

Приложение 11: Годовой план по обучению и профессиональному развитию сотрудников предприятия

Содержание

1.	ВВЕДЕНИЕ	2
2.	Профессиональная подготовка кадров -процесс	2
3.	Используемые методологии	4
4.	Предлагаемая стратегия по подготовке кадров	5
4.1.	Определение целей обучения и руководящих принципов	5
4.2.	Виды учебных курсов и методы проведения курса	6
4.3.	Программа обучения	7

ПРИЛОЖЕНИЕ 11: Годовой план по обучению и профессиональному развитию сотрудников предприятия

1. ВВЕДЕНИЕ

Для соответствующей квалификации персонала в области функционирования и контроля системы управления отходами необходимо соответствующее потребностям подготовка кадров. Таким образом необходимо разработать план по обучению и профессиональному развитию сотрудников.

Годовой план разрабатывается вследствие обработки и интерпретации данных, полученных от анализа потребностей в подготовке кадров. Данный анализ потребностей в подготовке кадров проводится в период осуществления диагностического анализа состоявший из:

- встреч/консультаций с факторами, принимающие участие в управление отходами в рамках предприятия;
- обсуждение некоторых аспектов относительно потребностей в подготовке кадров, выявленных проблемах в подготовке и планировании системы управления отходами;
- разработка и распределение анкеты для опроса мнений относительно потребности в подготовке кадров .
- В результате обработки полученной информации, были определены основные области для подготовки кадров, на основании которых будет разработана и внедрена программа обучения.

Обучение ,как инструмент для стимулирования развития потенциала, играет основную роль для надлежащего управления комплексной системой отходов.

2. Профессиональная подготовка кадров -процесс

Повышение квалификации должно быть постоянной заботой любого предприятия,учитывая необходимость в адаптации предприятия к постоянно меняющейся среде , также и необходимость внедрения инноваций и повышения эффективности деятельности в целях повышения качества обслуживания клиентов.

Для того, чтобы иметь комплексный подход к этому процессу следует придерживаться нескольких шагов соответствующим образом :

- Проведение анализа потребности в подготовке кадров;
- создание учебного плана;
- обучение и развитие организационного потенциала персонала ;
- проведение оценки сессий для выявления новых потребностей в обучении .

Этот процесс должен быть итеративным настолько, чтобы утверждённые предприятием программы по подготовке кадров соответствовали реальным потребностям.

В качестве средств обучения, мы встречаем несколько методов, среди которых можно отметить следующие :

- **Формальные методы обучения**
 - классические тренинги;
 - Семинары.
- **Другие методы обучения**
 - Обучение по месту работы (*“on the job”*);
 - Консультирование
 - Отдельные пакеты для индивидуального обучения ;
 - E-learning;(Дистанционное обучение)
 - Учебные пособия ;
 - Коучинг(обучение на практике).

3. Используемые методологии

Эффективное функционирование деятельности компании во многом зависит от знаний и навыков сотрудников, участвующих в подготовке этого проекта.

Основная цель данного подхода является подготовка сотрудников, работающих в компании, предоставляя знания и навыки, связанные с их деятельностью в рамках проекта. Следовательно, все программы обучения, которые предназначены для формирования общих навыков (на пример, менеджмент проекта и управление отходами)должны иметь практический характер.

Чтобы определить потребность обучения кадров в рамках диагностического анализа были предприняты следующие шаги :

- Этап сбора информации о потребности в подготовке кадров ;
- Этап обработки информации;
- Этап проведения синтетического отчета.

Все вышеуказанные этапы были проведены, а данное приложение представляет собой результат проделанных шагов .

Таким образом , Консультант подготовил *Анкету по проведению опроса необходимости в подготовке кадров* , структурированная на двух задачах: получение информации относительно тематик, которые будут рассмотрены и получение информации об уровне знаний по предлагаемым темам, для определения уровня или степени сложности учебных модулей (начальный, опытный и т.д.)

4. Предлагаемая стратегия по подготовке кадров

4.1. Определение целей обучения и руководящих принципов

Глобальная цель стратегии обучения является поддержка сотрудников предприятия в их усилиях по повышению эффективности и в стремлении иметь эффективную организацию. Для выполнения данной задачи, инициативы подготовки кадров должны иметь эффект улучшения в целом:

- **Менеджмент проекта** – способность управлять и реализовывать масштабные проекты крупного воздействия с точки зрения эффективности ;
- **Коммуникативные навыки** – особенно относительно управления проектами, способность регулирования стилей работы, использования ново-приобретённых концепций, принятия практических решений возникших проблем ,применение принципов принятия решений, понимание последствий крупномасштабных решений;
- **Организационный менеджмент** – особенно планирование и управление ресурсами, разработка стратегии по достижению некоторых поставленных задач , способность установить приоритеты в работе и установить определенные стандарты работы , составление планов и технических задач, принятие на себя ответственности за успешное завершение задачи, внедрение и управление изменениями;
- **Финансовый менеджмент** — понимание проблем, возникающие в ситуациях, связанные с проектами и решениями, принятие на себя ответственности за управление финансами, стандартами и практикой закупок;
- **Публичная подотчётность** – особенно в таких областях, как государственные закупки и бюджетная дисциплина;
- **Коммуникабельность- особенно при представлении личной эффективности (планирование, организация, управление временем и стрессом);**
- **Основные компетенции** –такие как использование программного обеспечения производительности в офисе (приложения для обработки текста, электронные таблицы, базы данных, презентации, управление проектами, электронная почта, Интернет и т.д.) , в том числе использование базы данных, знание языков международного общения.

Следующие принципы должны быть соблюдены для успешного завершения данной стратегии подготовки кадров и в целях получения желаемых результатов:

Обучение должно исходить из текущих проблем, связанных с профессиональным опытом участников.

- Чтобы получить эффективное обучение , оно должно быть организовано всякий раз, когда это возможно в форме широкого участия ;
- Обучение должно основываться на компетентности, сосредоточив внимание на результатах, а не на самом процессе обучения . Квалифицированные системы

подготовки должны включать концепции подотчетности, адаптируемости и решения проблем в профессиональной практике;

- Результаты процесса обучения должны быть осознаны участниками процесса (-ориентированный подход к участнику);
- Учебный процесс должен быть разработан в рамках конкретных параметров программы;
- Учебные мероприятия и результаты должны быть в состоянии быть интегрированы в существующие рабочие процессы;
- обучение должно учитывать специфику рабочего места, таким образом, чтобы результаты обучения могли быть усилены за счет контроля и управления на рабочем месте.

Таким образом, учебные материалы будут приспособлены для соответствия местным потребностям и требованиям в целях удовлетворения заявленных результатов и достижения устойчивого развития.

4.2. Виды учебных курсов и методы проведения курса

Первый предлагаемый тип обучения, одновременно составляющий наибольшую часть данной стратегии является :

➤ Классический метод проведения обучения : тренинги проведенные инструктором в классе

Данный метод является эффективным, так как одновременно объединяет большое количество лиц в течении короткого периода. Этот тип обучения концентрируется на теоретические аспекты (основные понятия и общие темы), также и на практических проблемах (примеры передовой практики , эмпирические семинары).

Одним из наиболее важных аспектов обучения по этому методу связан со способностью обеспечения разумного баланса между теоретическими и практическими аспектами предлагаемых тем. **Исследованная целевая группа в особенности изъявила желание , чтобы все курсы имели ярко выраженный прикладной характер.**

Курсы обучения должны помочь как с основами теории, концептуальными знаниями но и обеспечить, в то же время, информацию и практические инструменты и должны сосредоточиться на конкретную практическую работу Это предполагает использование интерактивных методов в классах, таких как:

- *Упражнения в группе / команде (которая также способствует укреплению команды);*
- *Brainstorming (в целях стимулирования появления новых идей и для содействия совместной работы в рамках рабочей группы);*
- *Тематические исследования (например, проекты, удачные и неудачные проекты);*
- *Групповые упражнения;*
- *Ролевые игры с последующим обзором и проверкой усвоения знаний(feedback).*

Также предыдущий опыт работы в жилищно-коммунальном хозяйстве показывает, что респонденты будут приветствовать предоставление учебников и литературы информативного и поддерживающего характера, что подтверждает необходимость **сочетания средств обучения:**

- Индивидуальные тесты ;
- Размышления по обучению (для обзора того, что было изучено до этого времени);
- Учёт обучения (для того чтобы следить за процессом обучения).

Для усиления такого рода обучения, упражнения по планированию изученных действий должны быть указаны в конце каждого курса, чтобы обеспечить передачу знаний на рабочем месте. Необходимо будет распределить задачи в рамках проекта, а наставничество обеспечит им поддержку.

Преимущество данного метода обучения в классе является возможность отлучить обучающихся от привычной рабочей среды, что позволяет им полностью сосредоточиться на учёбе. Это дает возможность группового взаимодействия и учиться у других членов группы. С другой стороны, недостаток обучения в классе состоит в том, что обучающиеся должны вернуться на свои рабочие места для воплощения знаний в среду, в которой могут и не оказать поддержку во внедрении знаний. Данное лицо больше не имеет поддержки со стороны инструктора, чтобы разъяснить или усилить элементы обучения.

Помимо данного компонента классического метода обучения, будет использоваться и второй вариант подготовки кадров, а именно:

- **Обучение по месту работы (on-the-job)** – рассматривается как хорошая альтернатива соответствующей подготовки в рамках анализа потребностей в обучении и является одним из наиболее эффективных форм обучения. Это лучше всего достигается через наставничество, со стороны опытного инструктора/наставника.

В общем, данная форма обучения предлагается непосредственно в формате "один на один" и, по этой причине также является очень эффективным с точки зрения сроков процесса обучения, но занимает много времени. Обучение проходит через прямые дискуссии на рабочих местах.

4.3. Программа обучения

Результаты проведения анализа потребности обучения приводят к рекомендации следующего учебного плана:

Обучение	Тематика	Цель	Форма обучения
МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТА	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Общие знания по управлению проектами ▪ Управление циклом проекта ▪ □ Процессы 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Знание основных принципов управления проектами ▪ Развитие навыков необходимые для 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обучение в классе и если необходимо по месту работу "on the job" (во время рабочих

Обучение	Тематика	Цель	Форма обучения
	<p>иницирования, планирования, исполнения, контроля, закрытия</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Менеджмент группы менеджмент группы проекта 	<p>мониторинга прогресса развития и ресурсов в рамках проекта</p>	<p>визитов)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ От среднего до продвинутого уровня
Методы проведения государственных закупок	<ul style="list-style-type: none"> ■ применение процедур государственных закупок и законодательных норм ■ процедуры закупок-поставка товаров ■ процедуры закупок–делегирование управления службой санитарной обработки территорий 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Знание и углубление законодательных положений в области государственных закупок ■ развитие навыков и умений, необходимых для процесса закупок 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обучение в классе и по необходимости и по месту работы "on the job" (во время рабочих визитов) ■ От среднего до продвинутого уровня
<p>Управление контрактами</p> <p>А. Общие условия и примеры конкретных условий для работы с договорами подрядных работ типа FIDIC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Необходимость договоров FIDIC ■ традиционные и современные роли сторон в договоре ■ Типы договоров и различия между ними ■ Рассмотрение статей и подпунктов договора и разъяснение самых важных подпунктов ■ презентация и объяснение различий между этими двумя типами условий договора FIDIC 	<ul style="list-style-type: none"> ■ систематическое понимание и практика управления проектами, Этап внедрения проекта ■ Развитие навыков и компетенций, необходимые для применения контрактов FIDIC, в частности типы FIDIC желтый и FIDIC красный, 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обучение в классе и по необходимости и по месту работы "on the job" (во время рабочих визитов) ■ От среднего до продвинутого уровня
<p>Управление контрактами</p> <p>В. Договор о делегировании полномочий в рамках SMID</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Договора о делегирование полномочий по управлению службой санитарной обработки территорий на уездном или зональном уровне ■ Контракты эксплуатации установок по переработке отходов ■ Опыт относительно коммуникативной связи между 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Систематическое и практическое понимание процесса управления контрактами в рамках SMID ■ Развитие необходимых навыков и умений для делегирования полномочий по управлению службой санитарной 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обучение в классе и по необходимости и по месту работы "on the job" (во время рабочих визитов) ■ От среднего до продвинутого уровня

Обучение	Тематика	Цель	Форма обучения
	субъектами договоров.	обработки территорий .	
Интегрированное управление отходами А. Правовые, институциональные аспекты и аспекты по планированию	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Институциональная и правовая база на уровне Европейского Союза, национального уровня в области управления отходами. ▪ Сведения о формировании отходов. Цели и руководящие принципы по переработке и управлению отходами. Анализ состава отходов. . ▪ Аспекты планирования комплексной системы управления отходами 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Знание основных принципов интегрированного управления твердыми бытовыми отходами ▪ Знание действующего законодательства директив Европейского Союза в области управления. ▪ Знание стратегических элементов в планировании управления отходами. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обучение в классе и по необходимости и по месту работы "on the job" (во время рабочих визитов) ▪ От среднего до продвинутого уровня
ИНТЕГРИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОТХОДАМИ B. Gestionarea infrastructurii de gestionare integrate a deeurilor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сбор и транспортировка отходов. Селективный сбор бытовых отходов (органических отходов, вторсырья, опасных). Передаточные станции ▪ Методы утилизации и удаления отходов: Профилактика, повторное использование, компостирование, Переработка, сжигание, захоронение отходов . ▪ Методы и способы информирования и повышения сознательности в области управления отходами. ▪ Примеры хорошей практики в области комплексного управления отходами 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Знание методов извлечения и удаления твердых бытовых отходов. ▪ Знание обязанностей производителей и потребителей в части образования отходов . ▪ Методы и приемы информации и повышения сознательности генераторов отходов 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обучение в классе и по необходимости и по месту работы "on the job" (во время рабочих визитов) ▪ От среднего до продвинутого уровня

- Для реализации этой учебной программы следует учитывать следующее:

- ***Сосредоточить внимание на тематические исследования, практические приложения*** и на аспекты из опыта инструкторов ; на проблемах , возникающих в ходе подготовки и / или реализации проектов и на избежание ошибок в трактовке вопросов по общению и связям с общественностью, характерные для проектов связанные с окружающей средой.
- ***Необходимость хорошего равновесия между содержанием и временем*** затрачиваемого на важных составляющих программы - деятельность / эмпирические упражнения ; практические мероприятия с обращением большего (но не чрезмерного)внимания на практические- аппликативные аспекты .
- **Работа в группах и в рамках пленарных заседаний.**
- ***Поочередное проведение эмпирических упражнений и собеседований*** сосредоточив внимание на процессе, а не на самой задаче.
- Важной задачей является организация и проведение **интересного, приятного** тренинга , в ходе которого все участники должны чувствовать себя хорошо, извлечь максимальную выгоду из процесса обучения и возможности личностного развития .
- Необходимость проведения в конце каждой сессии опроса по удовлетворенности участников с точки зрения качества материалов, инструкторов и методов проведения процесса обучения в целом .