



Публичное акционерное общество
НОВОЛИПЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ

УТВЕРЖДАЮ

Вице-президент по кадрам и системе
управления

(утверждено)

М.А. Архипов

« 28 » 02 2019 г.

РЕГЛАМЕНТ по обучению персонала Р HR 325-0001-2019

(Введен впервые)

(с учетом Изм. № 1, утв. ХХ.01.2022)

Введен в действие приказом от « 21 » 03 2019 года № 238

Дата введения « 21 » 03 2019 года

Содержание

1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ.....	3
2. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.....	3
3. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	3
4. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ПРИНЦИПЫ И СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ.....	4
5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ, НАЗНАЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ, ФОРМАТ ОБУЧЕНИЯ.....	4
6. МАТРИЦА РОЛЕЙ И ПОЛНОМОЧИЙ	7
7. ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ	8
8. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ	15
9. ПРОВЕДЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ	20
10. РАЗРАБОТКА КУРСОВ ВНУТРЕННЕГО ОБУЧЕНИЯ	31
11. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ	35
12. ТРЕБОВАНИЯ К ХРАНЕНИЮ ДОКУМЕНТОВ.....	38
13. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	38
ПРИЛОЖЕНИЕ А (справочное) Термины и определения.....	40
ПРИЛОЖЕНИЕ Б (справочное) Структура системы обучения.....	43
ПРИЛОЖЕНИЕ В (обязательное) Порядок оплаты времени обучения работников и участия в мероприятиях, не относящихся к обучению.....	45
ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ К РЕГЛАМЕНТУ	47
ЛИСТ РЕДАКЦИЙ РЕГЛАМЕНТА.....	48

1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Настоящий регламент определяет цели, задачи, принципы, порядок и сроки процесса «Обучение персонала» с целью выработки единого подхода, обязательного к исполнению во всех структурных подразделениях.

2. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ¹

- 2.1. В настоящем регламенте использованы ссылки на следующие нормативные документы:
- 2.1.1. Трудовой кодекс Российской Федерации.
 - 2.1.2. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" N 273-ФЗ от 29.12.2012.
 - 2.1.3. Регламент «О разработке компетенций и оценке руководителей и специалистов», утвержден президентом (председателем Правления) 20.04.2016.
 - 2.1.4. Регламент «О функционировании комитетов по человеческому капиталу», утвержден президентом (председателем Правления) 13.10.2017.
 - 2.1.5. Регламент по выбору контрагента с участием Тендерной комиссии, утвержден Директором по внутреннему контролю и управлению рисками 08.07.2015.

3. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- 3.1. В настоящем регламенте применены термин (см. **приложение А**) в соответствии с Единым корпоративным глоссарием «Термины и определения», размещенном на корпоративном портале в разделе «Сервисы\Общие сервисы\Нормативные документы»: **работник; квалификация; функциональное направление (ФН); карта последовательности технологических операций (КПТО); индивидуальный план развития (ИПР); кадровый резерв (КР).**
- 3.2. Дополнительно в настоящем положении применены следующие термины (см. **приложение А**): **обучение; внешнее обучение; провайдер обучения; внутреннее обучение; профессиональное (технологическое) обучение; функциональное обучение; управленческое обучение; Корпоративный университет (далее КУ); базовые программы корпоративного университета (далее – базовые программы КУ); эффективность обучения; квалификационные требования; программа обучения; курс; формат обучения; дистанционное обучение; дистанционный курс; квалификационный экзамен; система; компьютерная тренинговая система (далее – КТС); преподавательский состав; HR бизнес-партнер (HR BP); внутренние конференции ФН.**

4. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ПРИНЦИПЫ И СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

- 4.1. Регламент разработан в рамках развития системного, унифицированного и автоматизированного² подхода к организации обучения работников и ставит следующие цели и задачи:
- 4.1.1. Цели системы обучения:
- обеспечение уровня квалификации персонала, требуемого для выполнения задач бизнеса и удовлетворяющего требованиям законодательства;

¹ При пользовании настоящим документом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов (и классификаторов) на территории государства по соответствующему указателю стандартов (и классификаторов), составленному по состоянию на 1 января текущего года, и по соответствующим информационным указателям, опубликованным в текущем году. Если ссылочный документ заменен (изменен), то при пользовании настоящим документом следует руководствоваться замененным (измененным) документом. Если ссылочный документ отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, применяется в части, не затрагивающей эту ссылку.

² После перехода на автоматизированную систему управления обучением (SAP LMS SF).

- прогнозное планирование и подготовка персонала для будущих нужд компании с учетом стратегии развития и внешних трендов.

4.1.2. Задачи системы обучения:

- целевое и эффективное использование средств, инвестируемых в развитие персонала;
- повышение эффективности и результативности работников;
- создание условий для построения долгосрочной карьеры в компании и реализации потенциала работников;
- обеспечение выполнения законодательных требований;
- поддержка корпоративной культуры и ценностей.

4.2. Компания обеспечивает работника необходимыми ресурсами для реализации потребностей в обучении, учитывает его мотивационный профиль, сильные и слабые стороны, предпочтения в развитии.

4.3. основополагающим принципом построения системы обучения является его позиционирование как инвестиции в персонал, что означает:

- ожидание возврата на инвестированные компанией средства в развитие персонала в виде роста результативности и компетентности сотрудников;
- активное использование сотрудниками на практике знаний, полученных на тренингах и курсах;
- софинансирование работниками ряда обучающих программ с заключением ученического договора, определяющего условия такого вида обучения;
- возврат средств, затраченных компанией на обучение, в случае досрочного увольнения сотрудника или в связи с недобросовестным отношением к процессу: пропуск занятий без уважительной причины, невыполнение домашних заданий, пассивное и неконструктивное поведение в очных тренингах, недостижение целевых показателей по обучению и т.д.

4.4. Структура системы обучения представлена в **приложении Б**.

5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ, НАЗНАЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ, ФОРМАТ ОБУЧЕНИЯ

5.1. Потребности в обучении определяются в соответствии с законодательными требованиями, существующими пробелами в компетенциях против профиля должности (оценка по компетенциям), результативностью работников (оценка результативности) и отражаются в ИПР в случаях где это применимо.

5.2. Основными причинами возникновения потребности в обучении являются:

- требования законодательства, а также необходимость получения необходимых компетенций при приеме на работу (для определенной категории сотрудников);
- изменение содержания работы в связи с изменением оргструктуры, технологических процессов, используемых систем/оборудования, методов работы и требований, предъявляемых к готовой продукции;
- обучение в рамках адаптации сотрудника на новом месте работы;
- результативность работы ниже ожидаемого уровня в силу недостаточности развития профессиональных или управленческих компетенций;
- подготовка к переходу на новую позицию;
- предписание контролирующих органов и замечания по результатам аудита;

- установленные требования к периодичности обучения;
 - требования должностных инструкций;
 - усиление или трансформация корпоративной культуры компании, каскадирование смыслов и ценностей;
 - результаты оценки профессиональных компетенций и оценки руководителя в соответствии с областями развития и привязке к результатам деятельности для определения текущих и будущих потребностей.
- 5.3. Объективность и прозрачность определения потребностей в обучении обеспечивается на основании следующих видов оценки:
- на основании результатов оценки профессиональных компетенций в соответствии с Регламентом «О разработке компетенций и оценке руководителей и специалистов» (2.1.3) – для определения текущих потребностей;
 - на основании оценки руководителя в соответствии с областями развития и привязке к результатам деятельности для определения текущих и будущих потребностей.
- 5.4. Потребность в обучении определяется в соответствии с занимаемой должностью и требуемыми профессиональными знаниями в рамках должности.
- 5.5. Функциональное обучение назначается непосредственным руководителем, через систему¹ (в большинстве случаев, выбирается из каталога курсов), в соответствии с потребностями в развитии сотрудника (ИПР).
- 5.6. Управленческое обучение организуется в рамках программ для руководителей и кадрового резерва компании. Определение потребности и назначение рассматривается индивидуально, в соответствии с потребностями руководителей.
- 5.7. Компания использует как дистанционный, так и очный форматы обучения.
- 5.8. При наличии альтернативы прохождения обучения в очном формате или дистанционном предпочтение следует отдавать дистанционному формату обучения.
- 5.9. При смешанном формате обучения, когда программой обучения предполагается сначала обучение в дистанционном формате, а после – в очном формате, обязательным условием для допуска к очной части обучения является успешное прохождение обучения в дистанционном формате.
- 5.10. Обучение и развитие работников эффективно при следующем соотношении форматов обучения:
- 70% – обучение и развитие на рабочем месте: рабочие проекты;
 - 20% – наставничество, менторинг, наблюдение за ролевой моделью, коучинг;
 - 10% – теоретическое обучение (тренинги и курсы).
- 5.11. Теоретическое обучение предназначено для овладения базовым уровнем компетенции. Овладение более высоким уровнем достигается практическим использованием полученных знаний на рабочем месте, постоянным саморазвитием и наблюдением за ролевыми моделями. При составлении ИПР соблюдается правило 70:20:10.

¹ После внедрения автоматизированной системы.

6. МАТРИЦА РОЛЕЙ И ПОЛНОМОЧИЙ

6.1. Матрица ролей и полномочий представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Матрица ролей и полномочий

Роль	Описание процессной роли
HR BP локальный	Проверка полноты и корректности заявок на обучение Формирование групп на обучение Комплектование пакета документов при профессиональном обучении в структурных подразделениях
HR BP функции	Проверка полноты и корректности планировании обучения кадрового резерва в соответствии с индивидуальными планами развития Актуализация заявленного обучения на предприятии в соответствии со стратегией функционального направления Согласование обучения с вице-президентами функциональных направлений
Специалист по обучению	Анализ потребности в обучении (внешнее/внутреннее) Составление плана обучения (внутреннего обучения) Формирование плана и бюджета на обучение (внешнее обучение) Организация обучения Организация анкетирования Организация тестирования Ведение учебно-учетной документации Участие в заседании квалификационной комиссии, проверке знаний КПТО
Методист/Сотрудник, ответственный за разработку курсов (сторонний разработчик с оплатой стоимости разработки УММ)	Разработка курса внутреннего обучения Внесение изменений в каталог курсов Информирование об изменениях в курсах Разработка оценочных средств Обработка анкет обратной связи Подготовка отчета по оценке эффективности
Внутренний преподаватель/тренер	Формирование графика Разработка программы внутреннего обучения

Роль	Описание процессной роли
	Проведение внутреннего обучения Разработка оценочных средств Ведение учебно-учетной документации
Главный специалист, ответственный за контроль затрат	Анализ и согласование потребности в развивающем обучении Консолидация бюджета для защиты и утверждения Консолидация затрат по всем видам обучения Формирование отчетности Анализ отклонений план/факт, обоснований, анализ отчетности
Директор по обучению и развитию персонала	Согласование и утверждение плана и бюджет на обучение на год Защита бюджета обязательного и профессионального обучения Согласование внеплановых заявок на обучение в рамках лимита
Служба по персоналу	Подразделение на предприятии, ответственное за согласование и защиту бюджета на обучение в рамках структурного подразделения
Дирекция по контроллингу	Подразделение ФН «Финансы и экономика», ответственное за и утверждение консолидированного бюджета на обучение в рамках годовой бюджетной комиссии
Провайдер	Предоставление графика обучения Проведение внешнего обучения Подготовка документов, подтверждающих обучение
Работник	Подтверждение участия в обучении (при наличии технической возможности) Самостоятельная регистрация на курс (при наличии технической возможности)
Сотрудник Корпоративного Университета	Формирование плана и бюджета КУ, графика внутренних тренингов Поддержание в актуальном состоянии базы данных программ КУ Формирование программ КУ Администрирование обучения КУ

7. ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ

7.1. Этапы планирования и бюджетирования обучения представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Планирование и бюджетирование обучения

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
1	Определение потребности	1. Формирование плана потребности в обучении персонала для получения (повышения) соответствующей квалификации, развития профессиональных навыков и личных компетенций сотрудников	Руководитель структурного подразделения	1. Требования в области охраны труда, промышленной безопасности 2. Потребность в получении профессии (основные и вторые), повышении разряда 3. Потребность в получении ВО и СО 4. Потребность развития компетенций (ИПР) 5. Профиль сотрудника 6. Матрица допусков (РСиС) и матрицы навыков (рабочие)	План потребности по видам обучения (заявки на обучение)	Система: (База данных по срокам, Профиль должности)	Вторая половина июня	Ежегодно в рамках годового планирования	НЕТ
2	Выбор курса и формы обучения	1. Выбор курса и формы обучения из каталога. 2. При отсутствии курса в каталоге формирование заявки вручную	Сотрудник по обучению	1. Заявка на обучение 2. Каталог курсов	План потребности по видам обучения (заявки на обучение)		Первые 3 недели июля	Ежегодно в рамках годового планирования	НЕТ

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
3	Проверка потребности на полноту, корректность.	1. Если заявка неполная и/или некорректная, возврат в структурное подразделение с указанием причины возврата или запрос дополнительных данных. 2. Если заявка полная, корректная, выполняется проверка на достаточность количества заявок.	Локальные HR BP (по внутреннему обучению по профессии в части планируемых к заполнению вакансий)	План потребности по видам обучения (заявки на обучение)	Скорректированный (дополненный) план потребности по видам обучения (заявки на обучение)	Система	Первые 3 недели июля	Ежегодно в рамках годового планирования	НЕТ
4	Проверка на достаточность количества заявок в рамках установленного лимита	1. Если заявок достаточно, то переход к определению формата обучения (внутреннее/внешнее) 2. Если заявок недостаточно, то производится: 2.1. Выбор программы и формы из каталога. 2.2. При отсутствии программы в каталоге формирование заявки вручную	Локальные HR BP (на время отсутствия автоматическая процедура переадресации заявок на HR BP функции, и. о. локального HR BP)	План потребности по видам обучения (заявки на обучение)	Скорректированный (дополненный) план потребности по видам обучения (заявки на обучение)	Система	Первые 3 недели июля	Ежегодно в рамках годового планирования	НЕТ

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
5	Анализ потребности в зависимости от формата обучения	1. Если обучение внутреннее: 1.1. запрос и получение графика доступности у внутренних преподавателей 1.2. Формирование и отправка графика 2. Если обучение внешнее, выполняется запрос и получение от внешних провайдеров информации о стоимости, сроках, объеме 3. При наличии внутреннего курса перенос заявки из внешнего обучения на внутреннее обучение	1. Специалист по обучению 2. Внутренний преподаватель (1.2.)	План потребности по видам обучения (заявки на обучение)	1. План обучения персонала при курсовой подготовке (проект) 2. План профессиональной подготовки рабочих на год (проект) 3. Список преподавателей при обучении по курсовой форме (профессия, курсы целевого назначения) 4. Список консультантов и инструкторов 5. Информация от провайдера (цена, сроки, объемы) – при наличии	Система	Первые 3 недели июля	Ежегодно в рамках годового планирования	ДА
6	Составление плана (внутреннего обучения)	На базе полученной информации от тренеров (доступности и удобных дат) формируется план-график внутреннего обучения	Специалист по обучению	1. План обучения персонала при курсовой подготовке (проект) 2. План профессиональной подготовки рабочих на год (проект) 3. Списки преподавателей	План внутреннего обучения	Система	Первые 3 недели июля	Ежегодно в рамках годового планирования	ДА
7	Формирование плана и бюджета (внешнее обучение)	На базе полученной информации от провайдеров, формируется план внешнего обучения и бюджет на год	Специалист по обучению	1. Информация от провайдера (цена, сроки, объемы) 2. План потребности во внешнем обучении	1. План внешнего обучения 2. Годовой бюджет на внешнее обучение	Система	Первые 3 недели июля	Ежегодно в рамках годового планирования	ДА

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
8	Согласование плана и бюджета	1.Если план и бюджет не согласованы, то возврат на доработку и внесение изменений в сформированный план и бюджет, далее согласование по схеме 2. Если план и бюджет согласованы и обучение внутреннее, то утверждение годового плана и бюджета 3.Если план и бюджет согласованы на уровне СП, то направляются главному специалисту, ответственному за контроль затрат	Служба по персоналу	Годовой план и бюджет	Согласованный план и бюджет	Система	Третья неделя июля	Ежегодно в рамках годового планирования	НЕТ
9	Консолидация, анализ, корректировка бюджета	1. Консолидация бюджетов от Компаний 2. Обсуждение с площадками и HR BP предоставленных обоснований отклонений 3. Обработка данных на наличие информации, формирование аналитического пакета информации на следующий год 4. Согласование и корректировка аналитического материала	Главный специалист, ответственный за контроль затрат	Согласованный в структурных подразделениях бюджет на внешнее обучение	Скорректированный бюджет на внешнее обучение	Система	Последняя неделя июля-первая половина августа	Ежегодно в рамках годового планирования	-

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
10	Корректировка, согласование, обоснование отклонений	Определение актуальности заявленного обучения со стратегией функционального направления и согласование обучения с вице-президентами функциональных направлений	1. HR VP функции 2. Вице-президент функционального направления	1. Бюджет на внешнее обучение в разрезе каждого функционального направления 2. Стратегия функционального направления	Скорректированный бюджет на внешнее обучение по каждому функциональному направлению	Система	Последняя неделя июля-первая неделя августа	Ежегодно в рамках годового планирования	-
11	Консолидация окончательной потребности	Консолидация окончательной потребности в обучении по Компании	Главный специалист, ответственный за контроль затрат	Скорректированные бюджеты на внешнее обучение по Компании	Консолидированный бюджет на внешнее обучение по Компании	Система	Первая неделя августа	Ежегодно в рамках годового планирования	-
12	Утверждение бюджета	1. Формирование презентации для БКГ (Согласование, корректировка презентационного материала) 2. Отправка бюджета в Дирекцию по контроллингу 3. Корректировка замечаний 4. Защита бюджета на БКГ 5. Корректировка замечаний 6. Утверждение бюджета на повторном БКГ	Директор по обучению и развитию	Консолидированный бюджет на внешнее обучение	Утвержденный бюджет на год	Система	Вторая половина августа-начало сентября	Ежегодно в рамках годового планирования	-
13	Утверждение годового плана	Получение утвержденного бюджета на год и утверждение согласно бюджету общего плана по обучению (внутреннее и внешнее) на следующий календарный год	Служба по персоналу	Утвержденный на БКГ годовой бюджет на обучение	Утвержденный План на год в СП (на внутреннее и внешнее обучение)	Система	В соответствии с графиком бюджетной кампании	Ежегодно в рамках годового планирования	НЕТ

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
14	Информирование всех заинтересованных лиц	Рассылка коммуникации об утверждении годового плана и бюджета на обучение всем РСП и заинтересованным лицам	Специалист по обучению	Утвержденный План на год (на внутреннее и внешнее обучение)	Информационное сообщение об утверждении годового плана и бюджета	Outlook	После утверждения бюджета	Ежегодно в рамках годового планирования	ДА
15	Размещение плана в системе	Установление статуса доступности плана обучения на год в системе	Специалист по обучению	Информационные сообщения об утверждении годового плана и бюджета	Письмо всем заинтересованным лицам	Outlook	После утверждения бюджета	Ежегодно в рамках годового планирования	ДА

8. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ

8.1. Этапы организации обучения приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Организация обучения

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
1	Наступление планового события или внепланового события	1. Сообщение о наступлении срока или события: 1.1. Наступление планового события (наступление календарного месяца отчетного периода, сроков аттестации) 1.2. Наступление внепланового события (прием, перевод персонала, практика студентов)	Специалист по обучению	1. Согласованный план и бюджет обучения на год (на следующий календарный месяц/квартал) 2. Информация о приеме, переводе, персонала, начале практики студентов 3. Информационное сообщение	План и бюджет потребности в обучении на следующий календарный месяц/квартал	Система Outlook	До 25 числа текущего месяца (внеплановое обучение) / До 10 числа последнего месяца предшествующего квартала (при ежеквартальном планировании)	Ежемесячно Ежеквартально По необходимости	-
2	Назначение обучения	1. Проверка текущего плана потребности. 1.1. В рамках плана и бюджета: Формирование заявки на обучение 1.2. Вне плана и бюджета: Формирование заявки на обучение и подготовка обоснования	Руководитель структурного подразделения	План и бюджет потребности в обучении на следующий календарный месяц/квартал	План и бюджет потребности в обучении на следующий календарный месяц/квартал	Система	До 25 числа текущего месяца (внеплановое обучение) / До 10 числа последнего месяца предшествующего квартала (при ежеквартальном планировании)	Ежемесячно Ежеквартально По необходимости	НЕТ
3	Проверка потребности на полноту и корректность	1. Если заявка полная и корректная, то переход к проверке на предмет соответствия бюджету. 2. Если заявка неполная и/или некорректная: 2.1. Возврат с причинами отказа	Локальные HR BP	План и бюджет потребности в обучении на следующий календарный месяц/квартал	План и бюджет потребности в обучении на следующий календарный месяц/квартал	Система	До 25 числа текущего месяца (внеплановое обучение) / До 10 числа последнего месяца предшествующего квартала	Ежемесячно Ежеквартально По необходимости	НЕТ

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
		2.2. Запрос дополнительных данных					тала (при ежеквартальном планировании)		
4	Проверка потребности на предмет соответствия бюджету	1. Если обучение в рамках бюджета, то переход к определению места проведения обучения 2. Если обучение не в рамках бюджета направление заявки и обоснования на согласование	Специалист по обучению	План и бюджет потребности в обучении на следующий календарный месяц/квартал	План и бюджет потребности в обучении на следующий календарный месяц/квартал	Система	До 25 числа текущего месяца (внеплановое обучение) / До 10 числа последнего месяца предшествующего квартала (при ежеквартальном планировании)	Ежемесячно Ежеквартально По необходимости	НЕТ
5	Согласование внеплановой потребности и бюджета	1. Если внеплановая потребность и бюджет согласованы, то направление потребности для анализа и консолидации 2. Если внеплановое обучение и бюджет не согласованы: 2.1. Возврат с причинами отказа 2.2. Запрос дополнительных данных для согласования	Служба по персоналу/ уполномоченный руководитель структурного подразделения	План и бюджет потребности в обучении на следующий календарный месяц/квартал	План и бюджет потребности в обучении на следующий календарный месяц/квартал(согласован)	Система	До 25 числа текущего месяца (внеплановое обучение) / До 10 числа последнего месяца предшествующего квартала (при ежеквартальном планировании)	Ежемесячно Ежеквартально По необходимости	НЕТ
6	Консолидация, анализ, согласование бюджета на внеплановое обучение и в рамках	1. Консолидация бюджетов от СП 2. Обработка данных на наличие информации 3. Согласование и корректировка аналитического материала	Главный специалист, ответственный за контроль затрат	План и бюджет на следующий календарный месяц/квартал(согласован)	План и бюджет на следующий календарный месяц/квартал (консолидирован)	Система	До 25 числа текущего месяца (внеплановое обучение) С 11 по 14 число последнего месяца предшествующего	Ежемесячно Ежеквартально	-

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
	как ежеквартального планирования	4. Если внеплановое обучение - в рамках бюджета, то переход к организации обучения - не в рамках бюджета, то направление заявки на согласование и обоснование бизнес-потребности 5. Если ежеквартальное планирование: - в рамках бюджета, то переход к организации обучения - не в рамках бюджета, то направление заявки на согласование и обоснование бизнес-потребности направлений					квартала (при ежеквартальном планировании)	По необходимости	
7	Корректировка, согласование, обоснование бизнес-необходимости	Корректировка, согласование, обоснование бизнес-необходимости обучения по функциональному направлению	HR VP функции Вице-президент функционального направления	План и бюджет функционального направления на следующий квартал	План и бюджет функционального направления на следующий квартал (скорректирован)	Система	С 16 по 17 число последнего месяца предшествующего квартала (при ежеквартальном планировании)	Ежеквартально	НЕТ
8	Консолидация окончательной потребности	Консолидация потребности от всех функциональных направлений на следующий квартал	Главный специалист, ответственный за контроль затрат	План и бюджеты функциональных направлений на следующий квартал (скорректирован)	План и бюджет на следующий квартал (консолидирован)	Система	С 18 по 20 число последнего месяца предшествующего квартала (при ежеквартальном планировании)	Ежеквартально	-

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
9	Согласование обоснований бизнес-необходимости обучения	Согласование консолидированного бюджета по Компании на следующий квартал	Директор по обучению и развитию	Бюджет на следующий квартал(консолидирован)	Бюджет на следующий квартал(согласован)	Система	С 21-го по 25 число последнего месяца предшествующего квартала (при ежеквартальном планировании)	Ежеквартально	НЕТ
10	Согласование, перераспределение/выделение денежных средств/лимитов	Перераспределение /выделение денежных средств из централизованного бюджета Аппарата Вице-президента по кадрам и системе управления в бюджет предприятия	Дирекция по контроллингу	Письмо от Дирекции по обучению и развитию	Бюджет на следующий календарный месяц/квартал (согласован) Денежные средства выделены/перераспределены	Система	С 26 до 28 число последнего месяца предшествующего квартала/календарного месяца	Ежемесячно Ежеквартально По необходимости	-
11	Информирование заинтересованных лиц	Согласованный план и бюджет на следующий квартал направляется обратно на предприятие/HR BP функций	Главный специалист, ответственный за контроль затрат	Согласованный план и бюджет на следующий квартал	1.Информационная рассылка с согласованным планом и бюджетом на следующий квартал	Outlook	30-31 число предшествующего квартала (при ежеквартальном планировании)	Ежеквартально	-
12	Анализ потребности в зависимости от места обучения	1.Если обучение на территории предприятия: 1.1. Подготовка распорядительных документов 1.2. Подготовка учебно-материальной базы (помещение, материалы, ИТ) 2.Если обучение не на территории предприятия: 2.1. Подготовка распорядительных документов	Специалист по обучению	1. План-график обучения на следующий календарный месяц 2. Договор с провайдером/внешним тренером 3. График внутреннего обучения 4. Программа тренинга	Договор с провайдером/внешним тренером (если нет рамочного договора)	Система	Не позднее 10 дней до начала обучения	Ежемесячно, по необходимости	ДА

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
13	Подготовка распорядительных документов	Формирование документов в системе, согласование, распечатка, организация подписания	Специалист по обучению	1. План-график обучения на следующий календарный месяц 2. Договор с провайдером/внешним тренером	Пакет распорядительных документов (подписано)	Система	Не позднее 5 дней до начала обучения	Ежемесячно, по необходимости	ДА
14	Подготовка учебно-материальной базы	1. Печать учебных материалов, 2. Проверка ПО, ИТ систем, учетных записей пользователей и доступов, 3. Бронирование и подготовка классов, 4. Подготовка/закупка канцелярских принадлежностей, 5. Составление заявок на закупку и передача лицу, ответственному за закупку продуктов для кофе-брейков/ закупка продуктов для кофе-брейков	Специалист по обучению	График внутреннего обучения, программа тренинга	1. Пакет материалов (распечатано) 2. ПО, ИТ системы, учетные записи (проверено) 3. Учебный класс (забронировано в системе) 4. Канцелярские принадлежности, продукты (закуплено)	Система SAP FI	Не позднее 5 дней до начала обучения	Ежемесячно, по необходимости	ДА
15	Информирование всех заинтересованных лиц	Рассылка приглашений	Специалист по обучению	1. Пакет распорядительных документов (подписано) 2. Список e-mail сотрудников 3. Список e-mail провайдеров, внешних тренеров	1. Приглашения на обучение 2. Организация командировок (процесс) 3. Закупочные процедуры (процесс) 4. Проведение обучения (процесс)	Outlook	Не позднее 5 дней до начала обучения	Ежемесячно, по необходимости	ДА

9. ПРОВЕДЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

9.1. Этапы проведения профессионального обучения приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Проведение профессионального обучения

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
Внешнее обучение									
1	Организация обучения	Выпуск распоряжения об обучении	Специалист по обучению	Договор с провайдером График обучения Программа обучения Список обучающихся	Распоряжение		По возникновению потребности	По необходимости	НЕТ
2	Проведение обучения (внешнего)	Проведение внешнего обучения сотрудников	Внешний тренер	Распоряжение График обучения Программа обучения	Учебно-учетная документация	Система (график)	Согласно программе обучения	По необходимости	НЕТ
3	Подготовка и передача документов, подтверждающих обучение	Подготовка и передача документов, подтверждающие обучение	Провайдер	Учебно-учетная документация	Пакет документов на оплату (оригиналы документов: договор, акт выполненных работ, счет-фактура, счет на оплату, см. ПРИЛОЖЕНИЕ В) Документы, подтверждающие обучение		В течение 1-5 дней после окончания обучения	По необходимости	НЕТ
4	Внесение данных о пройденном обучении в БД	Внесение данных о пройденном обучении в БД	Специалист по обучению	Документы, подтверждающие обучение	Результаты обучения в системе	Система	В течение 10 дней после поступления документов, подтверждающих обучение	По необходимости	ДА

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
Внутрифирменное курсовое обучение									
1	Организация обучения	Выпуск распоряжения об обучении	Специалист по обучению	График обучения Программа обучения Заявки на обучение Список преподавателей	Распоряжение Список обучающихся		Не позднее чем за 3 рабочих дня до начала занятий	По необходимости	НЕТ
2	Проведение курсового обучения (внутреннего)	1. Назначенный Распоряжением внутренний преподаватель проводит теоретическое обучение 1.1. При отсутствии производственного обучения, окончание обучения 1.2 При необходимости производственного обучения, закрепление сотрудника за инструктором производственного обучения	Внутренний преподаватель (консультант/преподаватель теоретического обучения)	Программа обучения Распоряжение	Журнал учета курсового обучения	Система	Согласно программе обучения	По необходимости	НЕТ
3	Промежуточная аттестация (в случаях, предусмотренных программой)	Проведение промежуточной аттестации (если предусмотрена программой) Если результат отрицательный - пересдача В случае неудовлетворительного повторного прохождения аттестации – далее п.5	Преподаватель Специалист по обучению	Программа обучения Журнал учета курсового обучения	Журнал учета курсового обучения Протокол (если программой не предусмотрена итоговая аттестация)	Система	Согласно программе обучения	По необходимости	НЕТ
4	Итоговая аттестация /проверка знаний (в случаях, предусмотренных программой)	Проведение итоговой аттестации/проверки знаний после обучения (если предусмотрено программой) Если результат отрицательный - пересдача	Специалист по обучению	Программа обучения Журнал учета курсового обучения	Протокол	Система	Согласно программе обучения	По необходимости	НЕТ

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
		В случае неудовлетворительного повторного прохождения аттестации- далее п.5							
5	Выпуск распорядительного документа «Об отчислении» (только для образовательных программ), только в случае неудовлетворительных результатов повторного прохождения промежуточной аттестации, итоговой аттестации	Выпускается в случае неудовлетворительных результатов повторного прохождения промежуточной аттестации, итоговой аттестации (только для образовательных программ)	Специалист по обучению	Протокол Протокол промежуточной/итоговой аттестации	Распоряжение «Об отчислении»		По факту поступления УУД, подтверждающей неудовлетворительные результаты повторного прохождения промежуточной/итоговой аттестации		НЕТ
6	Подготовка документов, подтверждающих обучение	Оформление документов, подтверждающих прохождение обучения.	Специалист по обучению	Журнал учета курсового обучения Протокол	Удостоверение Свидетельство Удостоверение о повышении квалификации Сертификаты и пр. документы об обучении в соответствии с утвержденными формами Справка об обучении	Система	В течение 10 дней после окончания обучения/проверки знаний	По необходимости	ДА

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
7	Внесение данных о пройденном обучении в БД	Внесение данных о пройденном обучении в БД	Специалист по обучению	Документы, подтверждающие обучение	Результаты обучения в системе	Система	В течение 10 дней после окончания обучения	По необходимости	Система
8	Выдача документов, подтверждающих обучение	Производится выдача документов, подтверждающих обучение	Специалист по обучению	Документы, подтверждающие обучение	Журнал учета выдачи документов, подтверждающих обучение	Система	В течение 30 дней после окончания обучения	По необходимости	ДА
9	Организация хранения учебно-учетной документации	Организация хранения документов (журнал курсового обучения, протоколы и пр.)	Специалист по обучению	Учебно-учетная документация (распоряжение, журнал курсового обучения, протоколы и пр.)	-	Система	В соответствии со сроками хранения документов	По необходимости	
Внутрифирменное индивидуальное обучение									
1	1.Определение возможности внутрифирменного обучения 2.Определение возможности организации обучения по индивидуальному учебному плану	1.Определение наличия программы обучения, обученных преподавателя теоретического и инструктора производственного обучения 2.Определение наличия оснований для обучения по индивидуальному учебному плану (ИУП)	Специалист по обучению	Перечень программ профессионального обучения Списки преподавателей ТО и инструкторов ПО Документы, подтверждающие наличие оснований для организации обучения по ИУП, согласование руководителя обучающегося о возможности обучения по ИУП	Заявка на разработку ИУП Документы, подтверждающие наличие оснований для организации обучения по ИУП, согласование руководителя обучающегося о возможности обучения	Система	По возникновению потребности	По необходимости	НЕТ

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
		3. При наличии оснований для обучения по ИУП – шаг 2. 4. При отсутствии оснований для обучения по ИУП – переход на шаг 3			по ИУП (только при наличии оснований для обучения по ИУП)				
2	Подтверждение/отклонение возможности организации обучения по ИУП. Разработка ИУП (при наличии возможности организации обучения по ИУП) (Шаг выполняется только при наличии оснований для обучения по ИУП, определенных в шаге 1)	Изучение наличия оснований для организации обучения по ИУП Разработка проекта ИУП, подписание, утверждение	Специалист отдела по методической работе Специалист по обучению (организация подписания в СП и возврат в отдел по методической работе)	Заявка на разработку ИУП Документы, подтверждающие наличие оснований для организации обучения по ИУП, согласование руководителя обучающегося о возможности обучения по ИУП	ИУП		Не позднее 2-х рабочих дней с момента поступления заявки	По необходимости	НЕТ
3	Организация обучения (по программе или ИУП)	Выпуск распоряжения об обучении	Специалист по обучению	Программа обучения или ИУП	Распоряжение		На основании заявки от СП в течение 5 рабочих дней после трудоустройства вновь принятого рабочего, а при переводе – за 5 рабочих дней до направления на обучение	По необходимости	НЕТ

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
4	Проведение обучения на рабочем месте	Проведение обучения на рабочем месте	Мастер (преподаватель теоретического/ инструктор производственного обучения)	Программа обучения или ИУП Распоряжение	Дневник производственного обучения, карточка учета теоретического обучения		Согласно программе обучения	По необходимости	НЕТ
5	Прохождение аттестации по КПТО (если для данной профессии разработаны КПТО)	1.Собеседование по КПТО в цеховой комиссии 2.Сдача электронных тестов по КПТО Если результат отрицательный - пересдача В случае неудовлетворительного повторного прохождения аттестации готовится распоряжение об отчислении – далее п.9	Специалист по обучению Комиссия Сотрудник	Приглашение Дневник производственного обучения, карточка учета теоретического обучения Программа обучения или ИУП	Протокол	Webtutor Outlook	За 5 дней до даты аттестации по КПТО/ Согласно программе обучения	По необходимости	НЕТ
6	Прохождение тестирования/КТС (если для данной профессии разработаны КТС)	1. Присутствие в компьютерном классе и контроль сдачи тестов 2.Если результат положительный, выпуск Протокола 3.Если результат отрицательный-пересдача В случае неудовлетворительного повторного прохождения аттестации готовится распоряжение об отчислении – далее п.9	Специалист по обучению	Дневник производственного обучения, карточка учета теоретического обучения Программа обучения или ИУП	Протокол	Система	В день тестирования	По необходимости	ДА

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
7	Квалификационная пробная работа (квалификационный экзамен)	Сдача квалификационной пробной работы Если результат отрицательный – передача. В случае неудовлетворительного повторного прохождения аттестации готовится распоряжение об отчислении – далее п.9	Инструктор ПО, комиссия	Приглашение Программа обучения или ИУП Дневник производственного обучения, карточка учета теоретического обучения	Заключение на пробную (практическую) квалификационную работу	Outlook Система	Согласно программе обучения	По необходимости	НЕТ
8	Проведение итоговой аттестации/проверки теоретических знаний (квалификационный экзамен)	Итоговая проверка теоретических знаний (тестирование, опрос и пр.), прием экзамена. В случае неудовлетворительного повторного прохождения аттестации готовится распоряжение об отчислении – далее п.9	Комиссия	Приглашение Дневник производственного обучения, карточка учета теоретического обучения Заключение на пробную (практическую) квалификационную работу Протоколы (аттестация с применением КПТО, КТС), если предусмотрены Программа обучения или ИУП Заявка на итоговую аттестацию/проверку знаний	Протокол итоговой аттестации/проверки теоретических знаний	Outlook Система	Согласно программе обучения	По необходимости	НЕТ
9	Выпуск распорядительного документа «Об отчислении» (Только в случае неудовлетворительных результатов повторного прохождения промежуточной	Выпускают в случае неудовлетворительных результатов повторного прохождения промежуточной аттестации, итоговой аттестации	Специалист по обучению	Протокол Протокол итоговой аттестации/проверки теоретических знаний	Распоряжение «Об отчислении»		По факту поступления УУД, подтверждающей неудовлетворительные результаты повторного прохождения промежуточной/итоговой аттестации		НЕТ

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
	аттестации, итоговой аттестации)								
10	Подготовка документов, подтверждающих обучение	Оформление документов, подтверждающих прохождение обучения.	Специалист по обучению	Протокол	Удостоверение Свидетельство Справка об обучении	Система	В течение 10 дней после окончания обучения/проверки знаний	По необходимости	ДА
11	Внесение данных о пройденном обучении в БД	Внесение данных о пройденном обучении в БД	Специалист по обучению	Протокол итоговой аттестации/проверки теоретических знаний	Результаты обучения в системе	Система	В течение 10 дней после окончания обучения	По необходимости	ДА
12	Подготовка документов на оплату (внутренние, внешние), см. ПРИЛОЖЕНИЕ В	Подготовка документов на оплату (внутренние, внешние), см. ПРИЛОЖЕНИЕ В	Специалист по обучению	Документы, подтверждающие прохождения обучения	Данные на оплату (сумма к оплате внесена в систему)	SAP FI SAP HCM	До 25-30 числа текущего месяца в соответствии с ЛНА	По необходимости	ДА
13	Выдача документов, подтверждающих обучение	Выдача сотруднику документов, подтверждающих обучение	Специалист по обучению	Удостоверение Свидетельство Справка об обучении	Журнал учета выдачи документов об обучении	Система	В течение 30 дней после окончания обучения	По необходимости	ДА
14	Организация хранения учебно-учетной документации	Организация хранения документов (распоряжение, дневник производственного обучения, карточка учета теоретического обучения, протоколы пр.)	Специалист по обучению	Учебно-учетная документация (распоряжение, дневник производственного обучения, карточка учета теоретического обучения, протоколы пр)		Система	В соответствии со сроками хранения документов	По необходимости	ДА
Смешанное внутрифирменное обучение (сначала курсовое, затем индивидуальное)									
1	Организация курсового обучения	Выпуск распоряжения об обучении	Специалист по обучению	График обучения Программа обучения Заявки на обучение, список обучающихся	Распоряжение		Согласно графику обучения/по мере возникновения потребности	По необходимости	НЕТ

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
				Список преподавателей					
2	Проведение курсового обучения	Назначенный распоряжением внутренний преподаватель проводит обучение	Внутренний преподаватель (консультант/преподаватель)	Программа обучения Распоряжение	Журнал учета курсового обучения	Система	Согласно программе обучения	По необходимости	НЕТ
3	Промежуточная аттестация (если предусмотрена программой)	Проведение промежуточной аттестации (если предусмотрена программой) Если результат отрицательный - передача В случае неудовлетворительного повторного прохождения аттестации – далее п.10	Преподаватель Специалист по обучению	Программа обучения Журнал учета курсового обучения	Журнал учета курсового обучения	Система	Согласно программе обучения	По необходимости	НЕТ
4	Организация индивидуального обучения	1.Подбор преподавателя и инструктора 2.Выпуск распоряжения об обучении	Специалист по обучению	Программа обучения Список преподавателей ТО/инструкторов ПО	Распоряжение	Система	Согласно программе обучения	По необходимости	НЕТ
5	Проведение обучения на рабочем месте	Проведение обучения на рабочем месте	Мастер (преподаватель теоретического/инструктор производственного обучения)	Программа обучения Распоряжение	Дневник производственного обучения, карточка учета теоретического обучения	Система Outlook	Согласно программе обучения	По необходимости	НЕТ
6	Прохождение аттестации по КПТО	1.Собеседование по КПТО в цеховой комиссии 2.Сдача электронных тестов по КПТО	Специалист по обучению Комиссия Сотрудник	Приглашение Дневник производственного обучения, карточка учета теоретического обучения	Протокол	Webtutor Outlook	Согласно программе обучения	По необходимости	НЕТ

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
	(если для данной профессии разработаны КПТО)	Если результат отрицательный - передача В случае неудовлетворительного повторного прохождения аттестации готовится распоряжение об отчислении – далее п.10		Программа обучения					
7	Прохождение тестирования/КТС (если для данной профессии разработаны КТС)	1. Присутствие в компьютерном классе и контроль сдачи тестов 2. Если результат положительный, выпуск Протокола 3. Если результат отрицательный-передача В случае неудовлетворительного повторного прохождения аттестации готовится распоряжение об отчислении – далее п.10	Специалист по обучению	Дневник производственного обучения, карточка учета теоретического обучения Программа обучения	Протокол	Система	В день тестирования	По необходимости	НЕТ
8	Квалификационная пробная работа (квалификационный экзамен)	Сдача квалификационной пробной работы Если результат отрицательный – передача. В случае неудовлетворительного повторного прохождения аттестации готовится распоряжение об отчислении – далее п.10	инструктор ПО, комиссия	Приглашение Программа обучения Дневник производственного обучения, карточка учета теоретического обучения	Заключение на пробную (практическую) квалификационную работу	Outlook Система	Согласно программе обучения	По необходимости	НЕТ
9	Проведение итоговой аттестации/проверки теоретических	Итоговая проверка теоретических знаний (тестирование, опрос и пр.), прием экзамена	Комиссия	Приглашение/график экзаменов Дневник производственного обучения, карточка учета теоретического обучения	Протокол итоговой аттестации/проверки теоретических знаний	Outlook Система	Согласно программе обучения	По необходимости	НЕТ

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
	знаний (квалификационный экзамен)	В случае неудовлетворительного повторного прохождения аттестации готовится распоряжение об отчислении – далее п.10		Заключение на пробную (практическую) квалификационную работу Протоколы (аттестация с применением КПТО, КТС), если предусмотрены Программа обучения Заявка на итоговую проверку знаний					
10	Выпуск распорядительного документа «Об отчислении» (Только в случае неудовлетворительных результатов повторного прохождения промежуточной аттестации, итоговой аттестации)	Выпускают в случае неудовлетворительных результатов повторного прохождения промежуточной аттестации	Специалист по обучению	Протокол Протокол итоговой аттестации/проверки теоретических знаний	Распоряжение «Об отчислении»		По факту поступления УУД, подтверждающей неудовлетворительные результаты повторного прохождения промежуточной/итоговой аттестации	По необходимости	НЕТ
11	Подготовка документов, подтверждающих обучение	Оформление документов, подтверждающих прохождение обучения	Специалист по обучению	Протокол	Удостоверение Свидетельство Справка об обучении	Система	В течение 10 дней после окончания обучения/проверки знаний	По необходимости	ДА
12	Внесение данных о пройденном обучении в БД	Внесение данных о пройденном обучении в БД	Специалист по обучению	Протокол итоговой аттестации/проверки теоретических знаний	Результаты обучения в системе	Система	В течение 10 дней после окончания обучения	По необходимости	ДА
13	Подготовка документов на оплату	Подготовка документов на оплату, см. ПРИЛОЖЕНИЕ В	Специалист по обучению	Документы, подтверждающие прохождение обучения	Данные на оплату (сумма к оплате внесена в систему)	SAP FI SAP HCM	До 25-30 числа текущего месяца в соответствии с ЛНА	По необходимости	ДА

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
14	Выдача документов, подтверждающих обучение	Выдача сотруднику документов, подтверждающих обучение	Специалист по обучению	Удостоверение Свидетельство Справка об обучении	Журнал учета выдачи документов об обучении	Система	В течение 30 дней после окончания обучения	По необходимости	ДА
12	Организация хранения учебно-учетной документации	Организация хранения документов	Специалист по обучению	Учебно-учетная документация (распоряжения, журнал учета курсового обучения, дневник производственного обучения, карточка учета теоретического обучения, протоколы, Заключение на пробную (практическую) квалификационную работу пр.)		Система	В соответствии со сроками хранения документов	По необходимости	ДА
Стажировка рабочих, РСИС									
1	Организация стажировки	Определение руководителя стажировки Организация разработки программы стажировки Выпуск распоряжения о стажировке	Специалист по обучению	Документы, подтверждающие наличие квалификации у рабочего	Распоряжение о стажировке Программа стажировки		По мере возникновения потребностей	По необходимости	НЕТ
2	Проведение стажировки, оценка результатов стажировки	Проведение стажировки руководителем стажировки, оценка результатов стажировки В случае получения стажером неудовлетворительной оценки по итогам стажировки, руководитель стажировки инициирует работу комиссии по персоналу	Руководитель стажировки	Распоряжение о стажировке Программа стажировки	Программа стажировки (отчетные разделы)		Согласно программе стажировки	По необходимости	НЕТ

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
3	Организация работы комиссии по работе с персоналом структурного подразделения (только в случае получения стажером неудовлетворительной оценки по итогам стажировки)	Организация работы комиссии по работе с персоналом для рассмотрения вопроса о причинах невыполнения программы и выдачи следующих рекомендаций: – о недопущении к самостоятельной работе, – о продлении срока стажировки	Руководитель стажировки Специалист по обучению Комиссия	Программа стажировки (отчетные разделы)	Протокол заседания комиссии		По мере возникновения потребности	По необходимости	НЕТ
4	Прием документов о стажировке	Руководитель стажировки предоставляет специалисту по обучению программу стажировки (с заполненными отчетными разделами)	Руководитель стажировки Специалист по обучению	Программа стажировки (отчетные разделы)			По окончании программы стажировки	По необходимости	НЕТ
5	Подготовка документов на оплату	Подготовка документов на оплату, см. ПРИЛОЖЕНИЕ В	Специалист по обучению	Программа стажировки (отчетные разделы)	Данные на оплату (сумма к оплате внесена в систему)	SAP FI SAP HCM	До 25-30 числа текущего месяца в соответствии с ЛНА	По необходимости	ДА
6	Организация хранения документации о пройденной стажировке	Организация хранения документов (распоряжение, программа стажировки)	Специалист по обучению	Документация о стажировке (распоряжение)		Система	В соответствии со сроками хранения документов	По необходимости	ДА

9а. ПРОВЕДЕНИЕ ВНЕШНЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ

9а.1. Под внешним управленческим обучением понимается:

- Программы MBA и EMBA
- Лидерские программы

– Российские и международные программы сертификации, квалификационные программы

9а.2. При наличии альтернативы прохождения обучения в Корпоративном университете или у внешнего провайдера, предпочтение следует отдавать программам Корпоративного университета.

9а.3. Условия согласования внешнего управленческого обучения:

– внешнее управленческое обучение реализуется не чаще 1 раза в три года для одного сотрудника;

– сотрудник должен отработать в компании не менее 2 лет, чтобы претендовать на внешнее управленческое обучение;

– внешнее управленческое обучение реализуется для сотрудников 16 грейда и выше;

– данное обучение должно быть согласовано непосредственным руководителем;

– компания оплачивает от 25% до 50% стоимости обучения. Финальный размер компенсации определяется по согласованию с Дирекцией по обучению и развитию;

– с сотрудником заключается ученический договор, с требованием отработать не менее 2 лет после обучения;

– компания обеспечивает только договорную поддержку и организацию оплаты, не обеспечивает административную поддержку;

– отвлечение на внешнее управленческое обучение, не может составлять больше чем 20 рабочих дней в году;

– командировка на внешнее управленческое обучение не оформляется, сотрудник может оформить удалённый формат работы;

– при наличии аттестации/экзамена в рамках программы обучения, оплачивается только одна попытка. При неуспешной попытке, пересдача экзаменов оплачивается сотрудником за свой счет.

9а.4. Этапы проведения внешнего управленческого обучения соответствует остальным видам внешнего обучения и приведены в таблице 4.

10. РАЗРАБОТКА КУРСОВ ВНУТРЕННЕГО ОБУЧЕНИЯ

10.1 Этапы разработки курсов внутреннего обучения приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Разработка курсов внутреннего обучения

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
1	Запрос на разработку курса внутреннего обучения	При отсутствии курса в каталоге отправка запроса на разработку программы содержащей основные требования к программе: Тема, продолжительность, конечный результат, сроки	Руководитель структурного подразделения	Изменение внешних требований (законодательство) Изменение внутренних требований	Заявка на разработку курса	Outlook Система	В течение 10 дней после возникновения потребности	По необходимости	НЕТ
2	Разработка курса внутреннего обучения	Анализ полученных данных. Разработка учебно - методических материалов	Методист/ сторонний разработчик с оплатой стоимости разработки УММ Ответственный разработчик от структурного подразделения	Заявка на разработку курса	Учебно-методические материалы		По согласованию с заказчиком	По необходимости	НЕТ
3	Планирование сроков обучения	Выход в процесс организации обучения. Оценка загрузки внутренних преподавателей/инструкторов производственного обучения. Планирование сроков проведения обучения Отправка пакета документов	Внутренний преподаватель/инструктор производственного обучения	Учебно методические материалы	График доступности внутренних преподавателей/инструкторов производственного обучения	Система	После разработки программы	По необходимости	ДА
4	Внесение изменений в каталог курсов	Обновление каталога курсов. Корректировка плана обучения	Специалист по обучению/сотрудник отдела по методической работе	Учебно методические материалы График доступности внутренних преподавателей/инструкторов производственного обучения	Каталог курсов (обновлено)	Система	В течение 10 дней после получения пакета документов	По необходимости	ДА

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
5	Информирование всех заинтересованных лиц	1. Рассылка информации об изменении каталога курсов	Специалист по обучению/сотрудник отдела по методической работе	Каталог курсов (обновлено)	Информационное письмо	Outlook Система	В течение 10 дней после обновления каталога	По необходимости	ДА

11. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

11.1. Этапы оценки эффективности представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка эффективности обучения

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
1	Запрос обратной связи по итогам обучения	Запрос обратной связи по итогам обучения в формате анкетирования	Специалист по обучению	1.Списки респондентов 2.Список e-mail	1.Анкета обучающегося (незаполненная) 2.Анкета Руководителя обучающегося сотрудника (незаполненная)	Он-лайн платформа для анкетирования (при наличии технической возможности)	1-2 дня после окончания курса для работника, прошедшего обучение 1-3 месяца для руководителей	По необходимости	ДА
2	Предоставление обратной связи от сотрудника	Предоставление обратной связи не позднее 3 дней после обучения	Сотрудник	Анкета обучающегося (незаполненная)	Анкета обучающегося (заполненная)	Он-лайн платформа для анкетирования (при наличии технической возможности)	Не позднее 3 дней после обучения	По необходимости	НЕТ
3	Предоставление обратной связи от руководителя	Предоставление обратной связи по истечению 1-3 месяцев после обучения	Руководитель структурного подразделения	Анкета руководителя обучающегося сотрудника (незаполненная)	Анкета руководителя обучающегося сотрудника (заполненная)	Он-лайн платформа для анкетирования (при наличии технической возможности)	В течение 3 дней после получения анкеты	По необходимости	НЕТ
4	Обработка результатов (обратной связи, итоговой проверки знаний, результатов методического анализа)	Обработка полученной обратной связи. Обработка результатов итоговой проверки знаний и результатов методического анализа (оценки методистом качества работы преподавателя).	Специалист по обучению/ сотрудник отдела по методической работе	1. Анкета обратной связи (заполненная) 2.Результаты тестирования 3.Результаты методического анализа	Отчет по оценке эффективности, включающий результаты обработки обратной связи, результаты итоговой проверки знаний и результаты методиче-	Он-лайн платформа для анкетирования (при наличии технической возможности)	По согласованию с заказчиком (при подготовке оперативных отчетов), ежеквартально, ежегодно	По необходимости	ДА

№	Шаг процесса	Описание шага процесса	Ответственный	Входящая информация	Исходящая информация	Система	Срок	Периодичность	Транзакционный шаг
		Формирование отчета об оценке эффективности обучения.			ского анализа (в случаях, когда предусмотрен)				

- 11.2 Необходимость оценки эффективности обучения, а также набор инструментов, которыми она проводится, зависит от вида и формата обучения.
- 11.3 Система обучения персонала является динамическим объектом и требует регулярного пересмотра для дальнейшего совершенствования на основании накопленного опыта с учетом внешних трендов и лучших практик. Оценка эффективности процесса обучения проводится на основании сбора и анализа обратной связи, полученной от участников обучения, которая учитывается при дальнейшем выборе провайдера и совершенствовании внутренних программ обучения. Работники проходят оценку по компетенциям до и после прохождения обучения в части функционального обучения; в части профессионального (технологического) обучения оценка возможна только после прохождения обучения.
- 11.4 В дополнение к оценке эффективности проведенного обучения участниками мероприятий и их руководителями могут использоваться следующие показатели:
- % сотрудников, текущий уровень развития компетенций которых соответствует целевому после обучения (для позиций с описанным профилем);
 - динамика основных производственных показателей, зависящих от «человеческого фактора», – аварийные остановки оборудования вследствие ошибок персонала, внеплановые ремонты, несчастные случаи на производстве и др.;
 - индекс защищенности ключевых позиций (количество резервистов, готовых к продвижению на ключевые позиции в горизонте не более 3 лет);
 - уровень удовлетворенности и мотивации сотрудников по результатам опросов;
 - динамика текучести персонала / причины ухода к другим работодателям;
 - % исполнения ИПР, общекорпоративных планов обучения.

11.5 Эти и другие показатели эффективности могут быть использованы в HR аналитике (метриках) как минимум один раз в год с целью разработки мероприятий по улучшению.

12. ТРЕБОВАНИЯ К ХРАНЕНИЮ ДОКУМЕНТОВ

Хранение документов, используемых в процессе обучения персонала осуществляется в соответствии с требованиями, установленными в компании.

13. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- 13.1. Работник несет ответственность за соответствие уровня своих компетенций требуемому, занимает проактивную позицию в отношении собственного обучения и развития, отслеживает тенденции внешнего рынка в области своей специализации, самостоятельно изучает профессиональную литературу и другие доступные материалы, проявляет ответственность и высокий уровень самодисциплины в посещении согласованных тренингов, выполнении домашних заданий, практическом использовании полученных знаний и т.д.
- 13.2. Ответственность всех заинтересованных участников процесса в рамках своих обязанностей представлена в п.7 настоящего регламента «Матрица ролей и полномочий».
- 13.3. Ответственность за контроль исполнения требований настоящего регламента возложена на вице-президента по кадрам и системе управления.

Руководитель направления Корпоративное обучение
Дирекции по обучению и развитию персонала

(подписано) В.О. Натрошвили

РАЗРАБОТАНО

Главный специалист Дирекции по обучению и развитию
персонала

(подписано) О.В. Ильина

Лист согласования к HR 325-0001-2019 Регламент по обучению персонала

Форма 0

СОГЛАСОВАНО

№	Должность	Результат согласования	Инициалы, фамилия
1.	Директор Дирекции по персоналу ПАО «НЛМК»	Согласна 14.02.2019 10:10	И.П. Ефимчук
2.	Директор Дирекции по персоналу ОАО «Алтай-кокс»	Согласен 08.02.2019 06:35	А.А. Уманец
3.	И.о. начальника Управления персоналом ООО «ВИЗ-Сталь»	Согласна 21.02.2019 17:57	О.Н. Щербо
4.	Директор Дирекции по персоналу ОАО «Стойленский ГОК»	Согласна 15.02.2019 17:15	Н.М. Путинцева
5.	Директор Дирекции по персоналу ООО «НЛМК-Сорт»	Согласна 11.02.2019 11:14	Е.Ю. Широкова
6.	Директор Дирекции по контроллингу	Согласна 27.02.2019 12:32	А.В. Финк
7.	Директор Дирекции по правовым вопросам	Согласен 26.02.2019 15:07	Д.В. Донов
8.	Директор Дирекции по развитию кадровой службы и систем мотивации	Согласна 26.02.2019 17:58	А.В. Шавандина
9.	Директор Дирекции бухгалтерского учета и кадрового администрирования ООО «НЛМК-Учетный центр»	Согласна 25.02.2019 17:02	О.Г. Зарубина
10.	Начальник Управления «Корпоративный университет»	Согласна 19.02.2019 20:52	В.А. Сатарова

Достоверность данных подтверждаю:

Директор Дирекции по обучению и развитию персонала

(подписано)

Р.Н. Великанский

Нормоконтроль пройден:

Начальник управления по стандартизации и сертификации Дирекции по реинжинирингу

(подписано)

Е.В. Елетин

Комментарии:

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(справочное)
Термины и определения

- А.1. В настоящем регламенте применены следующие термины с соответствующими определениями в соответствии с **Единым корпоративным глоссарием «Термины и определения»**, размещенном на корпоративном портале в разделе «Сервисы\Общие сервисы\Нормативные документы»:
- А.1.1. **Индивидуальный план развития (ИПР):** форма, содержащая совокупность мероприятий, направленных на развитие резервиста.
- А.1.2. **Кадровый резерв (КР):** группа резервистов, отобранных для подготовки и/или назначения на должности, подлежащие резервированию.
- А.1.3. **Карта последовательности технологических операций (КПТО):** нормативный документ, составленный на основе технологической инструкции, производственно-технической инструкции, инструкции по эксплуатации оборудования, инструкции по охране труда и др., регламентирующий и иллюстрирующий последовательность действий персонала при выполнении операции технологического процесса, содержащий требования по охране труда, по техническому контролю продукции и технологического процесса, по охране окружающей среды, по применению средств измерений и являющийся основой надлежащего исполнения персоналом требований технологического процесса.
- А.1.4. **Квалификация:** иерархия уровней компетенций, требуемых для исполнения функционала должности.
- А.1.5. **Работник:** физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с предприятием.
- А.1.6. **Функциональное направление (ФН):** функция, управление которой осуществляется на корпоративном уровне с прямым подчинением руководителя функции Президенту (Председателю Правления).
- А.2. Дополнительно в настоящем регламенте применены следующие термины с соответствующими определениями:
- А.2.1. **Базовые программы корпоративного университета (далее – базовые программы КУ):** программы обучения, разработанные внутри Корпоративного университета, которые отражают специфику Компании и передовой международный опыт, направленные на формирование единого пространства корпоративной культуры и развитие у руководителей единых ценностей, управленческих и профессиональных компетенций, общего понимания и вовлеченности в достижение стратегии Компании и культуру постоянных изменений и инноваций.
- А.2.2. **Внешнее обучение:** обучение, реализуемое с привлечением внешних провайдеров.
- А.2.3. **Внутреннее обучение:** обучение, реализуемое преподавательским составом Компании для сотрудников предприятия.
- А.2.4. **Внутренние конференции ФН:** мероприятия, которые подразумевают групповое взаимодействие сотрудников, обмен опытом и знаниями в рамках одного функционального направления с целью командообразования, обсуждения стратегии функции и прочее.
- А.2.5. **Дистанционное обучение:** самостоятельная форма обучения, отражающая взаимодействие преподавателя или курса и работника, проходящего обучение между собой

на расстоянии.

- A.2.6. **Дистанционный курс:** единица обучающего развивающего мероприятия, содержащая учебный материал по самостоятельному освоению, поддержанию, контролю знаний/навыков, и реализуемая специфичными средствами телекоммуникационных технологий.
- A.2.7. **Квалификационные требования:** минимально необходимые требования к профессии по квалификационным уровням и компетенциям с учетом обеспечения качества, продуктивности и безопасности выполняемых работ. Требования включают в себя, наряду с другими данными, перечень конкретных должностных обязанностей, рассматриваемых с точки зрения конкретных знаний, умений и навыков, необходимых работнику для реализации трудовых функций в границах его компетентности.
- A.2.8. **Квалификационный экзамен:** форма итоговой аттестации, заключающаяся в оценке соответствия полученных знаний, умений и навыков программе профессионального обучения и установления на этой основе лицам, прошедшим профессиональное обучение, уровня квалификации (разряда) по соответствующим профессиям рабочих.
- A.2.9. **Компьютерная тренинговая система (далее – КТС):** программная оболочка, позволяющая имитировать технологический процесс, включая характерные технологические особенности управления основным оборудованием.
- A.2.10. **Курс:** минимальная единица обучающего, развивающего мероприятия, включающая точно очерченный круг знаний, умений и навыков в какой-либо области или дисциплине.
- A.2.11. **Обучение:** целенаправленный процесс организации деятельности работников по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у работников мотивации получения образования в течение всей жизни.
- A.2.12. **Преподавательский состав:** работники предприятия (инструктора производственного обучения, преподаватели и консультанты теоретического обучения, наставники, внутренние тренеры, разработчики учебно-методических материалов и т.п.), привлекаемые к внутрикорпоративному обучению, прошедшие соответствующую подготовку и соответствующие законодательным и внутрикорпоративным требованиям, предъявляемым к работникам.
- A.2.13. **Провайдер обучения:** поставщик, оказывающий образовательные, научно-методические, организационные и информационно-консультационные услуги.
- A.2.14. **Программа обучения:** курс или комплекс объединенных единой методологией курсов, который представлен в виде учебного плана, рабочих программ, иных компонентов, а также оценочных и методических материалов, и определяющий содержание и количество знаний, умений и навыков, предназначенных к усвоению в какой-либо области или дисциплине.
- A.2.15. **Профессиональное (технологическое) обучение:** вид обучения, который направлен на приобретение работниками (производственный персонал) знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий).

- А.2.16. **Система:** автоматизированная система управления процессом обучения.
- А.2.17. **Управленческое обучение:** вид обучения, направленный на развитие управленческих компетенций руководителей и участников кадрового резерва.
- А.2.18. **Формат обучения:** классификационная характеристика, отражающая форму организации обучения.
- А.2.19. **Функциональное обучение:** вид обучения, направленный на развитие профессиональных компетенций работников прочих функциональных направлений (непроизводственный персонал) и их соответствие требованиям к должности/профессии.
- А.2.20. **Эффективность обучения:** совокупный показатель, учитывающий соотношение реально достигнутых результатов обучения, предусмотренных учебной программой, и затраченных ресурсов.
- А.2.21. **HR бизнес-партнер (HR BP):** работник кадровой службы, отвечающий за организацию и координацию оказания кадровых услуг предприятию (локальный HR BP) и функциональному направлению (HR BP функции).

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(справочное)
Структура системы обучения

Б.1. Система обучения базируется на следующих основных направлениях (рисунок 1):



Рисунок 1 – Основные направления системы обучения

Б.1.1. Профессиональное (технологическое) обучение:

- обязательное обучение: допуски, сертификация, аккредитация;
- профессиональное обучение рабочих (профессиональная подготовка, профессиональная переподготовка, повышение квалификации);
- обучение на вторую профессию, повышение квалификации (в т.ч. обучение рабочих современным инструментам работы, поведенческим установкам и навыкам в процессе профессионального обучения);
- обучение в целях развития профессиональных компетенций РСиС и рабочих;
- развитие современных технологических компетенций («Школа доменщика», «Школа энергетика» и др.);
- передача опыта через стажировки;
- конкурсы профессионального мастерства (элемент профессионального развития).

ПРИЛОЖЕНИЕ Б (окончание)

Б.1.2. **Функциональное обучение:**

- обучение в целях развития профессиональных функциональных компетенций, относящихся к обязательным требованиям для выполнений функциональных обязанностей и позволяющие выполнять определенные ДИ и /или функционалом задачи (Финансы, Продажи, Закупки, др.);
- обучение в целях развития компетенций персональной эффективности, повышающие общую производительность труда и являющиеся сквозными, т.е. не связанные с конкретной профессиональной предметной областью (иностранный язык, MS Office, навыки презентации и т.д.);
- обучение в целях развития профессиональных компетенций и навыков под целевые запросы (Снабжение, Логистика, Внешние коммуникации, Торговый дом, ИТ).

Б.1.3. **Управленческое обучение:**

- обучение по программам собственной разработки Корпоративного Университета;
- обучение по программам для кадровых резервистов (2-5 УУ);
- стратегические сессии и конференции.

Б.2. Приоритетным направлением системы развития персонала является внутреннее обучение. Внешняя экспертиза используется для разработки и реализации эксклюзивных и оригинальных программ, где ее привлечение обосновано спецификой потребностей.

Б.3. Организационная структура системы обучения:

Б.3.1. **Дирекция по обучению и развитию персонала:** разрабатывает интегрированный подход к обучению и развитию персонала, осуществляет определение общекорпоративных потребностей в обучении в долгосрочной перспективе, осуществляет разработку и реализацию внешнего, функционального, другого обучения.

Б.3.2. **Корпоративный университет (далее КУ):** структурное подразделение ПАО НЛМК, которое разрабатывает обучающие программы для управленческого состава и других категорий сотрудников и поддерживает их реализацию в дистанционном и очном формате.

Б.3.3. **Локальные HR функции:** организуют на своих площадках проведение мероприятий, необходимых для определения потребностей в обучении, составляют план обучения на год, рассчитывают и предоставляют на утверждение бюджет, контролируют исполнение плана обучения, разрабатывают программы обучения, проводят подбор преподавателей, организуют и участвуют в мероприятиях в рамках оценки эффективности обучения по результатам обучения и вносят предложения по улучшению, а также организуют полный цикл обучения по базовым программам Корпоративного университета.

ПРИЛОЖЕНИЕ В
(обязательное)

Порядок оплаты времени обучения работников и участия в мероприятиях, не относящихся к обучению

- V.1. С целью сохранения единого подхода к оплате времени нахождения работников на обучении или других мероприятиях, не относящихся к обучению, установлен следующий порядок:
- V.1.1. Работникам, направляемым на профессиональное обучение (вид обучения А) или дополнительное профессиональное образование (вид обучения В) время обучения оплачивается исходя из среднего заработка по основному месту работы.
Алгоритм расчета: S01
- V.1.2. Работникам, направляемым на мероприятия, относящиеся к виду обучения С, оплата участия в этих мероприятиях производится исходя из действующей системы оплаты труда работника.
Алгоритм расчета: W01
- V.1.3. При направлении работников для участия во всех видах обучения в другую местность, работникам предоставляются гарантии и компенсации, предусмотренные при направлении работников в командировки.
Алгоритм расчета: M01
- V.1.4. Работникам, проходящим обучение по своей инициативе и за свой счет (за исключением случаев, предусмотренных действующим трудовым законодательством), может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы.
Алгоритм расчета: O01
- V.2. Соответствующий алгоритм расчета, график работы, а также продолжительность обучения или участия в мероприятии необходимо указать в распорядительном документе при направлении работника на обучение.
- V.3. Соответствие категорий программ видам обучения в таблице В.1.:

Таблица В.1 – Соответствие категорий программ видам обучения

Вид обучения	Категория программ
Профессиональное обучение (вид обучения А)	Профессиональная подготовка
	Профессиональная переподготовка, обучение на вторую профессию
	Повышение квалификации (разряда)
	Программы обучения с целью получения допуска к работе (ПБиОТ)
	Обучение на курсах целевого назначения (новое оборудование, технология)
	Тестирование, реализуемое в рамках программ профессионального обучения
	Независимая оценка квалификаций в центрах оценки квалификаций

Вид обучения	Категория программ
Дополнительное профессиональное образование (вид обучения В)	Программа повышения квалификации
	Программа профессиональной переподготовки
	Тестирование, реализуемое в рамках программ дополнительного профессионального образования
	Стажировки ⁴
Мероприятия, не являющиеся профессиональным обучением и дополнительным профессиональным образованием (вид обучения С)	Ассесмент-центр
	Стратегические сессии
	Бизнес-игры
	Фокус-группы
	Внутренние конференции
	Управленческие тренинги (развитие управленческих компетенций), кроме тренингов, являющихся частью программ дополнительного профессионального образования
	Обучение модулям Корпоративного университета
	Тестирование, направленное на определение уровня профессиональных/управленческих компетенций
	Дополнительные общеобразовательные программы (общеразвивающие)
	Мероприятия, проводимые в рамках различных конкурсов: тестирование, тренинги, отбор, награждения и т.д.
	Консультационные семинары, семинары-обучения
	Стажировки ⁵

⁴ Для категории рабочих.

⁵ Для категории РСИС.

**ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ
К РЕГЛАМЕНТУ**

Форма 0

Номер изменения	Дата введения в действие	Перечень измененных пунктов
1	00.09.2021	Таблица 1, раздел 9а

**ЛИСТ РЕДАКЦИЙ
РЕГЛАМЕНТА**

Форма 0

Ред.№	Наименование документа	Дата утверждения	Дата введения в действие	Реквизиты распорядительного документа
1	Р HR 325-0001-2019 Регламент по обучению персонала	28.02.2019	21.03.2019	Приказ Президента (Председателя Правления) от 21.03.2019 № 238