

Министерство экономического развития Российской Федерации

**РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ**

Москва

2019

1. ВВЕДЕНИЕ	3
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	3
2.1. <i>Обучение персонала в концепции управления организацией</i>	3
2.2. <i>Термины и определения</i>	6
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ	7
3.1. <i>Цели и задачи</i>	7
3.2. <i>Система обучения персонала организации</i>	8
3.3. <i>Примеры анализа проблем и обобщения эффективных практик обучения</i>	13
3.4. <i>Оценка эффективности обучения</i>	15
4. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ	17
4.1. <i>Бюджетирование обучения персонала на предприятии</i>	17
4.2. <i>Этапы внедрения модели</i>	17
5. ПРИМЕР ВНУТРЕННЕГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА	19
5.1. <i>Приложение 1: Анкета обратной связи</i>	26
5.2. <i>Приложение 2: Анкета определения потребности в обучении</i>	28
5.3. <i>Приложение 3: Индивидуальный план развития</i>	30
5.4. <i>Приложение 4: Сведения о потребности в обучении</i>	31
6. ЛИТЕРАТУРА	32

1. ВВЕДЕНИЕ

Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с поручением Проектного комитета (Протокол №4 от 11 июня 2019 г.) о предложении комплекса мер нефинансового стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда и модернизации основных фондов в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» — один из национальных проектов Российской Федерации на период с 2019 по 2024 годы. Цели национального проекта:

- рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 процентов в год;
- вовлечение в реализацию указанного национального проекта не менее 10 тыс. средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики;
- привлечение к участию в реализации указанного национального проекта 85 субъектов Российской Федерации.

Рекомендации адресованы руководителям структурных подразделений и отделов персонала организаций-участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Целью данных методических рекомендаций является оказание содействия организациям-участникам национального проекта в обучении персонала для повышения производительности труда.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

2.1. Обучение персонала в концепции управления организацией

В истории становления научных представлений о сущности управления и специфике управленческой деятельности в настоящее время наметился переход от традиционной концепции управления, опирающейся на логику получения результата производства, к концепции управления, опирающейся на логику отношений, организации данного процесса.

Основные положения концепций управления

Старая концепция (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо и др.)	Новая концепция (И. Ансофф, П. Друкер, Р. Уотермен и др.)
1. Организация — это «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности которой стабильны и мало зависят от внешней среды.	1. Организация — это «открытая» система, построенная на базе теории организации и рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды и сценариев будущего развития.
2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности.	2. Ориентация на качество продукции и услуг, на удовлетворение требований потребителей, а не на объемы выпуска.

3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента; акцент на текущее планирование и баланс ресурсов.	3. Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты, гибкости и адаптации управления к условиям объекта управления, при которых рационализация производства становится второстепенной; акцент на стратегическое планирование.
4. Персонал как трудовой ресурс, составная часть машин и производственного процесса; акцент на нормативы охраны труда и нормирование труда; главный источник прибавочной стоимости — производственный рабочий и производительность его труда.	4. Персонал — человеческий ресурс, интеллектуальный капитал, главная часть («мотор») организации; акцент на человеческие отношения, главный источник прибавочной стоимости — управленческий персонал, обладающий знаниями и условиями для реализации своего потенциала.
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, четких регламентах, нормах, стандартах и правилах исполнения.	5. Система управления, ориентированная на внутрифирменную философию, организационную культуру и нововведения, на мотивацию работников и стиль руководства.

Обобщая все концепции и подходы к управлению, В. В. Цевелев, Ю. И. Молотков в историческом развитии теории управления выделяют три основных школы менеджмента:

- классическая;
- мотивационная;
- системно-ориентированная (поведенческая).

В конце XX в. подходы к управлению были пересмотрены с позиций интеграции данных школ, с одной стороны. С другой — с позиции изучения взаимодействия управляющей и управляемой систем как координационных с взаимодействием всей системы с внешней средой. Как следствие, появилось такое направление в теории, как развитие персонала организации. В его рамках были обобщены идеи, касающиеся обучения персонала.

Обучение персонала — целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Цели обучения персонала можно представить следующим образом:

- формирование принципов, мотивирующих персонал и руководителей на организацию труда,
- обеспечение производительности труда,
- повышение квалификации,
- обеспечение кадрового резерва,
- расширение инновационного потенциала сотрудников,
- обеспечение взаимозаменяемости сотрудников на различных рабочих местах,
- обеспечение повышения идентификации сотрудников со своей организацией.

Общую стратегическую цель обучения персонала один из его современных теоретиков, Джош Берсин, основатель и директор Bersin by Deloitte (США), видит в управлении эффективностью организации.

Схема 1. Концепция управления эффективностью организации посредством обучения персонала



Отечественные и зарубежные концепции обучения персонала делятся на три вида:

1. Концепция специализированного обучения, ориентированная на непродолжительный отрезок времени и сохранение рабочего места за сотрудником, укрепление его чувства собственного достоинства и профессионализма. Согласно последним исследованиям, общее направление изменений здесь лежит в переходе от макро-обучения (глобальных долгосрочных программ) к микро-обучению (возможности оперативного получения необходимой информации и знаний для достижения результатов работы на повседневной основе).

2. Концепция многопрофильного обучения, повышающая внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника, уменьшающая его привязанность к рабочему месту и представляющая риск для организации.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие способностей и востребованных профессией человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности и участия в управлении организацией.

В рамках каждой из концепций обучение персонала может рассматриваться как фактор затрат и как фактор инвестиций в человеческие ресурсы. Затраты на обучение и развитие персонала – это долгосрочные инвестиции в человеческий капитал предприятия, организации. Однако оправданными такие вложения могут стать при условии понимания руководством предприятия всех возможностей и особенностей использования обучения как инструмента управления организацией. Как комплекс мероприятий обучение персонала включает в себя экспертную оценку целесообразности обучения, определение наиболее

эффективных форм и методов (форматов) обучения, планирование обучения, организацию документального и финансового обеспечения обучения и оценку эффективности обучения. Это обуславливает необходимость создания выстроенной внутренней системы обучения как единого механизма управления и развития персонала. С этой точки зрения обучение персонала можно рассматривать как развитие профессиональных знаний, умений, навыков сотрудников, исходя из целей развития и стратегии организации.

Исходя из стратегии организации, осуществляется управление знаниями персонала. Управление знаниями – это систематические процессы, благодаря которым создаются, сохраняются, распределяются и применяются основные элементы интеллектуального капитала, необходимые для успеха организации; стратегия, трансформирующая все виды интеллектуальных активов в более высокую производительность, эффективность и новую стоимость (Гапоненко А. Л. «Управление знаниями», 2001).



2.2. Термины и определения

Бизнес-тренер – сотрудник предприятия, являющийся экспертом в освещаемом им вопросе, уполномоченный руководством предприятия на осуществление передачи своих профессиональных знаний и умений (обучения) другим сотрудникам предприятия в соответствии с планом обучения на установленный период.

Индивидуальный план развития – документ, содержащий перечень развивающих мероприятий, нацеленных на формирование компетенций (ценностей, установок, навыков, знаний и умений) конкретного сотрудника

Модель компетенций – это перечень ключевых характеристик должностей предприятия (ролей в процессе) с описанием ценностей и установок, знаний, навыков и умений, необходимых сотруднику для исполнения им должности, которую он занимает / на которую его планируется назначить.

Обучение персонала – комплекс необходимых мероприятий по получения работниками организации теоретических знаний и формированию практических навыков для успешного исполнения своих ролей / должностей, либо для продвижения работника на другую роль/должность.

Провайдер обучения – внешняя организация, предоставляющая образовательные или консультационные услуги в форме семинаров, тренингов, лекций или иных мероприятий для персонала Организации.

Программа обучения – система задач и содержания обучения, направленная на формирование профессиональных знаний, умений и навыков посредством разнообразных форм обучения (очное, очно-заочное, дистанционное и др.)

Профессиональные компетенции – ключевые профессиональные и личностные характеристики, описывающие стандарты проявления сотрудниками знаний, навыков и умений в предметных областях деятельности и профессиональное отношение, позицию, связанную с занимаемой должностью.

План обучения – сводный план мероприятий по обучению сотрудников (программ обучения), ранжированный по целевым группам / должностям с привязкой к формируемым компетенциям, этапам и срокам обучения (месяц, полгода, год и т.д.).

Учебный план - документ, в котором в краткой форме описываются цели конкретного обучения, требования к обучаемым (профиль), длительность такого обучения, содержание обучения и формы контроля его эффективности.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

3.1. Цели и задачи

Предлагаемые методические рекомендации помогут:

Руководителю организации:

- обеспечить воспроизводство, адаптацию и интеграцию персонала;
- обеспечить достижение целей организации в более сжатые сроки за счет оперативного наращивания работниками необходимых профессиональных навыков и умений;
- сформировать систему обучения сотрудников и реализовать постоянный цикл обучения и развития персонала для устойчивого развития организации и внедрения нововведений;
- обеспечить запуск эффективных механизмов и форм обучения и развития для идентификации сотрудников с системой коллективных ценностей, удержания квалифицированного персонала и сокращения затрат на подбор.

Сотруднику организации:

- получить четкое и ясное понимание, каким образом приобрести необходимые знания, навыки и умения для выполнения поставленных перед ним целей и задач;
- поддержать на соответствующем уровне и повысить профессиональную квалификацию;
- повысить эффективность труда за счет использования в работе современных методов и технологий, связанных с переносом теоретических знаний в практическую деятельность;
- получить возможность для дальнейшего карьерного роста и развития внутри организации;
- приобрести профессиональные знания вне сферы профессиональной деятельности.

3.2. Система обучения персонала организации

Цикл и модель обучения

Схематично специфику организацию системы обучения в организации можно представить в виде взаимосвязанных процессов.

Схема 1: Цикл организации обучения



Корпоративная модель компетенций, как правило, включает управленческие, личные и профессиональные знания, навыки и умения.

Схема 2: Образец матрицы компетенций.

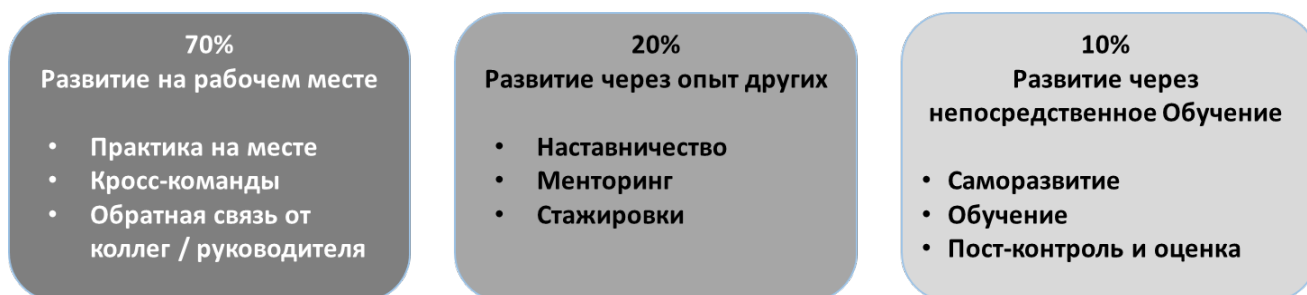
КОМПЕТЕНЦИИ	ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ НАВЫКОВ	МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ – СПОСОБЫ ФОРМИРОВАНИЯ НАВЫКОВ
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	Компетенция 1 1.Знание и умение для целевой группы X / должности X 2.Знание и умение для целевой группы Y / должности Y 3.Знание и умение для целевой группы Z / должности Z * Здесь описываются конкретные знания (например, знания для реализации масштабных проектов на производстве) и необходимые для этого умения (управлять проектными командами в ходе реализации масштабных проектов на производстве)	1.Метод / Способ 1 2.Метод / Способ 2 3.Метод / Способ 3 * Здесь описываются конкретные методы и способы (изучение практических кейсов, анализ лучших практик, наставничество, изучение базовых управленческих инструментов на программах обучения, прохождение практики на другом предприятии)
	Компетенция 2 1.Знание и умение для целевой группы X / должности X 2.Знание и умение для целевой группы Y / должности Y 3.Знание и умение для целевой группы Z / должности Z * По аналогии	1.Метод / Способ 1 2.Метод / Способ 2 3.Метод / Способ 3 * По аналогии
	Компетенция 3 1.Знание и умение для целевой группы X / должности X 2.Знание и умение для целевой группы Y / должности Y 3.Знание и умение для целевой группы Z / должности Z * По аналогии	1.Метод / Способ 1 2.Метод / Способ 2 3.Метод / Способ 3 * По аналогии
ЦЕННОСТНЫЕ / ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	Компетенция 4 1.Знание и умение для целевой группы X / должности X 2.Знание и умение для целевой группы Y / должности Y 3.Знание и умение для целевой группы Z / должности Z * Здесь описываются конкретные знания (например, знания способов разрешения серьезных конфликтов) и необходимые для этого умения (создавать открытое и доверительное взаимодействие в команде)	1.Метод / Способ 1 2.Метод / Способ 2 3.Метод / Способ 3 * Здесь описываются конкретные методы и способы (прохождение обучения по развитию личностной эффективности – публичные выступления, эмоциональный интеллект, командное взаимодействие и т.д.)
	Компетенция 5 1.Знание и умение для целевой группы X / должности X 2.Знание и умение для целевой группы Y / должности Y 3.Знание и умение для целевой группы Z / должности Z * По аналогии	1.Метод / Способ 1 2.Метод / Способ 2 3.Метод / Способ 3 * По аналогии
	Компетенция 6 1.Знание и умение для целевой группы X / должности X 2.Знание и умение для целевой группы Y / должности Y 3.Знание и умение для целевой группы Z / должности Z * По аналогии	1.Метод / Способ 1 2.Метод / Способ 2 3.Метод / Способ 3 * По аналогии
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	Компетенция 7 1.Знание и умение для целевой группы X / должности X 2.Знание и умение для целевой группы Y / должности Y 3.Знание и умение для целевой группы Z / должности Z * Здесь описываются конкретные знания (например, правил и принципов техники безопасности на производстве в своей зоне влияния) и необходимые для этого умения (применять данные правила и технику безопасности на своем производстве)	1.Метод / Способ 1 2.Метод / Способ 2 3.Метод / Способ 3 * Здесь описываются конкретные методы и способы (производственная практика на другом предприятии, проектная работа по внедрению нового оборудования для повышения эффективности производства, обучение по работе на оборудовании, новые методы производства изделия и т.д.)
	Компетенция 8 1.Знание и умение для целевой группы X / должности X 2.Знание и умение для целевой группы Y / должности Y 3.Знание и умение для целевой группы Z / должности Z * По аналогии	1.Метод / Способ 1 2.Метод / Способ 2 3.Метод / Способ 3 * По аналогии
	Компетенция 9 1.Знание и умение для целевой группы X / должности X 2.Знание и умение для целевой группы Y / должности Y 3.Знание и умение для целевой группы Z / должности Z * По аналогии	1.Метод / Способ 1 2.Метод / Способ 2 3.Метод / Способ 3 * По аналогии

Диагностика соответствия уровня подготовки сотрудников требованиям занимаемым должностям проводится на регулярной основе с использованием действующих в организации процедур внутренней оценки персонала и позволяет выявить разрывы между текущим уровнем подготовки и целевым. В Приложении 2 представлен образец «Анкеты определения потребности в обучении» сотрудника, которую также можно использовать в качестве дополнительного инструмента сбора информации.

По результатам оценки с сотрудниками организации проводятся личные встречи, в ходе которых обсуждается и вырабатывается индивидуальные планы обучения и развития на ближайший отчетный период. Индивидуальные планы предназначены для конкретизации потребности в обучении каждого конкретного сотрудника и позволяют реализовать индивидуальный подход к обучению, что значительно повышает эффективность обучения при оптимизации затрат на него. Образец «Индивидуального плана развития сотрудника» представлен в Приложении 3.

При формировании индивидуальных планов развития сотрудников необходимо принимать во внимание принцип сбалансированной системы обучения, представленный на Схеме 3:

Схема 3: Принцип сбалансированной системы обучения.



В основе эффективной (сбалансированной) системы обучения на предприятии лежит принцип 70/20/10, который реализуется следующим образом:

- 70% обучения должно происходить через обучение и развитие на рабочем месте через организацию таких форм обучения, как практика на местах, работа в кросс-командах, получение обратной связи от коллег/руководителя;
- 20% обучения должно происходить через освоение опыта других коллег (обмен опытом, наставничество, менторинг, стажировки);
- 10% обучения должно проходить через непосредственное обучение, включающее в себя обучение в учебных классах, дистанционное или смешанное обучение, самостоятельное обучение (саморазвитие).

Прокомментируем последний формат. Одной из наиболее эффективных и популярных на сегодняшний день форм обучения является смешанное обучение. Впервые основные принципы смешанного обучения применялись ещё в шестидесятых годах XX века в корпоративном и высшем образовании, но сам термин был впервые использован в 1999 г., когда американский Интерактивный Учебный Центр начал выпуск программного обеспечения, предназначенного для преподавания через Интернет. «Смешанное обучение — это образовательный подход, совмещающий обучение с участием учителя (лицом-к-лицу) с онлайн-обучением и предполагающий элементы самостоятельного контроля учеником пути, времени, места и темпа обучения, а также интеграцию опыта обучения с учителем и онлайн» (Институт Клейтона Кристенсена (Christensen)).

Эффективность использования разных форм обучения должна анализироваться и оцениваться. Поэтому работник, ответственный за обучение и развитие персонала, регулярно получает информацию об успешности обучения и об изменении потребностей в обучении, предлагает доступные программы, инструменты и форматы обучения, подбирает (при необходимости) внешнее обучение, а также регулярно отслеживает качество и востребованность тех или иных программ обучения и организует их корректировку и актуализацию. В Приложение 4 представлен образец сводного отчета «Сведения о потребностях в обучении сотрудников подразделения, организации».

Для того, чтобы более точно оценить необходимый уровень развития работника, можно применять типовую оценочную шкалу фактического уровня знаний и навыков.

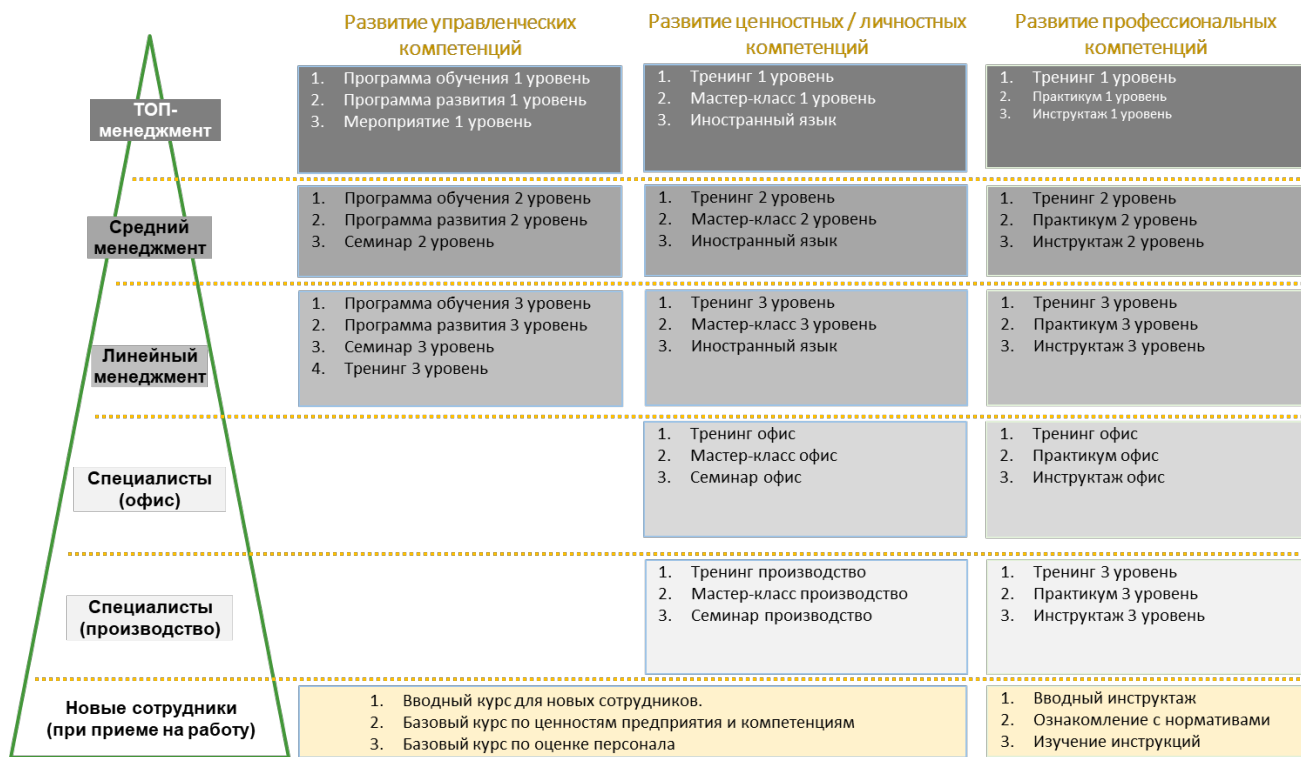
Таблица 1. Универсальная дифференцирующая шкала интерпретации результатов оценки.

Буквенная оценка	Интерпретация оценки
А	Значительно превосходит установленные требования
В	Превосходит установленные требования
С	Полностью соответствует установленным требованиям
D	Не в полной мере соответствует установленным требованиям, нуждается в улучшении
Е	В значительной мере не соответствует установленным требованиям, нуждается в кардинальном улучшении
F	Полностью не соответствует установленным требованиям
Оценки «F» и «E» определяются как «низкий уровень результатов оценки»;	
Оценки «D» и «C» определяются как «средний уровень результатов оценки»;	
Оценки «B» и «A» определяются как «высокий уровень результатов оценки».	
<p><i>Планируемое обучение должно быть нацелено в первую очередь на развитие навыков и знаний уровней D и E.</i></p> <p><i>Для развития компетенций на уровне C можно рекомендовать самообучение, более предметную работу с наставником в данной области и т.п.</i></p>	

Объединение таких отчетов разных подразделений позволяет сформировать общий План обучения сотрудников организации на следующий период (Схема 4).

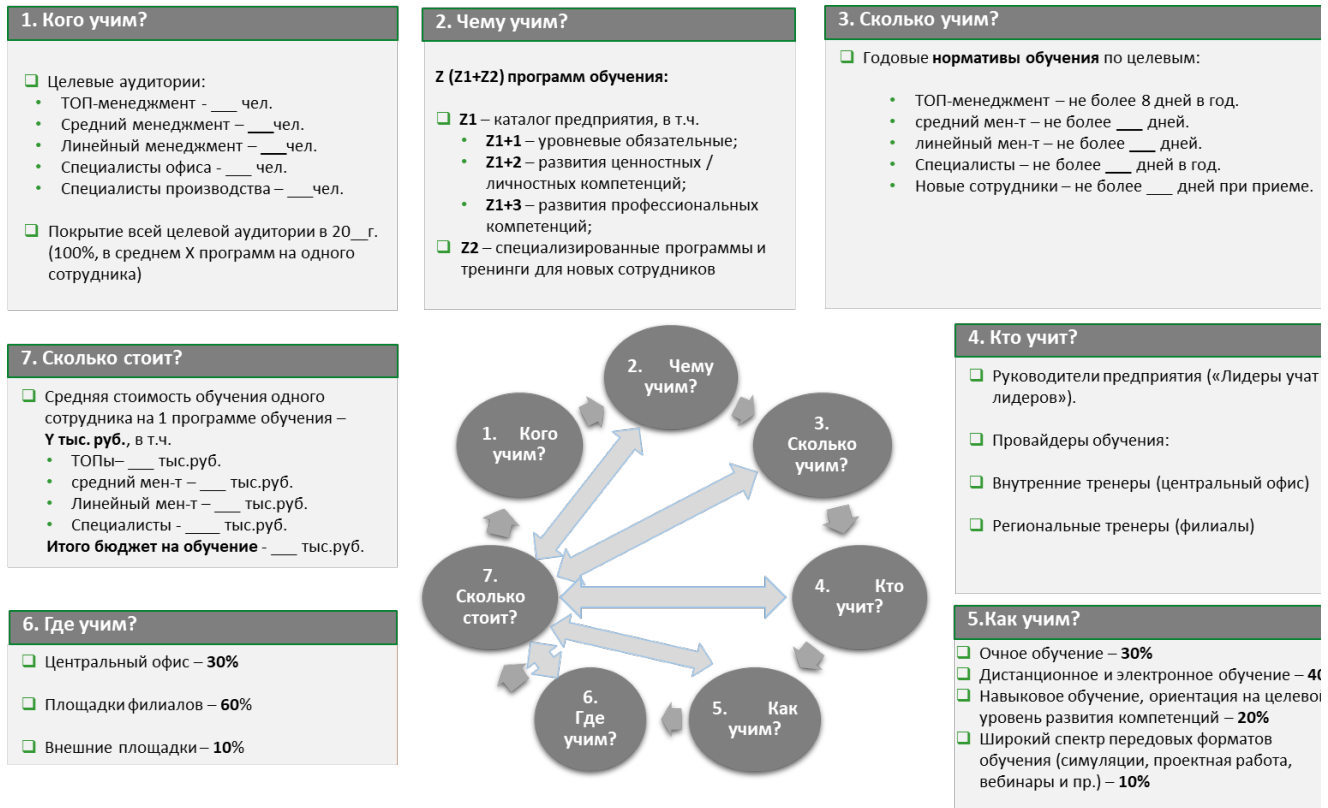
На основании Плана обучения появляется возможность определить, какие программы обучения необходимы в первую очередь, в каком формате требуется организовать обучение, и какие провайдеры обучения могут предложить наиболее релевантные обучающие программы и актуальные развивающие мероприятия. План обучения также включает более детальную информацию: изучаемые темы, даты начала и окончания обучения, длительности обучения и месте его проведения, тренерах / провайдерах обучения, стоимости обучения. Согласованный топ-руководством предприятия План обучения персонала утверждается одновременно с утверждением годового бюджета, в том числе, на обучение и развитие персонала.

Схема 4: Пример матрицы соответствия форматов обучения целевым группам обучаемых.



Он соотносится с моделью обучения персонала организации. Представленная на Схеме 5 технологическая модель позволяет схематично отобразить цикл и специфику программы обучения сотрудников, включая разбивку затрат на обучение в рамках целевых групп / должностей и типов компетенций, и соотнести его со стратегией развития организации.

Схема 5: Модель обучения персонала организации



3.3. Примеры анализа проблем и обобщения эффективных практик обучения

3.3.1. Негативный опыт

Нарушение принципов организации обучения на производстве проявляются следующим образом:

Обучение «на всех». Ситуация, при которой руководитель пытается подключить к обучению весь персонал организации. В результате такой стратегии большинство сотрудников не смогут потом применить полученные знания на практике, поскольку обучение должно учитывать подготовку сотрудников, а также ожидаемые результаты работы в том или ином процессе. Обучение следует проводить дифференцированно, на основании реальных потребностей в развитии навыков и знаний для достижения конкретных целей и показателей, а также с учетом перспективы развития работников.

Обучение «понемногу», когда обучение проводится только для отдельных сотрудников, при этом критерии отбора в группу обучения остаются непрозрачными. В результате существенно снижается вовлеченность персонала, увеличивается отток и возрастают затраты на привлечение новых сотрудников организации.

Обучение «чему-нибудь», когда не детализируется план обучения. В результате обучение приобретает характер хаотичного, без точного представления результата обучения. В результате

затрачиваемые средства на обучение не обеспечивают приобретение необходимых компетенций для получения практического результата, цели Организации не достигаются, затраты не обоснованы.

3.3.2. Положительный опыт

Крупная российская энергетическая Организация.

Внедрена система управления знаниями, которая позволяет не только оперативно передавать и получать актуальную информацию, а также накапливать и преумножать профессиональный опыт Организации. Для более эффективной работы используются очные, электронные, интерактивные и другие форматы обмена знаниями и обучения. Поддерживается принцип непрерывности обучения и постоянной актуальности знаний, которыми располагает Организация.

Крупная российская агропромышленная Организация.

Помимо стандартных подходов к обучению широко использует программы развития лидеров. Компетенции, которые охватывают программы:

- Анализ ситуации и принятие решений – умение мыслить логично и ясно, своевременно принимать решения;
- Ответственность за результат – надежность, нацеленность на достижение результата;
- Открытость новому – положительное отношение к новому, гибкость и стремление к саморазвитию;
- Эффективное взаимодействие – способность эффективно взаимодействовать с людьми, продвигать свою позицию;
- Организация и контроль – умение эффективно организовывать и контролировать работу подчиненных;

Это позволяет повысить эффективность менеджмента, развить командную работу и повседневное взаимодействие внутри команды; полученные практические навыки позволяют увеличить эффективность достижения поставленных целей и качество получаемых результатов работы.

Крупная международная Организация, товары повседневного спроса.

Обучение и развитие сотрудников построены по принципу баланса, где 70% обучения — развитие через проекты, 20% — развитие через людей: коучинг, наставничество, и 10% — развитие через теорию: тренинги, семинары, самообучение. Процесс обучения в первую очередь ориентируется на потребности бизнеса и связан с годовой оценкой сотрудников и планами индивидуального развития.

Развитие сотрудников происходит в нескольких направлениях, одним из которых является развитие лидерского потенциала. Сотрудники принимают участие в тренингах с внутренними сертифицированными тренерами, дальше закрепляют пройденную теорию на практике, а также получают дополнительную информацию для самостоятельного изучения (это могут быть ссылки на книги, бизнес-кейсы, интересные статьи). Финальным этапом такого подхода обучения является сбор обратной связи от руководителей и подчиненных.

Особое внимание уделяется развитию персонала и обеспечению преемственности, подготовке сотрудников к переходу на новый уровень управления. На протяжении шести-девяти месяцев участники программы выполняют бизнес проект, принимают участие в коучинговых сессиях, посещают тренинги и в конце программы защищают проект перед топ-менеджерами. Именно менеджеры из бизнеса определяют проекты для участников, они передают им свои знания, проводят семинары и развивающие тренинги и, как результат, инвестируют в развитие талантов внутри Организации. В итоге участники получают продвижения внутри Организации и вскоре становятся наставниками для других участников.

Обучение - это инвестиции, которые через время возвращаются в виде улучшения бизнес-показателей и роста количества сотрудников, получивших продвижение внутри Организации. Данные инвестиции создают конкурентное преимущество и выводят бизнес на новые горизонты.

3.4. Оценка эффективности обучения

3.4.1. Учет обучения

Управленческий учет обучения является дополнительным по отношению к учету в кадровом делопроизводстве, и осуществляется с целью учета сведений, не учитываемых в кадровом делопроизводстве, но необходимых для эффективной организации обучения, аналитики и формированию отчетности.

Ответственность по своевременному и полному учету обучения чаще всего несут руководители подразделений по работе с персоналом.

Учет данных об обучении, как правило, включает следующие сведения:

- обучаемые: ФИО, дата рождения, пол, должность, подразделение, категория, табельный номер;
- провайдер: название Организации, тренеры, программы, результаты оценки качества обучения из анкет обратной связи;
- программа обучения: тема, длительность в академических часах, номер в плане обучения (если есть);
- вид и форма обучения (очное, дистанционное, с отрывом от производства/на рабочем месте и т.п.);
- сроки проведения обучения: начало, окончание;
- общая оценка обучения заказчиками (руководителями) – если проводился опрос;
- ссылка на расположение учебных и отчетных материалов, относящиеся к данному обучению, в информационных системах предприятия.

Сведения, как правило, хранятся в специальных информационных системах, используемых для целей обучения, либо в модулях стандартных систем кадрового учета.

3.4.2. Инструменты оценки эффективности обучения

По итогам проведенного обучения производится оценка его эффективности для последующей корректировки программы обучения, выбранного формата, провайдера и т.п.

На практике большинства организаций применяются следующие инструменты оценки эффективности обучения:

- анкеты обратной связи работников по пройденному обучению для анализа удовлетворенности сотрудников процессом обучения и содержанием программ;
- опрос заказчиков обучения (руководителей, направивших работников на обучение) на предмет их удовлетворенности результатами обучения;
- оценка уровня знаний и умений, полученных сотрудниками предприятия в ходе пройденного обучения: может применяться принцип входного и выходного тестирования + пост-тестирование через определенный период времени;
- сравнение выполнения целевых показателей деятельности (% выполнения поставленных задач, показателей деятельности) до прохождения и по прошествии установленного времени (месяц, квартал, год) после обучения;
- оценка динамики ключевых показателей деятельности предприятия, включая перспективные задачи и цели.

Образец «Анкеты обратной связи» по итогам обучения представлен в Приложении 1.

3.4.3. Критериями оценки эффективности обучения являются:

По отношению к программе обучения:

- Анализ эффективности обучения (инструменты см. ниже) для постоянного повышения качества предоставляемого обучения (корректировка программ, инструментов обучения, выбранных провайдеров услуг и т.п.)
- Выполнение показателей/целей: анализ выполнения индивидуальных показателей/целей и объемов обучения (часы и деньги) относительно установленных верхнеуровневых показателей Организации (EBITDA, прибыль, ROI и т.п.) для выявления несоответствий между поставленными целями и проводимым обучением.
- Динамика затрат на обучение на одного работника в сравнении с динамикой бизнес показателей: позволяет оценить эффективность применяемых методов и инструментов обучения.

По отношению к производительности труда:

- Динамика рейтинга вовлеченности персонала в повышение производительности труда (факт к предыдущему периоду): в целом по Организации и в разрезе отделов / функций проектов: измеряет отношение сотрудника к своей работе (удовлетворенность, лояльность, приверженность и т.п.).
- Доля затрат на обучение в объеме затрат на персонал: показывает, каким какими методами, кроме оплаты труда, реализуется достижения целей организации и повышении производительности труда (например, целевой объем продаж) и вовлеченности персонала.

По отношению к развитию организации:

- Доля затрат на персонал в объеме продаж (план-факт и динамика): динамический показатель показывает эффективность использования затрат, план-факт выполняет в больше степени контролирующую функцию и основу для анализа с целью более эффективного бюджетирования.

- Уровень добровольной текучести персонала (динамка): показывает, на сколько эффективны прилагаемые усилия по удержанию персонала. Для анализа необходимо также учитывать внешние факторы (например, выход конкурентов на рынок) и оперативно корректировать свою политику.
- Причины увольнения: рекомендуется отслеживать регулярно для оперативной корректировки HR политики и действий руководителей в отношении персонала, приоритетов при определении программ развития и удержания персонала. Рекомендуется анализировать в разрезе функций / отделов / грейдов / уровня оплаты – для принятия оперативных мер.
- Процент закрытия вакансий на предприятии за счет кандидатов из числа сотрудников.

4. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

4.1. Бюджетирование обучения персонала на предприятии

Обучение персонала производится за счет средств целевого бюджета предприятия на обучение и развитие персонала и финансируется в полном объеме в соответствии с утвержденным годовым бюджетом: при этом часть средств расходуется в соответствии с Планом обучения Организации, а часть выделяется подразделениям / владельцам процессов для расходования на оперативные нужды в соответствии с выявленными потребностями по итогам регулярной оценки результатов деятельности (например, ежеквартальной). Ответственность за целесообразность расходования средств на обучение несет руководителей подразделения / владелец бизнес-процесса. Допускается перенос неизрасходованных средств на обучение персонала с одного отчетного периода на последующие. Дополнительное (сверх средств, отведенных целевым бюджетом) финансирование мероприятий, направленных на обучение и развитие персонала, утверждает топ-руководство предприятия по соответствующему запросу от ответственного за контроль за расходованием средств менеджера по обучению и развитию персонала предприятия. Рабочее время, затраченное сотрудником на участие в корпоративном обучающем мероприятии, отмечается в таблице учета рабочего времени и оплачивается как рабочее, то есть в размере 100 %.

4.2. Этапы внедрения модели

Для внедрения эффективной системы обучения на производственном предприятии рекомендовано включать следующие этапы:

1 этап – подготовительный: постановка целей

- Определение базовых навыков и знаний и разработка основных компетенций (где применимо), которые обеспечивают достижение результатов (ценностей) процессов организации.
- Описание процесса и разработка основных форм для выявления потребностей в развитии персонала (перспективы горизонтального и вертикального продвижения) по итогам ежегодной оценки компетенций.
- Обучение руководителей и работников (всех участников процесса обучения) выявлять потребности в обучении, отслеживать причинно-следственные связи между результатами работы и необходимостью формировать определенные знания и умения, оценивать перспективу развития персонала.

- Описание процесса и разработка основных форм для соотнесения выявленных потребностей в обучении с регулярной оценкой эффективности деятельности (а именно, достижения целей и показателей работников в рамках достижения результатов процессов).

2 этап – анализ системы обучения:

- Анализ существующей системы обучения персонала на предмет соответствия основным принципам, обеспечивающим ее эффективность:
- Актуальность и целесообразность. Связь содержания, форм и методов обучения с реальными потребностями организации в конкретных умениях и навыках работников, которые обеспечивают получение результатов или управление качеством условий и процессов, как следствие, достижение целей организации.
- Прозрачность. Все участники процесса обучения понимают, каким образом организован процесс обучения, как можно заявить потребность в обучении, имеют доступ к выбору программ и форматов обучения, предлагаемых организацией.
- Системность. Процесс обучения логически выстроен, учитывает операционные циклы управления организацией (например, процесс бюджетирования, постановки и оценки целей и показателей деятельности, ресурсное планирование численности персонала и т.п.).
- Дифференциация. Содержание программ обучения различается по степени сложности для различных категорий сотрудников с учетом выполняемых ими функций и должностей.

3 этап – формирование системы обучения:

- Организация планирования и бюджетирования обучения.
- Регулярная организация обучения как на производстве (наставники, внутренние тренеры и т.п.), так и с привлечением внешних провайдеров.
- Организация анализа эффективности обучения.
- Организация учета обучения и отчетности по обучению.
- Подведение итогов и корректировка системы обучения в целом и отдельных ее элементов по мере необходимости.

5. ПРИМЕР ВНУТРЕННЕГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОБУЧЕНИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

1. ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ

1.1. Термины

- 1.1.1. Владелец процесса - подразделение Организации, которое владеет конкретным процессом в соответствии с принятыми в Организации правилами и матрицей ответственности и полномочий
- 1.1.2. Внешние провайдеры обучения – обучающие Организации, тренеры, высшие учебные заведения, которые являются внешними по отношению к Организации.
- 1.1.3. Внутренние заказчики обучения – подразделения и/или работники Организации, инициирующие обучение.
- 1.1.4. Внутрикorporативное обучение - обучение работников Организации по программам, разработанным, адаптированным, организованным и проведенным силами Организации: Внутрикorporативными тренерами, с привлечением Экспертов и Наставников.
- 1.1.5. Внутрикorporативный тренер – работник Организации, который проводит Внутрикorporативное обучение. Функциями тренера являются: разработка, адаптация, организация и проведение обучающих программ.
- 1.1.6. Заявка – заявка на проведение учебного мероприятия для работников Подразделения установленной формы, завизированная руководителем Подразделения и согласованная руководителем Структурного подразделения.
- 1.1.7. Индивидуальный план развития – план направленного развития работника посредством обучающих мероприятий с целью достижения им поставленных целей.
- 1.1.8. Линейный руководитель – руководитель Структурного подразделения, в чьем непосредственном подчинении находится обучаемый работник.
- 1.1.9. Очное обучение - процесс теоретического и практического освоения техник, направленных на построение эффективной профессиональной деятельности, путем взаимодействия с тренером «лицом-к-лицу».
- 1.1.10. Программа обучения – последовательность изучения материалов по обучению, получения знаний, отработки умений и навыков по определенной тематике. Программа обучения работников включает в себя следующие виды обучения: внешнее, внутрикorporативное, дистанционное, самообразование.
- 1.1.11. Самостоятельное структурное подразделение – подразделение, находящееся в прямом подчинении Генеральному директору Организации.
- 1.1.12. Структурное подразделение – подразделение, входящее в состав Самостоятельного структурного подразделения.
- 1.1.13. Типовое рабочее место (ТРМ) - условная единица, к которой отнесены однотипные трудовые функции, выполняемые в стандартных рабочих условиях, независимо от их сложности, интенсивности, уровня требуемой компетенции и квалификационной категории.
- 1.1.14. Учебная программа – краткое описание Учебного мероприятия по конкретной тематике. Включает в себя описание: целей обучения, тематических блоков, последовательности изучения тематических блоков, сроков и продолжительности обучения, целевой аудитории, необходимых технических ресурсов.
- 1.1.15. Учебное мероприятие – образовательное мероприятие в одном из форматов – лекция, семинар, тренинг, круглый стол – преследующее цель передачи новых знаний и/или развития навыков и умений.
- 1.1.16. Учебный портал – совокупность информационных ресурсов Организации, предоставляющая возможность дистанционного обучения работников Организации.
- 1.1.17. Эксперт – работник Структурного подразделения, выступающий в качестве консультанта/советника по вопросам деятельности своего структурного подразделения, а также лектора/ведущего учебных мероприятий по продуктам/услугам Организации в соответствии с зоной компетенции подразделения. Эксперт определяется руководителем Структурного подразделения.

1.2. Сокращения

- 1.2.1. ПО – программное обеспечение
- 1.2.2. ТРМ – типовое рабочее место
- 1.2.3. ЦОП – Центр обучения персонала

2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 2.1. Настоящее Положение об обучении работников Организации (далее – Положение) является основным локальным нормативным актом Организации, определяющим стандарты, основные правила и процедуры обучения персонала, проводимое с целью:
 - 2.1.1. приобретению навыков и знаний, необходимых для достижения ожидаемых результатов работы на текущей должности;
 - 2.1.2. поддержки карьерного роста и профессионального развития работников на другие должности или проектные роли;
 - 2.1.3. планирования и развития кадрового резерва;
 - 2.1.4. развития системы наставничества;
 - 2.1.5. развития системы обучения для работников с высоким потенциалом.
- 2.2. В Положении сформулированы основные принципы обучения работников Организации, проводимого и/или организуемого ЦОП, в том числе инициированного Подразделениями с привлечением к организации ЦОП.
- 2.3. ЦОП является единым центром обучения для работников Организации и поддерживает все подразделения в достижении стратегических целей и результатов (ценности) процессов.
- 2.4. Целью всех учебных мероприятий является повышение эффективности деятельности работников и, как следствие, улучшение показателей деятельности Организации через профессиональное и личностное развитие персонала.
- 2.5. Любое обучение, предоставляемое работнику, в обязательном порядке должно быть связано со следующими параметрами:
 - 2.5.1. необходимыми профессиональными навыками нового работника, ТРМ, занимаемым работником в настоящее время и целями / показателями на текущий период, поставленными перед работником,
 - 2.5.2. компетенциями, требующими улучшения по результатам оценки компетенций персонала за предыдущий период,
 - 2.5.3. планами карьерного развития работника в Организации (перевод на другое ТРМ/должность).
- 2.6. Все работники имеют право на прохождение обучения в следующих случаях:
 - 2.6.1. изменение функционала / роли в процессе на текущей должности;
 - 2.6.2. если в результате проведенной регулярной оценки целей / показателей деятельности и/или по итогам ежегодной оценки компетенций выяснилось, что у работника недостаточно опыта, знаний и навыков, необходимых для достижения требуемых результатов;
 - 2.6.3. планируемое изменение должности (вертикальное продвижение либо изменение направления деятельности).
- 2.7. Ответственность сторон, вовлеченных в процесс обучения, распределяется следующим образом:
 - 2.7.1. ЦОП несет ответственность за:
 - 2.7.1.1. создание и эффективное функционирование единой системы обучения для всех работников Организации
 - 2.7.1.2. выявление и анализ потребностей в обучении персонала;
 - 2.7.1.3. разработку и согласование внутрикорпоративных учебных программ;
 - 2.7.1.4. организацию и проведение учебных мероприятий;
 - 2.7.1.5. оценку эффективности обучения.
 - 2.7.2. Инициатором обучения работника может выступать сам работник по согласованию со своим линейным руководителем, линейный руководитель, руководители структурных подразделений.

- 2.7.3. Руководители Самостоятельных структурных подразделений и Структурных подразделений ответственны за:
 - 2.7.3.1. отслеживание инноваций в своей профессиональной области и определение потребностей в обучении своих работников;
 - 2.7.3.2. мотивацию работников к обучению и их вовлечение в процесс постоянного повышения профессионального уровня;
 - 2.7.3.3. выбор работников, направляемых на обучение;
 - 2.7.3.4. контроль прохождения работником утвержденного обучения;
 - 2.7.3.5. предоставление возможностей применения полученных на обучении знаний и навыков;
 - 2.7.3.6. контроль выполнения Индивидуальных планов развития работников;
 - 2.7.3.7. участие в оценке эффективности обучения.
- 2.7.4. Ответственность работника, участвующего в обучении:
 - 2.7.4.1. активном участии в Учебной программе;
 - 2.7.4.2. использовании полученных знаний и навыков при выполнении задач и должностных обязанностей в рамках своей трудовой функции;
 - 2.7.4.3. участии в оценке эффективности обучения;
 - 2.7.4.4. выполнении Индивидуального плана развития.
- 2.7.5. Требования к участникам обучения:
 - 2.7.5.1. На обучение, связанное с развитием знаний и навыков на новую должность или роль, могут направляться работники, прошедшие испытательный срок.
 - 2.7.5.2. Условием получения сертификата, выдаваемого ЦОП или внешними провайдерами обучения, подтверждающего успешное окончание программы обучения, является своевременное выполнение всех заданий, получение положительной оценки знаний по итогам прохождения обучения (если предусмотрено), а также полное участие во всех обучающих мероприятиях данной программы.
- 2.8. По окончании обучения во внешней организации работник обязан в течение 10-ти рабочих дней предоставить в ЦОП документ, свидетельствующий об окончании обучения.
- 2.9. В случае отрицательного результата при оценке знаний по итогам пройденного обучения линейный руководитель работника принимает решение о сроке самостоятельной подготовки работника и необходимости повторной оценки знаний.

3. НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

- 3.1. В Организации выделены следующие основные направления обучения:
 - 3.1.1. Обучение технологиям Организации, необходимое для выполнения работником своих основных обязанностей и операций процесса. Направление включает в себя программы обучения новых работников, а также получение знаний и навыков работниками при изменении продуктов, технологий и ПО Организации.
 - 3.1.2. Развитие навыков продаж и взаимодействия с клиентом. Это направление объединяет все программы, которые направлены на компетенции работников, находящихся в непосредственном контакте с клиентами.
 - 3.1.3. Развитие управленческих компетенций. Это направление включает обучение управляющих работников, входящих в состав кадрового резерва, обучение руководителей среднего звена и высшего звена. В рамках программы развития управленческих компетенций также проводится обучение наставничеству.
 - 3.1.4. Развитие индивидуальной эффективности. Программы данного направления позволяют работникам получать требуемые навыки и знания для более успешного достижения результатов (ценности) процессов, помимо сугубо профессиональных знаний (например, «управление личной эффективностью»).

- 3.2. Программы обучения могут также включать обмен знаниями между подразделениями Организации, развитие навыков работы в едином процессе, передачу знаний в рамках функционального направления и т.п.

4. ФОРМЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

- 4.1. В Организации применяются различные формы обучения и развития, такие как:
- 4.1.1. Очное обучение - процесс теоретического и практического освоения техник, направленных на построение эффективной профессиональной деятельности. Для участников это возможность получить навыки нового поведения, которое развивает внутреннюю уверенность, помогает лучше взаимодействовать и достигать больших результатов (ценности) процессов. Очное обучение приравнивается к выполнению функциональных обязанностей, проходит в рабочее время работников (согласно графикам работы) с сохранением заработка.
 - 4.1.2. Наставничество – форма обучения работниками и руководителями Организации. Детально процесс организации наставничества определен в соответствующем локально-нормативном документе Организации.
 - 4.1.3. Электронное обучение - вид обучения, осуществляемый посредством предоставления доступа к компьютерным учебным программам через сеть Интернет или внутрикорпоративный Учебный портал. Это курсы или обучающие программы, которые работник может пройти на рабочем месте и в удобном для него темпе в рамках регламента курса.
 - 4.1.4. Самостоятельное обучение - приобретение систематических знаний, умений и навыков, предполагающее личную заинтересованность работников, в сочетании с самостоятельным изучением материалов, необходимых в процессе осуществления ими профессиональной деятельности.
 - 4.1.5. Индивидуальное обучение (коучинг) – методика раскрытия индивидуального потенциала работника с применением технологии личного взаимодействия между тренером (коучем) и работником.
 - 4.1.6. Стажировка – форма обучения, при которой стажирующийся приобретает профессиональные знания и отрабатывает навыки под руководством и на рабочем месте участника бизнес-процесса.

5. ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТ НА ОБУЧЕНИЕ

- 5.1. Планирование обучения производится по итогам ежегодной оценки компетенций персонала Организации, а также с учетом оперативных потребностей в обучении по итогам оценки эффективности текущей деятельности (для выполнения целей / показателей деятельности в целях получения результата (ценности) процесса).
- 5.2. При планировании обучения учитывается ресурсный план численности Организации на отчетный период в разрезе категорий персонала для объективной оценки и прогнозирования объема обучения новых сотрудников.
- 5.3. При планировании обучения учитывается стратегия Организации и функциональные стратегии и планы подразделений / планируемое изменение процессов для объективной оценки и прогнозирования объема обучения работников новым технологиям Организации.
- 5.4. Для реализации планируемого обучения ЦОП оценивает имеющиеся программы обучения, планирует корректировку и/или разработку новых Внутрикорпоративных программ, а также прогнозирует необходимый объем внешнего обучения по основным направлениям. На основе данного прогноза формируется бюджет на обучение Организации.
- 5.5. Для проведения обучения работников с целью оперативного получения необходимых знаний и навыков для выполнения целей / показателей деятельности в целях получения результата

(ценности) процесса преимущественно применяются формы Внутрикorporативного обучения. Однако, при невозможности получения необходимых навыков и знаний внутри Организации может быть организовано внешнее обучение в рамках установленного бюджета на обучение подразделений.

- 5.6. Бюджеты подразделений на обучение являются составными частями общего бюджета Организации на обучение и утверждаются в рамках общего бюджета Организации.
- 5.7. Бюджеты подразделений Организации учитывают фактическую численность подразделений и ресурсный план численности подразделения на отчетный период.

6. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ

6.1. Разработка внутрикorporативных учебных материалов

- 6.1.1. Инициатором разработки, а также актуализации учебных материалов может являться как ЦОП, так и Подразделение Организации (Владелец процесса). Разработку и/или актуализацию материалов реализует ЦОП с привлечением необходимых Экспертов из числа работников Организации.
- 6.1.2. В подразделении, иницирующем разработку / актуализацию учебных материалов должен быть выделен работник, ответственный за экспертизу и приемку новых учебных материалов.
- 6.1.3. ЦОП, ориентируясь на стратегические задачи Организации и анализируя характер обратной связи от участников и заказчиков обучения, может самостоятельно инициировать разработку / актуализацию дополнительных учебных материалов и привлекать Подразделения (Владельцев процессов) Организации в качестве Экспертов. В этом случае руководитель ЦОП направляет в соответствующее Подразделение уведомление о разработке и согласует привлечение необходимых Экспертов.
- 6.1.4. Разработанные / актуализированные и согласованные учебные материалы ЦОП размещает в общей библиотеке материалов.

6.2. Организация и проведение обучения

- 6.2.1. Ответственным за организацию обучения является ЦОП.
- 6.2.2. После получения от подразделения заявки на проведение обучения (согласованной направляемым работником и его непосредственным руководителем) ЦОП в ответ предоставляет выбор из имеющихся программы обучения. В случае отсутствия необходимых программ обучения в перечне внутрикorporативных программ, ЦОП предлагает выбор из внешних программ с учетом оптимального соотношения цена-качество. Также могут рассматриваться альтернативные формы: такие как обмен опытом от Экспертов других подразделений, коучинг и т.п.
- 6.2.3. При подаче заявок на обучение нескольких работников по схожей тематике может быть организованное групповое корпоративное обучение как силами внутренних тренеров, так и с привлечением внешних провайдеров.
- 6.2.4. ЦОП обеспечивает необходимое документационное и организационное сопровождение как проведения группового, так и индивидуального обучения.
- 6.2.5. По завершении обучения проводится получение обратной связи от участников обучения, а также не позднее, чем в течение месяца после проведения обучения производится опрос заказчиков обучения о его эффективности. При необходимости опрос Заказчиков может быть проведен повторно в течение года при возможном отложенном результате обучения с учетом периодов проведения оценки достижения целей / показателей эффективности деятельности.
- 6.2.6. По итогам анализа обратной связи от участников и результатов опроса заказчиков обучения ЦОП совместно с тренерами и провайдерами обучения проводит актуализацию программ обучения для использования их в будущем.

7. ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ФОРМЫ И ШАБЛОНЫ ДОКУМЕНТОВ

- 7.1. Приложение 1: Анкета обратной связи.
- 7.2. Приложение 2: Анкета определения потребности в обучении.
- 7.3. Приложение 3: Индивидуальный план развития.
- 7.4. Приложение 4: Сведения о потребности в обучении.

5.1. Приложение 1: Анкета обратной связи.

АНКЕТА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

ИНФОРМАЦИЯ О ПРОГРАММЕ:

НАИМЕНОВАНИЕ _____

ДАТЫ ОБУЧЕНИЯ _____

ПРЕПОДАВАТЕЛЬ/-ЛИ _____

ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧАСТНИКЕ:

ФИО _____

ДОЛЖНОСТЬ _____

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ _____

Пожалуйста, оцените программу и дайте свои комментарии (заполнение анкеты займет несколько минут). Ваше мнение очень важно для нас: оно поможет нам повысить качество содержания, преподавания и организации данной программы. Корпоративный университет гарантирует конфиденциальность Ваших ответов, поэтому просим Вас не указывать в полях для комментариев персональную информацию.

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

1. Я удовлетворён содержанием программы в целом

Абсолютно не удовлетворен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью удовлетворен

2. Программа соответствует поставленным учебным целям

Абсолютно не согласен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью согласен

3. Программа хорошо структурирована

Абсолютно не согласен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью согласен

4. Я удовлетворен качеством и полнотой учебных материалов, включая электронные

Абсолютно не удовлетворен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью удовлетворен

5. Я удовлетворен объёмом, содержанием и эффективностью подготовительной работы (предварительное чтение, задания и т.д.)

Абсолютно не удовлетворен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью удовлетворен

6. Ваши комментарии и пожелания по содержанию программы

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ

1. Я получил на программе достаточно знаний, актуальных/полезных в моей текущей работе, настоящих и будущих проектах

Абсолютно не согласен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью согласен

2. Программа помогла мне сформировать умения, которые я смогу применять в своей текущей работе, настоящих и будущих проектах

Абсолютно не согласен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью согласен

3. Я буду использовать полученные навыки в своей текущей работе, настоящих и будущих проектах

Абсолютно не согласен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью согласен

4. Данная программа поможет мне быть более эффективным руководителем в своем подразделении

Абсолютно не согласен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью согласен

5. Данная программа поможет мне создать такую культуру в своем подразделении, в которой мои сотрудники используют лучшие практики Сбербанка

Абсолютно не согласен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью согласен

6. Я готов рекомендовать данную программу коллегам своего/других подразделений Банка/организаций Группы Сбербанка

Абсолютно не согласен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью согласен

7. Ваши комментарии и пожелания по повышению эффективности программы

ПРЕПОДАВАТЕЛЬ ПРОГРАММЫ (ФИО) _____

1. Я удовлетворен общей эффективностью работы преподавателя

Абсолютно не удовлетворен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью удовлетворен

2. Преподаватель обладает высоким уровнем компетентности

Абсолютно не согласен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью согласен

3. Материал программы хорошо структурирован, понятно и доступно изложен

Абсолютно не согласен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью согласен

4. Преподаватель эффективно работает с аудиторией данной программы

Абсолютно не согласен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью согласен

5. Ваши комментарии и пожелания по работе преподавателя

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ

1. Я удовлетворен организацией программы в целом

Абсолютно не удовлетворен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью удовлетворен

2. Я удовлетворен коммуникацией сотрудников Корпоративного университета до и во время моего обучения

Абсолютно не удовлетворен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью удовлетворен

3. Я удовлетворен оснащением аудитории учебным и ИТ оборудованием

Абсолютно не удовлетворен	1	2	3	4	5	6	7	Полностью удовлетворен

4. Ваши комментарии и пожелания по организации программы в целом

Назовите, пожалуйста, 2-3 аспекта программы, которые понравились Вам больше всего

Назовите, пожалуйста, 2-3 аспекта программы, которые, по Вашему мнению, следует улучшить

5.2. Приложение 2: Анкета определения потребности в обучении.

АНКЕТА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ

ФИО сотрудника		
Подразделение		
Дата		
№ п/п	Вопрос	Ответ
1. Вопросы для определения Вашей потребности в обучении.		
1.1	Какие особо сложные задачи Вам приходится решать на рабочем месте?	
1.2	В чем причина затруднений в выполнении этих задач, по Вашему мнению?	
1.3	Что Вам необходимо уметь делать и знать для преодоления этих затруднений?	
1.4	Почему это важно?	
1.5	Что будет наилучшим результатом обучения для Вас?	
1.6	Каких изменений в своей работе Вы ожидаете после обучения?	
1.7	Готовы ли Вы обучаться в свободное от работы время?	
1.8	Какие направления обучения Вам были бы интересны? Пожалуйста, отметьте галочкой	
2. Вопросы для определения потребности в обучении Ваших работников (заполняет руководитель)		
2.1	Какие особо сложные задачи приходится решать Вашим сотрудникам?	
2.2	В чем причина затруднений в выполнении задач сотрудниками, с Вашей точки зрения?	
2.3	Что Вашим сотрудникам необходимо уметь делать и знать для преодоления этих затруднений?	

2.4	Почему это важно?	
2.5	Что будет наилучшим результатом обучения Ваших сотрудников?	
2.6	Каких изменений в работе сотрудников Вы ожидаете после обучения?	
	ФИО	
	Должность (Отдел)	
	Подпись	

5.3. Приложение 3: Индивидуальный план развития

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ		
На период		
ФИО работника		
Должность работника		
Подразделение работника		
Грейд работника		
Категория персонала		
Организация		
Формат оценки компетенций		
Дата проведения оценки		
Компетенция	Целевой уровень	Уровень по оценке
Компетенция 1		
Компетенция 2		
Компетенция 3		
Компетенция 4		
Компетенция 5		
Компетенция 6		
Компетенция	Развивающие действия	Комментарии по исполнению
Компетенция 1		
Компетенция 2		
Компетенция 3		
Компетенция 4		
Компетенция 5		
Компетенция 6		

5.4.Приложение 4: Сведения о потребности в обучении.

СВЕДЕНИЯ О ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ РАБОТНИКОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

в 20__ году

_____ (название подразделения)

N	Фамилия, имя, отчество	Должность	Функционал ¹	Компетенции, знания и навыки, требующие развития	Источник сведений о потребности в обучении ²	Предполагаемый вид обучения	Предполагаемые сроки обучения	Программа обучения ³	Провайдер	Примечания
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Руководитель подразделения _____

« » _____ 20__ г.

¹ Функциональные обязанности, задачи или проекты, успешное выполнение которых требует применение компетенций, знаний или навыков, требующих развития.

² Каким образом была определена потребность в обучении: самооценка, разовая оценка, регулярная оценка, планы целевого развития и т.д.

³ Столбцы 9,10,11 к заполнению не обязательны

6. ЛИТЕРАТУРА

- Бурганова, Л. А. Теория управления: учеб. пособие / Л. А. Бурганова. — М.: ИНФРА-М, 2013.
- Гапоненко, А. Теория управления / А. Гапоненко, М. Савельева. — М.: Юрайт, 2014.
- Гараедаги Д. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Издательство Гревцов Букс, 2010.
- Гоулман Д. Эмоциональный интеллект М.: Издательство АСТ, 2009.
- Дент Э.Ф. Управление саморазвитием. Издательство ГИППО, 2004.
- Джей Р., Темплар Р. Алгоритмы эффективной работы. Издательство Альпина Бизнес Букс, 2006.
- Друкер П. Эффективный управляющий. Издательско-торговый дом ГРАНД, 2003.
- Ермаков, В. В. Менеджмент организации : учеб. пособие / В. В. Ермаков. — М.: Изд-во МПСИ; Изд-во НПО «МОДЭК», 2005.
- Лаундес Л. Как говорить с кем угодно и о чем угодно. Навыки успешного общения и технологии эффективных коммуникаций. Издательство Хорошая книга, 2007.
- Летников В. На пути к адаптивной самообучающейся организации //Проблемы теории и практики управления. - 2005. - № 6. - С. 94-100.
- Менеджмент, маркетинг и экономика образования: учеб. пособие / под ред. А. П. Егоршина, Н. Д. Никандрова. Н. Новгород: НИМБ, 2004.
- Мильнер Б. З. Теория организации. - М.: Инфра-М, 1999. - С. 424-435.
- Митин, А. Н. Механизмы управления: учеб. пособие / А. Н. Митин. — М.: Проспект; Екатеринбург: Издательский дом «Уральская государственная юридическая академия», 2014.
- Семушкина С. Концепция научающейся организации: теоретические основы пути развития // Проблемы теории и практики управления. - 2005. -№ 6.- С. 89-93.
- Уотсон Хайэм А. Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями. Издательство Вершина, 2006.
- Шаш Н.Н. Обучение персонала. Ситуационный Менеджмент. М., 2011.