

“Job Rotation e-slужba posílení celoživotního vzdělávání v oblasti zemědělství”



Příručka pro aplikaci modelu JOB – ROTATION



GŘ pro vzdělávání a kulturu

Program celoživotního učení

With the support of the Lifelong Learning Programme of the European Union. This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Lifelong Learning Programme 2007-2013

Leonardo da Vinci

TRANSFER OF INNOVATION

Project No: 2009-1-GR1-LEO 05-01839

**Název: "E-slужba Job rotation rozšiřující
celoživotní vzdělání pro zemědělský
sektor"**

"AGROTATE"

**Výstup 2. Příručka pro aplikaci Job
rotation**

Koncept

Přínosy

Modely

Design & implementace

Kroky & doporučení

Nejlepší praxe

E-Service

Identifikace vzdělávacích potřeb

Příručka byla vyvinuta v rámci 'AGROTATE' projektu.

Následující část je již přeložen na brožury

Celoživotní vzdělávání a nezaměstnanost nezná hranic. Zemědělci, bez ohledu na zemi, oni patří, mají podobné potřeby pro zdokonalení jejich dovedností a omezený volný čas sledovat tradiční školení. Na druhé straně uchazečů o zaměstnání z celé Evropy žádat o školení týkající se potřeby trhu a udržitelné pracovní pozici s cílem překonat nejistotu současné ekonomické krize období.

Nezaměstnanost je velkým problémem v několika členských státech Evropské unie v současné době. Vlády musí pomoci nezaměstnaným najít práci a zapojit se aktivněji zaměstnavatelů do tohoto procesu.

Rotace práce je vzdělávání model, ve kterém jsou nezaměstnaní vzdělání a vyškolení průběžně s cílem nahradit zaměstnanci ve firmách, v okamžiku, kdy opustí své práci více vzdělávání a odborné přípravy.

Systém Agrotate, integrace ve webové aplikaci rotace modelu, se zaměřuje na propojení vzdělávání a zaměstnanost potřebuje k sobě navzájem. Jedná se o on-line nástroj, který spojuje odpovídající kvalifikace nezaměstnaných s hospodářskými potřebami, a e-learningové platformy, která nabízí prostřednictvím distančního vzdělávání výše uvedených kurzů.

Příručka si klade za cíl seznámit zemědělce, firmy a všechny zúčastněné strany v oblasti zemědělství a zaměstnanosti s koncepcí a přínosy Job Rotation. Kromě toho bude příručka podporu a průvodce všemi zúčastněnými uživateli vyvíjet a implementovat na míru jejich potřebám práce systému rotace přes použití určité kroky a metodiku.

KAPITOLA 1. THE JOB – ROTATION: Koncept a aplikace.	8
1.1 Úvod	8
1.2 Co je job rotation	9
1.2.2 Výhody pro všechny účastníky.....	13
1.3 Příklady nejlepší praxe	14
1.3.1. Job Rotation in Small, Medium and Micro Companies	
1.3.2. Sectoral Job Rotation Schemes.....	22
1.3.3. Job Rotation se zaměřením na speciální cílové skupiny	25
1.4. OBECNÁ DOPORUČENÍ PRO JOBROTATION NA ZÁKLADĚ EVROPSKÉ zkušeností a politik.....	29
1.5. DOPORUČENÍ: Jak organizovat a realizovat JOBROTATION.....	32
KAPITOLA 2. JOBROTATION-E-slужby jako nástroj ke zlepšení ROZVOJ, pilotní fáze a PODPORA JOBROTATION PROGRAMŮ.	
2.1. JOBROTATION E SERVIS.....	43
2.2. DOPORUČENÍ	49
KAPITOLA 3. METODIKA vzdělávacích potřeb IDENTIFIKACE A Job Rotation PROGRAMŮ ROZVOJ	51
3.1. ŠKOLENÍ identifikaci potřeb	51
3.2. Sladění FIREM A NEZAMĚSTNANÝCH potřeby vzdělávání a tvorbě systémů Job Rotation	68

3.3. Aplikace této metodologie V RÁMCI Job Rotation E- PLATFORMA	69
Zdroje a odkazy:	71

CHAPTER 1. THE JOB – ROTATION: Koncept a aplikace

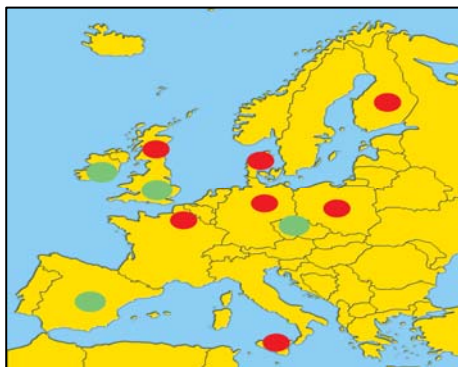
1.1 Úvod

Růstu a zaměstnanosti jsou některé z klíčových problémů, kterým Evropa čelí v 21. století. V srdci těchto výzev leží rozvoje lidských zdrojů.

Obrovské změny vyplývající z globální konkurence a technologický rozvoj si nastavit firem na cestu, kde se neustále musí splňovat požadavky na zvýšení kompetencí, vyšší produktivity a vyšší výkon.

Ve stejné době boje proti nezaměstnanosti zůstává jedním z největších sociálních problémů v novém tisíciletí.

Rotace je efektivní a moderní politiky trhu práce nástrojem při dosahování cílů a splnění požadavků vyplývajících z problémů, kterým čelí podniky. Od devadesátých let rotace se ukázal být jedním z nejlepších prostředků ke zvýšení zaměstnanosti a současně zvyšování odborné kvalifikace stálých zaměstnanců. Rotace koncept byl považován za jeden z deseti "modely osvědčených postupů", kterou Evropská komise na summitu o zaměstnanosti v Lucemburku v listopadu 1997. Rotace je součástí politiky na trhu práce v několika zemích EU jsou začleněny do legislativy trhu práce a národní nebo regionální směry politik zaměstnanosti



začleňovány zelenými
skvrnami:
Státy nebo regiony kde
JobRotation má potenciál
být uplatňován, prosazován
a začleněn

Model job rotation byl poprvé představen v 80 letech v Dánsku a byl pak v následujících letech dále rozvíjen a prováděn na národ-široké úrovni.¹ Na konci roku 1995 nadnárodního partnerství "Job rotation - nová metoda v Evropě", byla založena s cílem testování tohoto systému ve všech členských státech EU. Partnerství zpočátku složený z 30 partnerských organizací ve 14 zemích.

1.2 Co je job rotation

Rotace je speciální forma kombinuje dalšího vzdělávání pro zaměstnance firem i nezaměstnaní, kterým jsou uvolněné pracovní místa obsazena nezaměstnanými náhradky v průběhu dalšího vzdělávání období.

Rotace práce může být viděna jako inovativní kombinaci strukturálních a politiky zaměstnanosti odpovídající strategii přechodných trhů práce. Jako strukturální politiky opatření na jedné straně, jsou kvalifikační deficity společnosti zaměstnanci zlepšil, zatímco na druhé straně, díky školení a dočasných pracovních míst pro nezaměstnané, kvalifikace a umístění šance se zvyšují. Tyto dva aspekty se odrážejí ve finanční a institucionální rámcové podmínky pro rotace práce.

Výchozím bodem pro rotace leží uvnitř podniků a jejich vzdělávací potřeby vyplývající ze zavedení nových technologií, organizačních změn nebo internacionalizace procesy. Rotace projekty jsou určeny k usnadnění poskytování jednotlivými zaměstnanci, skupinami zaměstnanců, oddělení společnosti nebo odvětví průmyslu s novým dovednostem a kvalifikaci.

Princip systému rotace je jednoduchý: zaměstnaných podílet se na další odbornou přípravu, zatímco nezaměstnaný výcvik pro přechodné zaměstnání přebírá volných pracovních míst stává náhradkou.

Od počátku roku 1990 se rotace model byl využit hlavně ve skandinávských zemích s Dánskem jako průkopník s více než

36.000 účastníků projektů rotace práce v roce 1996, což je 1,5 procent z celkové pracovní síly v zemi .

Soukromé i veřejné podniky se podílejí na programech rotace v nejrůznějších odvětvích. Šetření v roce 2001 ukázal, že nejvíce dominující kategorií jsou především výrobní podniky, a za druhé, zdravotní a sociální péče a za třetí cestovní ruch / pohostinství. (Poznámka).

1.2.1 Results and different models of Job rotation:

Když je považován za jeho dopadu na zaměstnanost na náhražky, výsledky ze všech evropských regionů ukazují, že přibližně 75 procent z náhražek získat zaměstnání po dokončení dobu výměny, buď v podniku střídání zaměstnání nebo v jiném podniku.

První rotace modelu v jeho klasické podobě vypadá takto:



Zaměstnanci jít do dalšího vzdělávání a odborné přípravy, přestože byly nahrazeny nezaměstnané osoby. Další vzdělávání a odbornou přípravu v mnoha případech je pečlivě vybrán na základě strategie pro rozvoj kompetencí ve společnosti (v nejlepším případě dobře popsáno v tréninkový plán).

Jobrotation koncept byl potom rozvinut do počtu individuálních projektů v různém rozsahu a formě. Jedním z obecných úprav je před vlak náhražek a / nebo zajistit sledování procesu

náhražky, kteří nemohou dostat práci ihned po skončení Jobrotation režimu.

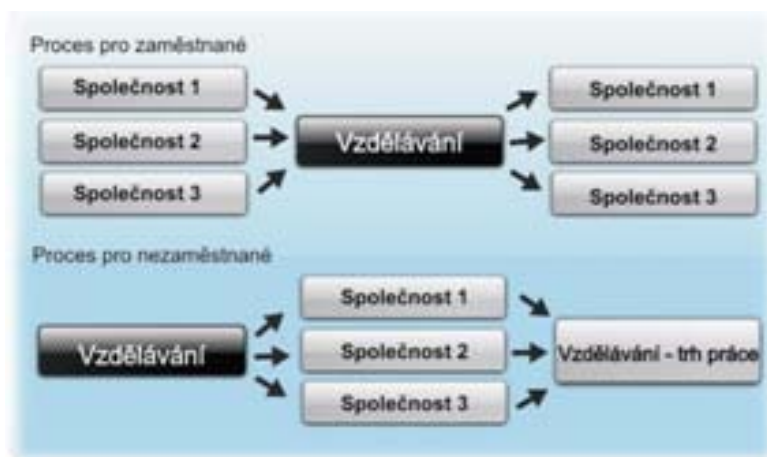


Pre-vzdělávání mohla být krátká (několik týdnů), nebo mnohem déle, v závislosti na požadavku dovedností. Velmi často pre-trénink je kombinací kurzů, pracovních stáží a / nebo s rádcem pro zavedení. Také účinnost rotace byla vyvinuta ve spojení s tím, že:

- vnitřní práce přepínání, takže se organizace práce byla upravena za účelem optimalizace výroby, zatímco rotace probíhá
- nadnárodní rotaci, například zaměstnanci z hotelu na Sicílii jsou školeni ve Velké Británii, zatímco je nahrazen místní nezaměstnaní

Pro větší firmy, mnoho zaměstnanců účastnit rotace ve stejnou dobu, například po kurzy šité na míru, i když je nahrazen počet nezaměstnaných. Pro menší podniky, to je více pravděpodobné, že jeden nebo několik zaměstnanců bude následovat další vzdělávání nebo odborné přípravy, přičemž je nahrazena dobře připraveni nezaměstnaných. Také řadu menších společností mohou být připojeny k zajištění určitého objemu v jobrotation aktivity, například umožní rozvoj míru kurzy pro zaměstnance z různých firem.

Příručka pro aplikaci Job rotation



Náhradníci umožňují několik zaměstnanců následovat další vzdělávání a odbornou přípravu na kratší dobu. V následujícím schématu jsou náhražky kteří byli přijati za rok, což umožňuje různé zaměstnanci opustit pracoviště pro trénink. Zejména pro větší firmy a podnikové sítě to dává možnost, aby všichni zaměstnanci mohou následovat stejný typ předmětů (např. povinné bezpečnostní kurzy) bez přerušování výroby.



1.2.2 Výhody pro všechny účastníky (win-win):

Rotace režimy na vzácné míře kombinují zájmu mnoha aktérů na trhu práce. Zaměstnanci zvýší jejich kvalifikaci, na základě doplňkového vzdělávání a všeobecné vzdělávání, zvyšování jejich pracovní jistoty. Nezaměstnaní zlepšit jejich kvalifikaci a mají možnost získat běžné zaměstnání v důsledku režimů střídání zaměstnání, stávat se známý v podniku a mají větší šanci být zaměstnán příště podnik bude muset najmout nové zaměstnance.

Firmy řešit jejich potřeby pro zajištění zaměstnanců s doplňkovou přípravou, zatímco náhradní práce zajišťuje, že výroba pokračuje, lépe vyškolené pracovní síly zvýší produktivitu, flexibilitu a kvalitu, které zvýší konkurenceschopnost podniku. Kromě toho společnosti je zajištěno širší náborová základna

Výhody pro obec a na trhu práce obecně jsou samozřejmě spojeny ke snížení nezaměstnanosti. Navíc pracovní síla se stává lepší vyučen / více kvalifikovaných, je větší flexibilitu na trhu práce.

Konečně, může rotace být také použity na podporu adaptability podniků a zaměstnanců v období globalizace, zvyšující se využívání nových technologií a zvyšující se nároky na odbornou i laickou kvalifikace pracovní síly se zvláštní pozornost věnována zvláštní situaci malých a středně-velké podniky (SME).

1.3 Příklady nejlepší praxe

V posledních 10 letech velké množství regiony a hospodářská odvětví viděli řadu iniciativ rotace práce a projekty. Některé z nich byly v reakci na potřeby konkrétních hospodářských odvětví, plnit měnící se a stále rostoucí technické a kvalitativní standardy, nebo na výzvy, kterým čelí malé a středně-velké firmy. V ostatních případech byly prostředkem k realizaci nové strategie společnosti nebo plánu místního rozvoje.

Jiní se zaměřili na speciální cílové skupiny a typy opatření, nebo byly v důsledku nových příležitostí na trhu zvyšující se nároky na schopnosti a dovednosti.

Je důležité studovat změny v jobrotation systémů v různých oblastech Evropy a v různých ekonomických sektorech pochopit, jak se přizpůsobit jobrotation je nástroj, který usnadní rozvoj kompetencí v podnicích. V následujícím vezmeme kolo výlet do krajiny příkladů konkrétních jobrotation dělí několik hlavních kategorií.

1.3.1. Job Rotation in Small, Medium and Micro Companies

DÁNSKO – Zemědělský sektor

Pilotní projekt v jižním Jutsku Dánska probíhal od února 2003 do října 2004. Dvanáct malých firem chov prasat podílel. Tento projekt byl velmi inovativní, jako první (a dosud jediný) projekt v tomto odvětví, aby se řešily potřebu nových znalostí a nedostatek kvalifikovaných pracovních sil ve stejnou dobu.

Šest celkové cíle projektu byl vyvinut a je popsáno:

1. Pro zvýšení motivace mezi nezaměstnanými a absolventů k práci v zemědělství.
2. Vyvinout nové nástroje pro podporu práce zavedení a učení na práci.

3. Vyvinout a nabídnout nástroje pro správu, aby podpořila proces udržování zaměstnanců.
4. Vyvinout a nabídnout odborné vzdělávání (prvky), pro zaměstnance na zajištění formálních i neformálních pravomocí.
5. K provedení využívání ICT v každodenní pracovní postupy, např. kombinací textu a vizualizace v rozvojových z 15 nejdůležitějších postupů v chovu prasat halách
6. Chcete-li vytvořit a udržovat místní napříč odvětvími spolupráce, organizované kolem řídicího výboru včetně nejdůležitější partnery na identifikaci bariér, sdílet zkušenosti a podporu realizace výsledků.

Model pro Jobrotation projekt

Zaměstnaný

popis
pracovního
postupu

12.2003

Manažerského
vzdělávání 6 dnů
rozloženo 6

1. - 2. 2004

Dalšího vzdělávání
pro zaměstnance 8
týdnů vč. týden
dovolené

31/3 - 24/5.04

Dalšího vzdělávání
pro zaměstnance 6
týdnů

26/5-5/7.03

Nezaměstnaný

Informační
schůzky pro
zájemce
nezaměstnaných

27/10-13/11.03

Dovednosti vylepšení
kurzy

24/11.03-29/2.04

Stáže

1/3-28/3.03

13 týdnů s
dotací

31/3-5/7 2004

Solidní

Vánoční prázdniny 52. týdnů, v roce 2003 a týden
jsem v roce 2004, 1 týden dovolené v dohodě mezi
týdnů 14 a 28 týdnů

Najal 12-16 nezaměstnaných k otočení projektu, které jsou pálel
do projektu, zatímco zaměstnanci účastní vzdělávání. 12-16
nezaměstnaní budou vyškoleni 16 týdnů před (vč. 12 týdnů třídy
a 4 týdny na--job-školení.

NĚMECKO – řemeslné podnikání

V Berlíně, více než 100 malých a středních podniků využilo programů rotace vyplývající ze spolupráce-spolupráce mezi SPI ServiceGesellschaft, další vzdělávací instituce, jako komoře a úřady práce. Berlín základě rotace Projekt byl původně koncipován jako "one-to-jeden model a pracoval - mimo jiné - v těchto oblastech:

- Školení klíčových zaměstnanců v cestovních kancelářích, jako malé cestovní kanceláře jsou pod tlakem najít mezery na trhu, který zaznamenává stabilní koncentrace v důsledku převzetí ze strany hlavních podniků cestovního ruchu
- Vzdělávacích modulů v hotelovém průmyslu, v prostoru recepce, která je předmětem vyšší standardy v oblasti komunikace, nové technologie, rezervace a organizační otázky;
- Školení tovaryš stát se mistry v obchodní stranu obchodu. V Berlíně poptávka v této oblasti je obzvláště důležité, neboť 43% majitelů více než 5.000 řemeslných podniků jsou starší než 50 a nemají osoba s kvalifikací právo převzít. Projekt dal dlouhodobou zaměstnancům příležitost stát se potenciálních nových vlastníků tím, že se znalosti a certifikáty nutné pro převzetí (generace posun problém).

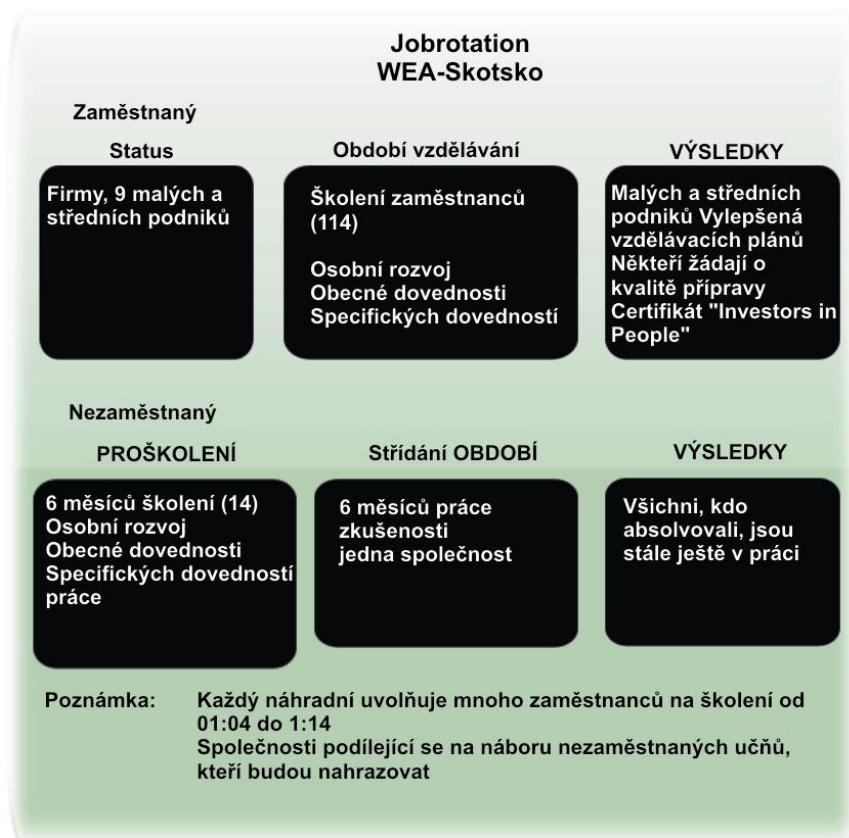
Všichni ve všech Jobrotation v Berlíně dalšího vzdělávání pro 120 pracovníků spuštěním deset skupin a tři individuální kurzy. 103 firem uvolní 137 zaměstnanců ze svých obvyklých povinností účastnit se školení. 103 nezaměstnaných osob byly umístěny v těchto společnostech jako náhražky.

SKOTSKO – velmi malé řemeslné a maloobchodní společnosti

Skotský Projekt byl založen v Glasgow, co-financovaný Glasgow rozvojové agentury a běh pracovníků 'vzdělávací asociace (Skotsko). Hlavním rozlišovacím znakem skotského projektu byla účast malých podniků zaměstnávajících méně než 50 zaměstnanců.

Základní struktura projektu bylo, že skupina 12 nezaměstnaných obdržela vzdělávání a odbornou přípravu po dobu šesti měsíců v řadě klíčových a odborných dovedností s cílem dočasně nahrazující 40 stálých zaměstnanců, od malých podniků Glasgow propuštěn na školení. Náhražky byly umístěny uvnitř podniku po dobu šesti měsíců, pokud obdrží plnou mzdu za práci. Během jejich dočasného zaměstnání byly podporovány mentory.

Typ podniků a pracovní umístění bylo poměrně široké: úklidovou firmu (pracovní umístění správce a obecně operativní), divadlo (umístění do zaměstnání: správce), dobrovolné organizace (trenér a marketing / monitoring poradce), výrobce barvy (prodej po telefonu), lanové centrum (recepční), stravování dodavatele zařízení (správce, pracovník služeb zákazníkům, a skladník), bezpečnostní zařízení firmy (administrativní pracovník a instalace inženýr).



Projekt Glasgow ve velmi malých firem má také v kombinaci s vnitřní rotace pracovních přepínání. V malém podniku, Glasgow (méně než 5 zaměstnanců) majitel dělal všechny řídicí a administrativní práce, i když se její obchodní dovednosti nebyly úplně nahoru-k dnešnímu dni. Chcete-li nahradit ji, zatímco ona byla pryč pro další vzdělávání potřebné, že 3 její nejzkušenějších zaměstnanců se podělila o své práci, zatímco náhradník pak převzal některé manuální práce, které byly obvykle dělají.

ŘECKO – malé textilní firmy

V Soluni 10 malých a středních podniků v textilním průmyslu nabídli zaměstnaných designérů být školeni v oblasti nových technologií, zatímco vyškolení náhražky převzal. Náhražky byla dána kombinací technických a základních dovedností. Řídící výbor je zodpovědný za celkové koordinování mezi účastníky, jakož i plánování strategie týkající se informací pro zúčastněné strany i pro veřejnost.



Vzdělávání nezaměstnaných, které byly použity jako náhrada se konal na dvou speciálně školení na výrobu papíru školy. Všichni ve všech 217 zaměstnanců, zvýšení jejich kvalifikace na školení s 26 náhražky zaměstnané dočasně na jejich místo. Náhražky se podíleli na výcviku měsíců délky 3 1 / 2 (1. kolo) a 10 týdnů (2. kolo). Jejich pracovní doba trvala 6-12 měsíců. První část projektu byla dokončena v prosinci 1998 a 81% z jeho náhražky získané trvalé zaměstnání ve stejné společnosti. Pro projekt spolu-provozuje Komory malých a středních podniků v Soluni, Technopolis centrum odborné přípravy, obcí a Ampelokipi Eleftherio Korthelio a odbory zaměstnanců i zaměstnavatelů.

FRANCIE – automobilů prodej a opravy společnosti.

Sítě partnerů ANFA, Národní vzdělávací organizace pro obchod a opravy motorových vozidel, převzal iniciativu pro práci střídání projektu ve francouzském průmyslu autoservis. Cílem vzdělávacího programu bylo, aby vyhovovaly potřebám pracovníků z prodejců automobilů a sub-dealery z oblasti Lyonu pro aktualizaci jejich technologické znalosti. Všichni ve všech 30 zaměstnanců zúčastnilo dalšího vzdělávání.

Jobrotation ANFA - Francie

Zaměstnaný

Automobilové Prodejci a sub dodavatele
Tento projekt je asi 300 činných osob - v těchto společnostech (region Lyon)

40 hodin přípravy na osobu
Předměty: Elektřina a elektronických zařízení, náhradní díly, tělo-opravy, 30 osob => 3 skupiny x 10 osob

Aktualizace technologických znalostí
Pracovních míst udržovat i nadále konkurenceschopné podniky

Nezaměstnaný

40 hodin, App, 45 osob
Předměty: Elektřina a elektronické zařízení, náhradních dílů, opravy těla, psychologické

Mladí lidé (kteří přicházejí na trh práce)

školení
Pomozte jim pracovat ve společnosti, zatímco oni nemají žádné zkušenosti: Jak? => být definovány (Mentor?)

8 hodin před - v obyčejný s zaměstnaných 40 hodin substituční 8 hodin po pro

Náhradník držel ve společnosti
Náhradník v hodnocené společnosti v jiném trhu práce

Poznámka:

Obtíže:

- 1 - Právní rámec (právní, sociální pravidla, státní financování ...)
- 2 - Mohlo by to fungovat tak dlouho, jak společnosti nejsou financování systému.
- 3 - Měla by být prováděna / rozvíjena na místní nebo regionální úrovni

Přípravný kurz pro nezaměstnané (přibližně 45 nezaměstnaných, zejména mladých lidí působících v označené práce) odborných předmětů a psychologické pre-výcvik trval 40 hodin. Náhražky byly podporovány ze strany zaměstnanců, kteří sloužili jako instruktoři v 8 hodin před a 8 hodin po nahrazení období.

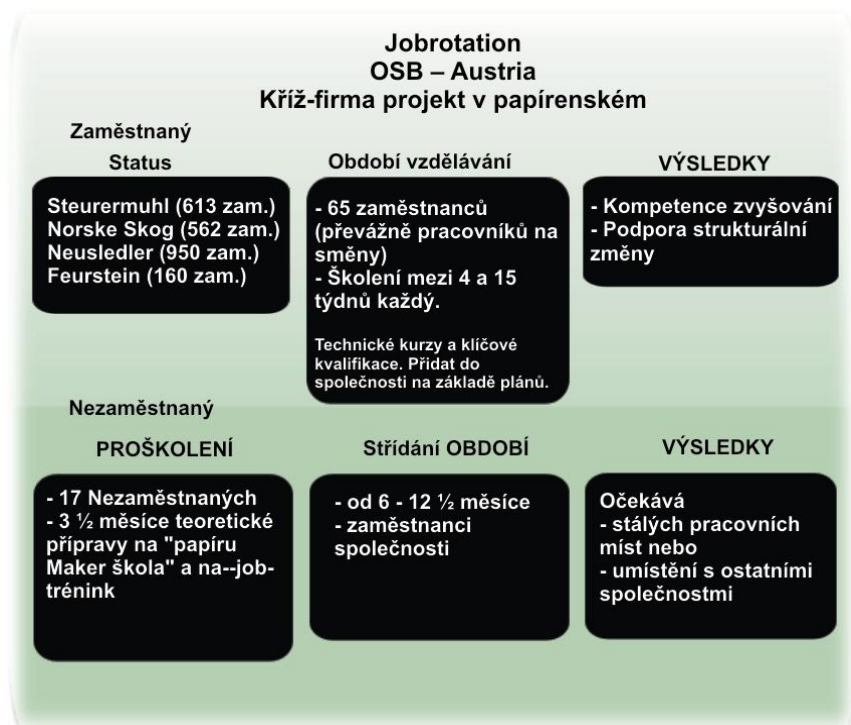
NIZOZEMSKO – kovo - elektro společností.

Regionální základy metal-elektro firmy (SSM), na jihu Nizozemska (region Jihovýchod Brabant) byla založena v boji proti problému personálu vzdělávání, odborné přípravy a komunikace jménem společností v odvětví železářny a elektrotechniky. Za účelem uspokojení potřeb tohoto odvětví na rekvalifikaci zaměstnanců a přizpůsobení technologického rozvoje a zlepšení teoretické výuky a odborné praxe (ve spolupráci se zaměstnanci musí být nahrazeny) před nahrazením. Projekt byl financován z iniciativy Přizpůsobit a bude zakončen studií o nezbytných změnách právních předpisů na trhu práce. Pilotní projekty byly možnosti auto vývozu a konkurenceschopnosti odvětví SSM zahájen projekt REGIOMET (Regionální inovační přístup k odbornému vzdělávání Metalelectro) na základě rotace pojetí. Projekt byl koordinován v rámci sítě partnerských CINOP mají probíhat od března 1996 do března 1998 s výcvikem 300 nezaměstnaných a modernizace 600 zaměstnanců. Nezaměstnaní byli vyškoleni v základních technických a sociálních dovednostech v rámci pre-vzdělávání po dobu 4 měsíců.

1.3.2. Sectoral Job Rotation Schemes.

RAKOUSKO – Papírenský průmysl

Rotace nabídla papírenském průmyslu čelící problémům dynamické mezinárodní konkurence a vývoje nových technologií životaschopné řešení pro zapojení pracovníků do odborné přípravy posun snadněji a bez ztráty produkce. Rotace práce byla nabídnuta prostřednictvím sítě partnerů OSB všem členům zájmového sdružení papírenského průmyslu v celé zemi. To bylo provedeno ve dvou etapách za účasti 4 firem, a 3 společností, respektive od září 1997 do prosince 1998 (1. kolo) a od září 1998 do září 1999 (2. kolo). Rotace Projekt byl vyvinut jako síť projektu ve spolupráci mezi mnoha aktéry na trhu práce:

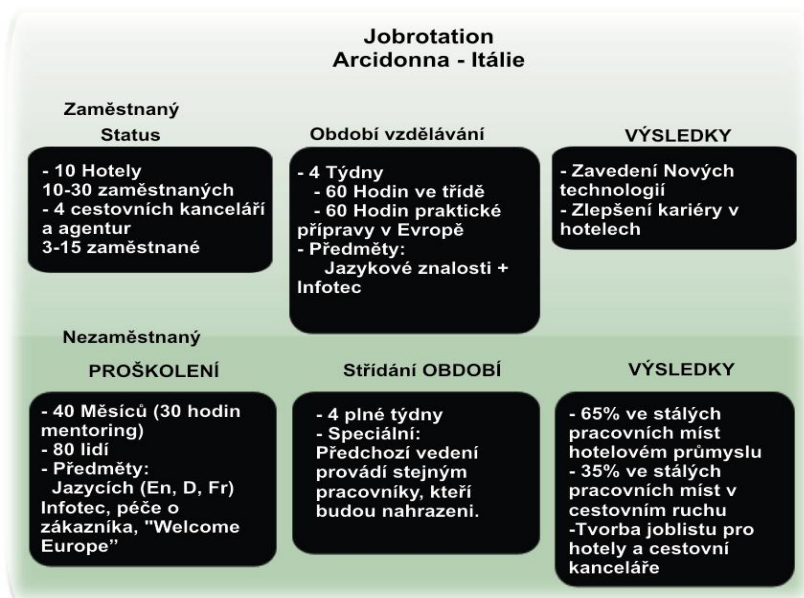


Profesní sdružení papírenského průmyslu, odborů, zástupci firem, školící středisko pro papírenský průmysl v Steyrmühl a veřejné služby zaměstnanosti Rakouska, Horní a Dolní Rakousy a Štýrsko, jak finančníci se podíleli na vývoji tohoto rámce koncepce. OSB je zodpovědný za celkové koordinování mezi účastníky, jakož i plánování strategie týkající se informací, aby zúčastněné strany a veřejnosti.

Itálie, Sicílie – Turistický průmysl

Myšlenka rotace práce se ukázala jako velmi efektivní nástroj k řešení rostoucí potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje cestovního ruchu na Sicílii. Cílovými skupinami přístupu sicilského byly:

- Zaměstnancům hotelů, cestovních kanceláří a cestovních kanceláří
- Náhradníci, kteří kdysi sezónní pracovníky v hotelech, v současné době nezaměstnaný, a nezaměstnaných, kteří pracovali v oblasti cestovního ruchu (cestovní kanceláře, muzea, veletrhy, rekreační střediska, atd.), žijící ve venkovské oblasti Alto Belice. Celkem 80 nezaměstnaných byli vyškoleni nahradí ve 4 týdnech téměř 58 zaměstnanců se na další školení.



4. Pilotní projekty byly provedeny v období od prosince 1996 do června 1998. Zaměstnanci se zúčastnili školení zahrnující 2 týdny jazykového zdokonalení a dalších relevantních subjektů, a 2 týdny praktické výuky v partnerských organizacích v Anglii a Německu. Jeden z nejdůležitějších zkušeností z projektu je, že zaměstnanci, kteří byly nahrazeni byly působí jako učitelé na náhradníků.

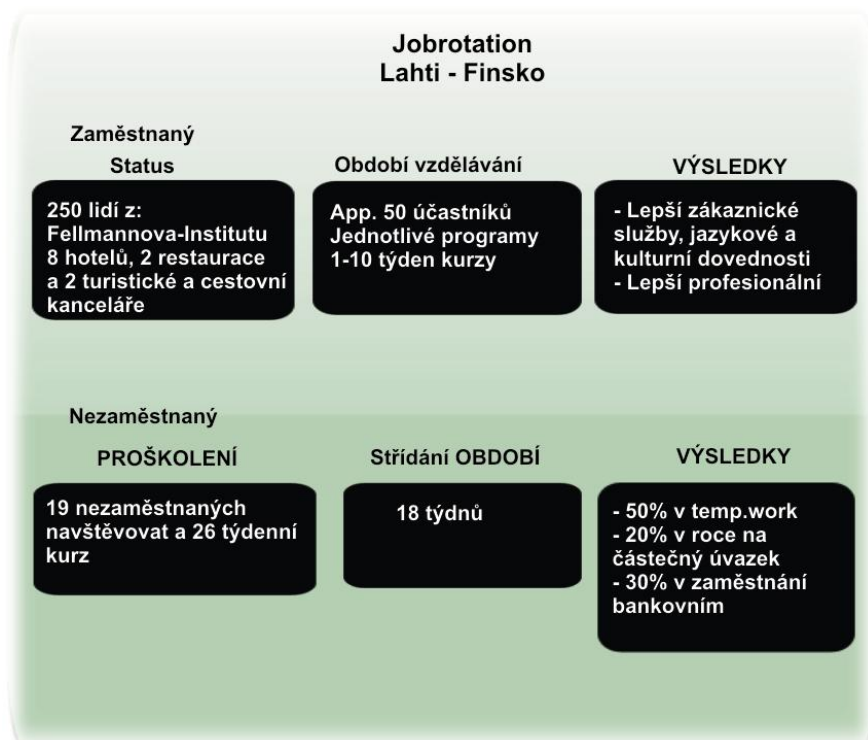
1.3.3. Job Rotation se zaměřením na speciální cílové skupiny

PORTUGALSKO

V Portugalsku systémy rotace provádí DGACCP - oddělení Ministerstva zahraničních věcí, a SOPROFOR jako generální dodavatel jsou určeny pro portugalské emigrantů, který se nedávno vrátil do své rodné země s cílem integrace na trh práce. Obsah školení pro zaměstnance byla založena na schopnosti analýzy v podnicích na odpovídající odbornou přípravu s cíli společnosti zabývající se správou, a sestával z modernizace technických dovedností (nové technologie a inovace) a střední manažerské dovednosti (sociální dovednosti). Projekt byl realizován od prosince 1996 do června 1997 v odvětví stavby lodí a hotelu / pohostinství. Režim v obou sektorech zapojených přibližně 10 zaměstnanců a 13 nezaměstnaných pracovníků s celkem 600 hodin školení. Na stavbu lodí projektu se zapojilo 8 zaměstnanců a 10 nezaměstnaných s celkem 600 hodin školení. Hodnocení na konci projektů byla velmi pozitivní - všechny náhražky (23 nezaměstnaných) byly úspěšně integroval do několika společností - se míra zaměstnanosti ve výši 100%.

FINSKO

Potřeba nových technologií a internacionalizace v odvětví cestovního ruchu byly na pozadí finské projektu rotace práce. 18 nezaměstnaných po 26 týdnů kurzu, byla přijata jako náhrada při 250 zaměstnanců obdržela další vzdělávání v organizování a vedení konferencí. 16 náhražky získané trvalé zaměstnání po nahrazení období.



ANGLIE – Cestovní ruch

V Anglii rotace byl úspěch v cestovním ruchu a pohostinství. Tento sektor má, i přes nejvyšší rychlost ekonomického růstu ve Velké Británii, trpěl špatný obraz mnoha vnímán jako nevyžadují žádné dovednosti. Některá odvětví cestovního ruchu má 94% svých zaměstnanců netrénovaný. Rotace pomohl vyřešit tento problém. Milton Keynes vysoká škola zahájila spolupráci s Národní anglické Tourism Council, jižní a západní země turistické rady a úřadu práce rozvíjet Jobrotation projekty v Milton Keynes, Southampton, Portsmouth, Torquay, Weymouth, Oxford, Bristol a na Isle of Wight. Projekt wasworking ve spojení s vládou "péče na dobré životní podmínky zvířat" Nový program úřed. Milton Keynes vysoká škola společně s finským partnerem (University of Helsinki, Lahti Institut pro vzdělávání a výzkum) a italský partner na Sicílii (Arcidonna) vynalezl dvojitá smyčka model, kde sicilského zaměstnance hotelů a restaurací jako součást jejich dalšího vzdělávání v systému rotace práce byly nahrazující anglické kolegy, zatímco oni šli na studijní cestu do finské hotelu a pohostinství (nadanárodní jobrotation).

IRSKO – Žen vracejících se na trh práce

EU Jobrotation partner - Northside partnerství právě dokončil vývoj první irský pilot Jobrotation zaměřené na ženy, které vracejí z různých důvodů opustil síly před nějakou dobou a nyní se chtějí vrátit, ale zjistí, že je třeba re-vlak připravit se na re-vstup na trh práce. V rámci projektu byl vyvinut ve společnosti, která poskytuje služby v irských letištích - Aer Rianta. Tam byl tým Jobrotation pracující na tomto projektu, a to zahrnovalo zaměstnanců z Northside partnerství; z Aer Rianta personálu, školení, obchodní a pracovníků 'Účast sekce a obchod Pořadatelé z odborů.

Uznávající změny daně a DPH Volný prodej životního prostředí a potřebou pro zaměstnance prozkoumat a naučit se nové

prodejní dovednosti, byl viděn Jobrotation společností jako užitečný nástroj, zajistit školení pro zaměstnance bez přerušení poskytování služeb. Také tam je nedostatek pracovních sil v Irsku v současné době a Aer Rianta byla rovněž zasažena tento nedostatek. Jobrotation byl viděn jako možný mechanismus, který by mohl Bank Job být vytvořen pro společnost.

Více než 40 Aer Rianta zaměstnanci prošli školením v průběhu rotace a 12 žen bylo pracovní umístění zkušenosti a kvalitní trénink. 50% těchto žen jsou v současné době zaměstnává společnost 25% a čekají na své děti na návrat do školy, takže může trvat až Part-time pozice ve společnosti. Některé z nich jsou zaměstnání v jiných firmách a jeden nebo dva jsou ještě nerozhodnuté o své profesní dráze. Nezaměstnaní se podíleli na 13-týdenní tréninkový akreditovanou odbornou přípravou v maloobchodním prodeji a manipulace s hotovostí, a to i školení v oblasti osobního rozvoje a motivace techniky pro návrat do práce.

RAKOUSKO – Vyšší kvalifikace žen

Na začátku roku 1999 nové cílové skupiny programu orientovaného na vyšší kvalifikaci žen prostřednictvím projektů rotace práce by mohly být vyvinuty jako výsledek spolupráce-spolupráce mezi partner sítě OSB a veřejné služby zaměstnanosti v Dolním Rakousku. Všichni ve všech školení 258 zaměstnanců nahradil dočasně o 27 nezaměstnaných jako náhrada je plánována v textilním průmyslu (15 zaměstnanců na dalším vzdělávání, 1 náhradní), v truhlářství (13 zaměstnanců, 2 náhradníci), výroba lamp (100 zaměstnanců, 4 náhradníci) , personální leasing (50 zaměstnanců, 13-20 náhražky), sektoru služeb / lázně (70 zaměstnanců, 2-3 náhražky, kovoprůmysl 10 zaměstnanců, 1 náhradní). Práce rotací v oblasti domácí péče-servis s ženami jako na cílovou skupinu byl zahájen v září 1998 jako síť projektu mezi služby na trhu práce, veřejná správa Vídně a mnoho non-neziskových organizací s OSB jako koordinující partner. Tento projekt je

cross-společnost přístupu, který zahrnuje 10 organizací s přibližně 285 zaměstnanci mají být vyškoleni a 86 náhradníků.

1.4. OBECNÁ DOPORUČENÍ PRO JOBTROTATION NA ZÁKLADĚ EVROPSKÉ zkušeností a politik

1. Bezpečná rozpočtu.

- Jobrotation hlavně byla financována kombinací národní nebo regionální financování, financování z prostředků EU a financování z vlastních zdrojů společnosti.

- Celkovým cílem bylo ovlivnit vnitrostátní právní předpisy a regionální financování k zajištění finanční rámec práce pro jobrotation, ale je to jen podařilo na několika místech. (F.ex. Dánsko a Německo (v určitém období)).

- Z tohoto důvodu mnoho úsilí, aby do tvorby patch-pracovní financování, aby bylo možné pilot jobrotation.

- V jobrotation rozpočet vždy pěti kategorií nákladů je třeba považovat spuštění projektu. Způsob financování těchto nákladů je, jak jsme viděli výše, velmi odlišné od státu ke státu, region od regionu, a dokonce i projekt k projektu.

	Zaměstnanec	Nezaměstnaný
Platy		
Školení		
	Projektový management ----- Zhrnutí	

2. Zvažte, jak překonat překážky.

Jobrotation je velmi hodně záleží na cross-sektorové spolupráce, aby se strukturální (business-) politiky spolupracovat s trhem práce a strategie pro celoživotní vzdělávání. To je důvod, proč je tak jobrotation inovativní, ale také způsobuje mnoho problémů a překážek. Považovány za jedny z hlavních překážek jsou:

Příručka pro aplikaci Job rotation

- Společnosti a sociální partnery nerozumí pojmu Jobrotation
- Školení je považován za náklady pro společnosti, nikoli jako investici
- Školení v běžnou pracovní dobu není obvyklé, mnoho společností
- V některých oblastech může být obtížné najít kvalifikované náhrady a / nebo najít zdroje na přípravu a vlak nezaměstnaných
- Dlouhá-dlouhodobě nezaměstnané potřebovat delší časové období pre-školení a úvod do společnosti Před nahrazenímSome companies do not want long term unemployed
- Část orgánů na trhu práce a správa zjistí, jobrotation komplikované a / nebo nejsou zvyklí jednat přímo s firmami
- Místní služby zaměstnanosti nejsou přesvědčeni o výhodách tohoto systému
- Zaměstnavatelé ochotni zaplatit mzdy zaměstnancům během výcviku období
- Zaměstnanci se bojí vstoupit do těchto systémů. Obávají se, že ztratí svou práci, pokud je náhradní je lepší
- školení a / nebo vzdělávací instituce nejsou zvyklé na míru jejich vzdělávání s ohledem na potřeby společnosti
- Obchodní organizace mohou být skeptický, pokud není práce je garantována po náhradní a / nebo není-li písemnou zárukou, že zaměstnanec může vrátit ke stejné práci
- Těžké najít finanční prostředky, a některé fondů, např. Programy EU, může zúžit flexibilita programu.

3. Podpořit právní rámec pro Jobrotation.

Dalekosáhlý právní nebo kolektivně dohodnuté předpisy týkající se dalšího vzdělávání pro zaměstnané a praxe-orientované školení pro nezaměstnané a pro části non-pracující populace, jsou nezbytnou podmínkou pro širší rozšíření rotace práce.

4. Pobídky pro náhrady.

Pobídky pro nahrazení osoby by měly být jednoznačně pozitivní, a přes adekvátní náhradu náhrada, dostatečný nárůst oproti na dávky v nezaměstnanosti musí být zajištěna.

5. D ocela rozdělení nákladů Jobrotation.

Náklady vynaložené v rámci projektů rotace práce by měly být 'docela' distribuovány prostřednictvím vhodného spolufinancování-strukturu financování s cílem udržet takzvaný 'mrtvé váhy' účinky na co nejnižší úrovni.

6. Pobídky pro zaměstnance

Pobídky pro zaměstnance, aby v dalším vzdělávání, musí být zaručena existence příslušných předpisů a dovolenou za účelem zlepšení svých dovedností musí být doprovázen zajištěním právní ochrany před propuštěním.

7. Odpovídající regionální politiky.

Funkční regionální politiky sítě jsou nezbytné pro realizaci projektů na rozhraní mezi politiky trhu práce a strukturální politiky.

8. Síla dalšího vzdělávání finančních prostředků na základě kolektivních smluv.

Rotace by mohl získat nový impuls prostřednictvím širšího rozšíření dalšího vzdělávání finančních prostředků na základě kolektivních smluv, včetně prvků střídání zaměstnání a doplněny další finanční prostředky na trhu práce, politiky nebo

snížení daní pro zúčastněné firmy. Pod takový rámec rotace by mohla významně přispět ke snižování nezaměstnanosti současně dosahovat vyšší produktivity.

1.5. DOPORUČENÍ: Jak organizovat a realizovat JOBROTATION.

Na praktické úrovni EU-Jobrotation, mezinárodní sdružení, popsal po 7 letech intenzivního pilotování Jobrotation následujících 9 krokích ("9 doporučení Jobrotation", cituje všechny níže vzít odtud):

1. Důležitost jasné cíle.

Když se firma rozhodne zahájit jobrotation systému by mělo mít jasné cíle týkající se jaký vývoj se musí zlepšit ve společnosti. Jobrotation není cílem samo o sobě, ale spíše střední podnikání a rozvoj kompetencí.

"Jasnou celkovou cílů firmy se může týkat změny, například, organizování práce, nebo se zavedením nové technologie oba který bude měnit profil pracovní síly. Za účelem splnění těchto změn může být jobrotation používán jako nástroj nebo nástroj. Zřejmé, celkové cíle jsou zde zdůraznit, protože jobrotation často postihuje společnost, stejně jako UTS partnery. Jobrotation - zejména školení a vzdělávání pracovníků vede ke změnám - například vztahující se k práci-funkce pracovníků a funkce mistrů a střed-vedení společnosti. Tyto změny by měly být výslovně společnosti ".

Jobrotation Projekt může být zahájeno s cílem motivovat pracovníky k dalšímu vzdělávání a odborné přípravy. To by obvykle podobu menších programů. Pak je důležité, aby navázala na těchto programů, které informují o vývoji a motivovat pracovníky dalších. Programy nebo kurzy, které nejsou integrovány s celkovými cíli by neměly stát osamocené. To by mohlo vytvořit frustraci a aby pracovníci ochotni dále jobrotation režimů. Úroveň informací v rámci společnosti obecně, a během jobrotation režimu, zejména by měly být

brány v úvahu, stejně jako sociální odpovědnosti firmy ve vztahu k nezaměstnanosti by měly být brány v úvahu.

"Jobrotation systému samotného nevytváří pracovní místa pro nezaměstnané náhražky, a míra nezaměstnanosti by mohla stejně dobře být považována za výhodu, protože by to mohlo být chápáno jako problém. Ať už jsou hodnoty, měly by být výslovně pro všechny zúčastněné partnery.

Osoba, formulování cílů by měli být obeznámeni s budování týmu a vize-dělat. Formulace cíle by mohly uskutečnit například v semináři připojit mezi vedením a stevardi shop-. Zkušenosti ukazují, že dostanete lepší a jasné výsledky, z vás tráví čas na teambuilding v rámci skupiny s rozhodovací pravomocí. "

Obecně jobrotation systémy by měly být zahájeny, pokud společnost ví, co chce a proč to chce. V nejlepším případě jsou cíle projektu nejen na aktuální požadavky, ale i na budoucí požadavky, kompetence a profily zaměstnanců.

2. Školení a vzdělávacích cílů

Analýza a popis odborné přípravy a cíle společnosti by měl být výchozím bodem. Pro zajištění realizace je ve většině případů dobrý nápad, pokud firma vyrábí rozpočtu a určit metody, které mají být použity. Pro udržitelnost projektu, je důležité zapojit pracovníky a pracovníky zástupci se aktivně do tohoto procesu a / nebo zahrnout nebo vytvořit vzdělávací komise ve společnosti - v závislosti na velikosti společnosti.

Formulace cílů vzdělávání a odborné přípravy musí vyjasnit:

- Rozpočet - tedy kolik lze očekávat od veřejných financí, sociální dohody atd., a příspěvek od samotné společnosti. Je třeba také vyjasnit, kdo je odpovědný za vypracování detailní návrh rozpočtu - například programový manažer z místní organizace pro výcvik.

- Co druh metod pro použití v analýze potřeba školení a cíle v rámci společnosti. V mnoha zemích řadu nástrojů, které již existují na tyto účely.
- Požadované úrovně technických, obecných, a osobní kompetence pracovníků. Mnoho společností upozornit kompetence, jako je pružnost, efektivitu a kvalitu
- Jakmile znovu, to je důležité, aby rozvoj vzdělávání a vzdělávacích cílů se týká dohody mezi zástupci zaměstnanců (prodejna stewardů) a řízení.

3. Motivace pracovníků před kterým jobrotation

"Ne všechny společnosti a ne všichni pracovníci jsou seznámeni s dalším vzdělávání a odborné přípravy, a to není neobvyklé, že najde alespoň část pracovní síly poněkud zdrženlivý vůči jobrotation režimů. Úspěch plné strategie jobrotation musí zahrnovat odpovědi na otázky, jako: "I don't need žádné školení" a "já už jsem práci velmi dobře", stejně jako jednání s překážkami z nedostatku informací o tom, co je vlastně bude dít v jobrotation režimu ".

Vysokou úroveň informací je velmi důležité zahájit úspěšný jobrotation systému ve společnosti. Všechny klíčové hráče musí být dobře informováni o rozhodnutích přijatých v rámci projektu. Informace může být písemná, a měla by zahrnovat také několik minut od příslušného zasedání. Běží dialog a diskusi, je také nutné zajistit pracovníkům vliv a motivace týkající se formy a obsahu vzdělávání, nové role náhradníků, plat-podmínky, a práce-zabezpečení pracovníků. "Je velmi důležité být si vědom zdráhá postojů k jobrotation režimů. Jeden ze způsobů, jak překonat to a zároveň motivovat pracovníky je zajistit vysokou úroveň informací a dialog. Ujasnit zaměstnanců, kteří je, že se mohou spolehnout na které v první řadě oni dostanou svou práci zpět a za druhé, že náhrady budou mít stejné pracovní a mzdové podmínky jako oni ". Všichni dohromady se jedná o velmi dobrou investici

diskutovat a rozhodnout o informační strategii od začátku projektu. To by mohlo zahrnovat všechny druhy činností, včetně informačních letáků, horká linka, zaměstnanci a stav jednání, věci písemně (Podívejte se níže v kapitole 2 o JobrotationEService) a další prostředky přizpůsobené místní situaci.

4. Metody pro analýzu celkové firemní školení-potřeby

Pro plánování konkrétnější jobrotation projekt, vzdělávací potřeby společnosti musí být analyzovány. Tyto otázky jsou jednoduché:

1. Jaký je skutečný profil pracovní síly?
2. Co je to žádoucí, pokud profilovaná pracovní síly?
3. Jaké jsou vzdělávací potřeby pracovníků? "

Odpovědi mohou být složitější odpověď. Zkušenosti společností, zejména malých a středních podniků vyčerpaný těžkými analýzy, vede k následující doporučení: ".. analýza by se neměla zastínit činnosti. Je důležité, aby firmy snaží jobrotation režimů poprvé, aby se o pilotní projekt, ze kterého může firma se učit a získávat zkušenosti "

Dalším bodem je doporučení, aby využívaly stávající nástroje pro analýzu potřeb, pokud již byly z plného úspěchu ve společnosti nebo na místní nebo regionální úrovni. Typickým příkladem, jak by to funguje takto:

"Vlastní nastavení lze rozdělit do

Funkce: Ex: elektrikář

Úkol: Ex: oprava elektrické kontakty

Související dovednosti: Ex: Do hloubky pochopení funkcí, dovedností, aby to vysvětlit

Sběr dat může probíhat prostřednictvím rozhovorů (vývojdiskuse, pracovníci-diskuse) a dotazníků, a systematické registrace pozadí: škola, kurzy, atd. "

Když přijde na budoucí pravomoci profilů společnosti, se zabývá potřebné kompetence pracovní síly v krátkém, středním a dlouhodobém horizontu.

"Sběr dat může probíhat prostřednictvím dotazníků a rozhovorů. Někdy jednotlivý pracovník bude důležité vrhnout světlo na jeho / její profil a tím i budoucnost předvídat potřeby, které nebyly zdůrazněny analýza od nečlenů.

Školení potřeba pracovní síly může být dosaženo různými způsoby. Učení nemusí být nutně stejný jako vzdělávání a odborné přípravy v tradičních učebnách. Analýza provedená v podniku může také odrážet konkrétní potřeby (například) pracovníci při čtení / pravopisné chyby. "K zajištění motivace a význam, plánování, specifické kurzy pro zaměstnance (y) by měla být v dialogu s ním účastníkem nebo sebe. Společnost může v mnoha případech je otevřena pro kombinaci odborné, specifické pro společnost a klíčových dovedností. Také konečné vzdělávací program mohl integrovat prvky učení-on-the-zaměstnání následuje mentor.

5. Kterým se stanoví místní síti

Chcete-li provést jobrotation režim znamená spolupráci mezi počtem organizací a institucí - společnosti (management a zaměstnanci zástupce), odborové organizace, organizace na podporu podnikání, trhu práce a úřady školení a vzdělávacích institucí. "Na většině míst v síti již existuje. Nicméně, to je nejdůležitější pro úspěch plně jobrotation režimu, který všechny tyto organizace definují své práce ve vztahu k této konkrétní projekt - a to nejen z obecnějšího hlediska jejich vlastní organizace - jinými slovy, že spolupracují v rámci tohoto konkrétního projektu. Zkušenost ukazuje, že úspěšné jobrotation režimy klade vysoké nároky na spolupráci mezi různými partnery - společnosti (management a obchod

pořadatelů), odbory, úřady práce, trhu a obchodu a vzdělávací instituce".

Tato spolupráce může být založena v referenční skupiny, řídicí výbor, nebo dokonce konsorcia, pokud jobrotation projekt je obrovský, nebo část z velkého počtu projektů. Jak již bylo zmíněno (příklady z praxe), jobrotation v konkrétní ekonomické odvětví (odvětvové jobrotation) za účasti velkého množství společností, požaduje více silný koordinační orgán.

6. Nábor náhražky

Jedním z hlavních činností v Jobrotation, je přijímání náhradníků. Nezaměstnaný se vyzývají, aby vybrané a systematicky připraven nahradit činné osoby, přičemž tyto následovat další vzdělávání a odborné přípravy.

"... funkce nezaměstnaných náhražek je zásadní jobrotation systémů a tím i nábor náhražek je důležité pro úspěch jobrotation systémů

Bez ohledu na to, kde se koná nábor, například prostřednictvím místní nebo regionální úřad práce, je nezbytné, aby nábor se provádí ve spolupráci s vedením společnosti a vzdělávací instituce. Je důležité být velice explicitní a jasně o tom, co se očekává od nezaměstnaných náhražek a jaké cíle jobrotation systému ve firmě jsou. Pokud se společnost nemůže zaručit náhražky zaměstnání po jobrotation režim je u konce, musí to být jasné. "

Časové plánování musí být velmi opatrní. Doba substituční musí odpovídat školení zaměstnanců. Zkušenosti ukazují, že - z různých důvodů - některé náhradníky vypadnout. Více osob, které skutečně potřeba by proto měla být přijati. Pokud 8 nezaměstnaných jsou zapotřebí, by měla alespoň 10 nezaměstnaných být přijati.

Nutná příprava náhradníků zahrnuje školení, jobpractice a poradenství, v případě potřeby. Specifická příprava programu závisí na společnosti job-profil, kvalifikace nezaměstnaných a nabídky podporu, například pro systémy mentora.

"Trh práce orgány mohou být znepokojen tím, že odborné přípravy a vzdělávání je příliš úzce související s jen jeden druh práce a možná jen v rámci jen jedné společnosti. Rozšířit vzdělávání a odbornou přípravu tak, že se vztahuje i na jinou práci a jiné společnosti, jakož i proto může být nezbytné. "Takže tam je rovnováha. Pokud společnost nezaručuje zaměstnání po nahradit, by měl zajistit, že nezaměstnaný má lepší šanci získat jinou práci. "Zkušenosti ukazují, že školení a vzdělávání pro nezaměstnané by se měly vztahovat na osobní i obecné i technické schopnosti. Být nezaměstnaný často znamená ztrátu sebevědomí - to musí být skutečně vybudovat před nahrazující ve společnosti.

Kombinace vzdělávání a odborné přípravy, které se vztahují na tyto různé kompetence by proto měla být přijata. To může zahrnovat externí vzdělávací instituce, ale také rádce by měl být aktivní ve výcviku a vzdělávání náhradníků. Výměna mezi učebně a na pracovišti na základě učení ukázal dobré výsledky. Je důležité, aby délka odborné přípravy a vzdělávání umožňuje nezaměstnaným, aby se seznámili s technickými, stejně jako "kulturní" aspekty práce ve společnosti. "

7. Celkový plán činnosti - a data

"Celkový akční plán stanoví termíny a sekvence z mnoha prvků v jobrotation režimu. To je velmi důležité, že akční plán dává prostor pro drobné změny: Pokud nábor nezaměstnaných je zpoždění, musí být tato nezničí činnosti, které následují. Rozhodnutí o celkovém akční plán musí respektovat plánování-horizontu společnosti, která může být odlišná od těch institucí vzdělávání-. Dotyčných institucí musí být flexibilní ve vztahu ke společnosti. Je odpovědností programového manažera, aby se vešly různých plánovacích-horizonty zúčastněných partnerů "

Akční plán by měl na jedné straně být v podstatě rozhodnuto přijímány: Do přípravy výboru nebo jiného společného orgánu ve společnosti - a externími partnery pro spolupráci (řídící výbor místní sítě, včetně všech relevantních partnerů). Na

druhé straně je třeba být dostatečně flexibilní, aby přežili nadcházející problémy. Samozřejmě je to ještě lepší, když problémy lze předvídat a postarat v čase. "Je důležité, aby všechny dohody dosaženo dohody, jsou vlastně napsáno a potenciální neshody a nedorozumění, jsou řešeny v procesu plánování. - Tak, že nejsou zase až když tento režim je vlastně běžící"

Celkový akční plán by měl, dle doporučení, rovněž zabývat následujícími akcemi:

- "Školení školitelů". Je důležité, aby zúčastněné školitele a učitelé jsou seznámeni s podnikem a na pracovišti v pochybnost.
- Funkce mentorů. Mentory začlenění pracovníků, stejně jako nezaměstnané do práce unkním a firemní kultury.

"Instruktoři by měli mít odpovídající pracovní zkušenosti a dovednosti spojené, dobře vyvinuté interpersonální dovednosti, schopnost souvisí i se studenty (empatie), otevřenou mysl, pružný postoj, a uznání jejich vlastní potřebu podpory a konečně čas a ochotu rozvíjet pracovní vztahy se studenty. " Pro podporu mentoři režimu, je důležité nabídnout kurzy rádce školení nebo mimo společnost. Kurz by se měl zvýšit technické i pedagogické a osobní kompetence mentorů.

8. Školení a vzdělávání

Základní prvky jobrotation jsou další zvyšování kvalifikace a rozvoj kompetencí zaměstnanců, ale i školení z náhražek a instruktorů by měl být považován za důležitý. Školení a vzdělávání v jobrotation režim by měl být pečlivě plánovaný v rámci projektu kalendáře:

- Nezaměstnaní
- Pracovníci

- Mentoři

Pro zajištění kvality nabízených školení, to je velmi doporučujeme mít úzkou spolupráci s různými poskytovateli školení a vzdělávání. "Na úrovni ze dne na den školení a vzdělávání, by měly být jednotlivé části školení a vzdělávání se vztahují na zkušenosti pracoviště. Příklady a studie ve vzdělávání může být převzaty z pracoviště, spíše než být abstraktní. To vyžaduje velmi úzkou spolupráci mezi zúčastněnými učiteli, lektory, instruktory atd. a funkce a role manažera programu ve vztahu k plánování to je rozhodující. "Školení a vzdělávání zaměstnanců, by náhražky a mentorů patří průběžné hodnocení , které mohou vést k úprav v programu. To může být považována za zátěž z hlediska času a zdrojů, ale může skončit opravdu dobrá investice, pokud jde spokojené zaměstnance a příslušné školení a dalšího vzdělávání.

9. Provádění jobrotation výsledků

Po jobrotation režim skončil, musí být zprávy a hodnocení vypracované pro orgány veřejné moci (v závislosti na financování). Ale v Otázkou je také realizace vzdělávání a odborné přípravy.

"... .. Realizace v této souvislosti odkazuje na přenos znalostí z odborné přípravy a vzdělávání k životnosti firmy. Jinými slovy: Co se odehrává poté, co jobrotation režimu "

Školení a další vzdělávání skončila, a je důležité uplatňovat výsledky. Jak jsou nové kompetence pracovníků přinesla do každodenní práce firmy a jak je školení a vzdělávání realizován?

Z tohoto důvodu celkové cíle společnosti, zdůraznil v první významání v této knize, je tak důležitý. "Pokračující proces může probíhat v mnoha různými způsoby, z nichž všechny jsou důležité. Tím, že školení a vzdělávání agendy společnosti, budete automaticky vyvolávají otázku provádění vzdělávacích

výsledků. Použitím nových opatření (nové školení atd.), můžete také přispět k realizaci výsledků vzdělávání "

Některé z uvedených procesů, zvyšovat přínosy vzdělávání jsou:

a. Osvětové činnosti ve společnosti. Dejte pokoj, prostor a nástroje k použití nových znalostí ve společnosti.

b. Dobrý okruh stálých učení a provedení. Plán vzdělávání má snad již zabýval vztahem mezi učením a jak ji používat na úrovni pracovní místo. Jelikož toto je odráženo do školení, a proces implementace nových poznatků na úrovni pracovišti se opakuje, je to dobrý okruh stanovena a firma se postupně dostává potenciál stává učící se organizace, kde další vzdělávání a profesní přípravy je normální situace.

c. Role středního managementu a mistrů: "provádění školení a vzdělávání pracovníků závisí také na středního managementu a předák ve firmě. Středního managementu a mistrů by měla také rozvíjet jejich řídicí funkce a set-up strategie pro využívání nových kompetencí pracovníků. Speciální vzdělávací programy pro střední management a mistrů může být integrovanou strategii pro provádění výsledku jobrotation režimu ".

d. Nezaměstnaní náhražky: Ve většině jobrotation systémy neexistuje žádná záruka-zaměstnání pro nezaměstnané. Obecně postava, však je, že mezi 60 a 85% nezaměstnaných náhražek dostat práci do jednoho měsíce po ukončení jobrotation režimu. Mnoho náhražky zůstává ve společnosti, kde budou považovat velmi cenné už vyškolení a zkušenosti, stejně jako součást vnitřní sítě a kulturu společnosti. V tomto smyslu se společnost implementovat nové pracovní síly se z další náklady na vzdělávání a integraci.

e. Nicméně situace zbývajících 15 - 40% nezaměstnaných by měla být rovněž považována za společnou odpovědnost za společnost a řídicího výboru místní jobrotation sítě. Co by se dalo udělat, je spolupracovat s agenturami pro dočasné

pracovníky, kteří by mohli mít zájem najmout zkušeného náhražky. Ve větším měřítku by mohla odvětvové nebo místní pracovní bazény se stanovit, přizvání dalších společností, která identifikovala jejich stávající zaměstnanci potřebují.

KAPITOLA 2. JOBROTATION-E-slужby jako nástroj ke zlepšení ROZVOJ, pilotní fáze a PODPORA JOBROTATION PROGRAMŮ.

2.1. JOBROTATION E SERVIS

JobrotationEService je zcela unikátní nástroj, vyvinutý k integraci mnoha různých procesů Jobrotation, např. firmy a zaměstnanci hledají adekvátní CVT (další odborné vzdělávání) a nabízí nezaměstnaní hledají pracovní příležitosti.

JobrotationEService je velmi dobře popsáno jinde (odkaz). Co je důležité je, jak tato služba potenciálně přispívá k tradičním Jobrotation režimům. Chcete-li přejít do tohoto analyzovat, potřebujeme určitý systematický postup. Jsme se rozhodli následovat krok-za-krokem průvodce s názvem "10 fází Jobrotation", které vyvinula EU-jobrotation Mezinárodní asociace (IA) a publikoval v roce 2001. Pro každou fázi považujeme, jak JobrotationEService by mohly pracovat společně s cílem rozvíjet, podporovat a zajistit kvalitu místní nebo odvětvové Jobrotation režimů. Nakonec jsme se pokusit uzavřít a dát nějaké doporučení pro budoucí práci.

1. Společnost a partner kontakt.

V jádru každého projektu Jobrotation je identifikovat a pozvat firmy, které potřebují, aby se kvalifikace svých zaměstnanců, a kteří rozumí a jsou motivováni k použití Jobrotation pojetí. Je spravedlivé říci, že většina společností, zejména malých a středních podniků, nedávají přednost jít do velmi složitých systémů, které nejsou přímo spojeny s obchodní a rozvoje trhu. Jobrotation, navazující na myšlenku, aby usnadnila rozvoj kompetencí, může pro mnoho malých a středních podniků vypadají jako docela propracovaný koncept.

JobrotationEService mohou podporovat rozvoj Jobrotation ve více než jednom smyslu:

- Společnosti, který využívá platformu JobrotationEService, může být přesvědčen o přehled a jednoduchost webové stránky, která nabízí různé možnosti dalšího vzdělávání a nezaměstnané jako náhražky
- Pro většinu firem, budou místní kontaktní osoba nebo organizace pak bude potřeba objasnit, jak by mohla být organizována jobrotation. Toto je první krok k být součástí místní sítě Jobrotation.
- Chcete-li uvolnit potenciál v tomto procesu, dobrá spolupráce s a mezi místními a regionálními organizacemi obchodních služeb je zásadní. Společnosti mají mnoho nabídek, a tak přinášet jobrotation a elektronické služby o agendě potřebuje podporu od partnerů, kteří chápou a mají blízko k místním společnostem. Tito partneři by být povoleno a podporovat JobrotationEService prostřednictvím své vlastní služby, a bylo by bezpečné atraktivní navazuje trhu na svých internetových stránkách. Pro obecnější dopad, by JobrotationEService být začleněny do sociálních internetových stránkách, Facebook, Twitter, souvisí-in ASO To by také přispět k interaktivní příběh moderní a dynamický nástroj (Jobrotation) pro rozvoj kompetencí, a zprůhlednit win-win-výhra myšlení tohoto nástroje.

2. **L okální síti a jasné cíle**

Proces identifikace počet motivovaných místních partnerů (podniky, sociální partneři, obchodní služby, vzdělání instituce a místní orgány), povede nakonec do zpracování lokální sítě a rozhodnutí zřídit Jobrotation projektu. Prvním krokem by výběr projektového manažera vést následující postup. Zkušenosti ukazují, že práce definování, financování, čas řídit a realizovat proces jobrotation režimu je dosti zranitelná, a musí být postaráno o dost pečlivě. O důvodu pro toto je dvojitý proces zajištění vnitřní kvality versus otevřít projekt alternativy a

doplňkové účastníků. Na jedné straně je důležité zajistit kvalitu projektu z hlediska vypracování jasných cílů, účast vedení společnosti a prodejna sportovních komisařů, formálních dohod mezi partnery projektu a transformace pracovní skupiny do řídicího výboru projektu. Na druhou stranu, situace zúčastněných společností a na trhu je velmi dynamický a řazení. Tak motivace společností mohou být krátké nazval, a projekt dangered, pokud se společnosti nakonec opustit projekt.

Z tohoto důvodu neustále podporu a tok motivovaných firmami se zájmem o jobrotation by být bezpečné pro stráž děje. To naznačuje, že JobrotationEService by mohl hrát roli v pokračující podpoře stávajících aktivit a sítí. Plné zaplnění této roli, tam musí být dohoda a spolupráce mezi místními sítěmi a jobrotation JobrotationEService o open-dveře politiky, aby se činnost děje, bude zvýrazněn a použity k pozvat více firem (a dalších spolupracujících partnerů) do spolupráce.

3. Finanční model, rozpočet a aplikací.

Stejný dvojitý proces by mohl vést k podobným úvahám, pokud jde o zřízení finančního režimu jednoho nebo více Jobrotation projektů. Vzhledem k tomu, zdroje financování na projekty jako je tento, jsou velmi odlišné v různých evropských státech a regionech, že není možné být příliš konkrétní v tomto bodě.

Na jedné straně, obecně řečeno, je třeba být velmi jasné, s zúčastněných partnerů, pokud jde o finanční toky v jobrotation projektů. V návaznosti na tento fond a sponzorské správa velmi často vyžadují velmi přísné projekt time-a plán činnosti. Na druhou stranu, jak již bylo prokázáno dříve, je třeba zajistit otevřené a dynamické agenda, např. umožňuje nových společností a partnerů se připojit k jobrotation činnosti. To by dal tlak, a to jak na pružnost administrace projektů a na schopnosti vítat a integrovat nové partnery v projektu.

Nicméně otevřený program, by v perspektivě vést k atraktivnější prostředí pro firmy, zejména pokud to znamená, že projekty mají vysokou míru flexibility, odrážející podmínky většiny firem se přesouvá tržní pozice. V tomto smyslu může být dokonce jednodušší dohodnout se na určitou úroveň vlastní (společnosti) financování programů, tak lepší rozpočtu a projektové žádosti.

4. Informační a motivační.

Jedním ze základních lekcí Jobrotation, je to velmi vysokou úroveň informací je nutné, kdy projekt běží. Jedním z důvodů pro to je vysoký počet zúčastněných partnerů, a také vysoké riziko v sázce: zaměstnanec opouští společnost pro odborné vzdělávání obavy, co se děje mezitím ve společnosti, odborové chce zabezpečit platů a pracovních podmínek jak zaměstnancům a náhražky, společnost nervózní načasování a každodenní práci organizace ASO Jedná se o jedinečnou příležitost pro JobrotationEService aby transparentní proces a výsledky probíhajících projektů. Tím se zvýší motivaci nejen stávajících, ale i budoucích partnerů spojení jobrotation činnosti. Samozřejmě to nebude pokrývat potřebu konkrétních a podrobných informací v rámci jednotlivých projektů, ale bude to určitě dělat přispěje k pochopení toho, co se děje v jobrotation projektech. Pokud se jedná o podniky v odvětví zemědělství, může být informační strategie ještě důležitější, neboť zemědělských podniků podle EU zjištění jsou méně propojeny s hlavními struktury obchodní služby, než ostatní ekonomické sektory.

5. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.

JobrotationEService zve společnosti na identifikaci a registraci jejich potřeby v oblasti odborné způsobilosti rozvoj (PCD) a dalšího vzdělávání Odborné (CVT). Cílem je, aby odpovídaly stávající nabídky v této oblasti národní nebo místní vzdělávací instituce. Místo toho, aby vedoucí k registraci zaměstnanců pro určité předměty, může to být v případech vést k dialogu mezi podniky a místní Jobrotation sítě. Důvodem je to, že v mnoha

případech to není možné, pro zaměstnance k účasti v již existujících kurzech. Tam je neshoda načasování, obsahu, ceny nebo geografických přístupnosti.

Místní sítě, včetně vzdělávacích institucí, bude podporovat flexibilisation Nabídka vzdělávacích programů, takže je šitý na míru potřebám místních firem. To je zvláště důležité, když náhražky půjde do společnosti za období. To podtrhuje význam úzké spolupráce mezi místními jobrotation sítě a JobrotationEService. V lokální síti může zahájit také přesnější analýzu budoucích potřeb v oblasti kvalifikací a schopností, tak změnou zaměření potřebných profesních profilů od dnešního dne až do zítřka. To může opět také přilákat firmy, které považují jít do nových oblastí trhu. Když pochopí, že nejen budou mít příležitost se dovednost stávající pracovní síly, ale také vlak a integraci budoucích zaměstnanců, tedy náhražky, mohou vidět dobré obchodní příležitosti v celém systému.

6. Nábor náhražky.

J obrotationEService má velký potenciál pro podporu nábory motivovaných náhražek, pokud platformy současně získat uznána jako účinný způsob, jak dosáhnout přístupu na trh práce jako nezaměstnaný. Tato služba musí být dobře známé a snadno použitelné. Je to zvláštní pozornost, zda a jak lze JobrotationEService být připojen k již existujícím trhu práce databází, které nabízí místní povolení na trhu práce a / nebo sociální partneři.

Při pohledu ze strany nezaměstnaných, například databáze, kde stále přístupné, by musela být podporovány rychlé a profesionální feed-back. To zahrnuje informace o tom, které jobrotation systémy běží nebo plánování, ale také to znamená, solidní informace o podmínky, za kterých budou moci nezaměstnaní (nebo kvalifikované) k účasti. Nebo druhý nejlepší, pokud jsou takové informace k dispozici.

Pokud tyto podmínky jsou přítomny, JobrotationEService nabízí nebo podporu silného příležitost pro přístup nebo návrat

na trh práce. Opět to ukazuje na potenciál JobrotationEService je v úzké spolupráci s místními jobrotation sítě, včetně všech relevantních partnerů.

7. Spuštění systému a řešení problémů.

Ze stejných důvodů jako dříve zmínil, je zde vysoká a bude potřeba pro bezproblémové fotografování v Jobrotation. Pokud se náhradní pokles práce nebo-li zaměstnanec vypadnout vzdělání, to způsobí ihned krizi v projektu. Je spravedlivé říci, že unikátní koncept jobrotation, který integruje jak pro zaměstnance a jejich náhražky na vzájemné závislosti čas úzký proces také vést k určité zranitelnosti systému.

JobrotationEService neusnadňuje žádný proces řešení problémů pro jednotlivé projekty. To bude obsahem funkce FAQ, a to může být považována za rozvoj místní horké linky ve spolupráci s místními jobrotation síti. Také to bude považovat za nabízet "Jobrotation Project Manager kurzy" přes JobrotationEservice. Kurzy budou dávat klíčových osob v místní a regionální síť příležitost metodologie a know-how evropských jobrotation. Nejlepší způsob, jak řešit problémy, je předvídat a připravit se na ně, jak bylo zmíněno několikrát.

8 – 10. Implementace výsledků. Vyhodnocení a Mainstreaming.

JobrotationEService nabízí zvláštní příležitost, pokud jde o pokračování procesu, protože společnosti, zaměstnanců a nezaměstnaných, kteří již používají službu, a / nebo byly prostřednictvím jobrotation systému, mají zkušenosti, aby se více cíl-nařídil ve druhé použití platformu. To například znamená, že prověřování možností (např. výběr poskytovatelů odborné přípravy) budou na základě předchozí zkušenosti a kvalifikaci. Tento druh jednotlivých provedení je cenný, ale co když přijde na společné organizované provádění a šíření informací?

Strategie vypracování silné spolupráce mezi JobrotationEService a místních sítí jobrotation nakonec zvýší

zavedení nové myšlení, pokud jde o realizaci a šíření výsledků Jobrotation. Tradiční způsob, jak zhodnotit Jobrotation je, aby se hodnotící zprávu, na základě kvantitativních a kvalitativních zjištění zkušených pracovníků. Ze zjištění této zprávy bude předložen na seminář nebo konferenci, a to nejlepším případě populární a snadné čtení vydání bude zpracována zajistit další rozšiřování.

Nikdy méně je často vidět, že (masivní) zprávy nebude číst spolupráce partnerů, zejména ze strany podniků a sociálních partnerů. JobrotationEService může být platformou pro vedení na-běžný a interaktivní proces hodnocení výsledků projektu. To může být organizována v mnoha způsoby, nejdůležitější je, že společnosti a sociální partneři rovněž v procesu příspěvků a vykazování jejich hodnocení a zkušenosti z projektu.

To vedlo k doporučení, že hodnocení a šíření výsledků pořádané ve spolupráci mezi místními jobrotation sítí a JobrotationEService by měly být na-běžný a interaktivní proces, místo nebo doplňkové pro výrobu velkého hodnotící zprávy.

2.2. DOPORUČENÍ

Výhody Jobrotation elektronické služby jsou, jak bylo řečeno v této kapitole, silné a logický v hlubokém spolupráci s jedním nebo více místních nebo regionálních jobrotation sítí.

To je také říci, že výhody JobrotationEService jako webové stand-alone "nástroj, je mnohem obtížnější hodnotu, ne-li zálohována a používány a podporovány příslušnými jobrotation partnery. Z tohoto důvodu jsou následující doporučení vychází z existence strategie (a aliance) vinutí JobrotationEService a místní a regionální síť Jobrotation (y) spolu.

a. JobrotationEService využívá spolupráce s orgány trhu práce a sociální partnery k zajištění, že webové platformy má širokého a snadného přístupu ze strany partnerů. To je také důležité, pokud jde o přijímání náhradníků. Také vypracování

skupin a inzeráty v médiích sociální zvýší dynamický a pochopení webové služby.

b. JobrotationEService by podporovat propagaci Jobrotation o pokračující aktualizace místních a regionálních jobrotation projektů. Tato transparentnost by se zvýšila motivace pro nové podniky a sociální partnery k účasti na jobrotation.

c. JobrotationEService by podporoval strategii, která Jobrotation je velmi výhodné pro firmy, a některé vlastní financování od společností je nutné. To zlepšuje rozpočtu jobrotation, ale také zvyšuje příležitosti pro financování z veřejných prostředků (na základě co-financování).

d. Pro společnosti v odvětví zemědělství, je potřeba segmentace informační strategie. Toto se bude lišit region od regionu, ale pole strategie (nalezení firem na stránce), musí být spojeno s vypracováním případů web-na platformě Jobrotation elektronických služeb.

e. JobrotationEService je již schopen přizpůsobit potřebám společnosti z hlediska dalšího odborného vzdělávání (CVT) s konkrétními předměty, které nabízí školení a vzdělávacích institucí. To by mohlo být zvýšeno tak, aby se společnosti vyzváni, aby popsali obecnější své potřeby (na míru) rozvoji kompetencí.

f. Náhražky a společnosti odráží na služby JobrotationEService by měl mít profesionální a rychlé feedback.

g. JobrotationEService mohli vybrat organizovat Jobrotation projektu Správa kurzů, jako kombinace face-to-tvář a webové lekce.

h. Doplnující tradiční hodnotící zprávy, JobrotationEService, společně s místními partnery, mohly zahájit na-běžný proces hodnocení s cílem rychlého a účinného zavádění nových metod a výsledků

KAPITOLA 3. METODIKA vzdělávacích potřeb IDENTIFIKACE A Job Rotation PROGRAMŮ ROZVOJ

Důležitým prvkem, pokud jde o provádění programů rotace je to, že školení, aby zaměstnanci a nezaměstnaní budou navštěvovat by měl být založen na specifické potřeby a zvláštnosti společností účastníků. Přesněji řečeno, měla by tréninkového procesu a obsah úzce souvisí s organizační model, strategie, cíle a zvláštní charakteristiky a potřeby společnosti. Školení by měly podporovat a přispívat k provádění strategie a cíle společnosti, prostřednictvím poskytování odpovídající znalosti a dovednosti pracovní síly. Metodika byla vyvinuta v rámci projektu Agrotate, které mohou být použity pro obě společnosti a nezaměstnané, které se účastní střídání zaměstnání, který zahrnuje tyto hlavní osy:

3.1. ŠKOLENÍ identifikaci potřeb

Jedním z důležitých prvků je identifikace vzdělávacích cílů, které budou odpovídat potřebám podniků. Tato identifikace je založena na identifikaci potřeb model, jehož cílem je sledovat potřeby a cíle společnosti a rozvoj i kurzy pro zaměstnance / nezaměstnané na řešení těchto potřeb. Identifikace Model zahrnuje následující základní fáze:

I. Analýza strategického směřování a cíle společnosti

V rámci tohoto rámu jsou cíle společnosti zkoumat, na základě které vzdělávací potřeby nezaměstnaných a zaměstnanců jsou stanoveny. Strategii a cíle společnosti, je třeba vzít v úvahu, aby se zajistilo, že školení zaměstnanců společnosti je spojeno s celkovým strategické řízení společnosti. Společnost cíle jsou spojeny s vzdělávacích potřeb zaměstnanců společnosti, kteří se budou podílet na výcviku střídání zaměstnání procesu, účast na školení, které poskytuje potřebné znalosti pro cíle firmy a dovednosti (např. zaměstnanci společnosti s cílem

rozšířit ve nové trhy by měli být vyškoleni v oblasti marketingu a mezinárodního obchodu techniky). Kromě toho cíle společnosti uvádět potenciál osnovy školení, že nezaměstnaný by se měl zúčastnit, aby oba nahradit zaměstnance a dosažení poznání, který bude odpovídat podnikové cíle (např. nezaměstnaní nahrazovat zaměstnance v účetním oddělení společnosti, která má za cíl expandovat na nové trhy by měli být školeni v účetních zásadách a mezinárodní účetní standardy, postupy účtování pro mezinárodní obchod, atd.).

Příklad použití v zemědělském podniku

Budeme používat jako příklad zemědělské firmy, která pěstuje procesu a obchody hrozny. Uplatňování této fázi analýzy budou zaznamenávat a popsat základní strategické cíle, které se společnost snaží dosáhnout v budoucnosti, spolu s důsledky, které tyto cíle se počítá se mít na lidských zdrojů firmy. Ve zvláštní zemědělské společnosti jsou například strategické cíle a specifických cílů předložila společnost v tabulce 1. Kromě toho jsou účinky každého cíle na celkové fungování společnosti a zvláštní oddělení analyzovány z hlediska lidských zdrojů a prezentovány na tabulce 2.

Příručka pro aplikaci Job rotation

Tabulka 1. Strategické cíle společnosti

Cíl	Specifické cíle
Zvýšení prodeje výrobků (např. hrozny)	V následujících 2 letech se společnost snaží dosáhnout zvýšení svých tržeb, spočívající v: Increase 10% na celkových tržbách z hroznů Nárůst 15% tržeb z hroznů v regionu X Nárůst o 5% na celkových tržbách z hroznů určitého
Zlepšování kvality výrobků	V následujících 2 letech se společnost zaměřuje na předem kvalitu svých produktů, spočívající v: Zavedení systému jakosti a oddělení v rámci společnosti Zavedení systému HACCP v balení a skladování grapes Grading hroznů, které jsou kvalitní EXTRA
Organické pěstování nových produktů	V příštích 2 letech společnost má za cíl zahájit ekologické pěstování třešní, které zahrnuje: zpracování půdy techniky - provádění střídání plodin Získání vhodných nástrojů a surovin rozvoj pěstování plánu rozvoje vztahů s distribuční a prodejní kanály
Vývoz výrobků do jiné země	V následujících 2 letech se společnost snaží začíná vyvázet své výrobky do jiné země, která zahrnuje: Analýza nový trh a spotřebitelů profil 'rozvoj distribučních kanálů a obchodních sítí / techniky

Příručka pro aplikaci Job rotation

Tabulka 2. Cíle a dopady na obchodní činnosti podniku

	Zvýšení prodeje výrobků	Zlepšování kvality výrobků ' 	Organické pěstování nových produktů	Vývoz výrobků do jiné země
Celkově společnost provoz	<p>Cílem zvýšení tržeb znamená, že společnost bude muset zvýšit své zaměření na efektivní marketingové a prodejní techniky, efektivitu distribučních mechanismů a lidských zdrojů spojených s prodejní operace.</p>	<p>Pro zvýšení kvality výrobku společnost by měla vypracovat konkrétní dlouhodobou strategii a plán kvality, být si vědom právních vývoj a trendy v ovoci a zemědělských produktů standardy kvality.</p>	<p>Pěstování nové plodiny ovlivňuje celkové fungování společnosti jako nový výrobek by měl být integrován v provozu všech oddělení 'a lidské zdroje budou seznámeni s požadavky techniky a zvláštnosti z celkové produkce</p>	<p>Cílem vývozu výrobku vytváří nové požadavky na lidské zdroje. Firma se tak měla zaměřit na provoz, distribuce, uvádění výrobku na trh v novém trhu.</p>

Příručka pro aplikaci Job rotation

Společnost operací / oddělení Prodej / Marketing	<p>Prodejní a marketingové oddělení je oddělení ovlivněn především od konkrétního cíle. Společnost by se měla zaměřit na vzdělávání zaměstnanců prodejního oddělení.</p>	<p>Marketingové oddělení může podporovat cíle, které o podporu kvality produktů jako konkurenční výhodu. Zaměstnanců v obchodním oddělení by měli být obeznámeni s kvalitou konstrukčních částí a vlastností výrobků a být schopen podporovat propagaci prodeje</p>	<p>Obchodního oddělení bude mít vliv na zavádění nového výrobku povede ke zvýšení prodejní operace, nových prodejních a distribučních kanálů, by se měl zvýšit na customers. The zaměstnanců v obchodním oddělení být vyškoleni v prodeji a distribuci nového produktu.</p>	<p>Obchodní oddělení by měli být vyškoleni ve vyvázející předpisy, právní rámec a zvláštnosti obchodu v konkrétní zemi.</p>
Produkce	<p>Nárůst prodeje znamená, že zvýšení produkce by měla být také dosaženo. Výrobního oddělení by měla zvýšit produktivitu</p>	<p>Výrobním procesu by měl být upraven požadavků na kvalitu a systémy, které společnost zaměřuje na rozvoj.</p>	<p>Nový produkt bude vyžadovat nové stroje, nové výrobní techniky a postupy.</p>	<p>Vývoz výrobků bude vyžadovat přizpůsobení výrobního procesu k požadavkům nového trhu.</p>

II. Životního prostředí skenování

Informace o životním prostředí je často úzce spojena s strategického směru a cíle společnosti. Řada vnějších problémů (sociální, technologické, ekonomické), může mít významný vliv na společnosti existující nebo / a budoucí provoz. Cílem analýzy prostředí

Příručka pro aplikaci Job rotation

je identifikovat veškeré informace, trendy, předpoklady a podmínky, které mají vliv na chod organizace a činností. V rámci tohoto rámu jsou zkoumány odvětví společnosti, hlavní charakteristiky, vyhlídky a současný vývoj, stejně jako soutěž. Tyto skutečnosti jsou také spojeny s vzdělávacích potřeb, protože odhalují slabiny, silné stránky a potřeby firem a následné znalosti a dovednosti požadavky pro životaschopnost a rozvoj společnosti.

Příklad použití v zemědělském podniku

Na životní prostředí skenování bude identifikovat hlavní faktory ovlivňující lidské zdroje a dát příležitost, aby společnost reagovala a řešila změny a předpokládané trendy. Ve zvláštní zemědělské společnosti jsou například trendy a environmentální faktory, které ovlivňují společnost představena v tabulce 3. Kromě toho jsou účinky jednotlivých faktorů na celkové fungování společnosti a zvláštní oddělení analyzovány z hlediska lidských zdrojů a prezentovány na tabulce 4.

Tabulka 3. Faktory životního prostředí

Faktor	Popis
Ekonomické	Produktu úroveň poptávky se očekává, že pokles v důsledku hospodářské krize
Právní předpisy	Nové předpisy SZP vliv na chodu společnosti a finanční podpory produktů budou odstraněny Nové předpisy jsou nabytí účinnosti vládou

Příručka pro aplikaci Job rotation

Tabulka 4. Faktory životního prostředí a dopady na obchodní činnosti podniku

Faktor	Ekonomické	Právní předpisy
Celkově společnost provoz	Ekonomické faktory, a zejména snížení poptávky a celkové hospodářské krize bude mít vliv na chodu společnosti, jako prodeje nebude přednost a produkty společnosti spolu s náklady na výrobu by měly být přiděleny, aby pro firmu, aby se zabránilo velké ztráty	Společnost by měla upravit svůj provoz celkový provoz na nové předpisy, které ovlivňují všechny výrobní procesy.
Společnost operací / oddělení Prodej / Marketing	Vzhledem k tomu, poptávky a spotřeby těchto výrobků se očekává, že pokles by měl na trh operace zlepšit propagaci produktů prostřednictvím alternativních technik, skupin přístup dalších potenciálních spotřebitelů ', přijímat nové přístupy.	Marketingové oddělení by se měla zaměřit na podporu výrobků a zvýšení prodeje tak, aby pro firmu kompenzovat ztráty z poklesu státních dotací.
Výroba	Protože náklady na výrobu jsou vysoké, a prodeje / tržeb se očekává, že pokles by společnost měla soustředit na účinnější výrobního procesu, snížení výrobních nákladů, zlepšení logistických systémů a produktivitu.	Výrobní proces by měl být celkově přezkoumán a přizpůsobena nové právní předpisy.

III. Identifikace potřebných kompetencí na organizační úrovni.

Tento faktor je také spojován s vzdělávacích potřeb zaměstnanců společnosti, aby mohli odpovídat na fungování firmy a cíle a také s vzdělávacích potřeb nezaměstnaných být umístěn v konkrétní organizační oddělení. Do tohoto rámu, vyvíjí profil dovedností a kompetencí, lidské zdroje, by měli mít s cílem reagovat na ekologické trendy a podpora společnosti realizovat své strategie a cílů.

Příklad použití v zemědělském podniku

Ve zvláštní zemědělské společnosti na příkladu, dovednosti a kompetence potřebné na organizační a oddělení úrovni jsou uvedeny v tabulce 5.

Příručka pro aplikaci Job rotation

Tabulka 5. Kompetencí na organizační úrovni

Faktor prostředí	Ekonomické	Právní předpisy
Cíl	Schopnosti a dovednosti potřebné z lidských zdrojů	
<u>Obecné dovednosti</u>	K celkové reagovat na výzvy a trendy v oblasti lidských zdrojů společnosti by měly mít všeobecné znalosti o odvětví zemědělství, evropské předpisy ovlivňující její produkty a o všeobecných trhu, nové výrobní a technik zpracování hroznů, trendy v oblasti standardizace a kvality ovoce a zemědělských produktů.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Dovednosti pro dosažení cílů</u> ▪ <u>Zvýšení prodeje</u> 	Lidských zdrojů by měl dosáhnout odborné znalosti a dovednosti v oblasti prodeje a marketingových operací, se zaměřením na marketing, pokud jde o konkrétní produkt (hrozny), zaměření na specializované skupiny spotřebitelů, využívání IT technologií de-commerce, atd. Také by měla být dosažena při znalosti snižování nákladů a technik efektivitu výroby.	
Zvýšení kvality	Lidských zdrojů by měla specializovat a být schopen navrhnout a realizovat systém managementu jakosti ve společnosti, provádět kontroly kvality výrobků, sledovat postup standardizaci produktů, atd. Kromě toho by měla být specializované znalosti získané na úrovni EU a vnitrostátní předpisy týkající se produktů (ovoce) požadavky na kvalitu.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kultivace nového výrobku ▪ Atd. 	Lidských zdrojů by měl specializovat na celkové výrobě nového výrobku, dosažení odborné znalosti a dovednosti, o ekologickém zemědělství.	
	

IV. Stanovení potřebných dovedností pro pracovní síly

V rámci tohoto snímku, jsou specializované dovednosti požadované od lidské zdroje stanovené na úrovni pracovní pozice, aby pro firmu k dosažení svých cílů, a reagovat na ekologické problémy a příležitosti. Tak, vyvíjí profil požadované pracovní síly a její kompetence, které budou dále určovat obsah školení, které zaměstnanci by měli zúčastnit.

Příklad použití v zemědělském podniku

Ve zvláštní zemědělské společnosti dovedností příklad, a schopnosti potřebné k orientační pracovních míst jsou uvedeny v tabulce 6.

Příručka pro aplikaci Job rotation

Tabulka 6. Dovednostem potřebným (úroveň 1: nízká-5: vysoká)

Pracovní místo	Výrobní dovednosti				Marketingové dovednosti			Kvalita			Balení			Všeobecné dovednosti a znalosti			
	Techniky pěstování	Certifikace ekologického	Ekologické zemědělství	Používání pesticidů a hnojiv	Prodeji a vývozu	Marketingové techniky - e-pobchod	Distribuční kanály	Systém HACCP	Total Quality Management	Kontroly kvality	Obalové materiály	Balení a standardizace z hroznů – třesně	Balení a označování	Nařízení EU o hroznů	Vnitrostátní podporu a finanční prostředky na produkci ovoc	Integrované řízení zemědělské výroby	Výrobní náklady - ekonomiku výroby
Terénního pracovníka	5	3	5	5	-	-	1	3	2	3	2	1	1	1	1	2	-
Balení - uskladnění pracovník	2	5	3	3	-	-	2	2	1	2	5	5	5	2	2	2	-
Výrobní ředitel	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Marketingový ředitel	2	5	2	-	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	3	3

Příručka pro aplikaci Job rotation

V. Stanovení stávajících dovedností, které mají pracovní síly

V rámci tohoto snímku, jsou stávající dovednosti zaměstnanců společnosti evidovány a vyhodnoceny tak, aby pro společnost sledovat slabé stránky a potřebách pracovní síly a určí potřebné dovednosti a znalosti. Identifikovaných existujících dovednosti jsou ve srovnání s potřebnou kvalifikací zjištěné během předchozí etapě s cílem vysledovat mezer a skutečné potřeby v oblasti kvalifikací.

Příklad použití v zemědělském podniku

Ve zvláštní zemědělské společnosti jsou například stávajících dovedností a kompetencí na orientační pracovních míst představena na Tabulka 7.

Příručka pro aplikaci Job rotation

Tabulka 7. Stávající dovednosti (úroveň 1: nízká-5: vysoká)

Pracovní místo	Výrobní dovednosti			Marketingové dovednosti			Kvalita			Balení			Všeobecné dovednosti a znalosti				
	Techniky pěstování	Certifikace ekologického	Ekologické zemědělství	Používání pesticidů a hnojiv	Prodeji a vývozu	Marketingové techniky - lep. obchod	Distribuční kanály	Systém HACCP	Total Quality Management	Kontroly kvality	Obalové materiály	Balení a standardizace z hroznů – třešně	Balení a označování	Nařízení EU o hroznů	Vnitrostátní podporu a finanční prostředky na produkci ovoc	Integrované řízení zemědělské výroby	Výrobní náklady - ekonomiku výroby
Terénního pracovníka	4	0	0	4	-	-	1	0	0	2	1	1	0	0	1	-	
Balení - uskladnění pracovník	1	0	0	1	-	-	1	0	1	1	4	3	3	0	1	1	-
Výrobní ředitel	5	3	2	4	2	2	4	3	2	4	5	4	4	3	4	2	3
Marketingový ředitel	2	4	0	-	4	4	3	2	3	2	2	3	2	4	4	3	3

VI. Gap analýza

V další fázi jsou stávající kvalifikace pracovní síly ve srovnání s potřebnou kvalifikací a zjištěné rozdíly a skutečné dovednosti potřeby dohledat, který bude určovat, že vzdělávání zaměstnanců společnosti by se měl zúčastnit v rámci procesu rotace pracovních úkolů, jakož i základní znalosti, které nezaměstnaných by měl dosáhnout v rámci stejného procesu

Příklad použití v zemědělském podniku

Ve zvláštní zemědělské společnosti na příkladu, dovednosti a kompetence, v níž existuje mezera a ve kterých by měla být zaměstnanci školeni jsou uvedeny v tabulce 8. Další analýza může mi dělat, pokud jde o úroveň dovedností, že zaměstnanci by měli mít přes porovnávání úrovně stávajících dovedností a úrovně požadovaných dovedností, upřednostňování tímto způsobem dovedností a následné vzdělávací potřeby (*např. pro dovednosti terénního pracovníka v ekologickém zemědělství jsou povinny na úrovni 5 a stávající dovednosti pracovníka v určité téma, jsou na úrovni 1. To znamená, že rozdíl je 4 úrovně a že specializované a intenzivní trénink je vyžadován. Pro téhož pracovníka dovednosti potřebné při používání pesticidů, jsou na úrovni 5 a dosavadní dovednosti jsou na úrovni 4. To znamená, že rozdíl je 1 na úrovni a že krátkém zaškolení je nezbytné pro posílení pracovníka znalostí ve specifických tématech. Je zřejmé, že vzdělávání v ekologickém zemědělství je důležité pro realizaci společnosti cíle a pracovník než školení v používání pesticidů.*)

Tabulka 8. Gap analýza - dovednosti potřebné (úroveň 1: nízká-5: vysoká)

Příručka pro aplikaci Job rotation

Pracovní místo	Výrobní dovednosti				Marketingové dovednosti			Kvalita			Balení			Všeobecné dovednosti a znalosti			
	Techniky pěstování	Certifikace ekologického třeseň	Ekologické zemědělství třeseň	Používání pesticidů a hnojiv	Prodeji a vývozu	Marketingové techniky - epobchod	Distribuční kanály	Systém HACCP	Total Quality Management	Kontroly kvality	Obalové materiály	Balení a standardizace z hroznů – třeseň	Balení a označování	Narižení EU o hroznů	Vnitrostátní podporu a finanční prostředky na produkci ovoce	Integrované řízení zemědělské výroby	Výrobní náklady - ekonomiku výroby
Terénního pracovníka	1	3	5	1	-	-	0	3	2	1	1	0	0	1	1	1	-
Balení - uskladnění pracovník	1	5	3	2	-	-	1	2	0	1	1	2	2	2	1	1	-
Výrobní ředitel	0	2	3	1	1	1	0	2	3	1	0	1	1	2	1	3	2
Marketingový ředitel	0	1	2	-	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	0	0

Příručka pro aplikaci Job rotation

VII. Vývoj vhodné školení pro zaměstnance

Na základě analýzy a mezery zjištěné potřeby pro plnění cílů společnosti, školení, které zaměstnanci budou navštěvovat je určen. Do tohoto rámu, školení potřebného pro nezaměstnané je rovněž zjistil, který bude poskytovat na nezaměstnané znalosti a dovednosti, jak nahradit vyškolených zaměstnanců a odpovídají potřebám a cílům společnosti, pokud jde o specifické postavení, které jsou umístěny.

Příklad použití v zemědělském podniku

Ve zvláštní zemědělské společnosti například stává, že každá pracovní pozice má určité potřeby v oblasti kvalifikací v různých úrovních. Vzdělávání navržených pro práci pozici terénního pracovníka na základě analýzy je uveden níže:

	Techniky pěstování	Certifikace ekologického třešně	Ekologické zemědělství třešní	Používání pesticidů	HACCP	TQM	Kontrola kvality	Obalové materiály	Předpisy EU	Integrovaný systém řízení
Gap	1	3	5	1	3	2	1	1	1	1

Výsledky analýzy rozdílů říká, že pole by měli být vyškoleni v následujících tématech (v pořadí priorit)

- 1. Ekologické zemědělství třešní**
- 2. Proces certifikace ekologického třešně**
3. HACCP systém
4. Řízení kvality témat
5. Techniky pěstování, použití pesticidů, obalových materiálů, atd.

VIII. Určení vhodného školení pro náhrady (nezaměstnaní)

V návaznosti na identifikaci vzdělávacích témat, které zaměstnanec by se měl zúčastnit, školení potřebného pro nezaměstnané je rovněž zjistil, který bude poskytovat na nezaměstnané znalosti a dovednosti, jak nahradit zaměstnanci vyškoleni a odpovídají na potřeby a cíle společnosti týkající se specifické postavení, že budou umístěny. V příkladu zemědělského podniku, by měl nezaměstnaný, který bude nahrazovat zaměstnance v rámci rotace být školeni v konkrétních činnostech, které zaměstnanec zavázal do té doby (pěstování vinných hroznů, sklizeň atd.) a také v dalších tématech, které mohou pomoci celkovému provozu společnosti (např. základní principy ekologického zemědělství, odborná témata na hrozny a třešně pěstování atd.).

3.2. Sladění FIREM A NEZAMĚSTNANÝCH potřeby vzdělávání a tvorbě systémů Job Rotation

Poté, co společnosti mají identifikovat požadované znalosti a dovednosti, aby jejich zaměstnanci by měli mít s cílem podpořit celkový firemních cílů a záměrů, mohou rotace systému poskytnout společnosti:

- a.** vhodné školení možnosti, které mohou podpořit zaměstnance při dosahování požadovaných znalostí a dovedností, aby odpovídaly jejich pracovní pozice, rozvoj jejich kariéry a podpořit celkové podnikové cíle (např. zaměstnanec v marketingovém oddělení obchodní společnosti, která má jako Hlavním cílem je vytvářet a využívat e-commerce možnosti s cílem reagovat na hospodářskou soutěž a zvýšit jeho prodej, a to prostřednictvím systému rotace bude navštěvovat specializované e-commerce vzdělávání).
- b.** Výběr vhodných nezaměstnaných, kteří budou nahrazovat zaměstnance společnosti. Nezaměstnaní budou vybráni na základě svého profilu, zaměstnání preference a uvedl vzdělávacích potřeb, a prostřednictvím rotace budou vyškoleni ve specializovaných marketingových témat spojených s pracovní pozici, že bude provádět.

Pokud jde o konkrétní projekt, byla realizace systému rotace zčásti vychází také v metodice je uvedeno výše. Přestože v konkrétním projektu jádro výukový materiál byl vyvinut již v průběhu předchozího projektu, byla zkoumána konkrétní prvky s cílem dosáhnout efektivní identifikace vzdělávacích potřeb zemědělských podniků a nezaměstnaných (a následně přizpůsobení / výběr z přípravy materiálu) a efektivní sladění mezi nimi.

3.3. Aplikace této metodologie V RÁMCI Job Rotation E-PLATFORMA

Výše uvedená metodika uplatňována, je upraven v elektronické platformy práce Rotace **Agrotate** a je používán jako podpůrný nástroj. Přestože detailní deskriptivní analýzu, jak je uvedeno výše, nemůže být provedeno prostřednictvím e-systém stejně efektivně, jako společnost sama může provádět přes příručka pokynů, může některé prvky metodiky být parametry v rámci e-systém a podporují automatické přizpůsobení tréninkového procesu a výběru témat školení pro každou společnost objednájí.

Tak, když společnost se hlásí k systému, identifikuje (uvádí do systému) určité vlastnosti, které ovlivňují a určují školení vyžadované pro konkrétní společnost. Konkrétněji:

- Společnost uvádí, odvětví, v němž působí, a stanovisko, že zaměstnanec má být vyškoleni
- Společnost uvádí, / vybírá své cíle, z celé řady možností, které bude obohacen v celém systému aplikace (např. zvýšení prodeje, pěstování nových výrobků, rozšíření v nových trzích atd.)
- Společnost uvádí, / vybírá ekologické faktory, které ovlivňují nebo již očekává, že vliv na jeho fungování, z celé řady možností, které bude obohacen v celém systému aplikace (např. hospodářské krize, nových právních předpisů pro zemědělské produkty, nové nařízení EU, atd.)
- Systém identifikuje rozsah požadovaných kompetencí, které by společnost měla mít pro dosažení cílů a přizpůsobení se ekologickým výzvám, na základě informací poskytnutých společnostmi. Dále může systém stanovení úrovně / hmotnost význam pro každou kompetenci.

- Společnost ověřuje kompetence a požadované úrovně a přes mezeru analýza (porovnání schopností a hmotnost navrhl systém a stávající ve společnosti) potvrzuje / přizpůsobí kompetencí.
- Systém propojení finální kompetence se identifikoval s požadovanou témat školení / materiál, který by se měl zúčastnit konkrétních pracovníků k dosažení požadovaných kompetencí
- Systém propojení kompetencí s požadovanými školení / materiál, který by se měl zúčastnit nezaměstnané k dosažení požadované kompetence vztahující se k práci jak na činnost nahradit zaměstnance a činnosti a další cíle společnosti.

Nezaměstnané nebo zaměstnancem, pokud bude vybrán pro rotace od firmy budou automaticky připojila k účasti na související školení v e-learningové platformy. E-learningové platformy budou mít znalosti o společnosti, která nezaměstnaných je vyškolen pro, a prostřednictvím stanovených dovedností, které potřebují od této společnosti, bude upraven tak, aby sloužit více těchto cílů během tréninkového procesu. Toho je dosaženo od platformy přes připojení systému zkoušek s tréninkem cíli. Každý výkon této platformy je spojena s konkrétní vzdělávací cíle, a když uživatel spustí vlastní testy s cílem přistoupit k následujících kapitolách se staví těchto zkušebních systémů se zaměřením na potřebné kompetence. Tímto způsobem, systém zajišťuje, že praktikanti získali potřebné dovednosti z firem '. Spojení cílů přípravy s testy systému je prováděno podle obsahu autorů a stážistů nemůže pochopit strategii za platformu.

Zdroje a odkazy:

PUBLIKACE O JOBROTATION V EVROPĚ:

Dr. Klaus Schömann, Ralf Mytzek and Silke Gülker: (WZB Social Science Research Center, Berlin), Institutional and Financial Framework for Job Rotation in Nine European Countries. Research Study of the Education and Employment Foundation commissioned by SPI Jobrotation and the Senate Administration for Labour, Vocational training and Women's Affairs, Berlin 1998 (English, German)

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Roteren Doetje leren! Jobrotatie als inschakelingsinstrument: een handleiding, December 1999

Fietz, Harald, Job rotation as a model for enterprise-oriented qualification. In: European Academy of the Urban Environment, New institutional arrangements in the labour market - Transitional labour market as a new full employment concept. Berlin: Druckhaus am Treower Park, 1998

Arbejdsmarkedsstyrelsen, Denmark, Jobrotation - an introduction (Dansk-Deutsch-English-Français), November 1997

Arbejdsmarkedsstyrelsen, Jobrotation - afrapportering (Dansk-Deutsch-English-Français), November 1997. Reports of the European conference arranged by DGV of the European Commission and the Labour Market Council in Copenhagen in November 1997.

DTI Industrial Analyses, Jobrotation schemes in Denmark. Final Report. The European Commission, GD V 1997 (Summary in Danish, English, Deutsch, Français)

Käselau, M., Evaluierung und Entwicklung von Modulkonzepten für Jobrotation-Maßnahmen - Abschlußbericht zur wissenschaftlichen Begleitstudie des SPI Projekts Jobrotation. Studie im Auftrag der SPI ServiceGessellschaft und der

Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen, Berlin 1998

Uhrig, B., Das SPI-ADAPT- Projekt Stellvertretung/Jobrotation. In: Arbeit und Arbeitsrecht, Berlin: AuA Verlag, nr.12, 1996

Uhrig, B., Das SPI-ADAPT- Projekt Stellvertretung/Jobrotation. In: Arbeit und Arbeitsrecht, Berlin: AuA Verlag, nr.12, 1997

Vorbildliche Verfahren - Beispiel Nr. 7: Programme für den systematischen Arbeitsplatzwechsel. In: Entwurf der Europäischen Kommission, Gemeinsamer Bericht zur Beschäftigung 1997.

Dokumentation fra konferencen: Udvikling af virksomhedens menneskelige ressourcer - med fokus på Jobrotation og Det Udviklende Arbejde. 4. december 1997, Aalborg Kongres & Kultur Center, Arrangør: AOF Aalborg og Aalborg Erhvervsråd

Kruhøffer, J.: Jobrotation in Denmark. Status and Problems. In: Schemed, G. , Schömann, K. (Eds.): Von Dänemark lernen. Learning from Denmark. WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Socialforschung, Februar 1999, pp. 17-23

Uhrig, B.: Jobrotation in Berlin. In: Schmid, G. , Schömann, K. (Eds.): Von Dänemark lernen. Learning from Denmark. WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Socialforschung, Februar 1999, pp. 24-26

Mytzek, R., Schömann, K.: Institutionelle und finanzielle Rahmenbedingungen für Jobrotation in neun europäischen Ländern. In: Schmid, G. , Schömann, K. (Eds.): Von Dänemark lernen. Learning from Denmark. WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Socialforschung, Februar 1999, pp. 27-30

Schmid, G.: Jobrotation - Ein Modell für Investive Arbeitszeitverkürzung. In: Schmid, G. , Schömann, K. (Eds.): Von Dänemark lernen. Learning from Denmark. WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Socialforschung, Februar 1999, pp. 31-36.

Behringer, F.: Jobrotation - eine "Patentlösung" für die Probleme auf dem europäischen Arbeitsmarkt?. In: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, Heft 4, 67. Jahrgang, 1998, pp. 326-343.

PLS consult: Evaluation of EU Jobrotation. Final report., June 1999

Vaz, A., Graça, I.S.: Jobrotation - For Macao Professional em Rotatividade. Estudo. Guia de Implementação, INOFOR - Instituto para a Inovação na Formação, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Lisboa, Abril de 1999, ISBN 972-97579-3-3

DTI Erhvervsanalyser, Jobrotation - et middel til udvikling af virksomheder, beskæftigede og ledige?, Marts 1999

Höcker, H., Arbeitsumverteilung, Qualifizierung und Jobrotation in Dänemark, Berlin, Juni 1999

Job-Rotation - New Opportunities. Transnational report on a transnational cooperation with the goal to develop job-rotation, Northside Partnership (Ireland), Loca Labora (Belgium), Industrifacket (Sweden), Odense Technical College (Denmark), November 1999

Schick, H.: JobRotation für die Region Bremen - Resultate der Begleitforschung, Universität Bremen (commissioned by alz Bremen), November 1999

EU publikace Job - rotation, mezinárodní asociace, 1996 – 2000

ADAPT Conference on Jobrotation. March 27th-28th 1996, Vienna. Working Papers

EU-Jobrotation Opening Conference: A new track in Europe, 1996

9 Recommendations - Preliminary Considerations on setting up Jobrotation Schemes, 1996

Søren Mandrup Petersen, Metaphors: Having Europe in Mind, 1997

European Partnership, 1997. Presenting the Partners in EU-Jobrotation

Window of opportunity - Jobrotation possibilities in Europe, 1998

Jobrotation in Europe. 1998 Leaflet

EU Jobrotation 1996-1998. A new track in Europe. Leaflet (English, German, French, Greek)

J. Kruhøffer , Jobrotation in Denmark. Status and problems. Presentation made at the conference in Berlin (Forumreihe"Berlin Sweater Zukunft"), February 1999 (manuscript)

PLS Consult: Evaluation of EU Jobrotation. Final report, June 1999 (commissioned by the Secretariat)

Jens Kruhøffer, Jobrotation - an active labour market tool. A short report from the European jobrotation network - EU Jobrotation, June 1999 (manuscript)

Hot rotation, Music CD with the following Best practices of Job Rotation in Europe, September 1999
Short status of Job Rotation in Europe (working papers), October 1999

Příručka pro aplikaci Job rotation

Job Rotation and the Role of Social Partners in Lifelong Learning. Conference Report, Glasgow 17-19 June 1999 (commissioned by the Secretariat)

Newsletters 1-26, 1998 – 2005 Project Management in Jobrotation. Summary Report.

Transnational Module on Training of Project Managers, 1998 (EU Jobrotation Secretariat)

Financial Structures and Program Development. Report of the Transnational Module. November 1998 (Ösb Job Rotation & SPI Job Rotation)

Jobrotation - Service Skills. Training material. (co-ordinated by Milton Keynes College)

Country Presentation Finland, August 26-28, 1996/Lahti (Jobrotation Lahti, University of Helsinki, Lahti Research and Training Centre)

Dokumentation der Länderpräsentation von SPI Jobrotation, Berlin, 7.-10. Oktober 1996 (SPI Jobrotation)

Jobrotation in Denmark: Action now! Speeches and materials from the Danish Country Presentation, December 1996 (EU Jobrotation Secretariat)

Country Presentation Austria, Vienna, February 10th-13th. 1997 (ÖSB- Unternehmensberatung Ges.m.b.H).