ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ИНВЕСТИЦИЯ В РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Ксеневич Т. П.,
заместитель директора бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Ресурсный центр развития социального обслуживания», г. Сургут, KsenevichTP@admhmao.ru

Труфанова Ж. Н.,
начальник отдела дополнительного профессионального образования бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Ресурсный центр развития социального обслуживания», г. Сургут, trufanovazhn@rcsur.ru

Аннотация. В статье рассматривается роль обучения персонала как системообразующего фактора успеха при внедрении системы менеджмента качества (далее – СМК), что является стратегической инвестицией в развитие организации и способствует повышению качества оказания социальных услуг.

На примере деятельности бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Ресурсный центр развития социального обслуживания» (далее – Ресурсный центр) проведен анализ динамики обучающих мероприятий за пятилетний период, предложена модель компетентностного подхода к обучению, включающая уровни осведомленности, понимания и применения, обоснована необходимость интеграции обучения в цикл PDCA[1] для обеспечения устойчивости СМК.

Ключевые слова: система менеджмента качества, обучение персонала, компетентность, PDCA, аудит СМК, бережливое производство.

Социальное обслуживание характеризуется, с одной стороны, высокой степенью потребности населения в оказании социальных услуг, а с другой стороны – эмоциональной нагрузкой на персонал, что делает «человеческий фактор» одним из основных рисков, влияющих на качество предоставляемых услуг. Внедрение стандартов серии ИСО 9000 в организациях социального обслуживания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры практикуется с 2009 года, и по данному направлению отмечены высокие результаты.

Цель данной статьи – обосновать, что системное обучение персонала является инструментом трансформации СМК и эффективным механизмом при предоставлении социальных услуг населению. Эффективность этого

[1] PDCA – это управленческая модель непрерывного улучшения процессов, продуктов и качества работы. Plan (планируй) → Do (делай) → Check (проверяй) → Act (действуй).

инструмента подтверждается статистикой образовательного цикла Ресурсного центра за пять лет (2021–2026 гг.).

Активное внедрение СМК на основе требований ГОСТ Р ИСО 9001-2015 в сфере социального облуживания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры обеспечивает постоянное совершенствование и развитие как работы учреждений, так и качества предоставляемых ими услуг. При этом одним из рисков функционирования СМК является непонимание персоналом данной деятельности, недостаток знаний в области СМК и, как следствие, сопротивление персонала новшествам и низкая вовлеченность. Ключевая причина – недостаточное или формальное обучение.

Таким образом, функционирование СМК сопровождается противоречием: при наличии сертифицированной документации уровень вовлечённости персонала остаётся низким, а реализация процессного подхода сводится к формальному исполнению требований. Совокупность указанных признаков свидетельствует о формальном характере внедренной СМК, существующей преимущественно на уровне документации, и отсутствии системного подхода в обучении работников инструментам СМК.

Трансформация организации социального обслуживания, её постоянные изменения, улучшения, направленные на повышение качества социальных услуг, невозможны без целенаправленного формирования компетенций работников. Отсутствие системного подхода к повышению компетенций при внедрении СМК в большинстве случаев повышает риски декларативной и формальной СМК.

Применение системного подхода в обучении персонала решает три основные задачи:

разъяснение целей стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015;

освоение инструментов (внутренний аудит, управление рисками);

формирование вовлеченности в СМК всех работников организации социального обслуживания.

В сфере социального обслуживания Югры деятельность, направленную на повышение профессиональных компетенций, осуществляет бюджетное учреждение Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Ресурсный центр развития социального обслуживания» посредством реализации программ дополнительного профессионального образования.

Анализ статистики за последние пять лет подтверждает масштабность образовательной деятельности в части обучения по направлениям деятельности, связанным с системой управления организации: с 2021 по 2026 год проведено 26 обучающих мероприятий объемом 532 академических часа, которыми охвачено 950 сотрудников отрасли. Это свидетельствует о переходе от разовых обучающих мероприятий к системному повышению профессиональных компетенций. Тематика образовательных мероприятий направлена не только на изучение основ и инструментов СМК, а также на обучение по базовым смежным дисциплинам: кадровые технологии, управленческая деятельность и др.

Особого внимания заслуживает проведение образовательных мероприятий по тематике независимой оценки качества условий оказания услуг. В контексте развития сферы социального обслуживания она является прямым инструментом получения обратной связи от потребителей (получателя социальных услуг), который замыкает петлю цикла PDCA через требования конечного потребителя (получателя социальных услуг).

Важно подчеркнуть, что, в отличие от промышленного производства, где качество измеряется микронами и процентом брака, в сфере социального обслуживания главным мерилом качества выступают удовлетворённость и безопасность получателей социальных услуг. Обучающие процессы при этом выполняют дополнительную психоэмоциональную функцию. Модули по кадровым технологиям и психологии общения (охватившие более 150 сотрудников за 6 лет) снижают уровень профессионального выгорания. Выгорание – это прямой источник дефектов процесса (невнимательность, нарушение этики, пропуски этапов ухода). Таким образом, обучение становится

неотъемлемым элементом требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 к компетентности персонала, оказывающего услуги населению.

Однако при проведении в 2025 году системно-ориентированных аудитов в учреждениях социального обслуживания, подведомственных Департаменту социального развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, установлено, что в учреждениях социального обслуживания по программам «Основы СМК», «Аудит СМК», «Бережливое производство» в среднем обучены около 3 % работников.

Чтобы мотивировать персонал и повысить его вовлеченность в развитие СМК, необходимо переформатировать обучение от формального (разового) подхода к системному обучению персонала именно на рабочих местах – в организациях социального обслуживания.

Анализ литературы (Деминг, Джуран, Фейгенбаум) позволяет утверждать, что качество создается на рабочем месте, следовательно, компетентность исполнителя – первичное условие стабильности процесса.

Обучение должно охватывать три уровня обучения:

Базовый (осведомленность). Понимание политики в области качества.

Функциональный (понимание). Освоение документированных процедур и методов контроля.

Интегративный (применение). Развитие навыков решения проблем (цикл PDCA, «5 почему», диаграмма Исикавы).

Трансформационный (совершенствование). Формирование культуры непрерывного улучшения и лидерства в области качества: сотрудники не просто применяют инструменты, но и самостоятельно инициируют изменения, выступают внутренними тренерами для коллег и наставниками для новых членов команды.

Эмпирические данные подтверждают эффективность системного подхода к обучению: в организациях, где обучение встроено в систему адаптации, при внутренних аудитах фиксируется на 30–40 % меньше

несоответствий. Напротив, разовое обучение приводит лишь к формальному соблюдению процессов, что увеличивает число выявляемых отклонений.

Представленная ниже статистика наглядно подтверждает поэтапную эволюцию тематики и масштаба обучения специалистов (таблица). Если на базовом этапе (2021 г.) акцент делался на смежных регуляторных вопросах – лицензировании и антикоррупционном законодательстве (охват – 90 чел.), то уже в 2022–2023 гг. фокус обучения сместился на инструменты контроля: внутренние аудиты СМК и управленческий контроль. В дальнейшем тематика последовательно расширялась: на интегративном этапе (2024 г.) в программу вошли кадровые технологии, информационная безопасность и независимая оценка качества условий оказания услуг организациями социального обслуживания автономного округа, а на трансформационном этапе (2025–2026 гг.) – бережливое производство, цифровизация и искусственный интеллект, аудит СМК в сфере социального обслуживания. Параллельно кратно возрос охват участников: с 90 человек в 2021 г. до 621 человека в 2025–2026 гг.

Таблица – Изменение тематики и охвата обучением специалистов учреждений, подведомственных Депсоцразвития Югры, в 2021–2026 годах

Этап	Фокус обучения	Ключевые темы	Охват
Базовый (2021)	Регуляторная среда	Лицензирование. Антикоррупционное законодательство	90 чел.
Процессный (2022–2023)	Инструменты контроля	Внутренние аудиты СМК. Управленческий контроль	32 чел.
Интегративный (2024)	Операционная эффективность	Кадровые технологии. Информационная безопасность. Независимая оценка качества услуг автономного округа	207 чел.
Трансформационный (2025–2026)	Культура постоянного улучшения	Бережливое производство. Цифровизация / искусственный интеллект. Аудит СМК в сфере социального обслуживания	621 чел.

Обращает на себя внимание качественный скачок участников образовательных мероприятий в 2025–2026 годах. Востребованность масштабного курса «Система менеджмента качества. Аудит системы

менеджмента качества учреждений социального обслуживания» (48 часов, 125 человек) свидетельствует о готовности организаций перейти от поддержания базовых требований стандарта к глубокому анализу собственных процессов. Параллельное внедрение модулей по «Бережливому производству» и цифровым технологиям создает синергетический эффект: персонал учится не только фиксировать отклонения, но и устранять коренные причины потерь времени и ресурсов.

Представленные данные подтверждают гипотезу: актуальным условием для постоянного совершенствования профессиональных компетенций в области СМК остается регулярная оценка знаний и мониторинг изменений в обучении сотрудников, а также необходимость перехода от эпизодических образовательных мероприятий к системной модели развития компетенций сотрудников непосредственно на рабочем месте.

Традиционная модель повышения квалификации – обучение сотрудников на курсах повышения квалификации (очно либо заочно с использованием дистанционных технологий) – обнаруживает ограниченную результативность: знания, оторванные от контекста реальных рабочих задач, быстро утрачиваются. Системной альтернативой становится обучение на рабочих местах, а его организационным ядром – матрица компетенций, позволяющая перевести развитие персонала из режима интуитивных решений в режим управляемых данных.

Эффективность этого инструмента определяется качеством заложенных в него параметров. Оптимально выделять три группы критериев. Первая – *профессионально-технические компетенции*: конкретные знания, умения и операции, непосредственно связанные с должностными функциями. Вторая – *функционально-ролевые компетенции*: способность планировать работу, принимать решения в условиях неопределённости, взаимодействовать со смежными подразделениями. Третья – *поведенческие компетенции*: коммуникабельность, обучаемость, ориентация на результат. Для каждой

компетенции целесообразно вводить 4–5 уровней владения – от «ознакомлен» до «эксперт и наставник», что обеспечивает достаточную детализацию.

Применение матрицы при анализе деятельности специалистов имеет несколько нюансов. Матрица заполняется по итогам аттестационного цикла: руководитель фиксирует фактический уровень сотрудника, а столбец требований должности задаёт целевую планку. Разрыв между ними формирует персональный перечень дефицитов. На этой основе выстраиваются индивидуальные траектории развития – не абстрактные курсы «для всех», а конкретные темы, точечные задания и кейсы, наставничество, ротация на смежные участки. Таким образом, инвестиции в обучение превращаются в стратегический рычаг повышения конкурентоспособности, а формальная сертификация / повышение квалификации обретают прикладной смысл.

При всем этом необходимо помнить о скорости изменений, происходящих в сфере информационных технологий и необходимости соответствовать требованиям меняющегося стандарта в части компетенций специалистов и руководящего персонала. В связи с этим требуется четкое исполнение следующих требований:

во-первых, регулярная актуализация матрицы – требования рынка и технологий меняются быстрее, чем раз в три года, поэтому пересмотр перечня компетенций целесообразно проводить ежегодно, привлекая самих специалистов к корректировке критериев;

во-вторых, цифровизация инструмента: перевод матрицы в интерактивный формат (например, дашборды) позволяет отслеживать динамику в реальном времени, формировать аналитические отчёты по подразделениям и автоматически генерировать рекомендации по обучению;

в-третьих, интеграция матрицы с системой карьерного планирования: прозрачная визуализация уровней владения навыками даёт сотруднику понятную «дорожную карту» профессионального роста, что повышает мотивацию и снижает текучесть кадров.

В совокупности эти элементы превращают матрицу компетенций из статичной таблицы в живой управленческий механизм, где каждый рубль, вложенный в развитие персонала, подкреплён измеримым результатом. Инвестиции в обучение сотрудников – это стратегический рычаг, превращающий формальную сертификацию в реальный инструмент повышения конкурентоспособности.

Представленный опыт доказывает: эффективное внедрение системы развития персонала возможно только при соблюдении трёх взаимосвязанных условий.

Первое – *непрерывность*, реализуемая через цикл PDCA. Планирование (Plan) опирается на данные матрицы компетенций: выявленные дефициты определяют цели обучения на предстоящий период. Исполнение (Do) происходит непосредственно в контексте рабочих задач – через наставничество, ротацию, проектные задания, а не только через оторванные от практики курсы. Проверка (Check) осуществляется на основе повторного заполнения матрицы, сравнения фактического уровня владения навыками с целевыми требованиями должности и результатов промежуточных контрольных точек. Действие (Act) закрепляет успешные практики и корректирует те элементы программы, которые не дали ожидаемого увеличения компетенций. Ключевое отличие такого цикла от традиционного «курсового» подхода состоит в том, что обратная связь поступает не раз в несколько лет, а в течение каждого рабочего периода.

Второе – *системность*. Матрица компетенций не существует изолированно: она связана с аттестационными процедурами, кадровым планированием, системой мотивации и карьерными траекториями. Цифровизация инструмента, интеграция с HRM-системами и ежегодная актуализация перечня компетенций обеспечивают целостность контура управления знаниями организации.

Третье – *дифференциация*. Оценка полученных знаний и приобретённых компетенций по многоуровневой шкале позволяет отказаться от

унифицированных программ и выстраивать индивидуальные траектории: для одного специалиста приоритетом становится углубление технической экспертизы, для другого – развитие функционально-ролевых и поведенческих навыков.

СМК становится живой системой тогда, когда выявленные в ходе аудитов несоответствия служат не поводом для формального составления отчётов, а непосредственным входом для корректировки обучающих программ. Каждое зафиксированное отклонение разделяется до уровня конкретных компетенций, по которым обнаружен дефицит, и немедленно транслируется в обновление содержания подготовки, в пересмотр критериев матрицы, в назначение целевых мероприятий на рабочих местах. В результате аудит перестаёт быть контрольной процедурой «для галочки» и превращается в источник данных для развития. Именно такая замкнутая цепочка «аудит – анализ причин – корректировка обучения – повторная проверка» обеспечивает переход от статичной документации к действительно функционирующей системе менеджмента качества, где каждый сотрудник является одновременно объектом и субъектом непрерывного совершенствования.

Представленный опыт доказывает: эффективное внедрение возможно только при условии, что обучение является непрерывным (цикл PDCA), системным, дифференцированным с учетом оценки полученных знаний и приобретенных компетенций.

Системный подход к обучению персонала предполагает развитие:

- *института наставничества*. За каждым новым или переведенным сотрудником закрепляется опытный специалист. Наставничество обеспечивает передачу не только практических навыков, но и корпоративной культуры, снижая текучесть кадров на испытательном сроке;

- *микрообучения* (Microlearning) *и стандартизации*. Сложные регламенты разбиваются на простые инструкции (стандартные операционные процедуры – СОПы, алгоритмы). Уникальность данного инструмента в том, что

он является доступным на рабочих местах, что исключает потери, направленные на поиск необходимого документа в многостраничных папках;

- *корпоративного (внутрифирменного) обучения* – системы подготовки сотрудников силами самой организации или привлеченных ею специалистов под конкретные производственные задачи. Формами корпоративного (внутрифирменного) обучения могут быть: тренинги, воркшопы, дистанционное изучение материала (онлайн-лекции, видеокурсы, подбор методических и иных материалов, доступные 24/7), технические учебы, деловые игры и симуляции, разработка и применение практических кейсов, Peer-to-peer learning (обучение через обмен опытом между коллегами), работа в проектных группах, делегирование с усложнением и др. Стратегическим направлением является переход от административного принуждения в обучении сотрудников к формированию внутренней потребности в постоянном повышении профессиональных компетенций.

Применение системного подхода к обучению персонала также имеет экономический эффект, который выражается не только в росте производительности, но и в снижении скрытых издержек: сокращается время адаптации новичков, минимизируются и сокращаются потери: ошибки в документации, поиск нужного документа и др.

Эффективная система обучения сотрудников интегрирована в цикл управления персоналом: она начинается с оценки потребностей в обучении (на основе матрицы компетенций или иного анализа компетенций), продолжается обучением и завершается оценкой его влияния на ключевые показатели эффективности (KPI). Этот инструмент является стратегической инвестицией в человеческий капитал и главным способом удержания талантов, способствует сохранению кадрового состава, снижению текучести кадров, снижению затрат на обучению и повышению качества оказания социальных услуг.

Таким образом, образовательный аспект является долгосрочной инвестицией в человеческий капитал, обеспечивает снижение текучести кадров, сохранение лучших работников, снижение затрат на обучение и в

конечном итоге влияет на повышение качества предоставления социальных услуг и эффективности деятельности учреждения.

Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» – URL : https://docs.cntd.ru/document/1200124394 (дата обращения 01.07.2026). – Режим доступа: электронный фонд правовых и нормативно-технических документов «Информационная компания «Кодекс» (АО «Кодекс»). – Текст : электронный.

2. Методические рекомендации по внедрению системы менеджмента качества (СМК) в учреждениях социального обслуживания населения. – URL : https://www.rubinst.ru/sites/default/files/static/vuz/Departaments/EiU/directions/M/Tutorials/Управление%20качеством.%20Сорокин%20А.В.,%202021.pdf (дата обращения 01.07.2026). – Текст : электронный.

3. Болдина, М. А. Организация оценки качества оказания социальных услуг населению. – Текст : электронный // Вестник университета. – 2018. – С. 112–118. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-otsenki-kachestva-okazaniya-sotsialnyh-uslug-naseleniyu (дата обращения 01.07.2026).

4. Деминг, У. Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвардс Деминг; перевод с английского: [Ю. Адлер, В. Шпер]. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2011. – 418 с. ил.; 24. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»). Текст : непосредственный. – ISBN 978-5-9614-1468-4.

5. Менеджмент качества в учреждениях социального обслуживания: методическое пособие. – Москва, 2015. – 45 с. – URL : https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2015/09/webinar2-1.pdf (дата обращения 01.07.2026). – Текст : электронный.

6. Репин, В. В. Бизнес-процессы: моделирование, внедрение, управление / Владимир Репин. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с. – Текст : непосредственный. – ISBN 978-5-91657-521-7.