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:\Users\Rumen%20Yordanov\Desktop\lecemo19\emo\PERSON\TRPRIL4.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:\Users\Rumen%20Yordanov\Desktop\lecemo19\emo\PERSON\TRPRIL5.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:\Users\Rumen%20Yordanov\Desktop\lecemo19\emo\PERSON\TRPRIL1.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:\Users\Rumen%20Yordanov\Desktop\lecemo19\emo\PERSON\TRPRIL4.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:\Users\Rumen%20Yordanov\Desktop\lecemo19\emo\PERSON\TRPRIL2.doc) и

ФОРМА ЗА РАЗВИТИЕТО НА ПЕРСОНАЛА - [Прилож. 3](file:///C:\Users\Rumen%20Yordanov\Desktop\lecemo19\emo\PERSON\TRPRIL3.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.

