

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА ЦЗН

(примерное)

Оглавление

1. НАЗНАЧЕНИЕ ДОКУМЕНТА И ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ	3
2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
2.1. Цели обучения	3
2.2. Принципы организации обучения	3
2.3. Виды обучения	3
2.4. Формы и методы обучения.	4
2.5. Периодичность обучения.	6
2.6. Участники процесса и ответственность сторон.....	6
3. ПЛАНИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ.....	6
4. ОРГАНИЗАЦИЯ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ВНЕШНЕГО ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ.....	7
Приложение 1.....	9
Приложение 2.....	11
Приложение 3.....	12

1. НАЗНАЧЕНИЕ ДОКУМЕНТА И ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ

- Настоящее Положение об обучении персонала (далее-Положение) определяет содержание, порядок реализации системы обучения работников ЦЗН.
- Положение разработано в соответствии с действующим федеральным и региональным законодательством.
- Положение распространяется на всех работников организации.

2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

2.1. Цели обучения

- Обучение персонала является одним из приоритетов развития кадрового потенциала ЦЗН и осуществляется с целью повышения эффективности и качества труда работников на основе имеющегося у них образования и опыта, в интересах работодателя и самих работников.
- Обучающие мероприятия направлены на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников в связи с:
 - прохождением новым сотрудником адаптационной программы;
 - поддержанием профессиональной квалификации работников;
 - получением дополнительных профессиональных знаний, умений и навыков, связанных с предоставлением услуг;
 - совершенствованием основных процессов, внедрением новых технологий;
 - подготовкой работников для наставничества или решения управленческих задач;
 - предстоящим назначением на другую должность, изменением профиля профессиональной деятельности.

2.2. Принципы организации обучения

Обучение персонала ЦЗН строится на следующих принципах:

- соответствие целям и задачам организации, специфике её основных процессов;
- взаимосвязь и согласованность основных этапов процесса обучения, таких как: планирование обучения, выделение целевых групп и определение участников обучения; определение форм, видов и методов обучения; администрирование процесса обучения, оценка качества и результатов обучения;
- взаимосвязь этапов и результатов обучения персонала с другими процессами управления персоналом ЦЗН.

2.3. Виды обучения

Система обучения работников реализуется в формате *планового* и *внепланового* обучения.

- *Плановое* обучение работников на предстоящий год строится на основании подготовленного и утвержденного плана обучения персонала на текущий год.
- *Внеплановое* обучение связано с возникшей в определенный момент производственной или управленческой необходимостью обучения работников, не предусмотренной планом обучения.

Обучение реализуется посредством:

- *Внешнего обучения*: привлечения внешних организаций, предоставляющих услуги по подготовке кадров.
- *Внутреннего обучения*: привлечение внутренних ресурсов ЦЗН (внутренние тренеры и методисты, опытные сотрудники, руководители, наставники).

В рамках внутреннего и внешнего обучения реализуются обучающие мероприятия *обязательного, целевого и периодического* обучения.

- *Обязательное обучение* направлено на обеспечение необходимого уровня профессиональной подготовки работника, соответствующего требованиям определенной должности (профессии), выполнение требований федеральных, региональных и отраслевых нормативных актов.
- *Целевое обучение* связано с:
 - реализацией адаптационной программы новых сотрудников;
 - реализацией адаптационной программы в новой должности;
 - реализацией индивидуального плана развития;
 - приобретением новых знаний, умений и навыков, требуемых в соответствии с выполняемыми функциями и задачами в ближайшей перспективе;
 - необходимостью решения новых управленческих задач или задач наставничества
- *Периодическое обучение* связано с:
 - поддержанием профессиональной квалификации работников;
 - совершенствованием основных процессов;
 - развитием так называемых «мягких» навыков или компетенций, влияющих на качество и эффективность решаемых работником коммуникативных, аналитических, организационных задач, а также управленческих, если работник находится на руководящей должности;
 - необходимостью наращивания профессиональных компетенций для выполнения текущих производственных задач работником по результатам оценки.

Процесс обучения работников реализуется в следующих формах: *с отрывом от работы и без отрыва от работы*, в том числе в форме *дистанционного* обучения.

- *Обучение с отрывом от работы* осуществляется в учебных заведениях – на основании заключенного договора - в соответствии с утвержденным расписанием занятий. В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации при направлении работника на курсы повышения квалификации за ним сохраняются место работы (должность) и средняя заработная плата. Работникам, направляемым на обучение с отрывом от работы в другую местность, производится оплата командировочных расходов.

2.4. Формы и методы обучения.

- При организации и проведении внутреннего обучения применяются следующие методы:

- вводный (базовый) курс;
 - наставничество;
 - инструктаж;
 - тематические (технические) лекции, семинары, семинары-тренинги;
 - обучение действием;
 - закрепление за сотрудником коллеги, предоставляющего ему обратную связь о его действиях и решениях;
 - расширение функциональных задач;
 - метод усложняющихся задач;
 - стажировка;
 - самообучение;
 - участие в каскадном обучении.
- Методы обучения в рамках внешнего обучения определяются поставщиком услуг и согласовываются со Службой персонала и руководителем подразделения-заказчика (при необходимости).
 - Обучение может быть организовано в очной форме (оффлайн), дистанционной форме с использованием специального ПО (онлайн) или смешанной.
 - Организация дистанционного обучения включает ряд последовательных этапов: планирование, разработка курсов, формализация порядка изучения курсов, организация тестирования для контроля знаний.

Система дистанционного обучения (далее-СДО) включает:

- предоставление доступа в виртуальный класс как для обучающего, так и для обучающегося;
 - возможность функциональной навигации и коммуникаций внутри системы (форумы, чаты, управление курсами, анализ активности обучаемых);
 - возможность загрузки материалов любого формата;
 - мониторинг процесса обучения с помощью отчетов;
 - возможность технической поддержки;
- Формы и методы обучения определяются в зависимости от конечных целей и задач обучения, от численности обучающихся, объема бюджетирования, категории персонала и уровня его подготовки, а также результатов оценки компетенций и персональной эффективности.
 - Основной формой обучения для специалистов ЦЗН является внутреннее обучение (онлайн и оффлайн), обучение, инициированное вышестоящей организацией, а также методы обучения на рабочем месте: инструктаж, обучение действием, самообучение, метод усложняющихся задач, ротация и пр.
 - Основной формой обучения для руководящего состава и кадрового резерва является внешнее обучение (онлайн и оффлайн), участие в конференциях и форумах, а также методы развития, связанные с обучением других: наставничество, проведение каскадного обучения и пр.

- В реализации системы обучения допускается сочетание различных форм и видов обучения работников.

2.5. Периодичность обучения.

- Периодичность обязательного обучения устанавливается федеральными, региональными и отраслевыми нормативными актами.
- Периодичность целевого обучения работников ЦЗН, состоящих в резерве кадров устанавливается не реже 1 раза в 2 года
- Периодическое повышение квалификации работников ЦЗН проводится не реже 1 раза в 3 года.

2.6. Участники процесса и ответственность сторон.

- Участниками процесса организации обучения персонала во внутреннем контуре организации являются:
 - Служба персонала
 - Руководитель структурного подразделения
 - Работники структурного подразделения
- Организацию обучения на всех его этапах (планирование, организация и проведение обучения, оценка результатов) осуществляет Служба персонала с привлечением внутренних и внешних ресурсов. Служба персонала несет ответственность за обеспечение учебного процесса программами, преподавателями, необходимой оргтехникой, раздаточными материалами и другими ресурсами.
- Руководители подразделений обеспечивают направление сотрудников на обучение в установленные сроки; участвуют в организации внутреннего обучения, в том числе в качестве преподавателей, разработчиков курсов и тестов для обучения; осуществляют контроль за своевременным изучением сотрудниками курсов в СДО и тестированием.
- Работник, направленный на обучение, несет ответственность за активное участие во всех мероприятиях, предусмотренных программой обучения, выполнение заданий и сдачу проверочных работ.

3. ПЛАНИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ.

Планирование обучения на предстоящий год осуществляется в период с октября по ноябрь текущего года на основании информации, полученной в ходе изучения и анализа потребностей в обучении персонала ЦЗН.

При планировании учитывается потребность персонала:

- в обязательном обучении
 - в целевом обучении
 - в периодическом обучении
- Первичный анализ потребности в обучении сотрудников ЦЗН осуществляет руководитель подразделения. После чего направляет заявку на обучение в Службу персонала, где информация также анализируется, корректируется и дополняется при необходимости. При

планировании обучения работников подразделения могут быть учтены пожелания и инициатива работника.

- На основании полученных заявок Служба персонала формирует проект плана-графика обучения с предварительным указанием вида (внутреннее / внешнее) и формы обучения.

Формирование проекта плана-графика включает определение тематики учебных мероприятий, целевой аудитории, формы обучения, количества учебных часов, дней, ориентировочной численности группы, периода проведения обучения, расходов на каждое мероприятие (Приложение 2).

- На основе стоимости мероприятий, включенных в проекты планов обучения, определяется проект годового бюджета на обучение ЦЗН с разбивкой по кварталам. Проект бюджета состоит из расходов на внутреннее обучение, расходов на обучение сотрудников во внешних учебных центрах, командировочных расходов.
- Итоговые проекты планов (внутреннего и внешнего обучения) согласовываются с руководителями подразделений ЦЗН и уточняются, исходя из лимита финансовых средств. После чего направляются на утверждение руководителю ЦЗН в установленные сроки.
- Утвержденные планы обучения доводятся до сведения руководителей подразделений и являются основанием для организации внутреннего обучения, а также оформления документов для участия сотрудников ЦЗН во внешнем обучении.

3.1. Внеплановое обучение

- При наличии дополнительной потребности в проведении обучающего мероприятия сверх утвержденного годового плана руководитель подразделения направляет заявку в Службу персонала (Приложение 1).
- При необходимости направления сотрудников на внеплановое внешнее обучение, вопрос решается при наличии финансовых средств и на основании обоснованного ходатайства руководителя подразделения на имя руководителя ЦЗН, согласованного со Службой персонала.
- Заявка на внеплановое обучение принимается к исполнению только при условии надлежащего оформления, а именно наличия:
 - обоснования производственной необходимости обучения;
 - предусмотренных в заявке виз.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ВНЕШНЕГО ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ

- Организацию и администрирование планового и внепланового внешнего обучения работников осуществляет Служба персонала.
- Ответственный специалист организует взаимодействие с поставщиком услуг и процесс заключения договора по обязательному, целевому и периодическому обучению.
- Служба персонала направляет руководителю структурного подразделения служебную записку с информацией о предстоящем обучении работника или запрос на подтверждение участия работника в обучении

Замена работника в обучении возможна в случае производственной необходимости, командировки, отпуска или болезни работника.

В случае объективной невозможности участия работника в целевом обучении руководитель структурного подразделения направляет в адрес руководителя Службы персонала служебную записку с соответствующим обоснованием.

- При наличии свободных мест в учебных группах кадрового резерва для участия в обучении могут привлекаться:
 - работники, не состоящие в резерве кадров, но занявшие вышестоящую руководящую должность, в том числе на условиях временного перевода;
 - другие работники, текущая должность которых соответствует уровню целевой должности или уровню текущей должности резервистов, направляемых на данное обучение.

Участие вышеперечисленных работников ЦЗН в целевых учебных группах кадрового резерва согласовывается в рабочем порядке без оформления заявки.

- Ответственный специалист Службы персонала формирует проект приказа о направлении на обучение. Руководитель Службы персонала визирует проект приказа. Ответственный специалист Службы персонала знакомит с приказом работника, направляемого на обучение.

В случае проведения обучения без отрыва от работы, в том числе обучения в дистанционной форме, оформление приказа на обучение не требуется.

- Ответственность за своевременное и полноценное участие работника в обучении в этом случае несет сам работник и руководитель структурного подразделения, подтвердивший участие данного работника в обучении.
- После прохождения обучения работник предоставляет в Службу персонала копии документов, подтверждающие прохождение обучения (удостоверение, свидетельство, сертификат и т.п.), если таковые предусмотрены в условиях заключенного договора с поставщиком.
- В целях проведения анализа качества оказания услуг поставщиком работник, прошедший обучение, заполняет анкету по оценке обучения и направляет в Службу персонала (Приложение № 3).
- Анкеты работников по оценке обучения хранятся в Службе персонала.
- До направления ежегодного запроса о потребности в обучении Служба персонала проводит анализ анкет работников по оценке обучения и формирует статистический вывод о качестве образовательных услуг, предоставленных той или иной обучающей организации для планирования дальнейшего сотрудничества.

Примерные заявки на обучение

ЗАЯВКА
на участие во внутреннем обучении (групповое/индивидуальное)

1.	ФИО сотрудника	
2.	Наименование подразделения	
3.	Количество сотрудников	
4.	Какие задачи стоят перед сотрудником(ами), для решения которых необходимы дополнительные знания и навыки?	
5.	Каких знаний и навыков не хватает сотруднику(ам) для решения поставленных задач?	
6.	По каким темам необходимо обучение для решения поставленных задач:	
7.	Ожидаемый результат обучения	
8.	<p>Как выявлена потребность в обучении:</p> <ul style="list-style-type: none"> – в процессе работы – в связи с внедрением новой технологии – в связи с требованиями законодательства – в связи с поручением вышестоящей организации – в связи с требованиями профстандарта – в связи с наделением новыми функциями – по результатам аттестации, оценки – согласно индивидуальному плану развития (адаптация в новой должности, кадровый резерв) – другое (указать конкретно) 	

Руководитель
подразделения

подпись

ФИО

дата

Работник

подпись

ФИО

дата

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель
Службы персонала

подпись

ФИО

дата

ЗАЯВКА
на участие во внешнем обучении

1.	ФИО сотрудника	
2.	Должность, подразделение	
3.	Какие задачи стоят перед сотрудником, для решения которых необходимы дополнительные знания и навыки?	
4.	Каких знаний и навыков не хватает сотруднику для решения поставленных задач?	
5.	По каким темам необходимо обучение для решения поставленных задач?	
6.	Ожидаемый результат обучения	
8.	Период обучения/даты обучения	
9.	Место проведения (территориально)	
10.	Наименование обучающей организации (если известно)	
11.	Стоимость обучения (если известно)	
12.	Командировочные расходы (если предполагаются)	
13.	Обучающее мероприятие планируется в рамках – Обязательного обучения – Повышения квалификации – Профессиональной переподготовки	
14.	Как выявлена потребность в обучении: – в процессе работы – в связи с внедрением новой технологии – в связи с требованиями законодательства – в связи с поручением вышестоящей организации – в связи с требованиями профстандарта – в связи с наделением новыми функциями – по результатам аттестации, оценки – согласно индивидуальному плану развития (адаптация в новой должности, кадровый резерв) – другое (указать конкретно)	

Руководитель
подразделения

подпись

ФИО

дата

Работник

подпись

ФИО

дата

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель
Службы персонала

подпись

ФИО

дата

Примерная форма графика

УТВЕРЖДАЮ

_____ (должность)

_____ Ф.И.О.

« ____ » _____ 20__ г.

ГРАФИК

повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов

_____ на ____ год

№	Вид обучения: обязательное целевое периодическое	ФИО работника	Наименование подразделения	Тематика	Наименование учебного заведения	Даты обучения	Кол-во часов	Стоимость, тыс. руб. (без НДС)

Руководитель Службы персонала _____
подпись

расшифровка

Примерная анкета оценки результатов обучения

АНКЕТА
участника обучения

по итогам обучения по
теме _____

1. Пройденный обучающий курс является для Вас (отметьте нужный вариант):

Общеобразовательным:

Специальным:

2. Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале (где 5 – наивысший балл, 1-наименьший):
содержание, уровень преподавания и организацию курса (отметьте нужный вариант):

Общая оценка курса:	1	2	3	4	5

Оцените, пожалуйста, организацию курса:	1	2	3	4	5

Содержание программы:	1	2	3	4	5
Соответствие содержания объявленной программе					
Качество изложения					
Контакт с аудиторией					
Наглядность, презентабельность материала					
Полезность курса					
Практическое применение:	1	2	3	4	5
Актуальность					
Новизна материала					
Практическая полезность					

3. Где и как вы сможете применить полученные знания:

4. Напишите вопрос или тему, которые Вы хотели бы включить в будущее обучение:

5. Дата заполнения _____

Экспертная оценка результатов обучения работника руководителем подразделения

(опрос рекомендуется проводить не ранее, чем через 3 месяца после обучения)

<p>Уважаемый руководитель!</p> <p>По Вашей заявке работник вашего подразделения прошел обучение. Просим Вас оценить результаты пройденного обучения.</p> <p>ФИО работника, прошедшего обучение _____</p> <p>Наименование обучающего мероприятия _____</p> <p>Дата проведения _____</p> <p>Количество учебных часов _____</p>
--

	Вопросы	Ответы
1.	Какие изменения произошли в работе сотрудника после обучения? (как изменились задачи и/или способы и методы решения задач)	
2.	Оцените по 5-балльной шкале актуальность проведенного обучения для выполнения задач подразделения	
3.	Оцените по 5-балльной, насколько обучение способствовало развитию у работника необходимых для работы навыков	
4.	Оцените по 5-балльной шкале, насколько (в среднем) возросла эффективность работы работника после обучения	
5.	Какие знания/навыки требуется приобрести данному работнику в дальнейшем для повышения эффективности его работы. Укажите, чему еще необходимо обучить работника	

Наименование должности
Руководителя

Фамилия, имя, отчество
руководителя

«__» _____ 20__ г.