

ИНСТРУКЦИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ

от 23.03.2003 г.

Департамент управления персоналом
Серия «ОБУЧЕНИЕ»
ИПО №12

Генеральному директору
Всем руководителям Отделов и служб
В отдел кадров

ПОДГОТОВКА НА ДОЛЖНОСТЬ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Важные пункты при подготовке сотрудников организации на должность:

1. Определите необходимость в новом сотруднике.
2. Проанализируйте необходимые ресурсы для найма и работы сотрудника.
3. Определите КПД (конечный продукт деятельности), его предназначение, необходимые свойства сотрудника (способности, знания, умения, навыки и черты характера), возможные сложности во взаимоотношениях с данным сотрудником персонала организации (клиентами, представителями власти, и т.п.), а также необходимые средства производства данного сотрудника.
4. Подготовьте рабочее место и средства производства для сотрудника.
5. Подберите оценочные тесты для проверки наличия необходимых свойств.
6. Проведите поиск сотрудника исходя из необходимых свойств.
7. Проверьте сотрудника на наличие необходимых свойств (используйте ИПЭР-1К для проверки неосознаваемых установок и деструктивных убеждений, так как именно они приводят к 80% проблем с персоналом).
8. Наймите сотрудника.
9. Проведите обучение знаниям, умениям и навыкам, необходимым данному сотруднику для выполнения своего предназначения и достижения КПД (конечного продукта деятельности).
10. Организуйте стажировку в должности.
11. Проведите аттестацию сотрудника.
12. Утвердите в должности.
13. Контролируйте деятельность сотрудника по статистике.

В тех организациях, где эти пункты не проводятся полностью, организация будет деградировать из-за постоянных проблем с персоналом.

Организация будет успешной в той степени, в которой все эти пункты при подготовке сотрудников на должность присутствуют в полной мере.

Важными условиями при обучении являются:

1. Знание всех пунктов своей должностной инструкции (не путать с должностной обязанностью), правил коммуникации в организации, внутренних правил поведения в организации, организационной схемы организации, предназначения организации

и ее продукта деятельности, предназначения отдела и продукта отдела в котором будет работать сотрудник, а также все действия во внештатных ситуациях.

2. Умение применять на практике каждый пункт должностной инструкции, правил коммуникации и внутренних правил поведения, а также действий во внештатных ситуациях.

3. Понимание (почему это необходимо делать именно так, а не иначе) каждого пункта должностной инструкции, правил коммуникации и внутренних правил поведения, и пунктов из списка внештатных ситуаций.

Эйчару или менеджеру по персоналу обращать внимание при обучении только на вышеперечисленные три пункта. Особенно важно прояснять все основные понятия и термины, используя технологию прояснения с 3-Д демонстрацией, потому что именно так можно выяснить понимание изучаемой информации (смотрите ДУП, Серия «Обучение», ИПО №16-23).

Если вы хотите, чтобы ваша организация работала как часы и приносила больше прибыли, тогда для персонала вышеприведенное (1) должно быть выучено назубок, (2) отработано до умения применять «с закрытыми глазами», а (3) должно быть прояснено до полного понимания.

Обучение по указанным трем пунктам, а также жесткая стажировка и аттестация – являются гарантией подготовки настоящего персонала, способного привести вашу компанию в состояние власти и могущества, что всегда приносит максимальную прибыль.

Тренировка сотрудника

Важно:

1. Тренируйте с целью.

Поставьте своей целью при тренировке, чтобы сотрудник правильно усвоил необходимую ему информацию для исполнения своей должностной инструкции.

2. Тренируйте реалистично.

Будьте реалистичны, когда тренируете. Используйте реальные примеры из практики, а также, по возможности, тренируйте в реальных условиях.

3. Тренируйте каждый навык отдельно.

Не старайтесь оттренировать все сразу. Тренируйте каждый навык отдельно до полного его умения применять на практике.

4. Тренируйте с намерением.

За всеми вашими тренировками должно стоять намерение, чтобы в конце тренировки ваш сотрудник почувствовал, что дела у него идут лучше, чем в начале. Ваше намерение, которое должно всегда присутствовать при тренировке, состоит в том, чтобы сотрудник, которого вы тренируете, становился более способным и эффективным членом команды.

Важно, чтобы проводивший тренировку знал основы психологии, психофизиологии и педагогики, а также имел навык обучения и тренировки людей.

Выборочная аттестация

В задачу эйчара или менеджера по персоналу входит проведение выборочной аттестации (технологию проведения выборочной аттестации смотрите в ДУП, Серия «Обучение», ИПО №28).

При выборочной аттестации необходимо проверять только:

1. Знание всех пунктов своей должностной инструкции (не путать с должностной обязанностью), правил коммуникации в организации, внутренних правил поведения в организации, организационной схемы организации, предназначения организации и ее продукта, предназначения отдела и продукта отдела в котором будет работать сотрудник, а также все действия во внештатных ситуациях.

2. Умение применять на практике каждый пункт должностной инструкции, правил коммуникации и внутренних правил поведения, а также действий во внештатных ситуациях.

3. Понимание (почему это необходимо делать именно так, а не иначе) каждого пункта должностной инструкции, правил коммуникации и внутренних правил поведения, и пунктов из списка внештатных ситуаций.

При выборочной аттестации должно быть 100% правильных ответов для зачета. 75% – это еще не зачет. Если сотрудник что-либо не знает, не умеет применить на практике или не может объяснить, почему это необходимо делать именно так, а не иначе – отправьте данного сотрудника на переобучение.

Обязанность эйчара или менеджера по персоналу.

Перед эйчаром или менеджером по персоналу стоит только одна задача: передать сотруднику данные по Маршрутной карте согласно Ступени сотрудника в организации и добиться приема, воспроизведения и применения этих данных эффективным образом на рабочем месте.

Организация, это слаженный одной целью и согласованными инструкциями коллектив сотрудников, способный производить качественный продукт или услугу, приносящую максимальную прибыль.

Постановка на должность сотрудников в организации является одной из важных ступеней в создании успешной организации.

Я, _____, подтверждаю, что прочитал, понял и могу применять изученный материал в деятельности члена команды:

Число: _____ Подпись: _____