###### **УТВЕРЖДАЮ**

**Генеральный Директор**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

# «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_г.

# Политика

# Развитие и обучение персонала

**1. Цель**

1.1. Целью настоящей Политики является утверждение общих принципов обучения и развития персонала в компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1.2. Все мероприятия по обучению и развитию имеет своей целью повышение эффективности Компании через профессиональное и личностное развитие сотрудников.

1.3. Данная Политика определяет единый процесс организации и проведения мероприятий по обучению и развитию персонала компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1.4. Данная Политика разработана с учётом требований Политики “Развитие потенциала кадров” ADM 04.02.

**2. Определения**

2.1. Обучение персонала означает процесс передачи теоретических знаний, формирования практических, навыков, необходимых сотруднику для успешного исполнения должности, которую он занимает/ на которую его планируется назначить.

2.2. Развитие персонала означает комплекс мероприятий, обеспечивающих соответствие сотрудника перспективным задачам Компании.

**3. Основные положения**

3.1. Стратегическими направлениями деятельности по обучению и развитию персонала компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ определены следующие:

3.1.1. Повышение квалификации штатных работников.

3.1.2. Регенерация управленческих кадров (в том числе подготовка внутреннего кадрового резерва, развитие управленческих компетенций руководителей).

3.2. Основные принципы системы обучения и развития персонала:

3.2.1.Нацеленность на цели и задачи Компании.

3.2.2.Высокое качество обучающих программ.

3.2.3. Адресность обучающих программ, т.е. направленность на конкретные целевые группы.

3.2.4.Доступность для всех сотрудников системы компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**4. Виды обучения**

4.1. Система обучения и развития персонала компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ включает в себя:

4.1.1. Краткую ориентационную программу для вновь принимаемых сотрудников компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, включающую знакомство с организационной структурой и корпоративными нормами Компании, правилами, изучение корпоративных нормативных документов.

4.1.2. Повышение квалификации сотрудников в рамках занимаемой должности, в том числе освоение новых технологий работы, изучение новых продуктов и регламентирующих документов.

4.1.3. Развитие управленческих кадров Компании.

**5. Планирование и организация обучения и развития персонала**

5.1. Планирование обучения и развития персонала основывается на анализе потребности в обучении сотрудников компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

5.2. Анализ потребностей в обучении проводится Инспектором по кадрам по запросу руководителей структурных подразделений Компании.

5.3. На основании информации о стратегии развития Компании руководители структурных подразделений совместно с Инспектором по кадрам Компании формулируют основополагающие направления развития и обучения персонала Компании на будущий год.

5.4. На основании заявок на обучение и с учетом основополагающих направлений развития и обучения персонала составляется План обучения персонала Компании.

5.5. План обучения персонала состоит из:

5.5.1. Программ подготовки персонала Компании.

5.5.2. Заявок на подготовку отдельных категорий сотрудников от структурных подразделений Компании

5.5.3. Заявок на обучение отдельных сотрудников Компании.

5.6. План обучения персонала предоставляется Директору по административным вопросам на согласование.

5.7. План обучения персонала компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ включает информацию об изучаемой теме, дате начала и окончания обучающего мероприятия, времени и месте его проведения, продолжительности мероприятия (в часах), преподавателе(ях)/провайдерах, привлекаемых для проведения подготовки для каждой сформированной учебной группы, стоимости учебной программы. Согласованный План обучения персонала утверждается одновременно с утверждением годового бюджета компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

5.8. На основании обобщения основополагающих направлений развития и обучения персонала и Планов обучения персонала Компании разрабатывается Концепция обучения персонала Компании. Данная Концепция утверждается Генеральным Директором Компании и является основным документом, определяющим процесс обучения персонала компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**6. Принятие решения об обучении**

6.1. В общем случае обучение осуществляется по Плану обучения персонала компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, утвержденному на год.

6.2. Инициировать обучение помимо Плана в частных случаях возможно исключительно с письменного разрешения Генерального Директора Компании.

6.3. Для принятия решения оценивается целесообразность обучения с точки зрения:

6.3.1. Профессиональных задач, стоящих перед сотрудником.

6.3.2. Стратегического плана профессионального развития структурного подразделения и всей Компании.

6.3.3. Своевременности обучения.

6.3.4. Адекватности уровня капиталовложений в рамках затратной части бюджета.

6.3.5. Репутации и профессионализма учебного заведения/организации, проводящей обучение.

**7. Финансирование обучения персонала**

7.1. Обучение персонала в соответствии с Планом обучения производится за счет средств Компании и финансируется в полном объеме в соответствии с утвержденным годовым бюджетом. Допускается перенос неизрасходованных средств на обучение персонала в текущем месяце на следующие месяцы в пределах одного квартала.

7.2. Дополнительное (сверх средств отведенных бюджетом) финансирование мероприятий по обучение персонала допускается только с письменного разрешения Генерального Директора Компании.

7.3. Рабочее время, затраченное сотрудником на участие в обучающем мероприятии, отмечается в табеле учета рабочего времени и оплачивается в полном размере.

7.4. В общем случае Компания не финансирует получение сотрудниками первого высшего образования, если иное не оговорено в трудовом договоре между сотрудником и компанией \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

7.5. Получение сотрудниками второго высшего образования и прохождение программы профессиональной переподготовки, в том числе программы МВА, финансируется в случае, если потребность в таком обучении вызвана необходимостью развития бизнеса. В остальных случаях обучение сотрудника по программам второго высшего образования, профессиональной переподготовки, в том числе программе МВА, рассматривается как мотивационное мероприятие, и решение о финансировании принимается на основании анализа вклада сотрудника в развитие компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, его/ее перспективной ценности и иных управленческих факторов.

7.6. Решение о финансировании второго высшего образования, программ профессиональной переподготовки, в том числе программы МВА, принимает Генеральный Директор Компании.

7.7. Финансирование второго высшего образования, программ профессиональной переподготовки, в том числе программ MBA, может быть частичным. Порядок и размер финансирования определяет Генеральный Директор Компании на основании рассмотрения предоставленных документов.

7.8. Основанием для принятия решения служит представление руководителя структурного подразделения, включающее в себя личное заявление сотрудника, характеристику сотрудника с обоснованием, а также заключение Инспектора по кадрам Компании.

7.9. При принятии положительного решения о финансировании обучения в рамках перечисленных программ обязательным условием является заключение Договора с сотрудником об обязательстве отработать в Компании 3 (три) года после окончания обучения.

7.10. Прохождение сотрудником обучения по программам второго высшего образования, профессиональной переподготовки, в том числе программам MBA, допускается только в нерабочее время.

7.11. В отдельных случаях, на усмотрение Генерального Директора, в отношении некоторых сотрудников Компания оставляет за собой право финансировать очное обучение их детей в возрасте до двадцати двух (22-х) лет. Условия подобного финансирования оговариваются в трудовом договоре с каждым из таких сотрудников индивидуально.

**8. Ответственность обучающихся**

8.1. Поскольку обучение сотрудников, после принятия положительного решения, приравнивается к выполнению служебных обязанностей, от сотрудников при этом ожидается, что они будут:

8.1.1. Серьезно и ответственно относиться к обучению и стремиться получить от него максимальную пользу.

8.1.2. Помнить о том, что конечной целью обучения является развитие компании через собственное развитие.

8.1.3. Максимально полно реализовать знания, полученные во время обучения, внедряя их на практике.

8.1.4. В полной мере проводить полученные знания в Компанию, делясь ими с коллегами.

8.2. После принятия решения об обучении, участие в учебном мероприятии становится должностной обязанностью сотрудника, и пренебрежение обучением (пропуск занятий и т.п.) может рассматриваться как дисциплинарный проступок.

**9. Контроль процесса обучения и оценка эффективности обучения**

9.1. .Контроль процесса обучения заключается в:

9.1.1. Контроле участия слушателей в обучающих мероприятиях.

9.1.2. Оценке слушателями уровня и качества преподаваемого курса.

9.2. В случае направления сотрудника для обучения в один из образовательных центров или учреждений, сотрудник по окончании курса обучения обязан в течение пяти (5-ти) рабочих дней представить Инспектору по кадрам Компании документ об окончании курса.

9.3. Оценка эффективности обучения проводится с целью

9.3.1. Определения адекватности обучения потребностям сотрудников.

9.3.2. Уровня усвоения сотрудником изучаемого материала.

9.3.3. Определения рациональности расходования средств, вложенных в обучение.

9.4. Эффективность обучения сотрудника определяется по результатам и методикам оценки личной результативности деятельности и в ходе аттестации персонала в соответствии с Процедурой “Оценка деятельности сотрудников” ADM 04.01.

9.5. Результаты оценки эффективности обучения сотрудника учитываются при принятии кадровых решений в отношении сотрудника и решений о затратах на его дальнейшую подготовку.

**10. Основные критерии оценки эффективности системы обучения персонала Компании**

10.1. Система обучения персонала прямо и косвенно влияет на следующие показатели:

10.1.1. Качество персонала Компании (профессиональные знания, умения, уровень образования)

10.1.2. Мотивированность персонала (возможность реализовать потребность в развитии, профессиональном и карьерном росте)

10.1.3. Улучшение бизнес-показателей Компании.

10.2. Основными критериями оценки эффективности системы обучения персонала являются:

10.2.1.Полнота реализации Плана обучения персонала.

10.2.2.Количество сотрудников, прошедших подготовку и успешно сдавших итоговые тесты.

10.2.3. Качество проведенного обучения.

10.3. Для оценки качества проведенного обучения проводятся следующие процедуры:

10.3.1.Сбор обратной связи от участников обучения.

10.3.2. Оценка изменений результатов работы обученных сотрудников их непосредственным руководителем.

10.3.3. Расчет изменений бизнес-показателей.

10.4. Целесообразность применения оценочных процедур определяется в каждом отдельном случае.

**11. Сфера действия**

11.1. Данная Политика распространяет на всех сотрудников компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**12. Исключения**

12.1. Исключения из данной Политики допускаются только с разрешения Генерального Директора компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**13. Ответственность**

13.1. Ответственным за исполнение данной Политики являются Директор по административным вопросам, руководители структурных подразделений и Инспектор по кадрам компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**14. Дата вступления в силу**

\_\_ \_\_\_\_\_\_ 20\_\_г.

**15. Срок пересмотра Политики**

15.1. Данная Политика пересматривается раз в 5 лет или по решению Генерального Директора компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**16. Куратор:**

Вице-президент по административным вопросам.