РОЛЯТА НА РЪКОВОДИТЕЛЯТ В РАЗВИТИЕТО НА ПЕРСОНАЛА



1. Настояща политика на "ВиК" ООД гр. Русе по отношение на персонала.
2. Съставяне на програми за обучение.

 Ежегодно съставяме програми за обучение. В тях описваме състава на

 обучаваните, темите, датите, мястото, времетраенето и лекторите.

 След като програмите се съгласуват с Н-к ТРЗ и се одобрят от Упра-

 вителят, се огласяват сред персонала.

 2. Видове обучения, които използваме в зависимост от персонала:

 2.1. Сравнително добре е залегнато обучението на новопостъпилите ра-

 ботници, с цел по-бързо приспособяване към условията на работа.

 При началното обучение използваме инструктажи, настойничество и насоч-

 ване. След 2 месеца изпитателен срок, Управителят съвместно с прекият

 ръководител извършват оценка на представянето на служителя.

 2.2. Обучението на висшите и средни мениджъри във фирмата.

 Обменяме опит с други ВиК фирми, посещаваме панаири и семинари, абони-

 рани сме за някой периодични професионални издания, използваме Интернет

 за самообучение. Стремим се към кръстосано обучение.

 2.3. За инженерно-техническите кадри и линейните ръководители, воде-

 щите специалисти от фирмата подготвяме лекции и ежегодно в рамките

 на 3-5 дни ги обучаваме.

 2.4. Работниците се обучават от Р-л ПЕР, Техник ЕМО и Инспектор реа-

 лизация по райони по програма с утвърдени теми.

 Използваме посещенията по обектите, за да обучаваме работниците

 по време на съвместната ни работа.

 Издаваме заповеди, инструкции и разпоредби с цел регламентиране

 работата и стандартизиране на част от процедурите.

 Обучението по охрана на труда протича съгласно правилниците.

1. Обучение.

 Обучението се извършва предимно от вътрешни лектори с откъсване от

 производството. За да намалим разходите съчетаваме обучението с други

 събирания на специалистите от областта.

 Обучението има предимно практическа насоченост.

1. Правила за развитието на персонала.

 Необходимо е да се акцентува на развитието на персонала, за да се за-

 доволят по-пълно НУЖДИТЕ НА ФИРМАТА. Фирмата цели да осигури висока

 квалификация на своите мотивирани служители.

 ИНДИКАТОРИ за потребност от обучение са: Постъпване на нови работ-

 ници, Внедряване на ново оборудване, Нови клиенти, Трудови злополуки,

 Нови технологии, Нови методи на работа, Разхищение на материали, Теку-

 чество, Ниска мотивация, Структурни промени, Промени в характера на

 работата, Лошо качествено изпълнена работа, Допускани грешки и др.

 1. Програми за обучение.

 1.1. СТРАТЕГИЧЕСКА програма - за период от 5 години за утвърждаване

 на фирмените ценности.

 1.2. ГОДИШНОТО планиране е част от стратегическата програма.

 При изготвянето му се оформят РАМКИТЕ (ограниченията), на базата на

 които мениджърите СЪВМЕСТНО с подчинените си дават предложения за

 обучението. Рамката е СЪОБРАЗЕНА С РЕСУРСНИТЕ възможности на фирмата.

 1.3. Нуждата от ТЕКУЩО планиране възниква при непредвидени промени

 в рамките на годината - нови технически средства, промяна на правил-

 ници и наредби и др.

 Необходимо е организацията да е ЧУВСТВИТЕЛНА по отношение на нуждите

 на своите хора за нови знания.

 2. ВИДОВЕ ОБУЧЕНИЕ.

 2.1. В зависимост от ЦЕЛИТЕ на обучението - Начално, Повишаване на

 квалификацията, Нова професия, Обновяване на знанията и Формиране на

 инструктори.

 2.2. В зависимост от ФОРМАТА:

 2.2.1. С ОТКЪСВАНЕ от производството за формиране на БАЗОВИ умения:

 - Според ранга - Обучение на Изпълнители, Ръководители, Специалисти.

 - В съответствие с изпълняваните функции;

 2.2.2. БЕЗ ОТКЪСВАНЕ от производството - Въвеждане в длъжност, Рота-

 ция на специалисти, Наставничество, Кръстосано обучение, Работни инст-

 рукции, Слушане, Гледане, Правене, Действено обучение-решаване на реал-

 ни проблеми, Участие в проекти, Насочено четене, Насочване и др.

 2.2.3. С ЧАСТИЧНО откъсване от производството.

 2.3. В зависимост от СРЕДСТВАТА за обучение - Учебни писмени матери-

 али в цифров вид. Публикуват се в обща корпоративна папка **Обмен** и са

 достъпни до всички по вътрешната компютърна мрежа.

* 1. В зависимост от ОБУЧАВАЩИЯ - Самообучение, Кръстосано обучение,

 Лектор от фирмата, Външни специалисти.

* 1. ДРУГИ МЕТОДИ за обучение - Демонстрации, Дискусионни групи, Дис-

 танционно или отворено обучение, Практика с указания и др.

 3. Обучение.

 3.1. Съобразено с плановете и програмите. Целият процес по развитието

 на персонала се управлява от Отдела по трудови ресурси. Активно учас-

 тват ВСИЧКИ ЧЛЕНОВЕ на фирмата и външни лектори.

 3.2. Ключова роля в процеса заемат ПРЕКИТЕ РЪКОВОДИТЕЛИ. Те се обуча-

 ват как да обучават. Участват с доброжелателност и подкрепа към подчинените си.

 3.3. За СТИМУЛИРАНЕ на служителите за самоусъвършенстване се използ-

 ват различни форми, като по-високо ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ, ИЗДИГАНЕ В ДЛЪЖНОСТ

 и по-голям АВТОРИТЕТ във фирмата. Персоналът участва при съставяне

 на програмите и е СЪПРИЧАСТЕН към целите.

 3.4. Широко участие на служителите. ДВУСТРАННО обогатяване инструктор -

 обучаван. КОНКУРЕНЦИЯ за знания между отдели, звена и личности. Обучава-

 ните участват АКТИВНО в обучението, като слушат, четат и ПРАВЯТ нещата.

 3.5. Представят се качествено, МАЛЪК БРОЙ теми, без да се бърза,

 на ниво СЪОБРАЗЕНО със интелектуалното равнище на обучаваните.

 3.6. Стимулират се ПОЛОЖИТЕЛНИТЕ емоции - радост, гордост, самоуве-

 реност и въодушевление.

 3.7. Хората чувстват, че това което учат ще им бъде ПОЛЕЗНО.

 Заличава се ГРАНИЦАТА между практиката, професионалната квалифика-

 ция и обучението. ВРЪЗКИТЕ между тях са преки и силни.

 3.8. Обучението завършва с изпит, с цел по-голяма АНГАЖИРАНОСТ.

 4. Оценка на обучението.

 Непосредствено след провеждане на обучението се провеждат изпити.

 Анкетират се участниците в обучението, за да изразят мнения и

 препоръки.

 III. Подобряване политиката на развитие на персонала във ВиК Русе.

1. Причини, поради които трябва да се акцентува на развитието на

 персонала.

* 1. Поради бързото нарастване на цените на всички материали и машини

 и възпиращата фискална политика на държавата е икономически неиз-

 годно да се правят големи инвестиции в ново строителство и закупу-

 ване на дълготрайни материални активи.

 Най-добрата ИНВЕСТИЦИЯ е в развитиета на персонала. Удачно е да се из-

 ползва периода на стагнация за качествени НАТРУПВАНИЯ в "софтуера"

 на фирмата - работната му сила.

 1.2. Наехме хора с висок образователен ценз и с големи възможности за

 УСВОЯВАНЕ на нови знания и умения. Рязко намаля и ТЕКУЧЕСТВОТО на

 персонала на ключови позиции.

 Това гарантира, че УСИЛИЯТА ни по усъвършенстване на кадрите няма да

 са напразни.

* 1. В страната навлязат много нови ТЕХНОЛОГИИ и ПРОДУКТИ на водещи

 световни фирми. За да се ориентира успешно в тази джунгла от оферти

 и нови методи на работа фирмата се нуждае от интусиазирани и еруди-

 рани ЕКСПЕРТИ, които да изберат най-добрите предложения и да ги вне-

 дрят в практиката.

* 1. Промениха се взаимоотношенията ни с клиентите.

 Поради нарастването на ЦЕНАТА на водата се увеличиха случайте на злоупотреби. Тези

 промени изискват от нашия персонал по-голяма прецизност и учтивост.

 2. Програми за обучение.

 2.1. СТРАТЕГИЧЕСКА програма - преследвани цели:

 2.1.1. Насаждане дух на промяна и ЖАЖДА за самоусъвършенстване.

 2.1.2. Изграждане на СОЛИДНА материално техническа база за обучение

 В РАМКИТЕ на фирмата. Набавяне на СЪВРЕМЕННИ технически средства -

 копирна техника, мултимедиен проектор, салони за обучение, достъп до

 интернет, компютри, таблети, смартфони и др.

 Оформяне на производствените обекти като МЕСТА ЗА ОБУЧЕНИЕ - табели,

 технологични и електрически схеми, макети и др.

 Изграждане на ПОЛИГОН за практическо обучение и изпити на

 ПС Цветница /музея/ с подходящи опитни установки, разглобени машини

 и съоръжения.

* + 1. СЪЗНАТЕЛНО събиране и систематизиране на "ноу-хау" - видео

 филми, лекции, идеи и опит от страната и чужбина.

* + 1. Изграждане на ОПИТНИ инструктори от вътрешни и външни специа-

 листи.

* + 1. Висок процент на ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМОСТ на персонала, работещ в

 гъвкави екипи.

* + 1. ЗАДЪЛЖИТЕЛНА компютърна грамотност за всички служители /без

 работниците/ за успешна интеграция във формиращото се информационно

 общество.

* 1. Годишните програми за обучение се подготвят от преките ръководи-

 тели, СЪВМЕСТНО с обучаваните. Чрез АНКЕТА Съгл. [Приложение 4](file:///C%3A%5CUsers%5CRumen%20Yordanov%5CDesktop%5Clecemo19%5Cemo%5CPERSON%5CTRPRIL4.doc) служи-

 телите трябва ясно да изразят какви са им професионалните амбиции и

 желания. След разговор между ръководителят и подчинените се попълва ПЛАН

 за обучение Съгл. [Приложение 5](file:///C%3A%5CUsers%5CRumen%20Yordanov%5CDesktop%5Clecemo19%5Cemo%5CPERSON%5CTRPRIL5.xls).

 ПЛАНЪТ е съобразена с ЛИМИТИРАЩИТЕ УСЛОВИЯ, в зависимост от :

 Заемания пост, Средствата за обучение, Целите на обучение и др.

* 1. За нуждите от ТЕКУЩОТО обучение непредвидено в годишната прог-

 рама, следва да се предвидят около 10 % от общия бюджет.

 При сключване на ДОГОВОРИ за доставка на машини и оборудване би

 трябвало задължително да фигурира клауза за доставка на ПЪЛНА ТЕХ-

 НИЧЕСКА ДОКУМЕНТАЦИЯ и ОБУЧЕНИЕ на обслужващия персонал.

1. Видове обучение.

 По принцип може да използваме всички известни форми за обучение.

 Характерно за ВиК Русе в настоящия момент е, че не можем да си позволим

 скъпи и разточителни програми.

 Удачно е да разделим персонала на три групи:

* 1. ВОДЕЩИ специалисти и експерти. Това са мениджърите и специалис-

 тите от функционалните отдели на фирмата. Те трябва да получат знания

 и опит ИЗВЪН рамките на организацията и да се подготвят за ИНСТРУК-

 ТОРИ и ЛЕКТОРИ на останалия персонал от ВиК. Това са ВНОСИТЕЛИТЕ на

 нови знания и идеи във фирмата.

 Основно се обучават с ОТКЪСВАНЕ от производството.

* 1. ЛИНЕЙНИ ръководители и ИТР по производствени райони - Н-к ПЕР,

 Техник ЕМО и Инспектор реализация.

 Те се обучават от водещите специалисти и ПРЕДАВАТ опита си на свои-

 те подчинени. За тяхното обучение преимуществено използвана форма е

 с ЧАСТИЧНО откъсване от производството.

* 1. РАБОТНИЦИ - помпиери, водопроводчици и друг помощен персонал.

 Обучават се от преките си ръководители и от водещите специалисти.

 Най-масово използваната форма за обучение е ПО ВРЕМЕ НА РАБОТА -

 наставничество, практика с указания и др.

1. Обучение.

 За ефективно провеждане на обучението прилагам УКАЗАНИЯ КЪМ

 ПРЕКИТЕ РЪКОВОДИТЕЛИ КАК ДА ОБУЧАВАТ Съгл. [Приложение 1](file:///C%3A%5CUsers%5CRumen%20Yordanov%5CDesktop%5Clecemo19%5Cemo%5CPERSON%5CTRPRIL1.doc).

 Промяната от съществуващото положение към желаното трябва да се

 осъществява бавно стъпка по стъпка. В противен случай ще срещнем

 съпротивата на персонала. С всяка година ще формираме все по-смела

 програма с по-голям обхват и повече въвлечени хора в нея.

1. Оценка на обучението.

 Набиране на данни за резултатите.

* 1. Мнение на ОБУЧАВАНИТЕ - Какво са научили, Полезно ли им е било,

 До каква степен са усвоили материала, Прилагат ли наученото в работата си? –

Съгл. [Приложение 4](file:///C%3A%5CUsers%5CRumen%20Yordanov%5CDesktop%5Clecemo19%5Cemo%5CPERSON%5CTRPRIL4.doc) АНКЕТА ЗА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ОБУЧЕНИЕТО.

* 1. Станавище на ЛЕКТОРИ и ИНСТРУКТОРИ - Добра ли е била органи-

 зацията на обучението, Какво е било техническото обезпечаване, Имало

 ли е проблеми, Как обучаваните са възприели материала, Какво може да

 се подобри? - Разговор с ръководителя отговорен за обучението.

 5.3. Оценка от ИЗПИТИТЕ след обучението - Изпитни протоколи.

 5.4. По отдели и звена се прави АНАЛИЗ - Снижили ли са се грешките,

 Работи ли се безопасно, Има ли готовност за работа, Развиват ли се хо-

 рата като личности? - Анализ в годишният отчет на отдела/звеното/.

 5.5. Въвеждане на ТОЧКОВА СИСТЕМА ЗА ОЦЕНЯВАНЕ РАЗВИТИЕТО НА СЛУЖИТЕЛЯ - Съгл. [Прилож. 2](file:///C%3A%5CUsers%5CRumen%20Yordanov%5CDesktop%5Clecemo19%5Cemo%5CPERSON%5CTRPRIL2.doc) и

ФОРМА ЗА РАЗВИТИЕТО НА ПЕРСОНАЛА - [Прилож. 3](file:///C%3A%5CUsers%5CRumen%20Yordanov%5CDesktop%5Clecemo19%5Cemo%5CPERSON%5CTRPRIL3.xls).

 Системата насърчава НЕПРЕКЪСНАТОТО учене, като неразделна част от

 самата работа.

 След обобщен анализ на резултатите от обучението се изработват необ-

 ходимите корекции и се съставят бъдещите програми.

