

**ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ НА ПОСТУ**

1. Обеспечивать сохранность и пополнение ценными материалами библиотеки компании.
2. Выявлять потребность в обучении у сотрудников посредством опросов, коммуникации с сотрудниками и их руководителями и инспекций.
3. Подготавливать материалы для обучения сотрудников
4. Организовывать внешнее обучение сотрудников - зрс утвержденная руководителем, заявка на оплату обучения. заявка на обучение, успешное прохождение обучения (обратная связь от организаторов), запрос обучающих материалов по обучению у организаторов, проведение внутреннего обучения в срок, составление программы по внедрению полученных знаний, контроль выполнения задач по программе
5. Организовывать внутреннее обучение (в классе обучения в компании) - предоставить место для обучения, проконтролировать включенный зум и запись обучения а также включенную демонстрацию экрана, следить за ходом обучения не отвлекается ли сотрудник, делать срезы пройденного обучения и корректировать, провести экзамен под запись в зум после пройденного обучения
6. Составлять индивидуальные программы обучения - созданные индивидуальные программы под каждого сотрудника на основании полученных данных от самого сотрудник. его руководителя опросов и инспекций а также исходя из материала который уже есть или может быть получен извне
7. Контролировать и добиваться своевременного выполнения задач по индивидуальным программам по обучению. Проверять применение полученных данных в работе - проговорить цели и результат обучения, следить за своевременным прохождением обучения. Проверять ответы на вопросы и проводить экзамены. инспекции про применению знаний.
8. Составлять Контрольные листы (последовательные вопросы по пройденному материалу) к новым оргполитикам компании - в пройденном обучении должно быть подтверждение того что сотрудник сможет применять в своей работе полученные знания, это подтверждение руководитель НО14 должен увидеть без подсказки НО14
9. Администрировать (добавлять курсы, пользователей, проверять ответы студентов, удалять и т.д) онлайн платформу для обучения
10. Обеспечивать сохранность и пополнение онлайн платформы новыми курсами - своевременная оплата за пользование платформой, раз в пол года обновлять копию всех курсов на платформе с помощью Айти специалиста и внешнего носителя данных
11. Составлять проверочные вопросы к новым видео и курсам на онлайн платформе
12. Контролировать обучение стажеров в классе, выполнять роль инструктора для

них, помогать двигаться по обучению - маркеры поведения.

1. Проверять задания стажеров и сотрудников компании на уникрафте (добиваться

правильных ответов)

1. Соблюдать правила и оргполитики компании
2. Постоянно работать над оптимизацией процессов в своем отделе и компании в целом
3. Требовать от сотрудников соблюдения правил по пользованию библиотекой
4. Обеспечивать своевременное информирование участников о времени и месте проведения обучения, своевременное присутствие участников и обеспечивать их всеми необходимыми материалами (в случае необходимости)
5. Проверять ответы стажеров на платформе, проводить экзамены(Что Вы Делаете?) со стажерами на знание материалов курса “Эйнштейн”
6. Подготовить заранее место для проведения обучения.
7. Обеспечивать мероприятие по обучению необходимыми материалами (аудио и видео в т.ч.)
8. Обеспечивать присутствие, и необходимый сервис для лектора (если прибегаем к услугам внешнего обучения)
9. Сразу после проведения обучения в классе проконтролировать возвращение всех стульев сотрудников и оборудование (камера, флипчарт, прочая техника) на свои места. В 9:00 следующего дня все стулья и оборудование должны быть на местах
10. Проводить инспекции и выявлять отклонения в производстве ЦКП с целью устранить отклонения с помощью обучения -
11. **СЕКЦИЯ БИБЛИОТЕКИ**

**ЦКП секции –** находящаяся в сохранности и доступная сотрудникам компании библиотека материалов.

**Задача секции** **библиотеки:**

- собирает книги, аудио и видеозаписи, публикации, пригодные для обучения сотрудников компании;

- организует их хранение;

- выдает сотрудникам;

- обеспечивает их сохранность.

В любой компании есть ценные книги, справочники, редкие журнальные статьи и видеозаписи. Время от времени приобретаются новые материалы и, если не организовывает их хранение и контроль, их «зачитывают», а когда необходимо найти нужную информацию, сотруднику приходится тратить рабочее время на поиски.

Даже если в компании используется в основном безбумажный документооборот, все равно, кто-то должен поддерживать такую электронную библиотеку материалов в порядке, составлять описания этих материалов, чтобы можно было быстро найти любые данные. НО14 поддерживает электронную библиотеку материалов в порядке [(](https://corp.vba.com.ua/bitrix/tools/disk/focus.php?objectId=135047&cmd=show&action=showObjectInGrid&ncc=1)[Приложение 1](https://docs.google.com/document/d/1vLiExG2EmIcL2nr_ZfAP-B3cGRkNGCyKRM8_q56EiGE/edit#heading=h.gjdgxs)[)](https://corp.vba.com.ua/bitrix/tools/disk/focus.php?objectId=135047&cmd=show&action=showObjectInGrid&ncc=1), здесь находится и электронные книги. составляет описания этих материалов, чтобы можно было быстро найти любые данные.

1. **СЕКЦИЯ ОБУЧАЮЩИХ КУРСОВ И МАТЕРИАЛОВ**

**ЦКП секции –** соответствующие потребностям компании и готовые к использованию при обучении сотрудников программы и материалов.

**Задачи секции** **обучающих** **материалов:**

- анализирует потребность в обучающих материалах на определенную тему;

- находит данные для составления материалов;

- создает обучающие программы;

- ищет подходящие внешние обучающие курсы и семинары;

- записывает обучающие видео;

- формирует материалы во внутреннюю академию компании;

- определять сроки обучения;

- вовремя дополнять курсы;

- составляет общие программы по обучению во внутренней академии компании.

Чтобы разобраться в некомпетентности сотрудников компании, в этом помогают опросы и исследования отдела Качества. После того, как составлен соответствующий список, можно заняться написанием учебных материалов. На первом месте в таком списке будет стоять продукт компании. НО14 составляет список всех основных моментов, которые относятся к продукту поста и делает опрос сотрудников.

При создании учебного материала НО14 придерживается принципа: слабый обучающий материал гораздо лучше, чем его отсутствие.

Ориентировочный перечень возможных действий НО14:

* составлять перечень всех понятий, которые нужно раскрыть в этом материале;
* прорабатывать последовательность изучения;
* находить самые простые и понятные статьи в Интернете на эту тему;
* редактировать статьи таким образом, чтобы убрать все лишнее, упростить, изъять ненужные специальные термины;
* объединять эти статьи в брошюру;
* определять последовательность заданий, в соответствии с которой сотрудник должен изучать материал, придумывать и включать в эту последовательность разные практические задачи по применению материала.
* Перед тем как загрузить любой курс на уникрафт нужно проверить его на орфографию

При разработке обучающего материала любого уровня, даже если это - просто видеозапись лекции, НО14 должен составить список контрольных вопросов. Это позволит обеспечить качество обучения.

**Как создавать вопросы к курсам**

При составлении Контрольного Листа к Оргполитикам и обучающим курсам-акцент делается на применение данных из материалов в компании, а не в личной жизни. Первое, что необходимо сделать - это сформулировать цель и продукт данного обучения. Только после этого можно приступать к составлению вопросов в КЛ. Есть 3 типа вопросов:

1. На воспроизведение;
2. На подтверждение данных из курса (различные примеры, воспоминая о подобных ситуациях);
3. На применение в будущем;

При этом вопросов на применение должно быть больше всего.

При этом формулировка вопросов может быть 2-х видов:

1. Проясняющие реальность (ответы на которые мы не знаем)
2. Указывающие на область (вопросы, которые указывают на ту область, куда сотрудник смотреть не очень хочет, и ответы на которые мы знаем).
3. **Эссе́ должно быть в Контрольных листах, под Эссе подразумеваем:** (из [фр.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%86%D1%83%D0%B7%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) *essai* «попытка, проба, очерк», от [лат.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) *exagium* «взвешивание») — литературный жанр, прозаическое сочинение небольшого объёма и свободной [композиции](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%86%D0%B8%D1%8F_(%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5))[[1]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D1%81%D1%81%D0%B5#cite_note-1) , подразумевающее впечатления и соображения [автора](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80) по конкретному поводу или предмету.

Для эффективного составления индивидуальных программ необходимо наладить регулярную обратную связь с руководителями компании на предмет потребности сотрудников в обучении для качественного производства своих ЦКП. Для этого НО14 должен проводить опросы руководителей не реже, чем 1 раз в 3 месяца. На основе этих опросов мы получаем актуальные данные о знаниях, которые необходимы сотруднику для повышения качества своего ЦКП.

На основе полученных данных НО14 находит или создает необходимые обучающие материалы в секции обучающих материалов и вносит их в индивидуальную программу.

**Порядок создания обучающих материалов:**

- провести исследования (опросы, тестирования) сотрудников и их руководителей на предмет выявления потребности в обучающих материалах;

- составить список необходимых материалов по результатам опроса;

- найти или разработать соответствующие курсы, программы, тренинги и пр.;

- добавить материалы в раздел Обучение на корп. портале Битрикс.

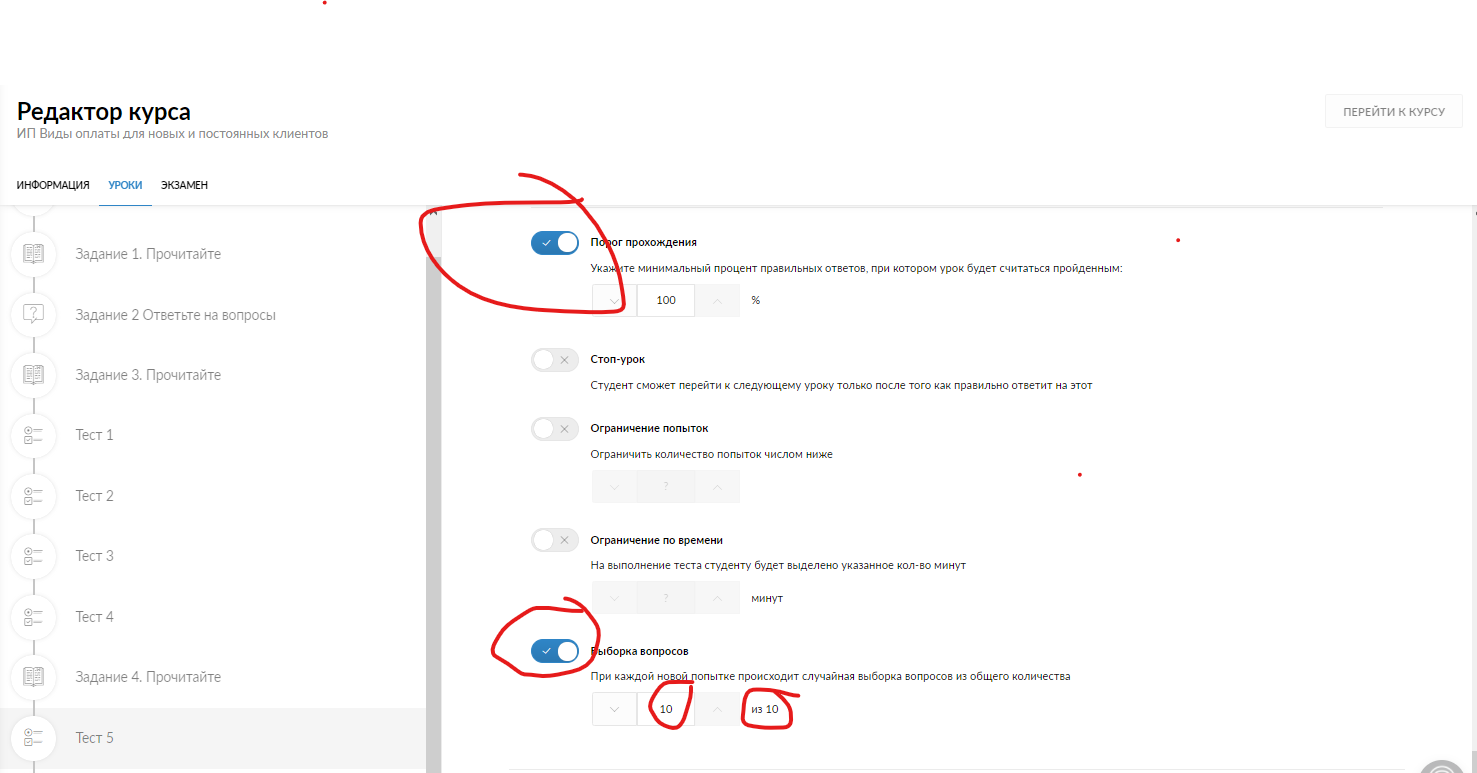
Но составить программы - это только часть дела, необходимо добиваться, чтобы сотрудники проходили обучение.

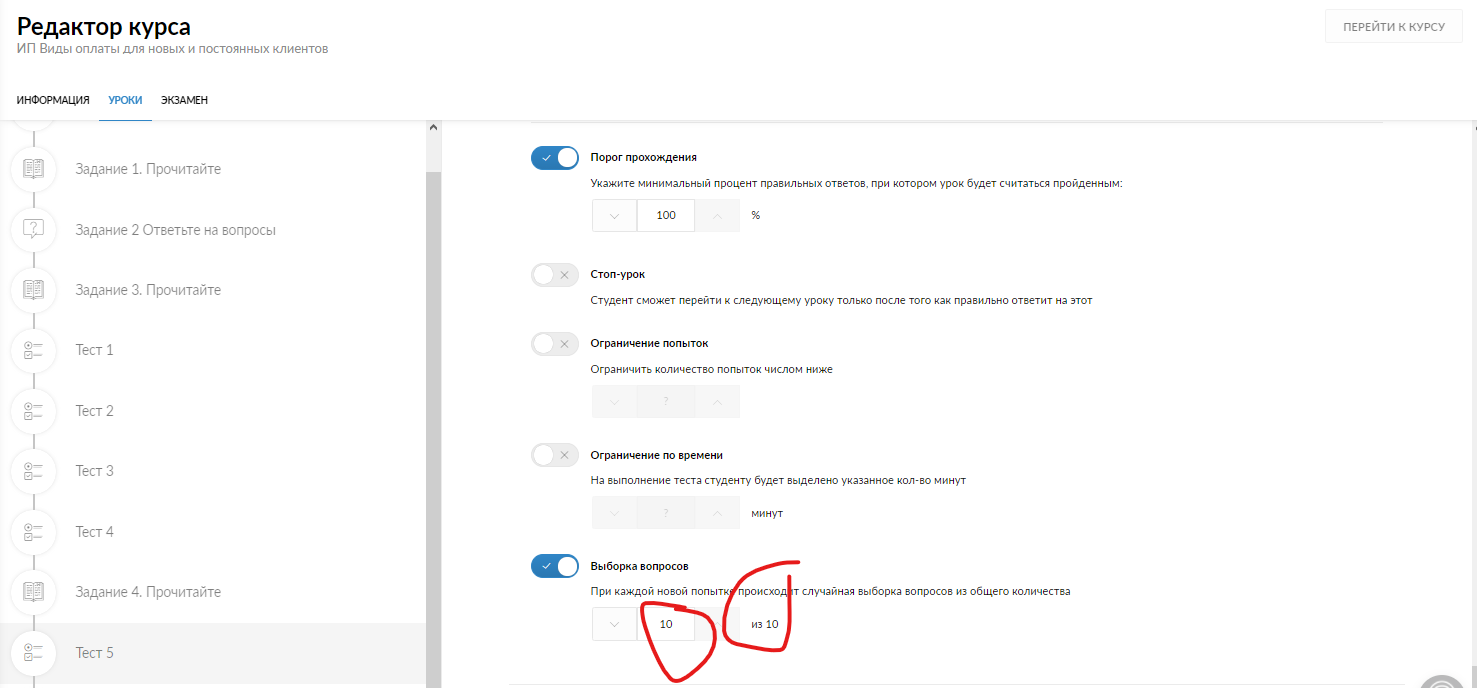
Редко работники без давления со стороны руководителей полностью выполняют свои индивидуальные программы. Не забывайте, что для них всегда на первом месте будет работа и производство их ЦКП, поэтому вам придется придумывать стимулы, устраивать соревнования и даже применять дисциплинарные меры, чтобы они обучались.

Как правило, как только вы начнете составлять программы, можно  обнаружить, что их нужно корректировать. Выявляется «прокол» в компетентности и создается новый обучающий материал. Конечно его придется включить в индивидуальные программы многих сотрудников. Поэтому эти программы будут меняться время от времени, совершенствуясь и наполняясь новыми задачами. При составлении индивидуальных программ также учитываются данные, которые могут давать НО3- по отклонению в процессе производства ЦКП сотрудником и НО13- в качестве произведенном сотрудником ЦКП.

**правила составления курса на платформе уникрафт**

[Видео-инструкция как создавать курс на уникрафт](https://www.youtube.com/watch?v=suxqhO7JKFU)

При составлении тестов, если в одном задании - больше одного теста-необходимо нажимать кнопки: 

и обязательно!если в задании например как на рисунке-10 тестов-то обязательно указать,что 10 из 10!

Любое обучение,которое состоит из видео-материала-менеджер данной секции ставит задачу на менеджера секции айти-записать данное видео на сервер,и залить в ютуб и на жесткий диск (посмотреть весь перечень курсов на ютуб можно [2018-07-30 Инструкция КАК заходить на закрытый канал ЮТуб.docx](https://docs.google.com/document/d/1F9PRoyYheC7LHIuIVZ0UytL3NwI5LFYWUzX0OIQulyI/edit), оригиналы всех видео хранятся у НО14 на жестком диске)-после получения от айти ссылки на видео-менеджер данной секции\*-составляет курс на уникрафте с проверочными вопросами, и вносит данное обучение в шаблон по обучению -[Программа по индивидуальному обучению 1 отделение](https://www.corp.vba.com.ua/company/personal/user/502/disk/path/%D0%98%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%BE%D0%B1%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8E%20%D1%81%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2/1%20%D0%BE%D1%82%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5/)-вкладка -шаблон со всеми обучающими материалами. добавляет в соответствующий раздел название, вставляет ссылку,оценивает по времени. после этого данный материал он размещает в программу Уникрафт ( <https://1221.unicraft.org> ) под Админимтратором в соответствующий раздел, к которому относится данное обучение. Тренером назначает НО14. Подробнее по работе с программой уникрафт можно ознакомиться в видео на самом портале в спец. курсах от Уникрафт, а также прочитать [Инструкцию по работе в уникрафт](https://docs.google.com/document/d/1qQIabWkqWToIMn0Ds01hjljFBG4y05U5RLnRTa13IPA/edit)

Если в ходе работы с курсом-появилась необходимость ДОБАВИТЬ вопрос к курсу-он автоматом придет к обучению всем сотрудникам, которые курс этот прошли, поэтому:

-если были утверждены изменения в уже существующую оргполитику-ответственный за секцию-добавляет вопрос, и отписывается в задаче РО1 что он добавил вопрос

-если просто ответственный улучшал курс, и просто добавил вопрос для лучшей проверки усвоения материала-он самостоятельно ставит задачу сотрудникам, и сам проверяет их

(У нас уже есть свой портал по обучению, перейти на него можно по ссылке <https://1221.unicraft.org>

доступ к платформе:

Логин leonovavika9@gmail.com

Пароль 12345678

(Предоставлять права доступа в систему, изменять логин и пароль для пользователей имеет право только администратор-менеджер секции внутреннего обучения).

Все справочные материалы для работы с системой находятся на портале в видео от уникрафт

Дополнительно имеется связь с консультантом платформы-Анастасия по телеграмм +7 905 516 34 12)

\*НО14 может использовать аутсорс для создания курсов на платформе, для этого он может обращаться к Михаилу: +380 50 769 00 34. Для этого нужно связаться с ним, предварительно подготовить материалы для загрузки (например уже готовые вопросы с ответами,ссылки и поставить ему задачу). О цене договариваться каждый раз (ориентир 250 грн за большой курс,как например курс практикум груп-маркетинг для первых лиц).

Обязательно: в конце курса по обучение к оргполитике, которая не относится к папке штатного сотрудника, а в коде распределения указаны посты, необходимо добавить практическое задание для студента: Добавить в свою папку должности в раздел 12. Подборка письменных материалов, указанных в контрольном листе, плюс любые книги или руководства по использованию оборудования ссылку на эту оргполитику. Другими словами в папке должности студента должна появится оргполитика, которая относится к его посту.

**Взаимодействие по оргполитикам с НО1**

После утверждения любой оргполитики как для папки штатного сотрудника, так и для папки любой должности, к которой нужен КЛ (кроме инструкций):

1. НО1 ставит задачу НО14 создать КЛ (контрольный лист и курс на уинкрафт) к данной оргполитикие и назначить курс обучение сотрудникам согласно кода распределения
2. если ИП было изменено и утверждено-НО1 ставит задачу НО14 для изменения курса согласно нововведениям в ИП
3. НО14:   
   - создает/дорабатывает КЛ - (добавляет его в перечень КЛ согласно кода распределения в Битрикс [https://www.corp.vba.com.ua/docs/izvestnyak/path/Известняк/5%20Отделение/Отдел%2014%20-%20обучения/Контрольные%20листы/](https://www.corp.vba.com.ua/docs/izvestnyak/path/%D0%98%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8F%D0%BA/5%20%D0%9E%D1%82%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5/%D0%9E%D1%82%D0%B4%D0%B5%D0%BB%2014%20-%20%D0%BE%D0%B1%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%8B/),)-данные устарели но часть старых КЛ все еще находится по этой ссылке

* создает курс к данной оргполитике на платформе в уникрафт,
* если выпущенна новая Инструкция- к ней создавать курс-ознакомиться+ с задачами по физическому выполнению инструкции, записать видео, прикрепить фото и тд
* назначает студентом НО1, для проверки
* после успешной проверки назначает НО1 тренером,
* добавляет всех сотрудников для изучения к данному курсу,согласно кода распределения
* отписывается в задаче НО1, что создан курс,

1. НО1 проверяет ответы сотрудников, которым было назначено обучение

**Назначение курсов и установление крайнего срока по обучению**

При Назначении обучения на платформе есть возможность поставить карйний срок проождения курсов. Как это сделать описано в инструкции: [Как установить дедлайн на прохождение программы обучения](https://docs.google.com/document/d/1H2coXLAz4jtR_TRlHZIk6J3b8yVtQHZXkXNvpVLfDoI/edit)

[Как установить дедлайн на прохождение курса](https://docs.google.com/document/d/1b0RA0-0Jn67JCP4o7y1IxnLp-WDI1v1tcKDULwjgnlY/edit)

Срок крайнего срока обучения по новым и обновленным оргполитикам устанавливает НО1 в задаче в битрикс, НО14 просто устанавливает этот срок на платформе для указанных в коде распределения сотрудников.

**Кто создаёт КЛ к Должностной Папке**:

отвечает чтоб было - НО1, создаёт сотрудник этой должности - НО14 проверяет и дополняет - отдаёт НО1. Изучение ДИ происходит в классе, проверку принимает Руководитель сотрудника. Это все идёт до ППФ сотрудника с руководителем.

**Действия при добавлении в уже существующий курс вопросов**

Если в уже существующий курс есть необходимость добавлять вопросы-НО14 ставит задачу тем кто данный курс уже прошел-задачу в битрикс, чтобы они прошли добавленные в курс вопросы!

1. **СЕКЦИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРОГРАММ**

**ЦКП секции –** сотрудники, своевременно выполняющие задачи по индивидуальным программам обучения.

**Задачи секции** **индивидуальных** **программ:**

* выявляет потребность сотрудников в обучении;

- проводит интервью с новыми сотрудниками;

- анализирует компетентность сотрудников, а также рост их карьерных запросов – под такие требования составляет индивидуальную программу обучения);

- корректирует и дополняет индивидуальные программы всех сотрудников (по необходимости);

- согласовывать с сотрудниками сроки обучения;

- добивается выполнения индивидуальных программ в срок.

Индивидуальная программа обучения - это последовательность курсов, семинаров, тренингов и любых других задач по обучению, которые необходимо выполнить сотруднику. Программа состоит из обучения как внутри компании, так и в других организациях, а для некоторых профессий - ученичества у опытных наставников.

Обычно индивидуальная программа составляется на несколько лет, как минимум на 2-3 года, она учитывает:

* приоритеты компании в повышении квалификации;
* индивидуальную компетентность сотрудника;
* планируемую карьеру.

Если сотрудник хочет двигаться и расти внутри компании, то есть переходить на другую должность- менеджер данной секции-проводит интервью с данным сотрудником. Любая индивидуальная программа составляется после того как

***Если сотрудник изъявил желание готовиться на определенную должность:***

1. Сотрудник проходит координацию с РО1 для того чтобы определить действительную потребность в сотрудниках на данную вакансию
2. Уведомляет НО14 о своем желании учиться на какую-либо должность
3. НО14 проводит координацию с самым компетентным сотрудником в данном направлении, берет у него перечень того, какими знаниями необходимо обладать, чтобы успешно работать в данной должности
4. НО14 проводит беседу с сотрудником, который желает занимать данную должность, выявляет что ему нужно выучить, чтобы претендовать на данную должность
5. Затем НО14 смотрит какие ресурсы (внутренние материалы в академии, либо внешнее обучение) подключать к обучению/ При необходимости внешнего обучения-руководствуется [Инструкция Правило организации платного обучения](https://www.corp.vba.com.ua/company/personal/user/502/disk/file/%D0%A8%D0%9B%D0%AF%D0%9F%D0%AB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D1%8E%D1%89%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F/5%20%D0%BE%D1%82%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5/%D0%9D%D0%9E14%20%28%D0%B2%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B5%20%D0%B8%D1%8E%D0%BD%D1%8C%2020%29/%D0%98%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8/2018-07-30%20%D0%98%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%BE%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BE%D0%B1%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.docx)
6. С учетом всех собранных данных-составляет индивидуальную программу по обучению для данного сотрудника претендующего на данную должность
7. Но14 согласовывает сроки обучения с данным сотрудником(с учетом обучения 2 часа в неделю)

В компании разрабатываются типовые программы для разных должностей, но они обязательно дорабатываются индивидуально для каждого сотрудника. Так как учиться приходится без отрыва от выполнения обязанностей, то обычно работник может выделить на это не больше десяти часов в неделю. Например, обучение рядового сотрудника продукту компании обычно занимает не меньше 20 часов, а обучение всем административным инструментам, которые ему необходимо знать (например, оргсхеме, статистикам, планированию своего времени и т.д.), займет в зависимости от способа обучения от 20 до 100 часов. Обучение технологии продаж продлиться минимум 15 часов, получение базовых навыков работы в учетной системе требует не менее 10 часов. Отсюда ясно, что даже если в индивидуальной программе все задачи требуют 100 часов, по опыту, сотрудник эту программу будет проходить несколько месяцев. И это - примеры, касающиеся рядовых сотрудников компании, программы для руководителей более продолжительные.

Хорошее обучение сейчас стоит недешево, и когда компания тратит на это деньги, она, конечно, усиливает свое производство, но в то же время делает вклад и в сотрудника. Поэтому идеальное положение дел, когда дорогое обучение получают только те, кто уже принес компании очевидную пользу. Либо, если необходимо потратится на учебу недавно нанятого сотрудника, он должен или оплатить хотя бы часть обучения или взять на себя обязательства, что если он уволится из компании раньше определенного срока, то вернет часть стоимости обучения.

Как только НО14 начинает составлять программы, обнаруживается, что их нужно корректировать. Поэтому эти программы будут меняться время от времени, совершенствуясь и наполняясь новыми задачами.

Для того чтобы фиксировать успехи в обучении, контролировать сроки прохождения сотрудником обучения, и организовывать его обучение в классе, используется документ Типовая индивидуальная программа по обучению сотрудников. [https://corp.vba.com.ua/company/personal/user/562/disk/path/НО14/Индивидуальна%20программа%20по%20обучению%20сотрудников](https://corp.vba.com.ua/company/personal/user/562/disk/path/%D0%9D%D0%9E14/%D0%98%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%BE%D0%B1%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8E%20%D1%81%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2)

Но составить программы - это только часть дела, необходимо добиваться, чтобы сотрудники проходили обучение.

Редко работники без давления со стороны руководителей полностью выполняют свои индивидуальные программы. Не забывайте, что для них всегда на первом месте будет работа и производство их ЦКП, поэтому вам придется придумывать стимулы, устраивать соревнования и даже применять дисциплинарные меры, чтобы они обучались.

Как правило, как только вы начнете составлять программы, можно  обнаружить, что их нужно корректировать. Выявляется «прокол» в компетентности и создается новый обучающий материал. Конечно его придется включить в индивидуальные программы многих сотрудников. Поэтому эти программы будут меняться время от времени, совершенствуясь и наполняясь новыми задачами. При составлении индивидуальных программ также учитываются данные, которые могут давать НО3- по отклонению в процессе производства ЦКП сотрудником и НО13- в качестве произведенном сотрудником ЦКП.

1. **СЕКЦИЯ ВНУТРЕННЕГО ОБУЧЕНИЯ**

**ЦКП секции –** сотрудники, полностью усвоившие учебные материалы.

**Задача секции внутреннего обучения:**

- обеспечивает работу класса, используемого оборудования и наличие пособий;

- предоставляет обучение сотрудникам;

- добивается полного усвоения материалов;

- проверяет качество обучения.

В компании есть место для того, чтобы сотрудники могли изучать материалы. Это помещение, в котором есть необходимые книги и словари, компьютеры, оснащенные для просмотра видеоматериалов. Ответственный за обучение помогает сотрудникам разобраться в материалах, поддерживает порядок и дисциплину, принимает проверки.

Ответственный за обучение помогает сотрудникам (стажерам и уже штатным сотрудникам) разобраться в материалах, поддерживает порядок и дисциплину, принимает проверки.  Данная работа относится к работе инструктора. Инструктор обязан пользоваться Технологией обучения! ВСЕГДА.

Ни одно обучение(ни переобучение, ни обучение стажера, ни желание сотрудника просто обучаться за счет компании)-не берется БЕЗ прояснение цели!!!иначе в голове у сотрудников, с непроясненной целью обучения будет СЛЕДУЮЩЕЕ:

***“Я не буду выполнять это задание, потому что я в этом ничего не смыслю, это не относится к моим обязанностям, в которых я разбираюсь, и это не рациональное использование моих ресурсов. Компетентный в этом вопросе сотрудник выполнит это задание быстро и качественно а не так как я - медленно и глупо. А ещё я не понимаю цель данной задачи. Не считаю нужным выполнять это задание, несмотря на то что это прямое распоряжение руководителя, потому что это полное нарушение моих функции, моей воли и желания. И нерациональное использование меня, на которой я не согласна.”***

***В стоп-уроке Проясните ЦЕль ОБЯЗАТЕЛЬНО должен быть ответ сотрудника -Какое конкретное действие тебе нужно сделать в течении этой недели для которого тебе нужно изучить этот курс? \****

***\* (другими словами: Для выполнения какого действия тебе нужно пройти этот курс? Что конкретно у тебя сейчас не получается из-за отсутствия данных, и что конкретно у тебя получится, если ты получишь данные из этого обучения?)***

**исключением являются обязательные для изучения стажерами Инструктивные письма, согласно утвержденного** [**Реестра**](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1jBR6olzZXOy470InUdsC7-jja7ept22sRJLCfSFfSnA/edit#gid=1820073837)

**Внутреннее обучение сотрудников компании**

**Перед тем как взять любого сотрудника (стажера) на обучение - НО14 обязан предоставить своему руководителю письменно цель обучения, написанную сотрудником, желающим обучаться.** Обучение ставится только по согласованию с Руководителем сотрудника, и после прояснения цели обучения (как после совета по качеству, так и по любому обучению)!!.В наблюдатели к задаче-ставится Руководитель обучаемого сотрудника.

НО14, когда руководитель любого сотрудника направляет его на обучение, НО14:

1. Выясняет ситуацию у Руководителя сотрудника в связи которой сотруднику назначено обучение
2. Выясняет у руководителя сотрудника цель обучения и какой результат ожидается от сотрудника после прохождения обучения
3. Убеждается, что выбранное обучение позволяет решить возникшую ситуацию
4. Добивается, чтобы в комментариях к задаче(либо уже в самом курсе-везде есть цель) на обучение-сотрудник прописал цель своего обучения
5. Если сотрудник не может ее назвать, или не понимает цели - такой сотрудник к обучению не допускается и его нужно отправить к тому, кто его направил, и не допускать к обучению до тех пор, пока сотрудник четко не будет знать цель обучения
6. Если НО 14 допустил сотрудника на обучение без цели- затраты за потраченное время сотрудника на такое обучение взымается с НО 14(из расчета стоимости часа сотрудника умноженное на количество времени потраченного на такое обучение),либо штраф 500 грн.

Практически все внутреннее обучение проходит у нас на платформе уникрафт по ссылке <https://1221.unicraft.org>

доступ к платформе:

Логин leonovavika9@gmail.com

Пароль 12345678

(Предоставлять права доступа в систему, изменять логин и пароль для пользователей имеет право только администратор-менеджер секции внутреннего обучения).

Все справочные материалы для работы с системой находятся на портале в видео от уникрафт. Посмотреть про работу тренера можно в видео- Руководство для тренера

Дополнительно имеется связь с консультантом платформы-Анастасия по телеграмм +7 905 516 34 12

[Инсрукция по работе в уникрафт:](https://corp.vba.com.ua/company/personal/user/502/disk/file/%D0%A8%D0%9B%D0%AF%D0%9F%D0%AB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D1%8E%D1%89%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F/5%20%D0%BE%D1%82%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5/%D0%9D%D0%9E14%20%28%D0%B2%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B5%20%D0%B8%D1%8E%D0%BD%D1%8C%2020%29/%D0%98%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8/%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%BF%D0%BE%20%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%82.docx)

Сотруднику ДАЕТСЯ ДОСТУП В УНИКРАФТ Если у сотрудника возникают, какие-либо вопросы по КУРСУ, обязательно помочь ему найти ответы В МАТЕРИАЛАХ КУРСА. Правильные ответы давать строго запрещается! Если после проверки КУРСА, были допущены неправильные ответы-КУРС возвращается к сотруднику НА ДОРАБОТКУ с указаниями, что необходимо исправить. КУРС можно принять, только после того как все ответы буду правильны.

**Обучение стажеров и сотрудников в классе по обучению**

Любое обучение сотрудников и стажеров- осуществляется согласно [Правило\_по\_обучению\_в\_классе\_стажеров](https://docs.google.com/document/d/1X3uFCkex9i8-ooCoD2OH__1kBQp8Y1m1ZvBtXW6_rqA/edit#heading=h.gjdgxs). НО14 действует на основании [2021-11-10 ИП Правила внутреннего обучения на онлайн платформе для обучения](https://docs.google.com/document/d/1X3uFCkex9i8-ooCoD2OH__1kBQp8Y1m1ZvBtXW6_rqA/edit#). Для того,чтобы сделать запись в зум НО14 создает зум конференцию под аккаунтом (support@vba.com.ua пароль у айти специалиста) ссылку на эту конференцию дать сотрудникам, которые обучаются он-лайн, нажать кнопку запись экрана, после того как закончится запись в конце рабочего дня-сохраненную запись-поместить в гугл хранилище(путь: гугл сайт шляпа [Начальник отдела обучения персонала](https://sites.google.com/view/vbatradegroup/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D1%8E%D1%89%D0%B0%D1%8F-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F/%D1%88%D0%BB%D1%8F%D0%BF%D1%8B-%D1%83%D0%BA/5-%D0%BE%D1%82%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%83%D0%BA/%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%BE%D1%82%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B0-%D0%BE%D0%B1%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0?authuser=0) далее зайти [9. Подборка материалов (инструкции по производству продукта поста](https://docs.google.com/document/d/1fs6uiJuT9oEVUd4yq_8dLo_JotpqPuRq2w91dFpneR4/edit) и далее зайти в [Архив записей обучения](https://drive.google.com/drive/folders/1LngT8BLbZU80kCzmvRLN6QB6cx8zKhl9?usp=sharing) под почтой [vba.instruktor@gmail.com](mailto:vba.instruktor@gmail.com) пароль: Vika3662531! ), и согласно [видео инструкция по сохранению записи зум обучения сотрудников и стажеров](https://www.youtube.com/watch?v=0jOOFAcd-AY) -загрузить видео. Также сюда загружает и видео по обучению сотрудников в нерабочее время.

Сотрудники которые обучались в нерабочее время-предоставляют запись экрана и себя в зум НО14 в телеграмм, а НО14 в свою очередь сохраняет запись на компьютер, подписывает ФИО сотрудника и дату обучения, и загружает видео на гугл диск в папку внутреннее обучечние сотрудников по ИП <https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1v0x3bylmQeuYbiDla0imaSMV7PxDWpyi>

НО1 передает стажера НО14 на обучение, проясняет цель, и НО14 под данную цель-назначает курсы стажеру, и отдельно по этим курсам уже проясняет цели обучения.

НО14 как только попадает ему стажер-проясняет план на день со стажером, и оговаривает, что после окончания обучения- стажер должен пойти к НО1 для прояснения своих дальнейших действий. НО14 не имеет права решить самостоятельно и отпустить стажера домой, или выполнять задание, не удостоверившись, что НО1 в курсе.

Для стажеров-папка штатного сотрудника условно разделяется на навыковое обучение и обязательно,

Обязательное-это правила компании, которые сотрудник просто обязан изучить, для того чтобы знать их и не нарушать(прояснить слово правило в 2-х значениях:

Правило — термин обозначающий действие кого-либо или определенную последовательность ряда действий кого либо или чего-либо, обеспечивающих стабильность применения наиболее эффективного, по сравнению с ранее применяемыми, метода для достижения намеченной цели, решения поставленной задачи или выполнения определенной функции.

* **Пра́вило** — требование для исполнения неких условий ([норма](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0) на [поведение](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5)) всеми участниками какого-либо действия ([игры](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%B3%D1%80%D0%B0), [правописания](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5), [судебного процесса](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81), [организации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F), [учреждения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D1%87%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5)), за выполнение которого предусмотрено [поощрение](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9F%D0%BE%D0%BE%D1%89%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5&action=edit&redlink=1), за невыполнение — [наказание](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5).)

Навыковое- в цели сотрудник обязан написать -Какое конкретное действие тебе нужно сделать в течении этой недели для которого тебе нужно изучить этот курс? \*

\* (другими словами: Для выполнения какого действия тебе нужно пройти этот курс? Что конкретно у тебя сейчас не получается из-за отсутствия данных, и что конкретно у тебя получится, если ты получишь данные из этого обучения?)

**организация обучения сотрудников и клиентов курсов практикум групп**

Проходит согласно следующей инструкции:

[2018-07-30 Инструкция Организация тренировок для сотрудников отделов продаж.docx](https://docs.google.com/document/d/1qQIabWkqWToIMn0Ds01hjljFBG4y05U5RLnRTa13IPA/edit)

**организация тренировок** **продавцов по курсам Практикум групп**

В компании есть необходимость организации тренировок для продавцов. Для этого нужно руководствоваться следующей инструкцией [2018-07-30 Инструкция Организация тренировок для сотрудников отделов продаж.docx](https://www.corp.vba.com.ua/company/personal/user/502/disk/file/%D0%A8%D0%9B%D0%AF%D0%9F%D0%AB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D1%8E%D1%89%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F/5%20%D0%BE%D1%82%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5/%D0%9D%D0%9E14%20%28%D0%B2%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B5%20%D0%B8%D1%8E%D0%BD%D1%8C%2020%29/%D0%98%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8/2018-07-30%20%D0%98%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BA%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%BE%D1%82%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6.docx)

Информацию по курсам и организации обучения можно взять в [**2018-07-30 Инструкция Организация обучения сотрудников и клиентов на курсах PRACTICUM GROUP.docx**](https://www.corp.vba.com.ua/company/personal/user/502/disk/file/%D0%A8%D0%9B%D0%AF%D0%9F%D0%AB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D1%8E%D1%89%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F/5%20%D0%BE%D1%82%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5/%D0%9D%D0%9E14%20%28%D0%B2%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B5%20%D0%B8%D1%8E%D0%BD%D1%8C%2020%29/%D0%98%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8/2018-07-30%20%D0%98%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%BE%D0%B1%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D1%81%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%B8%20%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B0%D1%85%20PRACTICUM%20GROUP.docx)

**Взаимодействие НО14 и НО1 и руководителя по стажерам**

[**Взаимодействие НО14 Руководителя и НО1 по стажерам во время испытательного срока По Оргполитикам**](https://docs.google.com/document/d/1S5iIZ6oPETVhVO5amvgV8_XR0lECksLDXuyIFgHHI00/edit)**:**

**Передача обратной связи по обучению стажера НО1**

НО14 в случае если стажер выбивается из стандартной программы, либо не справляется с обучением-передает свои рекомендации и оценку НО1, может сказать ,что не видит смысла оучать такого сотрудника с аргументацией. Решение об увольнении стажера принимает НО1, учитывая рекоментации НО14

**Экзамены у стажеров** **и сотрудников компании**

задача НО14-предоставить продукт для НО1 (как бы с аутсорса), то есть предоставить стажера,который успешно сдал курсы, и прошел экзамен. Экзамены принимает НО14 по следующей инструкции: [**Экзамен в стиле «Упражнение что вы делаете».**](https://docs.google.com/document/d/1EzfOfsvKvI9PQXNcrAfMzTwinyrsxAJcL1vOiVoId7s/edit)

При проведении экзамена-данные необходимо вносить в [Отчет по экзаменам](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1_WeNye_kp68DB0efGUjCBlQdJZXKugNd0q_RoaaeCcE/edit#gid=1814321292)

**Правило внутреннего обучения сотрудника, который идет на повышение**

Любой сотрудник компании, который переходит на другую должность, либо переходити на повышение-переходит на нее только согласно [«ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО НАЙМА»](https://docs.google.com/document/d/11EyoG40VuAUGEhtnx4YE_enBdXiiqjaedwT_1SjrhJs/edit?usp=sharing)

“сотрудник должен обучиться всем необходимым для этой должности знаниям, функциям на данной должности, обязанностям, регулярным действиям, успешным действиям и типичным ошибкам на должности и инструментам управления. Потому как это новая должность и скорее всего у кандидата на должность нет или недостаточно знаний и полного понимания как производить продукт на данной должности. После этого успешно сдать проверку по должностным обязанностям будущей должности менеджеру по персоналу, тем самым показав, что он знает и понимает как производить продукт данной должности. “

НО 14 в данном случае-получает задачу в битрикс, что такой-то сотрудник хочет на такую-то должность, и НО1 в задаче прописывает-что должен знать данный сотрудник для этой должности, и НО14 подбирает из внутренних курсов те-которые подходят под цель. Внешнее обучение также возможно в таком случае(но при повышении).

любой НО(Начальник отдела)-это РУКОВОДИТЕЛЬ!!!!

**Переобучение сотрудников**

Цель переобучения для сотрудника проясняет тот-кто отправляет сотрудника на него. В случае назначения переобучения сотруднику-перед тем как начать переобучение сотруднику - ответственный:

1. Выясняет у направленного сотрудника на переобучение ситуацию в связи с которой сотруднику назначено переобучение
2. Выясняет у сотрудника цель обучения и какой результат ожидается от сотрудника после прохождения переобучения
3. Убеждается, что выбранное им обучение позволяет решить возникшую ситуацию.
4. Добивается, чтобы в комментариях к задаче на переобучение-сотрудник прописал цель своего переобучения(либо вставляет в задачу прописанную сотрудником цель переобучения, например из переписки в телеграмм)
5. Если сотрудник не понимает цели - отправляет его к тому, кто его направил, и не допускает к переобучению до тех пор, пока сотрудник четко не понимать цель
6. Если НО 14 допустил сотрудника на обучение без цели- затраты за потраченное время сотрудника на такое обучение взимается с НО 14(из расчета стоимости часа сотрудника умноженное на количество времени потраченного на такое обучение),либо штраф 500 грн.
7. обучение происходит в классе компании(если только сотрудник не работает удаленно)
8. переобучение сотрудником считается завершенным только в том случае, если НО14 проверил достигнута ли цель переобучения

**Личное желание сотрудников обучаться**

1. Любой сотрудник имеет право изучать любые материалы на платформе уникрафт
2. Сотрудник обращается к НО14 с просьбой подобрать, или назначить обучение по его желанию на платформе
3. НО14 согласовывает с сотрудником срок до которого сотрудник планирует закончить обучение и ставит задачу в битрикс, где сотрудник описывает цель обучения, и НО14 назначает ему данное обучение, в наблюдатели ставит непосредственного руководителя сотрудника, который в задаче подтверждает цель такого обучения

***Отчет по сотрудникам прошедшим экзамены по обучению***

[инструкция](https://www.unicraft.org/blog/help/analiz-svodnogo-otcheta-po-obucheniyu-csv/)(https://www.unicraft.org/blog/help/analiz-svodnogo-otcheta-po-obucheniyu-csv/) по работе со сводным отчетом, где фиксируются записи по всем завершенным курсам

1. **СЕКЦИЯ ВНЕШНЕГО ОБУЧЕНИЯ И НАСТАВНИЧЕСТВА**

**ЦКП секции –** сотрудники, усвоившие материалы в процессе обучения в установленные сроки.

**Задачи секции** **внешнего** **обучения** **и** **наставничества:**

- направляет сотрудников на учебу в другие организации;

- контролирует качество обучения;

- добивается чтобы сотрудники посещали занятия;

- проводит проверки полученных знаний.

**Перед тем как направить любого сотрудника на обучение - НО14 обязан предоставить своему руководителю письменно цель обучения, написанную сотрудником, желающим обучаться.**

НО14 перед тем как направить его на обучение, НО14:

1. Выясняет ситуацию в связи с которой сотрудник хочет обучениться
2. Выясняет у сотрудника цель обучения и какой результат ожидается от сотрудника после прохождения обучения
3. Убеждается, что выбранное обучение позволяет решить возникшую ситуацию
4. Добивается, чтобы в комментариях к задаче на обучение-сотрудник прописал цель своего обучения
5. Если сотрудник не может ее назвать, или не понимает цели - такой сотрудник к обучению не допускается, пока сотрудник четко не будет знать цель обучения
6. Если НО 14 допустил сотрудника на обучение без цели- затраты за потраченное время сотрудника на такое обучение взымается с НО 14(из расчета стоимости часа сотрудника умноженное на количество времени потраченного на такое обучение),либо штраф 500 грн.

Даже когда НО14 направляет сотрудников на какие-то семинары или тренинги, НО14 от организатора семинара получает список экзаменационных вопросов, на которые должен ответить сотрудник, успешно прошедший обучение. (использовать  [**ИП** **ПРАВИЛА ПО ОПЛАТЕ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ**](https://docs.google.com/document/d/17-64wUvSKb5dZolqIAtj_UzgCX_7CCg62h66rD9JSpI/edit).)

Обоснованное требование: результаты любого курса или семинара всегда можно проверить. Когда сотрудник, участвующий в семинаре знает, что после семинара у него будет небольшой экзамен, он работает во время семинара совершенно по-другому. Даже преподавателя или лектора стимулирует то, что знания будут проверены.

Для организации внешнего обучения -пользоваться [Инструкция Правило организации платного обучения](https://www.corp.vba.com.ua/company/personal/user/502/disk/file/%D0%A8%D0%9B%D0%AF%D0%9F%D0%AB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D1%8E%D1%89%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F/5%20%D0%BE%D1%82%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5/%D0%9D%D0%9E14%20%28%D0%B2%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B5%20%D0%B8%D1%8E%D0%BD%D1%8C%2020%29/%D0%98%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8/2018-07-30%20%D0%98%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%BE%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BE%D0%B1%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.docx)

Во многих компаниях для рабочих специальностей можно с успехом использовать наставничество. Для этого необходимо:

- выбрать специалистов, желающих выступить в роли наставников;

- создать систему вознаграждения для них;

- сформировать программу с указанием, каким конкретно навыкам они должны научить новичков.

В конце программы наставничества НО14 проводит экзамен для проверки приобретенных навыков.

Для эффективной организации внешнего обучения НО14 необходимо напоминать участникам о предстоящем обучении за неделю до предстоящего обучения, за 1 день до него и в день обучения за полчаса напоминать о начале.

Если кто-то из сотрудников задерживается, НО 14 необходимо позвонить ему и узнать о причине задержке и времени прибытия, и сообщить об этом проводящему обучение.

**Обязанности руководителя:**

## 1. Добиваться производства продуктов

Первая обязанность руководителя - добиваться, чтобы сотрудники производили свои продукты.

1. Добиваться, чтобы в компанию нанимали только продуктивных сотрудников с компетенциями к занимаемому посту.
2. Добиваться, чтобы бизнес процессы в компании описывались и оптимизировались.
3. Добиваться, чтобы соблюдались все шаги введения в должность
4. Добиваться, чтобы внутренние и внешние сообщения легко принимались и передавались по коммуникационным линиям
5. Добиваться, чтобы квоты сотрудников были выполнены.
6. Добиваться, чтобы сотрудники использовали инструменты управления и выполняли правила компании

## 2. Поддерживать хорошее общение с подчиненными и руководством

Если руководитель поддерживает общение, он таким образом усиливает коммуникационную линию, которая позволяет в нужный момент донести сообщение. Это можно было бы сравнить с прокладкой телефонного провода, соединяющего два телефона. Чтобы иметь такую линию с подчиненными в “рабочем состоянии”, необходимо регулярно общаться с ними, проявляя при этом доброжелательное отношение. Мы называем это “высоким уровнем АРО”.

Это не значит, что руководитель должен быть «хорошим парнем» для всех. И это не означает, что ему нужно делать уступки или снижать требования. Поддержание АРО начинается с регулярного общения, создания согласия в отношении действий, проявления расположения. Этому способствуют также хорошие манеры и проявление уважения к людям. Руководителя интересует, что беспокоит людей, с какими проблемами они сталкиваются, какова их точка зрения.

1. Ежедневно проводить утренние координации с подчиненными. Кроме постановки задач на день, поднимать боевой дух - узнавать у сотрудников состояние здоровья, как прошел вечер или утро, похвалить за занятия спортом, пожелать хорошего и продуктивного дня.
2. Минимум три раза в неделю общаться на обеденном перерыве с подчиненными о их личной жизни; о домашних делах
3. Один раз в месяц собирать подчиненных в неформальной обстановке (в кафе, дома, на природе)

## 3. Отдавать распоряжения

Отдавать ясные распоряжения письменно, которые содержат достаточно полную информацию о том, что, когда и кем должно быть выполнено. Проверять и требовать выполнения каждого отданного распоряжения. Если какое-то распоряжение утратило актуальность, руководитель должен быстро отменять его, но никогда не допускать неисполнения. Каждое распоряжение должно быть выполнено. Чем больше вовремя выполненных распоряжений, тем легче будет добиваться исполнения в будущем.

Любое отданное устно распоряжение обязательно должно быть продублировано письменно, - это является гарантией того, что ни подчиненный, ни сам руководитель не забудет.

1. Все задачи сотрудникам необходимо ставить письменно с указанием сроков, ответственных и ожидаемым продуктом. Задачи должны быть понятны.
2. Проверять и требовать выполнение поставленных задач.
3. Своевременно отменять задачу, которая утратила актуальность
4. Если задача поставлена письменно, необходимо продублировать ее письменно

## 4. Повышать ответственность подчиненных

Если подчиненному поручена определенная область деятельности, необходимо добиваться, чтобы он старался сам находить в этой области верные решения. Если подчиненный приходит к руководителю с любым вопросом в отношении своей области деятельности, первое, что должен сделать руководитель, добиться, чтобы подчиненный предложил собственное решение. Никогда не принимайте от подчиненных проблемы или вопросы, если они не предлагают какое-то решение.

Конечно, эти решения не всегда будут оптимальными, и руководитель должен ошибочное решение отклонить и помочь сотруднику найти верное. Но первый вопрос, который должен задать руководитель, услышав о проблеме: “Какое решение ты сам предлагаешь?”   
  
Если он действует таким образом, очень быстро уровень ответственности подчиненных начнет расти. Конечно, это справедливо и в отношениях с вышестоящим руководителем. На его рабочий стол нужно приносить предложения, а не проблемы.

1. Добиваться, чтобы сотрудник самостоятельно находил верные решения в своей сфере ответственности.
2. Не принимать от подчиненных проблемы или вопросы, если нет решения по этим проблемам или вопросам.
3. Отклонять ошибочные решения подчиненных и помогать найти верное решение.

## 5. Разрабатывать инструкции и политику

Если в какой-то области деятельности приходится неоднократно отдавать распоряжения или подчиненные совершают одни и те же ошибки, необходимо составлять письменные инструкции на этот счет. Обычно такие инструкции требуют одобрения вышестоящего руководителя. Например, подчиненные регулярно обращаются с вопросами о скидках или особых условиях для постоянных клиентов. В таком случае необходимо написать инструкцию, которая опишет, при каких условиях и какие точно скидки должны быть предоставлены. Наличие инструкции позволит снизить потери времени на решение подобных вопросов и повысит эффективность.

Хороший руководитель знает, что правильно составленные инструкции могут сделать за него большую часть работы. И, конечно, если есть установленные правила, руководитель должен сам на 100% следовать этим правилам и требовать того же от каждого из подчиненных.

1. Создавать новые оргполитики (ип, инструкции, регламенты и прочее) если в какой-то области деятельности возникают одни и те же ошибки или есть необходимость постоянного вмешательства в эту область
2. Дополнять, изменять существующие оргполитики, если внесены изменения в компании
3. Описывать оргполитики если добавлены новые правила в компании

## 6. Организовывать

Иногда руководитель будет сталкиваться с моментами в своем подразделении, которые нужно организовать. В данном случае “организовать” - это определить, какие функции должны быть выполнены, поручить кому-то эти функции и добиться их выполнения и хорошего взаимодействия с остальными сотрудниками.

Например, руководитель обнаружил, что в его отделе много не очень сложной работы по сортировке входящих документов, это отнимает у опытных и дорогих специалистов слишком много времени. Он описывает работу по сортировке входящих документов в виде инструкции, находит на эту работу человека, быстро ему растолковывает обязанности и добивается, чтобы тот смог их успешно выполнять. Одновременно он изменяет обязанности опытных специалистов, чтобы больше они эту работу не делали, и налаживает их взаимодействие с новым сотрудником. Таким образом он *организовал* работу подразделения по-новому, повысив эффективность.

Для того чтобы успешно организовывать, необходимо внимательно наблюдать, анализировать, разбираться в происходящем. Важной составляющей таких наблюдений является количественное измерение результатов сотрудников, анализа их загрузки, без этого сложно понять, что нужно организовывать. А в процесс организации входит составление различных бланков, форм и инструкций и, конечно, обучение персонала.

Действия руководителя по организации включают также принятие решений о пригодности сотрудника к определенной работе, о найме или увольнении, о перераспределении нагрузки и функций в подразделении. Это не значит, что руководитель должен дублировать функции службы персонала, но он должен добиваться, чтобы эти функции выполнялись в полном объеме, а если такой службы нет, выполняет сам.

1. Наблюдать, анализировать и разбираться в процессах вокруг. Для этого анализировать количественных показатели, уровень загрузки, компетентность сотрудников.
2. Описывать бизнес процессы, в которых выявлены отклонения (ситуации)
3. Определить ответственного за данный бизнес процесс, обучить и передать выполнение функций.
4. Контролировать выполнение функций
5. При необходимости перераспределять нагрузку, функции между сотрудниками
6. Принимать решение о соответствии занимаемого поста сотрудниками по результатам анализа работы

## 7. Планировать

Невозможно согласовать действия подчиненных, если нет точного плана с перечнем задач. Поэтому руководитель должен разрабатывать краткосрочные планы - на неделю, среднесрочные - на несколько недель и долгосрочные планы, определяющие развитие подразделения на год и более. Эти планы должны быть у него в наличии в виде документов, содержащих точные задачи. Эти планы - один из самых важных рабочих документов, используемых руководителем. Кстати, можно практически мгновенно определить, насколько руководитель профессионален, только, лишь изучив этот набор планов и просмотрев отчеты об их выполнении.

Руководитель добивается, чтобы у каждого из подчиненных был план работы на неделю и при необходимости - на больший промежуток времени. План на неделю позволяет с помощью ежедневного контроля управлять деятельностью с минимальными затратами времени.

1. Составлять планы отделения на год, 4-8 недель, на неделю и на день. Планы должны иметь сроки и продукты по каждой задачей
2. Составлять отчеты по выполнению планов
3. Утверждать планы подчиненных на год, 4-8 недель, неделю и день. Планы должны иметь сроки и продукты по каждой задачей
4. Добиваться предоставления отчетов

## 8. Координировать деятельность

Ежедневно и еженедельно руководитель должен проводить совещания, на которых он согласовывает планы подчиненных с общим планом работы подразделения. На таких совещаниях он получает отчеты о ходе выполнения задач планов, утверждает задачи планов подчиненных, дает оценку результатам деятельности, дает рекомендации и одобряет предлагаемые решения. Результатом такой координации является слаженная эффективная работа подразделения.

Координации должны проводиться регулярно, в определенное время и это помогает ставить задачи и добиваться их выполнения. Кроме этого он согласовывает планы своего подразделения с другими на координации у вышестоящего руководителя.

Важная часть координации - оценка деятельности подчиненных. Нужно помнить, что поощрение успехов повышает результаты. Когда руководитель замечает достижения, дает им подтверждения и поощряет их, он таким образом вдохновляет сотрудников на будущие победы. Он также должен указывать на ошибки, чтобы было понятно, какой результат является приемлемым, а какой - нет. Важно только помнить, что уничижительная критика снижает желание людей действовать, поэтому, оценивая негативные результаты, необходимо обязательно указать, какой результат должен быть получен. Важно только при этом не забывать, что главный “капитал” руководителя - это желание его подчиненных делать работу, поэтому оценивать результаты нужно так, чтобы это желание усиливалось.

1. Ежедневно проводить утренние и вечерние координации с подчиненными, на которых согласовывать планы подчиненных с общим планом работы отделения
2. Ежедневно проводить утренние и вечерние координации с руководителем, на которых согласовывать с руководителем свои планы с общим планом компании
3. Еженедельно утверждать БП своих подчиненных
4. Еженедельно утверждать свой БП у руководителя
5. На координациях с подчиненными получать отчеты по проделанной работе, о ходе выполнения задач, давать оценку результатам деятельности, давать рекомендации и одобрять предлагаемые решения подчиненных

## 9. Инспектировать

Информации, которую руководитель получает на совещаниях или в виде отчетов, недостаточно для того, чтобы иметь полноценное представление о ходе дел. Необходимо иметь собственное представление о том, что происходит, для этого руководитель регулярно проводит инспекции, во время которых он наблюдает за тем, что происходит, чем заняты подчиненные, как выполняются установленные правила, как выглядит деятельность.

Во время инспекции он получает собственное представление об уровне загрузки подчиненных, выявляет проблемы и моменты деятельности, которые требуют его внимания.

1. Регулярно проводить инспекции, во время которых наблюдать за тем, что происходит, чем заняты подчиненные, как выполняются правила компании, как выглядит деятельность.
2. Определять по результатам инспекции уровень загрузки подчиненных, выявлять проблемы в деятельности, которые требуют внимания

## 10. Обучаться и обучать подчиненных

Руководитель еженедельно должен тратить часть своего времени на повышение собственной компетентности, изучать технологию работы подразделения и улучшать свои навыки руководителя. Для этого он должен иметь собственный долгосрочный план повышения компетентности и план по обучению для каждого из подчиненных.

Для большинства руководителей необходимо проводить регулярное обучение подчиненных, так как выходят новые правила и инструкции, необходимо передавать подчиненным успешный опыт.

1. Еженедельно выделять минимум 2 часа на свое обучение, повышение квалификации
2. Постоянно улучшать навыки руководителя
3. Проводить обучение подчиненных