

## Об обучении персонала

### Содержание

1. Общие положения
- 1.1 Цель обучения персонала
- 1.2 Задачи ОАО «Омега» в области обучения персонала
2. Виды и методы обучения
- 2.1 По типу обучения
- 2.2 По формам планирования и организации
3. Планирование и организация обучения персонала
- 3.1 План обучения
- 3.2 Составление программы повышения квалификации
- 3.3 Организация внепланового обучения
- 3.4 Организация внешнего обучения
- 3.5 Организация внутреннего обучения
- 3.6 Организация индивидуального обучения
4. Оценка результатов обучения
- 4.1 Методы оценки
- 4.2 Показатели эффективности обучения
- 4.3 Отчетность по результатам обучения
5. Заключение

### 1. Общие положения

Положение об обучении персонала (далее – Положение) разработано с целью систематизации действий и процедур, направленных на обучение и развитие персонала, развития необходимых компетенций, повышения квалификации работников и оптимизации расходов на обучение, установления взаимных прав и обязанностей ЗАО «АБВ» (далее – Общество) и сотрудников.

Положение является частью кадровой политики и включается в мотивационную программу.

Обучение персонала – процесс получения работником новых знаний, умений и навыков по основным компетенциям, принятым в Обществе, передача опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

#### 1.1 Цель обучения персонала

Целью обучения персонала является подготовка высококвалифицированного персонала, формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований Общества и перспектив развития, создание кадрового резерва.

#### 1.2 Задачи Общества в области обучения персонала

- a. Разработка и внедрение системы обучения, включающей выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организацию обучения и контроль его результативности;
- b. Построение обучения в соответствии со спецификой бизнес-процессов Общества;
- c. Формирование стандартов обучения Общества;
- d. Развитие персонала в процессе обучения: формирование института наставничества, развитие кадрового резерва, повышения уровня корпоративной культуры;
- e. Мотивация работников к повышению эффективности работы.

### 2. Виды и методы обучения

#### 2.1. По типу обучение делится на обязательное и дополнительное.

**Обязательное** обучение – обучение для тех категорий сотрудников, деятельность которых предполагает получение допуска для выполнения работ, присвоение разряда, аттестацию и другое обучение, необходимость которого оговорена в специальных документах.

**Дополнительное** обучение – обучение, проводимое для любой категории персонала с целью повышения квалификации, развития компетенций, повышение уровня лояльности к Компании.

**По формам** планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.

**Плановое** обучение – обучение, проводимое в рамках запланированного и утвержденного бюджета по срокам, стоимости обучения.

Внеплановое обучение – обучение, проводимое по необходимости под новые возникшие потребности Общества вне рамок бюджета по срокам и стоимости.

Внеплановое обучение производится с целью повышения мотивации отдельных специалистов, поддержания стремления карьерного роста и постоянного профессионального совершенствования. Претендовать на внеплановое обучение могут:

- победители конкурсов «Лучший сотрудник года»;
- сотрудники, которым необходимо повышение квалификации с целью выполнения профессиональных задач.

2.2. Обучение подразделяется по видам проведения в соответствии с классификационным признаком (Таблица 1).

Таблица 1. Виды обучения персонала

Классификационный признак	Виды обучения в соответствии с классификационным признаком
В зависимости от участников процесса обучения:	– внутреннее – готовится и проводится сотрудником Общества; – внешнее – готовится и проводится с привлечением внешних специалистов; – самообучение – готовится и проводится сотрудником самостоятельно.
В зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии:	– с отрывом от производства – во время прохождения обучения сотрудник освобождается от своих обязанностей; – без отрыва от производства – во время обучения сотрудник совмещает его с выполнением своих основных обязанностей.
В зависимости от целевого назначения:	– адаптационное обучение – первичное обучение на рабочем месте сотрудника с целью профессиональной, социальной адаптации в компании; – текущее обучение штатных работников, прошедших испытательный срок; – повышение квалификации – получение сотрудником новых знаний, умений и формирование у него новых навыков в рамках своей профессии, специальности.
В зависимости от времени обучения:	– краткосрочное – обучение в течение не более пяти дней; – среднесрочное – обучение в течение не более шести месяцев; – долгосрочное – обучение более шести месяцев.
В зависимости от количества обучаемых:	– индивидуальное; – групповое.

### 3. Планирование и организация обучения персонала

3.1. С целью систематизации обучения персонала и формирования бюджета отдела по персоналу ежегодно формируется ежегодный План обучения персонала.

План обучения персонала разрабатывается с учетом:

- стратегии развития Общества;
- кадровой политики на текущий период;
- развития необходимых (новых) компетенций;
- данных по формированию кадрового резерва;
- бюджетных ограничений.

При планировании годового бюджета на обучение 90 % бюджетных средств на обучение персонала выделяется на плановое обучение; 10 % – на внеплановое обучение. В случае недостаточности запланированного резерва производится корректировка бюджета и плана обучения.

При составлении Плана обучения персонала руководители подразделений до 1 декабря каждого года представляют в отдел по персоналу заявку об обучении сотрудников с обоснованием необходимости обучения, указанием списка сотрудников, для которых необходимо провести обучение, и примерного содержания обучения.

По итогам ежегодной оценки персонала и с учетом задач, стоящих перед подразделениями на планируемый год, директор по персоналу определяет целесообразность проведения обучения по каждому работнику и обеспечивает составление Плана обучения персонала по Обществу на предстоящий год.

План обучения персонала согласовывается с руководителями подразделений, финансовым директором, руководителем юридического департамента и утверждается генеральным директором Общества. Бюджет на обучение согласовывается с финансовым директором.

С момента утверждения Плана обучения персонала все вопросы обучения контролирует менеджер по обучению, а директор по персоналу несет персональную ответственность за организацию процесса обучения в Обществе.

Утвержденный План обучения персонала доводится под подпись до каждого руководителя подразделения только в части его компетенции.

Корректировка Плана обучения персонала производится ежемесячно до 25-го числа месяца на основании служебных записок руководителей подразделений о проведении внепланового обучения либо при выяснении обстоятельств, в связи с которыми обучение, согласно Плану, не может быть проведено. При этом изменения сообщаются менеджеру по обучению.

### **3.2 Составление Программы повышения квалификации**

По итогам годовой оценки персонала до 15 декабря каждого года директор по персоналу на основании необходимости формирования тех или иных компетенций обеспечивает составление Программы повышения квалификации отдельных работников на следующий год, что является составной частью плана обучения.

### **3.3 Организация внепланового обучения**

При возникновении потребности во внеплановом обучении сотрудников непосредственный руководитель сотрудников либо руководитель подразделения, заинтересованный в проведении обучения, формирует служебную записку о проведении внепланового обучения на имя директора по персоналу с обоснованием необходимости обучения, указанием списка сотрудников, для которых необходимо провести обучение, и примерного содержания обучения. При положительном решении директор по персоналу вносит изменения в утвержденный План обучения персонала и предоставляет его на утверждение генеральному директору Общества. В случае необходимости изменения бюджета на обучение директор по персоналу согласовывает изменения с финансовым директором.

### **3.4 Организация внешнего обучения**

Программы внешнего обучения (дополнительного и индивидуального) формируются на основании пожеланий руководителей подразделений, стратегии развития персонала, итогов оценки персонала за два месяца до проведения обучения согласно Плану.

Информацию о рынке обучения персонала собирает и систематизирует менеджер по обучению персонала. За составление базы контрагентов по обучению и сбор информации о программах обучающих организаций несет ответственность директор по персоналу. Руководитель подразделения имеет право представить на рассмотрение директора по персоналу интересующие его рекламные материалы обучающих организаций.

Решение о выборе внешней обучающей организации (преподавателя) принимает менеджер по обучению и директор по персоналу по согласованию с руководителем подразделения, направляющим работника на обучение.

Выбор внешней обучающей организации проводится на основании следующих критериев:

- соответствие предлагаемой учебной программы пожеланиям заинтересованного руководителя подразделения;
- квалификация преподавателей обучающей организации (репутация, наличие образования и практического опыта по теме обучения);
- стоимость обучения.

После выбора провайдера по проведению обучения директор по персоналу обеспечивает:

- подачу заявки провайдера на участие в обучении;
- заключение договора с провайдером;
- организацию оплаты согласно условиям договора.

За неделю до начала обучения директор по персоналу по электронной почте информирует работников, направляемых на обучение, об обучающей организации, преподавателе, программе обучения, месте и времени проведения обучения.

После проведения обучения директор по персоналу обеспечивает контроль посещения занятий сотрудниками, а также внесение в базу данных сведений о прохождении обучения: в личное дело сотрудника (копия документа, подтверждающего прохождение обучения и заполнение карточки по форме Т-2) и в информационную систему 1С: Кадры.

### **3.5 Организация внутреннего обучения**

Программы внутреннего обучения готовятся:

менеджером по обучению – для первичного обучения вновь пришедших сотрудников и текущего корпоративного обучения;

руководителем подразделения – для первичного обучения на рабочем месте во время прохождения срока адаптации и последующего периодического обучения.

Внутреннее обучение проводится непосредственным руководителем или наставником.

Программы внутреннего обучения разрабатываются менеджером по обучению, за месяц до проведения обучения согласуются с руководителями тех подразделений, сотрудники которых направляются на обучение, утверждаются директором по персоналу.

Программа обучения содержит следующую информацию:

- цели и задачи обучения;
- содержание обучения;

- состав обучающихся сотрудников;
- периодичность и продолжительность обучения;
- ответственность за организацию и контроль обучения.

При проведении внутреннего обучения сотрудник, ответственный за проведение обучения, заполняет Журнал учета посещения занятий работниками. После окончания обучения Журнал передается в отдел персонала.

Контроль качества проведения обучения на рабочих местах возлагается на директора по персоналу и осуществляется в соответствии с графиками обучения путем посещения занятий и проверки Журнала учета посещения занятий.

### **3.6 Организация индивидуального обучения**

С целью долгосрочной мотивации сотрудника, а также создания резерва высококвалифицированных специалистов, наиболее востребованных в рамках Общества специальностей, планируется обучение по индивидуальным программам, например по программе мини-MBA.

## **4. Оценка результатов обучения**

После проведения обучения происходит оценка его результатов.

### **4.1 Методами оценки результатов обучения являются:**

- устный опрос, анкета (оценка организации обучения участниками);
- проведение оценки уровня знаний по тесту;
- проведение интервью с линейным руководителем по оценке изменений поведения работника на рабочем месте.

### **4.2 Показателями эффективности обучения является:**

- повышение производительности труда;
- изменение показателей работы сотрудника (в динамике до и после проведения обучения);
- изменение показателей работы подразделения, если было обучение целого подразделения.

Результаты оценки обучения доводятся до генерального директора и заинтересованных линейных руководителей и руководителей подразделений в виде служебной записки за подписью директора по персоналу.

### **4.3 Отчетностью по результатам обучения являются:**

- процент выполнения плана по обучению;
- показатель эффективности использования бюджетных средств;
- процент сотрудников, прошедших обучение;
- анализ вышеуказанных показателей.

По итогам любого вида обучения менеджер по обучению проводит анализ результатов обучения и совместно с линейными руководителями вырабатывает программу мероприятий, направленных на устранение выявленных проблем, корректировку Плана и программ обучения.

Директор по персоналу несет ответственность за составление квартальных, полугодовых и годовых отчетов о проведении обучения персонала.

## **5. Заключение**

Положение распространяется на всех работников Общества.

Положение и все дополнения и изменения к нему утверждаются Советом директоров.

Положение вводится в действие приказом генерального директора и действует до момента вступления в силу нового Положения.

Контроль исполнения требований Положения осуществляет директор по персоналу.