

## **VII. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА**

### **1. Введение**

Хорошо обученный и эффективный персонал имеет огромное значение для развития любой организации. Таким образом, система государственной службы Кыргызской Республики должна привлекать в свои ряды лучших кандидатов и должна стараться удерживать на службе самых лучших из них.

Чтобы достичь этого, система государственной службы должна подбирать персонал на всех уровнях исключительно на основе достоинств и преимуществ. После найма Государственная кадровая служба (ГКС)/министерство/ведомство предоставит им дальнейшие возможности для развития их навыков и профессионального опыта.

Основным элементом в политике проведения и реализации деятельности по обучению и развитию персонала является обеспечение соответствия стратегическим задачам системы государственной службы в Кыргызской Республике. Отдел УЧР министерства или ведомства должен тесно сотрудничать с руководителями подразделений в оценке областей, в которых их работники нуждаются в дополнительном и дальнейшем обучении и развитии.

### **Определения технических терминов**

*Обучение* означает глубинный обзор ключевых вопросов, обеспечение понимания, привитие способностей к творческому мышлению, не ограничиваемому стереотипами, способности анализировать и оценивать, принимать решения и т.д.

Помимо базового обучения, также нужно давать конкретные знания о системе государственного управления, социальные и межличностные навыки и способности, связанные с работой, такие как: способность сотрудничать и работать в команде, работать творчески и придерживаться самых высоких стандартов качества в работе.

В зависимости от цели обучения государственных служащих, также можно выделить *обучение, переобучение и развитие* государственных служащих.

*Профессиональное обучение* государственных служащих обеспечивает изначальную квалификацию, развитие некоторых новых служебных способностей, необходимых для работы на государственной службе. Под профессиональным обучением государственных служащих мы понимаем предоставление специального образования специалистам определенного уровня квалификации с целью выполнения ими конкретных функций в системе государственной службы, а также аспирантское образование в высших учебных заведениях и/или научных институтах для выполнения работы в своей профессиональной области.

*Переобучение* государственных служащих означает приобретения другой квалификации, как правило, в той же области деятельности.

*Профессиональное развитие* государственных служащих означает обучение с целью обновления и развития навыков и знаний, необходимых для эффективного выполнения задач в рамках их профессиональной деятельности в системе государственной службы.

*Непрерывное образование* включает в себя образование, самостоятельное изучение, а также обучение, получаемое работником после завершения базового обучения. В данном контексте нужно создать систему непрерывного образования, которая обеспечивает государственным служащим доступ к знаниям, возможности развить свои профессиональные качества с тем, чтобы обеспечить конкурентоспособность государственных служащих.

## **2. Задачи**

Основными задачами обучения и развития является оказание помощи в развитии ключевых компетенций, которые дают работникам возможность успешно выполнять свою текущую и будущую работы. В этом смысле все программы обучения и развития, организуемые отделом УЧР, направлены на следующее:

- Усиление рабочих навыков/знаний работников;
- Повышение операционной эффективности и производительности; и/или
- Развитие потенциала работников для максимизации выгод для общества.

Основными задачами политики обучения и развития в системе государственной службы Кыргызской Республики является следующее:

- а) Открытое выражение преданности системы государственной службы идеям обучения и развития всех работников, адаптированным к потребностям граждан/философии обслуживания потребителей государственных услуг, миссии, видению и плану оказания услуг;
- б) Обеспечение того, что всем работникам системы государственной службы предлагается необходимое обучение и развитие;
- в) Признание того факта, что обучение и развитие можно проводить исключительно в случае, когда соответствующие ресурсы должным образом запланированы и используются исключительно в целях обучения;
- г) Обеспечение того, что основанное на потребностях обучение и развитие справедливо распределяется среди всех категорий работников на всех уровнях службы, с акцентом на рядовых работниках;
- д) Обеспечение равенства в возможностях получения обучения и развития во всех отделах всех министерств и ведомств;
- е) Формирование и поддержание круга должным образом квалифицированных работников (технических, административных, профессиональных) в ГКС и других обучающих учреждениях.
- ж) Создание среды, способствующей саморазвитию и продвижению карьер работников;
- з) Предоставление финансовой и прочей поддержки, в рамках имеющихся финансовых ресурсов в виде Фонда учебных ссуд;
- и) Осуществление вклада в создание национального фонда квалифицированных и способных государственных служащих посредством реализации программ обмена кадров.

## **3. Предварительные требования и условия**

Радикальные изменения в социально-политической и экономической системах привели к существенным изменениям в государственных структурах, во взаимоотношениях «центр-регионы», в миссии, задачах и деятельности министерств и ведомств, органов местного самоуправления и т.д. Все это, в конечном итоге, привело к изменениям в функциях и типе работы, осуществляемых государственными служащими. Процесс совершенствования системы государственной службы, в основном, требует:

- \* Функциональных улучшений
- \* Организационных улучшений
- \* Улучшений в компетентности
- \* Улучшений в инфраструктуре

Для достижения этих задач нужны высококвалифицированные государственные служащие, способные компетентно и должным образом выполнять управленческую работу, применять новейшие технологии и содействовать процессу инноваций.

Для удовлетворения этих потребностей нужно, чтобы обучение государственных служащих (обучение, переобучение и развитие) стало систематическим организованным процессом, который принимает во внимание как трансформации, происходящие по причине перехода к рыночной экономике, так и те, что можно спрогнозировать.

Для того чтобы переходный период стал успешным, обществу нужно измениться и стать обществом лиц, непрерывно учащих чему-либо, обществом, в котором каждый гражданин обладает открытым и бесплатным доступом к пожизненным возможностям обучения и развития.

Для достижения этой цели, нужно обеспечить изменения в отношении, настроениях, системах и структурах. Более того, нужно *мотивировать* и *стимулировать* государственных служащих с тем, чтобы они брали на себя ответственность за индивидуальное управление процессом обучения.

#### **4. Разработка стратегии обучения**

Результативное государственное управление является важным элементом политических и экономических реформ. Государственные служащие высшего звена должны реализовывать эти реформы. Они должны будут внести вклад в компетентную и должную разработку и реализацию политики, управление повседневной работой государственных органов, внедрение новых технологий и продвижение инновационных процессов.

Поскольку система государственной службы развивается на основе постоянной, профессиональной рабочей силы, отобранной и продвигаемой на основе достоинств и преимуществ, а не политических связей, программы обучения необходимы для развития в государственных служащих необходимых знаний, навыков и отношения/настроений.

##### **4.1 Определения важных понятий**

*Компетенции* – это навыки, знания и отношение/настроения, которые необходимы для результативного выполнения работы. Компетенции имеет смысл четко определить в *спецификациях кандидатов* на каждую должность. Некоторых из них являются *общими компетенциями*, требуемыми в рамках всех видов работ, к примеру, лидерские качества для всех видов управленческих должностей. Некоторые из них являются *специфическими для работы компетенциями*, которые связаны с той или иной конкретной работой. Можно определить некоторые общие компетенции, которыми должны обладать все государственные служащие – сюда входят конкретные знания в области системы государственного управления, соответствующие навыки межличностного общения для результативной командной работы, осведомленность о стандартах качества и желание их достичь и т.д.

*Анализ потребностей в обучении* – это анализ разрыва между компетенциями, которые требуются для выполнения широкого ряда работ, и компетенциями работников, уже выполняющих эти работы.

*Развитие человеческих ресурсов (РЧР)* – это процесс развития компетенций среди рабочей силы организации. Большая часть деятельности по РЧР проходит в режиме

«участия в производстве», т.е. в виде производственной практики или работы, по мере того как люди учатся, выполняя свои повседневные задачи. *Обучение* – это организованное РЧР – оно может проводиться самыми различными способами – к примеру, за счет *обучающих курсов, удаленного обучения, производственной практики*. Отличительной чертой обучения является тот факт, что оно проводится для достижения *конкретных задач обучения*, т.е. для приобретения некоторых конкретных компетенций.

Результаты обучения работника нужно официально *оценивать*, что может привести к некоторой форме *сертификации*. Общее воздействие обучение нужно *измерить*, чтобы убедиться в том, что оно достигает поставленной цели.

Можно дать определения *профессиональному обучению, первоначальному обучению, переобучению и непрерывному развитию*. *Профессиональное обучение* развивает людей с целью того, чтобы они смогли заполнить конкретные вакансии в рамках системы государственной службы. *Первоначальное обучение* готовит людей к работе в системе государственной службы. *Переобучение* означает развитие нового объема знаний и навыков, которые помогут работнику начать выполнять другую, отличную работу.

*Непрерывное развитие* означает постоянный процесс обновления и развития навыков и знаний, необходимых для работы с новыми вызовами и вопросами, являющимися результатом экономических и социальных изменений. Необходимо создать систему постоянного развития, которая помогает государственным служащим продолжать приобретать знания и навыки на протяжении всей их карьеры.

#### **4.2 Роль и обязанности государства/правительства**

Для того чтобы укомплектовать систему государственной службы квалифицированными и сведущими профессионалами требуется эффективная государственная система. Инвестирование в обучение и развитие государственных служащих, как на уровне центральных аппаратов, так и на уровне территориальных подразделений, всегда должно быть приоритетом.

Государственная система развития государственных служащих должна включать в себя:

- \* Планы по РЧР, которые указывают на то, как будут выполняться будущие требования по обучению государственных служащих;
- \* Профессиональные программы обучения, имеющие непосредственное отношение к системе государственной службы;
- \* Программы первоначального обучения для содействия входа в систему государственной службы;
- \* Программы обучения, которые удовлетворяют потребности в непрерывном развитии и переобучении системы государственной службы, обозначенные в планах РЧР; и
- \* Аккредитованные обучающие учреждения, которые будут реализовывать эти программы.

Государство несет конечную ответственность за создание, организацию, разработку и содержание государственной системы обучения. ГКС от лица правительства несет ответственность за координацию государственной системы обучения, а также за:

- \* Организационная инфраструктура;
- \* Предложение изменений в правовой инфраструктуре;
- \* Установление стандартов;
- \* Гарантию качества; и
- \* Механизм аккредитации обучающих учреждений.

Обучение государственных служащих должно финансироваться из бюджета центральных, региональных и местных органов государственной власти, причем, по мере возможности, это финансирование нужно усиливать грантовой поддержкой со стороны международных проектов и прочих источников.

#### **4.3 Роль и обязанности местных и центральных органов государственной власти**

Министерства, ведомства центрального уровня, региональные и местные органы власти должны:

- \* Разрабатывать собственные стратегии обучения, которые должны соответствовать их бизнес-планам и долгосрочным требованиям по человечески ресурсам, и соответствовать требованиям законодательства о государственной службе;
- \* Предпринимать анализ потребностей в обучении и составлять ежегодные планы обучения и развития персонала, которые должны соответствовать их краткосрочным требованиям по человеческим ресурсам;
- \* Включать оценку будущих потребностей в обучении в систему оценки эффективности деятельности работников;
- \* Предлагать кандидатов на обучение в аккредитованных обучающих учреждениях;
- \* Оценивать результаты обучения их персонала;
- \* Поощрять их персонал в участии в обучении в аккредитованных обучающих учреждениях; и
- \* Рассматривать обучение в качестве приоритетной инвестиции, которая повышает организационную результативность и эффективность деятельности работников.

#### **4.4 Роль и обязанности обучающих организаций перед государственными служащими**

Обучение должно:

- \* Предоставляться широким рядом различных аккредитованных источников в государственном и частном секторах, университетов, школ бизнеса и профессиональных организаций;
- \* Привлекать практиков, а также представителей академических кругов, используя квалифицированных государственных служащих и успешно работающих руководителей на местном, региональном и национальном уровнях;
- \* Обеспечивать знания через различные формы обучения – краткосрочные и долгосрочные курсы, удаленное обучение, интерактивные компьютерные тренинги и т.д.

Аккредитованные обучающие учреждения ответственны за качество и соответствие своих услуг и обязаны:

- \* Работать над созданием системы гарантии качества и аккредитации;
- \* Проводить исследования с целью разработки новых методологий и систем обучения;
- \* Разрабатывать соответствующие средства способствования обучению, публикации, аудио- и видео-материалы;

- \* Разрабатывать образовательные инструменты для удаленного обучения на рабочем месте и дома;
- \* Обеспечивать гибкие учебные планы, направленные на удовлетворение потребностей работников в обучении;
- \* Консультировать в целях оказания помощи в разработке стратегий обучения и проведении анализа потребностей в обучении;
- \* Использовать методы обучения, стимулирующие интерактивный характер обучения работников;
- \* Создавать партнерства с людьми, задействованными в государственной системе обучения с целью усиления связи между обучением (теорией) и практикой;
- \* Разрабатывать собственные клиентоориентированные бизнес-планы, обучение персонала и планы развития, исследовательские и маркетинговые планы, программы контроля качества и т.д.; и
- \* Соблюдать требования системы гарантии качества с целью сохранения их аккредитованного статуса.

#### **4.5 Роль и обязанности государственных служащих**

Самой важной целью обучения является оказание помощи всем государственным служащим в развитии их потенциала с тем, чтобы они стали более результативными государственными служащими.

Государственный служащий должен:

- \* Принимать ответственность за свое развитие и участие в программах обучения;
- \* Использовать имеющиеся возможности для развития;
- \* Быть готовым инвестировать время и деньги в обучение, с тем чтобы максимизировать свой будущий успех;
- \* Стараться получить национальную учебную квалификацию.

#### **5. Разработка государственной системы обучения**

Для того чтобы обеспечить, что система государственной службы получает необходимых ей высококвалифицированных работников, нужно создать государственную систему обучения/переобучения и развития государственных служащих.

*Государственная система обучения/переобучения и развития государственных служащих* включает в себя учебный план профессионального обучения, программы переобучения государственных служащих, аккредитованные обучающие учреждения, которые проводят эти программы, и органы, которые руководят этими процессами.

Государство/правительство отвечает за обучение, развитие и содержание системы непрерывного образования и обучения государственных служащих.

Государство/правительство выступает координатором и оказывает комплексную помощь, отвечая за:

- \* Юридическую поддержку

- \* Инфраструктуру
- \* Установление стандартов
- \* Гарантию и контроль качества
- \* Обеспечение механизма аккредитации/лицензирования образовательных учреждений.

Обучение, переобучение и развитие государственных служащих финансируется из бюджетных средств и других источников финансирования, не запрещенных законом (за счет грантов, международных проектов и т.д.). Более того, инвестирование в обучение, переобучение и развитие работников центральных и местных органов власти должно быть приоритетом.

### **5.1 Роль и обязанности должностных лиц местных и центральных органов государственной власти**

Высшие должностные лица государственных органов должны рассматривать обучение в качестве приоритетной области инвестирования, которое обеспечивает улучшение эффективности работы и деятельности всех государственных служащих. Следовательно, местные и центральные органы государственной власти обязаны:

- \* Обеспечивать развитие государственных служащих в соответствии с законодательством о государственной службе;
- \* Активно участвовать в непрерывном образовании государственных служащих и принятии решений в отношении политики и практики обучения государственных служащих;
- \* Отбирать и назначать кандидатов на получение образования в образовательных учреждениях;
- \* Принимать ответственность за создание внутренней системы обучения в организациях и их территориальных и функциональных подразделениях;
- \* Практиковать различные формы внутреннего обучения.

Руководство государственных органов должно мотивировать/стимулировать привлечение высококвалифицированных и компетентных государственных служащих к работе в качестве тренеров (преподавателей) в ходе обучения государственных служащих.

### **5.2 Роль и обязанности обучающих организаций**

Роль и обязанности обучающих учреждений в области обучения государственных служащих заключается в удовлетворении потребностей государственных служащих в их профессиональном развитии и предстоящих требований в сфере государственной службы. Важно, чтобы обучение государственных служащих можно и нужно было обеспечивать различными способами, включая следующее:

- \* Обучающие организации могут представлять собой элемент государственного, частного или неправительственного сектора, включая университеты, школы бизнеса, профессиональные организации и т.д.;
- \* Практики: компетентные государственные служащие на местном и центральном уровнях, выдающиеся руководители и т.д.;

- \* Различные средства обучения: долгосрочные и краткосрочные курсы, удаленные курсы, интерактивные компьютерные курсы и т.д.

Обучающие учреждения отвечают за соответствие и качество своей работы. Это необходимо по следующим причинам:

- \* Создание механизма гарантии качества;
- \* Изучение, внедрение инноваций и разработка новых учебных методологий и технологий;
- \* Разработка соответствующих учебных материалов, публикация, создание аудио- и видеоматериалов;
- \* Разработка ряда материалов для удаленного образования и обучения;
- \* Обеспечение гибких программ, соответствующих потребностям бенефициариев;
- \* Использование методов обучения, направленных на активное вовлечение работников в процесс обучения (интерактивность);
- \* Партнерство с другими участниками среды обучения, установления связей между обучением и практической деятельностью.

Обучающие учреждения должны разработать бизнес-планы, планы развития персонала, планы исследований и разработок, планы оказания услуг и планы контроля качества, ориентированные на граждан/потребителей. Обучающие учреждения должны быть готовы к внешнему контролю качества предлагаемых ими услуг.

### **5.3 Роль и обязанности государственных служащих**

Государственные служащие, как субъекты процесса обучения, должны пользоваться каждой возможностью для профессионального развития и роста. Для этого государственные служащие должны:

- \* Принимать ответственность за свое обучение;
- \* Проявлять инициативу в целях улучшения собственной эффективности деятельности;
- \* Подходить к расходам на обучение/образование как к инвестициям в свой будущий успех;
- \* Стараться достигать задач, установленных в планах саморазвития;
- \* Адекватно и последовательно применять знания, приобретаемые в ходе обучения.

Важная цель обучения заключается в оказании помощи каждому государственному служащему в развитии собственного потенциала с тем, чтобы каждый из них мог стать отличным профессионалом.

### **6. Типы деятельности по обучению/развитию персонала**

Программа обучения может принести результаты исключительно в случае, если она основана на тщательном анализе потребностей организации в обучении. Успех



программы зависит от, того знает ли организация, *в какой области* нужно провести обучение, *почему, для кого и как*.

Задачи такой программы обучения вытекают из внутренних потребностей организации и соответствуют ее общим задачам. Лишь таким образом можно добиться действительно эффективного профессионального обучения и развития, которое способно решить как текущие, так и будущие проблемы.

Деятельность по обучению/развитию персонала может инициироваться как работником, так и работодателем. В любом случае, ее должен утвердить руководитель, ответственный за департамент или даже вышестоящий руководитель, с обязательным согласием со стороны представителя отдела УЧР или руководителя министерства/ведомства/подразделения.

Иницируемая работником деятельность по обучению развитию персонала может включать в себя внешние программы, организуемые внешними обучающим институтами или другими общественными учреждениями.

Иницируемая работодателем программа обучения персонала может принимать формы спонсирования участия работников во внешних программах обучения или организации таких программ в рамках министерств/ведомств.

В зависимости от характера потребностей и операционных требований, программы обучения/развития также можно реализовывать в рамках введения в организацию, ротации должностей, производственной практики, консультирования, наставничества, индивидуальных или групповых проектов и откомандирования на другие участки работы.

## **7. Процесс и критерии**

Система обучения персонала должна стать неотъемлемой частью институционального развития. Она должна ставить своей целью непрерывно обучать работников и наделять их новыми навыками посредством нижеперечисленного:

- Каждое министерство/ведомство/институт/департамент должно, время от времени, определять учебные курсы, искать финансирование и выделять работников на такие курсы, в которые должны входить посещения соответствующих успешных организаций.
- Каждая организация также должна поощрять инициативу работников в продолжении самостоятельного обучения, которое организация также может поддержать в будущем, как только на то появятся требуемые финансовые средства;
- Профессиональных работников, таких как дипломированные бухгалтеры, экономисты, банкиры и т.д., нужно поощрять в посещении мероприятий, организуемых их соответственными профессиональными организациями.

Программа обучения или развития должна проводиться исключительно на основе оценки потребностей, осуществляемой специалистом по УЧР после консультаций с руководителями отделов.

Кандидаты на обучение обязаны посещать все учебные мероприятия, на которые их отобрали, а они согласились. Если работник не приходит на занятия, то это

расценивается как проявление неправомерного поведения и может привести к применению дисциплинарной процедуры.

В случае если кандидат на обучение не может посещать тот или иной курс по той или иной причине, он через своего руководителя обязан уведомить об этом в письменной форме специалиста по УЧР, как минимум, за десять рабочих дней до начала курса. Уведомление, направляемое в рамках такой же процедуры позднее этого минимального срока, допускается исключительно в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, таких как серьезное заболевание, незапланированный отпуск и т.д.

Кандидаты на обучение должны рекомендоваться их соответственными непосредственными руководителями в соответствии с их планами эффективности деятельности, после чего специалист по УЧР должен рассмотреть кандидатуры этих работников и либо подтвердить, либо отклонить их.

Работники, которым предоставили чрезвычайный отпуск на участие в краткосрочном курсе или в составе делегации по учебным поездкам по Кыргызстану и вне республики, обязаны через своего непосредственного руководителя представить специалисту по УЧР краткие рапорты об участии в учебном мероприятии, в течение пяти (5) рабочих дней после возвращения, после чего специалист по УЧР направляет руководителю министерства/подразделения/ведомства/департамента свои рекомендации по внесению конкретных изменений и дополнений в программу обучения.

*Все возможности обучения, предлагаемые работниками, подлежат обязательному рассмотрению со стороны руководства.* В случае, если руководство того или иного министерства/ведомства/подразделения/департамента сочтет эту деятельность важной, нужно провести справедливый отбор кандидатов на участие в учебном курсе, а само министерство или ведомство должно полностью оплатить участие своих работников в предлагаемом обучающем мероприятии при следующих условиях:

- Работник должен направить своему руководителю официальное заявление на участие в обучающем мероприятии;
- Это заявление пересылается руководителем с его рекомендациями и комментариями руководителю всего министерства/ведомства/департамента/подразделения;
- Специалист отдела УЧР должен одобрить финансирование участия работника в рассматриваемом обучающем мероприятии.

**В рамках последовательного процесса специалист отдела УЧР должен:**

- а) Определить потребности в обучении и развитии, присутствующие в организации в настоящее время и ожидаемые в будущем, удостоверившись в том, что у каждого работника есть собственный индивидуальный план развития, который, в свою очередь, должен разрабатываться непосредственным руководителем работника с привязкой к планам обеспечения эффективности деятельности;
- б) Отбирать и формулировать задачи обучения и развития с тем, чтобы определить последовательность курсов для каждого работника;
- в) Разрабатывать и приобретать подходящие программы обучения и развития;
- г) Проводить обучение и/или координировать обучение, предоставляемое сторонними организациями, не связанными с системой государственной службы.

## **8. Условия спонсорства**

Работники имеют право подавать заявления на получение спонсорской помощи на следующих условиях:

### **8.1 Внешние программы обучения**

Внешние программы обучения в большинстве случаев проводятся в ситуациях, когда нет возможности организовать аналогичные программы обучения в самой организации. В силу бюджетных ограничений, в большинстве случаев внешнее обучение организовывается/привлекается, когда потребности в обучении стоят весьма остро, а обучение самого работника касается весьма специфических областей знаний и навыков. Тем не менее, есть ряд условий для получения права на внешнее обучение, а именно:

- 8.1.1 Кандидат на обучение удовлетворительно прошел испытательный срок. Тем не менее, можно сделать исключение, если работник, все еще находящийся на испытательном сроке, настоятельно рекомендован руководителем его отдела/подразделения к участию в программе, срочно требующейся ему для эффективного выполнения своих функций.
- 8.1.2. Кандидат ранее не получал спонсорскую помощь на участие в той же самой или аналогичной программе.
- 8.1.3. Кандидат обладает способностью участвовать и завершить программу обучения и, в целом, показывает удовлетворительную эффективность деятельности.
- 8.1.4. Кандидат получает спонсорскую помощь на участие лишь в одной программе обучения за раз, если только дополнительная программа обучения не представляет собой небольшие курсы в обеденное время или краткосрочный семинар, внутреннюю программу обучения или краткую программу обучения основам обращения ценных бумаг/производных финансовых инструментов, рекомендуемую руководителями подразделения/департамента и срочно необходимую ему для эффективного выполнения его обязанностей.
- 8.1.5. Программа обучения связана с работой кандидата и/или работой/развитием подразделения/департамента. Частные интересы или личные карьерные стремления не составляют достаточных оснований для направления заявления на получение спонсорской помощи в оплату стоимости обучения.
- 8.1.6. Если обучение проводится во внерабочее время, время, затрачиваемое на обучение, не считается сверхурочными.
- 8.1.7. Если программа обучения иницируется работником и проходит в рабочее время, работник обязан подать заявление на получение ежегодного отпуска, чтобы не допустить возникновения прогула на работе.
- 8.1.8 Участие в программе обучения не оказывает негативного воздействия на работу подразделения/департамента, в котором работает работник.
- 8.1.9. Разрешение на обучение за рубежом выдается при следующих условиях: обучение действительно необходимо и недоступно в стране работы работника; работник является старшим сотрудником с выслугой лет, как минимум, один год в системе государственной службы; работник стабильно показывал хороший уровень эффективности деятельности. Для поездки за рубеж требуется письменное разрешение со стороны руководителя министерства/ведомства.
- 8.1.10. Заполненную Форму на финансирование обучения нужно направить в отдел УЧР, как минимум за две недели до начала программы или до истечения крайних

сроков зачисления, в зависимости от того, которая из этих дат наступит раньше. В случае если работник не делает этого, заявление не рассматривается, либо работник обязан сначала заплатить обучающему учреждению, если направленное им заявление, в конечном счете, в дальнейшем утверждается.

8.1.11. Нужно согласовать форму спонсирования, требование о минимальной выслуге лет, если такое оно имеет силу, и возмещение стоимость обучения, в случае обстоятельств, изложенных в законах/актах о государственной службе.

## **8.2 Академические программы**

Помимо условий, приведенных в рамках Программ внешнего обучения, работники, подающие заявление на получение спонсорской помощи в оплате стоимости академических программ, должны соответствовать дополнительным критериям на момент начала программы: наличие как минимум одного года выслуги лет в организации; общий рейтинг в организации на уровне "А" или выше. Получение докторской степени не спонсированию не подлежит.

## **9. Объем/уровень спонсорства**

### **9.1 Внешние программы обучения**

Уровень спонсирования составит 100% или 75% или 50% в зависимости от той степени, в которой рассматриваемая программа имеет отношение к работе работника.

### **9.2 Академические программы**

#### **9.2.1. Программа магистратуры**

Уровень спонсирования составляет 50% стоимости обучения при конкретной максимальной сумме возмещения за всю программу.

#### **9.2.2. Программа бакалавриата**

Уровень спонсирования составляет 50% стоимости обучения при конкретной максимальной сумме возмещения за всю программу.

#### **9.2.3. Прочие программы высшего образования**

Уровень спонсирования составляет 75% стоимости обучения при конкретной максимальной сумме возмещения за всю программу. В случае всех категорий программ спонсируемая сумма возмещения за оплату охватывает исключительно оплату за обучение. Сборы за участие в экзамене, регистрационные сборы и расходы, возникающие при покупке учебников, не подлежат возмещению. Тем не менее, допускаются исключения в ситуациях, когда эти связанные расходы неотделимы от платы за обучение. В случае спонсирования платы за участие в экзамене, работники могут подать на возмещение в рамках политики возмещения оплаты за участие в экзаменах.

## **10. Обязательная служба**

В отношении всех категорий программ обучения, если спонсорская помощь превышает определенную сумму, по завершении всей программы обучения работник должен отработать обязательный срок службы, начиная с календарной даты с последнего учебного дня или даты выдачи результатов обучения/сертификата, в зависимости от того, которая из этих дат наступает позже.

## **11. Возмещение проспонсированной оплаты за обучение**

При обычных обстоятельствах, работники обязаны возместить суммы проспонсированной оплаты за обучение ГКС/соответствующему министерству/ведомству посредством чека при любом из следующих условий:

- работник не посещал или не завершил программу обучения;

- работник не прошел экзамен программы обучения;
- работник подписал заявление об увольнении до начала программы обучения, а министерство/ведомство/ГКС не смогли найти ему замену на оплаченном учебном курсе;
- работник увольняется, не завершив программу; или
- работник увольняется до выполнения обязательства по выслуге определенного количества лет в системе государственной службы.

Сумма возмещения будет эквивалентной полной сумме предварительной оплаты, произведенной ГКС/министерством/ведомством, сумме, уже возмещенной работнику.

## **12. Возмещение оплаты за участие в экзамене**

### **12.1 Цель**

ГКС/министерство/ведомство поощряет и помогает работникам в повышении их технических и профессиональных стандартов посредством спонсирования их участия в соответствующих государственных экзаменах.

### **12.2 Политика**

Все заявления на возмещение стоимости участия в экзамене рассматриваются на основе их степени важности для работы работника и отношения к операционным требованиям министерств/ведомств/подразделений/департаментов работников. Частные интересы или личные карьерные стремления работников не считаются уместными основаниями для запроса на возмещение платы за участие в экзамене.

### **12.3 Условия возмещения**

Работники имеют право подать на возмещение стоимости участия в экзамене при следующих условиях:

- Они должны удовлетворительно пройти испытательный срок. Работники, которые направили заявления об увольнении по собственному желанию, не имеют права на подачу заявления на возмещение стоимости участия в экзамене, а заявление, направленное ими ранее, автоматически отменяется, если только на его основании система уже не произвела выплату этого возмещения.
- Приобретаемая квалификация связана с их работой и/или работой/развитием их министерства/ведомства/подразделения/департамента.
- Экзамен проводится уполномоченным органом Кыргызской Республики по проведению экзаменов для государственных служащих или признанным экзаменационным советом/профессиональным учреждением.
- Заполненную Форму возмещения за участие в экзамене нужно сдать в отдел УЧР, как минимум, за две недели до экзамена или конечного срока направления документов на участие в экзамене, в зависимости от того, которое из этих событий наступает раньше. Заявление должно содержать следующее:
  - Одобрение от руководителя департамента или работника; и
  - Подробности, касающиеся экзамена, к примеру, предмет и уровень экзамена, экзаменационный/профессиональный орган, разбивка компонентов платы за экзамен по каждому охваченному экзаменом предмету, график экзаменов.
- Возмещения стоимости участия в экзамене будет зависеть от успешной сдачи экзамена и представления копии выписки о результатах экзамена, сертификата и документов, подтверждающих оплату.

- Все запросы на возмещение платы за участие в экзамене нужно направлять в течение шести месяцев с момента выдачи результатов экзамена. Поздние запросы рассматриваться не будут, если только заявитель не предоставит должного обоснования.
- Все суммы возмещения платы за участие в экзамене будут выплачиваться в сомах. Если работник заплатил экзаменационному учреждению в иностранной валюте, при обмене суммы иностранной валюты в сомы будет использоваться банковский обменный курс, указанный на чеке.

#### **12.4 Сумма возмещения**

Эта сумма, как правило, составляет 100% суммы платы за экзамен, за исключением сбора за регистрацию и сбора за оценку. Исключение можно сделать в случае, когда связанные сборы и платы неотделимы от платы за участие в экзамене. Сборы за освобождение от необходимости принимать участие в экзамене возмещению не подлежат.

#### **12.5 Методы возмещения**

Возмещение осуществляется в форме чека или перечисления на банковский счет работника, используемый для получения заработной платы.

Приложение 1  
**Контрольный список организатора обучения**

Критерий 0-10		Комментарии
<p>1. Помещения (аудитории и т.д.): Сколько имеется аудиторий для процесса обучения; насколько они большие (к примеру, лекционный зал на 100 слушателей, аудитории на 20 слушателей каждая, комнаты для семинаров на 10 слушателей каждая); какие условия (к примеру, ремонт, чистота, освещение, отопление/кондиционирование воздуха, акустика)? Какие имеются вспомогательные и хозяйственные помещения, такие как туалеты, столовая, приемные? В насколько доступной местности/местоположении находится обучающее учреждение?</p>		
<p>2. Мебель (стулья, столы и т.д.): какие имеются столы (к примеру, старые парты на двоих или современные столы, которые можно разбирать для организации различных планов рассадки)? Удобны ли стулья, устойчивы ли они, и легко ли их передвигать? Имеются ли полки для материалов, шкафы для хранения учебных материалов и ценного оборудования?</p>		
<p>3. Оборудование (вспомогательные средства обучения): какое у организатора обучения имеется оборудование и, в целом, (нет необходимости в полной проверке) в каком количестве? (К примеру, в каждой аудитории имеется большая доска, флип-чарт и проектор; в каждой комнате для семинаров имеется лишь один флип-чарт; имеется также видеочкамера и два телевизионных монитора и т.д.)</p>		
<p>4. Оборудование для подготовки учебных материалов: имеются ли компьютеры, ксероксы и т.д. для подготовки учебных материалов? Если да, то сколько, в каком состоянии и какого типа?</p>		
<p>5. Книги и учебные материалы: какие имеются учебники, практические примеры, отчеты, руководства и т.д., если таковые вообще наличествуют? Книги и прочий материал самые последние и имеют отношение к теме или нет? На каком они языке? Какой доступ к этим книгам и материалам будет у слушателей (или преподавателей)?</p>		
<p>6. Подход организатора к институциональному обучению: Это ключевая область, которую не всегда можно</p>		

обеспечить с высокой степенью определенности. Нужно не только задать много вопросов, но и отметить, как организованы аудитории, как используются материалы, и как ведется сам учебный процесс. Под «подходом» мы имеем в виду не столько применяемую методологию обучения, но и то, как преподаватели взаимодействуют со слушателями; как они проводят занятия; как управляется само обучающее учреждение и т.д.

7. Способность организатора обучения использовать различные типы/формы обучения: К примеру, обучение проводится организатором в помещениях организации клиента; организационное развитие; или через размещение обучения на рабочем месте, посещения объектов и туры, развитие менеджмента на природе, «следование за тенью» (методика) и некоторые другие зарекомендовавшие себя методы, предлагаемые организатором. Насколько изучаемый организатор обучения сможет обеспечить и провести такие типы обучения? Есть ли у него достоверный опыт в организации подобных учебных мероприятий?

8. Компетентность организатора обучения в соответствующих областях учебного процесса: помимо очевидной необходимости в оценке компетентности организатора обучения в непосредственном обучении в желаемых областях предметов, важно оценить его способность провести анализ потребностей в обучении и разработать хорошо сбалансированную программу удовлетворения этих потребностей; подтвердить легитимность курса на различных стадиях; и обеспечить обратную связь (к примеру, мониторинг и помощь в реализации индивидуальных планов действий) с организацией-клиентом.

9. Персонал – знания и навыки: качество персонала организатора обучения является самой важной областью оценки. Некоторые аспекты, такие как академическая квалификация, можно оценить посредством изучения резюме преподавателей. Однако, прочие важные характеристики, такие как навыки преподавателя как фасилитатора или презентатора, можно оценить исключительно посредством личного наблюдения, причем результаты оценки будут, по большей части, субъективными.

Основными аспектами, которые нужно оценить, являются следующие:

- i. Компетентность в предмете: квалификация, опыт и собеседования.
- ii. Компетентность как преподаватель: квалификация в области преподавания, опыт и наблюдения.
- iii. Отношение к слушателям и обучению/фасилитированию: собеседования и наблюдения.



**Пример: Оценка потребностей работника в обучении**

**ЦЕЛЬ**

Данная Оценка потребностей в обучении обеспечивает информацию о потребностях в обучении. Процесс оценки состоит из серии шагов, которые дают возможность сравнить текущий уровень знаний целевой аудитории или текущий **УРОВЕНЬ СПОСОБНОСТИ** с тем, что целевой аудитории нужно знать или **УРОВНЕМ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ЦЕЛЯХ РАБОТЫ**. Эту информацию можно впоследствии использовать для составления плана обучения, направленного на удовлетворение выявленных потребностей в обучении.

**ПРОЦЕСС**

Шагами в проведении оценки потребностей в обучении является следующее:

Часть 1: Заполнение Списка навыков/знаний

Часть 2: Подготовка рейтинга Уровня способности и Уровня потребностей в целях работы

Часть 3: Заполнение Графика оценки

Часть 4: Толкование результатов Графика оценки

Часть 5: Подготовка Плана действия по обучению

Некоторые из этих шагов вы проводите самостоятельно, другие же нужно выполнить с помощью работника, ответственного за обучение. Вам предоставят все инструкции относительно того, что нужно делать.

**Часть 1: Заполнение Перечня навыков/знаний**

В первой колонке перечислите все навыки и знания, которые необходимы для рассматриваемой работы/должности в данный момент. Важно, чтобы на данном этапе вы рассмотрели:

‘Что, **любой из работников** (а не только вы), выполняющий эту работу, должен знать, понимать или делать?’

Навыки/знания	Рейтинг уровня потребно сти в целях работы	Рейтинг уровня способнос ти
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

## Часть 2: Рейтинг

Теперь, важно посмотреть на каждую из областей знаний/навыков, перечисленных в Части 1, и, используя рейтинговую шкалу (от 0 до 9) и описания, приведенные ниже, определите как Уровень способности, так и Уровень потребности в целях работы. Затем, после принятия решения, запишите соответствующее число в нужную колонку, соответствующую тому или иному навыку или области знаний.

### Уровень способности

0	3	6	9
НИЗКАЯ СПОСОБНОСТЬ	СРЕДНЯЯ СПОСОБНОСТЬ	ВЫСОКАЯ СПОСОБНОСТЬ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Окружающие считают его еще «зеленым», неопытным, все еще учащимся</li> <li>Требует постоянного надзора; постоянно просит окружающих о помощи;</li> <li>Чувствует себя напряженным, неудовлетворенным или раздосадованным вашей эффективностью деятельности, часто возвращается на доработку; высокий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Окружающие считают его адекватно квалифицированным</li> <li>Требует надзора, однако становится все более самостоятельным</li> <li>Чувствует себя в порядке, однако, не в восторге от вашей эффективности деятельности</li> <li>Требуемые корректировки в работе, как правило, несущественны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Окружающие считают его экспертом; может обучать других</li> <li>Не требует надзора</li> <li>Высоко удовлетворен вашей эффективностью деятельности</li> <li>Работа, как правило, принимается без необходимости корректировок</li> </ul>	

уровень ошибок		
----------------	--	--

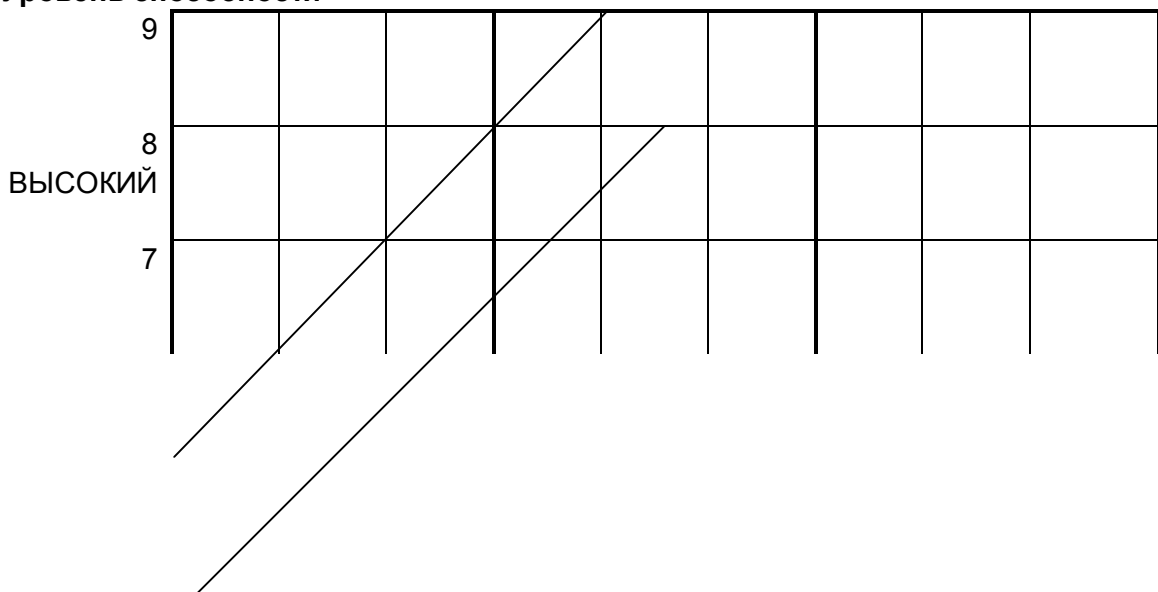
**Уровень потребности в целях работы**

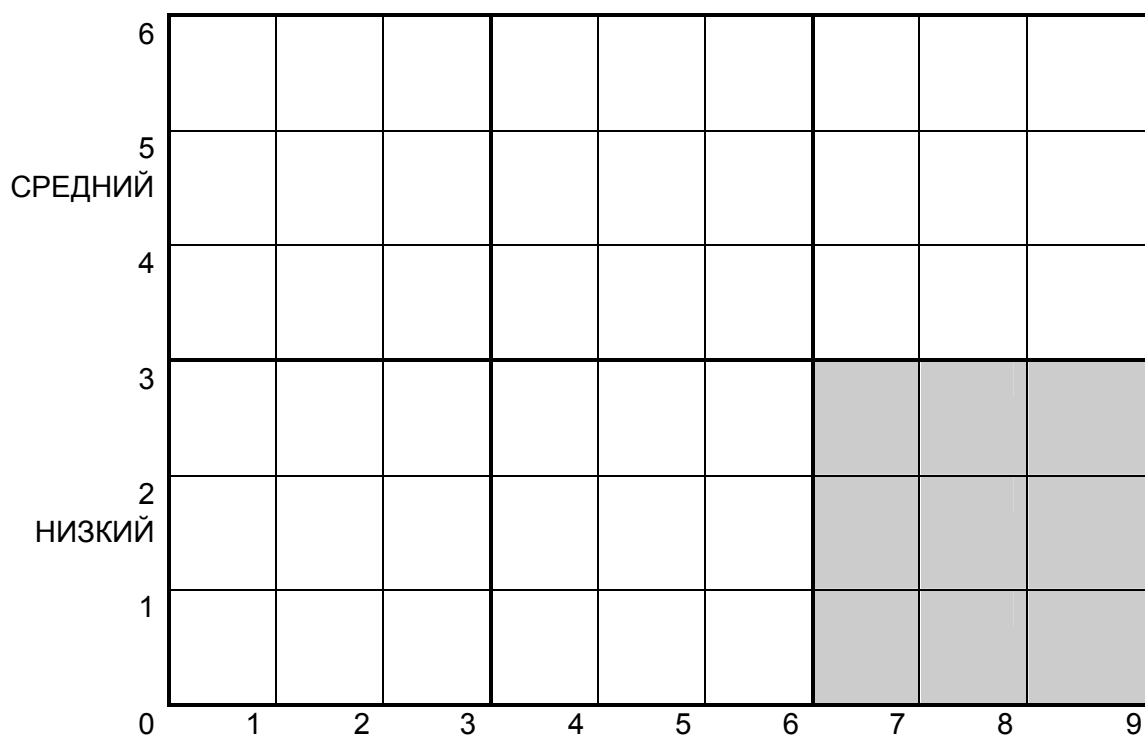
0	3	6	9
НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ПОТРЕБНОСТИ В ЦЕЛЯХ РАБОТЫ	СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ ПОТРЕБНОСТИ В ЦЕЛЯХ РАБОТЫ	ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ПОТРЕБНОСТИ В ЦЕЛЯХ РАБОТЫ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Навыки/знания редко используются в работе</li> <li>• Навыки/знания не являются повседневным/регулярным/неотъемлемым элементом работы</li> <li>• Применение навыков/знаний редко является видимой частью работы</li> <li>• Применение навыков/знаний не имеет значения для организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Навыки/знания иногда используются в работе</li> <li>• Применение навыков/знаний улучшает эффективность деятельности, но не сильно</li> <li>• Применение навыков/знаний иногда видно</li> <li>• Применение навыков/знаний имеет значение для организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знания/навыки часто используются в работе</li> <li>• Навыки/знания являются повседневным/регулярным/неотъемлемым элементом работы</li> <li>• Применение навыков/знаний видно на работе</li> <li>• Применение навыков/знаний имеет огромное значение для организации</li> </ul>	

**Часть 3: Заполнение графика**

Используя рейтинги из Части 2, отметьте точки на нижеприведенном графике для каждой перечисленной области знаний/навыков. Теперь, отметьте каждую из них на графике и промаркируйте ее идентифицирующим числом (от 1 до 12).

**Уровень способности**





НИЗКИЙ
СРЕДНИЙ
ВЫСОКИЙ

**Уровень потребности в целях работы**

**Часть 4: Толкование результатов**

**Критически важная потребность в обучении** (способность считается низкой, а потребность в целях работы считается относительно высокой; чем ниже Уровень способности и выше Уровень потребности в целях работы, тем более критически важной считается потребность в обучении)



**Часть 5: План действий по обучению**

Код срочности	Навыки/знания	Обучающая деятельность	Запланированная дата


### Приложение 3

#### **Пример: Организация программы обучения (1)**

Прежде чем начинать/организовывать программу обучения нужно проработать все нижеприведенные области вопросов и аспекты.

1. Определение проблемы
2. Цель обучения
3. Задачи обучения
4. Воздействие обучения
5. Методы обучения
6. Продолжительность обучения
7. Преподаватели
8. Техническая помощь

#### **Темы для обучения**

##### **Модуль 1 Введение в управление человеческими ресурсами**

1. Управление человеческими ресурсами (УЧР) – это подсистема Общего управления организацией.
2. Составление организационной структуры. Установление задач для каждого подразделения и работника.
3. Прогнозирование потребностей в и планирование рабочей силы. Планирование профессиональной карьеры.
4. Подбор, отбор и привлечение персонала.
5. Оценка и продвижение персонала.
6. Создание и развитие персонала.
7. Мотивация и оплата работы персонала.
8. Роль отдела УЧР в управлении человеческими ресурсами.

##### **Модуль 2 Составление и разработка материалов (данных)**

1. Ввод, хранение и использование информации.
2. Отчеты. Информация об анализе деятельности.
3. Планы действий.
4. Проекты решений коллегиального совещания.
5. Учебные материалы.
6. Регламенты.
7. Методологические рекомендации.
8. Информационные записки.
9. Проекты концепций.

10. Письма.
11. Проекты решений правительства Кыргызской Республики.
12. Проекты законов.

### **Модуль 3 Эффективная коммуникация**

1. Концепция коммуникации с управлением.
2. Определение барьеров и минимизация их воздействия.
3. Открытое обсуждение.
4. Коммуникация по телефону.
5. Собеседование.
6. Конфликт. Урегулирование конфликтной ситуации.
7. Метода стимулирования деятельности: критика, хвала и т.д.

Темы различных модулей должны основываться на потребностях в обучении каждого работника, вытекающих из практики, предложений и интересов работников, потребностей, которые следуют за процессом изменений.

## Приложение 4

### **Пример: Программа обучения (2)**

#### **Повышение компетентности специалистов по УЧР государственных органов**

**Участники:** Руководители и специалисты отделов УЧР.

**Продолжительность:** 1-2 дня на каждый модуль. Каждый день по 5 часов. Можно разбить на несколько уровней, т.е. общий, продвинутый или Фаза I, Фаза II и т.д.

**Периодичность** По мере необходимости.

**Задача:** Представить текущую роль отделов УЧР и современную практику работы с персоналом.

#### **Методы:**

- Тезисы (краткая презентация теоретического материала)
- Индивидуальные и групповые упражнения
- Практические примеры
- Симуляции
- Обсуждения
- Презентации

#### **Материалы:**

Каждому участнику выдается набор материалов (пожалуйста, см. примеры ниже), которые станут важным способствующим элементом в их практической деятельности:

- Принципы разработки кадровой политики;
- Формы должностных инструкций и круга обязанностей;
- Процедура подбора и отбора кадров;
- Форма заявления о приеме на работу;
- Руководства по проведению собеседования, сбору информации, оценке эффективности деятельности, выявлению потребностей в обучении и т.д.;
- Форма оценки эффективности деятельности;
- Форма оценки потребностей в обучении и т.д.

## **Содержание Программы:**

### **Модуль I – Введение персонала в работу**

Завершив данный модуль, слушатели смогут:

- Определить личные роли в организации;
- Понять основные проблемы в работе с персоналом в их областях компетенции;
- Оценить практические возможности и операционные трудности, которые возникают в ходе выполнения их ролей.

#### Предметы

1. Из чего состоит управление персоналом?
2. Функции специалистов отделов УЧР.
3. Практическая работа с персоналом.

### **Модуль II – Коммуникация на службе**

Завершив данный модуль, слушатели смогут:

- Использовать процедуры активного слушания для минимизации барьеров в коммуникации;
- Подготовить и провести собеседование.

#### Предметы

1. Барьеры в коммуникации и минимизация их воздействия;
2. Процедуры активного слушания;
3. Собеседование.

### **Модуль III – Сбор, хранение и использование информации**

Завершив данный модуль, слушатели смогут:

- Собрать информацию по конкретным задачам;
- Провести собеседование для сбора фактических материалов;
- Понять, как регистрируется и хранится информация;
- Использовать базу данных ЧР.

#### Предметы

1. Сбор информации;
2. Методы проведения собеседования в целях сбора информации;
3. Хранение и использование информации;
4. База данных ЧР;
5. Законодательство в области сбора, хранения и использования информации.

### **Модуль IV – Подбор и отбор персонала**

Завершив данный модуль, слушатели смогут:

- Внести вклад в планирование ЧР;
- Установить процедуры подбора и отбора кадров для различных категорий персонала в своих организациях;
- Организовать все этапы процедуры подбора и отбора кадров;

- В сотрудничестве с линейным руководителем разработать должностную инструкцию и спецификацию для вакантной должности;
- Провести отборочные собеседования;
- Оценить кандидатов;
- Подготовить документы, необходимые для отбора и найма персонала;
- Провести курсы по введению в организацию (интеграции) для работников.

#### Предметы

1. Планирование ЧР;
2. Подбор кадров – законодательство и документация. Должностная инструкция и должностная спецификация;
3. Открытость информации о вакансии;
4. Первоначальная оценка кандидатов;
5. Отборочное собеседование;
6. Процедуры индивидуального и группового отбора;
7. Окончательные процедуры в процессе подбора и отбора кадров;
8. Введение в организацию для работников-новичков;
9. Законодательство в области найма персонала.

### **Модуль V – Введение в управление эффективностью деятельности**

Завершив данный модуль, слушатели смогут:

- Понять основные функции и задачи развития персонала;
- Понять основные типы и задачи оценки эффективности деятельности;
- Описать факторы, которые влияют на личную и корпоративную эффективность деятельности;
- Определить методы определения эффективности деятельности, разрывов и способов заполнения этих разрывов между ожиданиями и фактическими результатами.

#### Предметы

1. Определение потребностей организации;
2. Система оценки эффективности деятельности в организации;
3. Методы оценки персонала;
4. Оценочное собеседование;
5. Развитие персонала.

### **Модуль VI – Обучение и развитие персонала**

Завершив данный модуль, слушатели смогут:

- Провести анализ потребностей в обучении;
- Составить перечень различных уместных методов обучения;
- Разработать программы обучения для удовлетворения их потребностей;
- Установить критерии для оценки деятельности по обучению и развитию.

#### Предметы



1. Концепция обучения и развития персонала;
2. Определение потребностей в обучении;
3. Оценка потребностей в обучении;
4. Изучение задач;
5. Отбор методов обучения;
6. Разработка программ обучения;
7. Оценка обучения.

## **Модуль VII – Отношения с персоналом**

Завершив данный модуль, слушатели смогут:

- Понять основу отношений с персоналом;
- Понять роли правительства, работодателя и работников;
- Определить причины конфликта на рабочем месте и предложить способы его урегулирования;
- Понять и реализовать дисциплинарные процедуры, процедуры направления жалоб/петиций и процедуры примирения/разрядки ситуации.

### Предметы

1. Введение в тему “Отношения с персоналом”;
2. Стороны, вовлеченные в отношения с персоналом;
3. Основа отношений с персоналом;
4. Законодательство в области отношений с персоналом;
5. Конструктивные и деструктивные конфликты;
6. Причины конфликта;
7. Споры и методы урегулирования конфликтов;
8. Урегулирование конфликтов: дисциплинарные процедуры;
9. Урегулирование конфликтов: процедуры направления жалоб/петиций.

## **Модуль VIII – Переговоры**

Завершив данный модуль, слушатели смогут:

- Понять конфликты, возникающие на рабочем месте;
- Понять поведенческие аспекты переговоров;
- Разработать и завершить стратегии переговоров на рабочем месте в отношении различных проблем;
- Оценить переговоры и выявить, успешно они прошли или нет.

### Предметы

1. Концепция переговоров;
2. Поведение групп на рабочем месте;
3. Навыки переговоров;
4. Стратегии переговоров;

5. Принципы и содержание переговоров;
6. Тактика переговоров.

## Модуль IX – Навыки, необходимые для работы в отделе УЧР

Завершив данный модуль, слушатели смогут:

- Определить ключевые навыки для работы в отделе УЧР;
- Понять, почему нужно быть уверенным в себе, быть способным принимать решения, участвовать на встречах и председательствовать на них, быть способным управлять ожиданиями окружающих;
- Практиковать вышеприведенные навыки;
- Разработать журнал обучения, в котором они будут отмечать, как они планируют использовать эти навыки в будущем.

### Предметы

1. Описание и спецификация занимаемой должности. Качества, необходимые для успеха работника в отделе УЧР;
2. Уверенность;
3. Коммуникация/слушание;
4. Принятие решений;
5. Подготовка и председательствование на встречах;
6. Построение команды и организация командной работы;
7. Управление ожиданиями.

Приложение 5

### Пример: Оценка программы обучения

#### Программа развития руководящих кадров

#### **Промежуточная оценка**

Пожалуйста, используйте эту форму для того, чтобы отразить в ней, что вы думаете о данной Программе на настоящий момент на основе следующей оценочной шкалы:



#### **Модуль 1:**

- 1     Модуль начался хорошо. ☺-----|-----☺-----|-----☹
  
- 2     У меня интерес не пропадал на протяжении всего модуля. ☺-----|-----☺-----|-----☹
  
- 3     Учебные методологии и методики были практически применимыми и имели непосредственное отношение к изучаемому вопросу. ☺-----|-----☺-----|-----☹
  
- 4     Обучение было легким и легко запоминающимся. ☺-----|-----☺-----|-----☹
  
- 5     Имелась четкая связь между занятиями.

☺-----|-----☺-----|-----☹

8. Визуальные вспомогательные средства было видно четко и их хорошо использовали.

☺-----|-----☺-----|-----☹

7. Тренер....

вел себя дружелюбно и был прост в общении.

☺-----|-----☺-----|-----☹

8 ... проявлял компетентность и доступно объяснял материал

☺-----|-----☺-----|-----☹

9 ... проявлял гибкость в плане удовлетворения потребностей группы

☺-----|-----☺-----|-----☹

10 ... отвечал на вопросы тщательно и содержательно

☺-----|-----☺-----|-----☹

11 ... презентовал материал с энтузиазмом и интересно.

☺-----|-----☺-----|-----☹

12 Самым важным аспектом в Модуле 1 для меня лично было следующее:

---

---

---

13 Еще комментарии по Модулю 1?

---

---

**В целом:**

Программа оправдала большинство моих ожиданий

☺-----|-----☺-----|-----☹

Комментарии:

---

---

Больше всего мне в Программе, на настоящий момент, понравилось следующее:

---

---

потому что

---

---

Меньше всего в Программе мне понравилось следующее:

---

---

потому что

---

---

Кратко сообщите нам о том, как вы собираетесь использовать то, чему научились, когда вернетесь на работу

---

---

---

Расскажите нам вкратце немного о достигнутом вами прогрессе на английском языке

---

---

---

---

Еще комментарии?

---

---

---

[Спасибо за помощь](#)