Если процедуры не соблюдены, а установленные требования выполнены, то процедуры должны быть пересмотрены, а данные о компетентности персонала должны быть актуализированы для отражения в них полученной дополнительной квалификации.
- Если процедуры соблюдены, а установленные требования не выполнены, то возможны корректирующие действия для улучшения процесса обучения или разработки соответствующих решений, не имеющих отношения к обучению.
- При проведении анализа процесса обучения должны быть идентифицированы любые дополнительные возможности для улучшения результативности каждой стадии процесса обучения.
- Организация должна регистрировать соответствующие записи о предпринятых действиях, полученных результатах и планируемых мерах, связанных с мониторингом и оценкой.