



Секция 1 – Данни за контакт

Кандидатура за категория: **HR консултантски проект/ инструмент на годината**

Компания	“ИнМениджмънт” ООД
Лице за контакт	Нели Христова
Позиция	Управляващ партньор

Секция 2 – Мотивация за участие

Проектът, с който кандидатстваме, заслужава професионално признание поради няколко основни причини:

- Насочен е към промяна на организационна култура и обхваща по адекватен начин всички служители в организацията на клиента;
- Проектът е консистентен – резултатите от всеки етап се интегрират в следващите етапи с цел надграждане на резултатите и ефекта за организацията;
- Проектът е подкрепен с адекватен комуникационен план, който доведе до високо ниво на ангажираност и въвличеност на мениджмънт екипа в неговото реализиране;

- Проектът е комплексен и включва дейности по стратегическа инициатива, диагностика, анализ на нуждите от развитие, обучение и развитие на хора (активни обучения, индивидуален коучинг, менторство), създаване и имплементиране на системи за управление на представянето и осигуряване на приемственост, вътрешно промотиране на мениджъри;
- Активностите за развитие на мениджърите в организацията се фокусират първоначално върху повишаване на нивото на Емоционална интелигентност – по-високо ниво на самоосъзнаване и емоционален самоконтрол, по-високо ниво на социална и организационна осъзнатост и капацитет за изграждане на смислени, пълноценни и здрави работни взаимоотношения. Надграждането на лидерски и управленски умения се случва след тази инвестиция в повишаване на професионалната и личностова зрелост на участниците;
- Постигането на желаната култура е обезпечено чрез инкорпориране на желаните поведения в основните управленски системи в организацията, които са разработени в рамките на проекта;
- Проектът е продължителен във времето, с ритъм на реализиране, позволяващ отчитането на краткосрочни победи, което гарантира не само постигането, но и “закотвянето” на целените промени в организационната култура;

Мотивацията на екипа ни да кандидатства за награда с този проект на първо място идва от факта, че ние се гордеем професионално с него. Това е проект, който е планиран и изпълнен спрямо актуалните тенденции и добрите практики в областта на организационното развитие. Това е проект, който е постигнал конкретни резултати в реалността. Това е проект, който като ниво на комплексност и продължителност поставя предизвикателство пред професионалния капацитет на консултантите (които и да са те).

Този проект е много специален за нас, защото изигра ролята на опорна точка за мениджмънт екипа в момент, в който организацията загуби управителя си. Това се случи по средата на проекта, но мениджмънт екипът реши, че той ще продължи и ще бъде довършен, въпреки че неговият инициатор вече го нямаше. За нас това беше безспорен индикатор за нивото на доверие, което бяхме изградили от една страна, но и за нивото на зрелост, което мениджмънт екипа като екип вече беше постигнал вследствие на работата ни заедно към онзи момент.

Не на последно място - годишните ЧР награди на Българската асоциация за управление на хора (БАУХ) са символ на професионално признание и то – сред професионалната гилдия, на която ние сме членове. Получаването на награда от БАУХ дава възможност за легитимно споделяне на добри практики, което пък от своя страна съдейства за развитието и утвърждаване на имиджа на професията.

Секция 3 – Описание на кандидатурата

Проект за повишаване на организационния и лидерски капацитет

Контекст:

Организацията-клиент е търговски клон на международна фармацевтична компания с около 65 служители към момента на стартиране на проекта. От общия състав, 13 служители са на мениджърски позиции, останалите - на оперативни.

В момента, в който клиентът се свързва с нас (май 2016 година), организацията е в етап на структурна и организационна промяна, провокирана от новия управител, започнал работа в началото на същата година. Промяната засяга структура, подход и организация на работа.

Компанията съсредоточава основно дейности, свързани с продажба на медикаменти и хранителни добавки, както и маркетинг и продуктово позициониране. Екипите са разделени регионално, не споделят активно добри практики и опит нито крос-екипно, нито на ниво индивиди в рамките на даден регионален екип. Това е един от аспектите на културата, които новият управител си поставяше за цел да промени. Друг важен негов фокус беше сплотяване на мениджмънт екипа и повишаване на нивото му на ефективност като екип – чрез задълбочаване на знанието на отделните членове за всички аспекти от дейността на компанията, обмяна на идеи, групово вземане на решения и синхронизиране на усилията за постигане на по-високи резултати.

Цели на клиента:

1. Налагане и поддържане на организационна култура, която насърчава:
 - a. Свободното и открито споделяне на мнение;
 - b. Активното и отворено споделяне на знания и опит;
 - c. Кооперативен и екипен подход на работа;
 - d. Прозрачна среда;
 - e. Отношения на доверие.
2. Подобряване на уменията на мениджърите за управление на хора с цел:
 - a. Намаляване на текучеството и задържане на хората в организацията;
 - b. Подобряване на резултатите от работата;
 - c. Повишаване на мотивацията на хората за това да бъдат част от екипа на организацията.
3. Идентифициране и развиване на заместници за всяка критична позиция с цел осигуряване на приемственост и стабилност;

Обхват на проекта:

1. Пряко - мениджмънт екипа на организацията, който към момента на старт на проекта се състои от 13 човека:

- Country Manager - 1
- Field Force Manager - 1
- Регионални мениджъри - 4
- Продуктови мениджъри – 3
- Key Account Manager – 2
- Мениджър логистика – 1
- Финансов мениджър – 1

2. Непряко - медицинските представители в организацията, които са на практика почти целият оперативен състав на компанията.

Етапи и периоди на реализиране на проекта:

ВАЖНО! Пълният оперативен план на проекта, включващ описание на етапите, постигнати резултати и отчетени ползи, периоди на реализиране, участници, е предоставен като приложение към настоящия формуляр. Тук посочваме само поредността на етапите, статусът им на реализиране във времето и непосредствените резултати.

Схема на етапите и продуктите от проекта:



Описание на етапите, сроковете на реализация и резултатите:

Предварителни стъпки: Подготовка на детайлен оперативен и комуникационен план на проекта и комуникация на проекта към активно замесените в него участници (целият мениджмънт екип);

Период на реализиране: септември 2016 г.

Резултати: Оперативен план на проекта, Презентация за комуникиране на проекта.

Етап 1: Дефиниране на желаната организационна култура в рамките на двудневен уъркшоп, предшестван от предварително събиране на информация чрез въпросник и анализ на данните;

Период на реализиране: септември-октомври 2016 г.

Резултати: Доклад, съдържащ описание на желаната организационна култура, основи на мениджърско поведение, основи на поведение на служителите.

Етап 2: Дефиниране на мениджърската роля в компания (мениджмънт стандарт) съобразно желаната организационна култура;

Период на реализиране: октомври 2016 г.

Резултати: Мениджмънт стандарт.

Етап 3: Комплексна оценка на мениджърската компетентност спрямо стандарта – самооценка, психометричен инструмент, център за оценка;

Период на реализиране: ноември 2016 г.

Резултати: Инструмент за самооценка, Програма на център за оценка, Индивидуални доклади от оценка, интегриращи самооценка, оценка чрез психометричен инструмент и наблюдения от център за оценка.

Етап 4: Анализ на нуждите от обучение и развитие на мениджмънт екипа – индивидуално и групово, и планиране на обучителните активности;

Период на реализиране: декември 2016 – януари 2017 г.

Резултати: Програма за обучение и развитие на мениджърския екип (индивидуални и групови активности).

Етап 5: Дефиниране на стандарт за служителите, дизайн на система за управление на представянето на медицинските представители и инкорпориране на стандарта в нея. Преди лонча на системата е проведено едnodневно практическо обучение по системата на всички мениджъри, които пряко или косвено участват в нея (това обучение беше инкорпорирано в общата обучителна програма, описана като Етап 6, и проведено в началото на март 2017 г.);

Период на реализиране: ноември 2016 – януари 2017 г.

Резултати: Стандарт за служителите (регионалните представители), система за управление на представянето – модел, показатели, процес, роли, форми, връзка с други системи.

Етап 6: Провеждане на планираните активности за обучение и развитие;

Период на реализиране: февруари – ноември 2017 г.

Резултати: Обучителни програми и материали, проведени обучения, обратна връзка от участниците.

Етап 7: Създаване на система за идентифициране и развитие на заместници за критичните роли;

Период на реализиране: май 2017 – замразена (системата е частично готова, но поради обективни причини изчакваме встъпването в длъжност на новия управител, за да я довършим с негово участие)

Резултати: Фактори за оценка с цел идентифициране на критичните роли, оценка и списък с идентифицирани критични роли, профилиране на критичните роли – в процес.

Етап 8: 360-градусова оценка на мениджърската компетентност спрямо мениджмънт стандарта (след приключване на обучителната програма)

Период на реализиране: януари – февруари 2018 г.

Резултати: Тази оценка предстои, тъй като обучителните активности приключват в края на ноември.

Извън тези етапи, създаденият мениджмънт стандарт беше използван като критерии за оценка в рамките на процес на вътрешен подбор за промотиране на нов Регионален мениджър, който включваше компетентностно интервю и център за оценка. Подборът беше проведен през август 2017 г., а избраният кандидат вече заема длъжността. На база мениджмънт стандарта е подготвена и менторска обучителна програма за новоназначения мениджър с цел осигуряване на подкрепа в новата роля и постигане нивото на компетентност на мениджмънт екипа, който вече е преминал голяма част от обученията.

Освен че през януари 2018 година ще измерим обективно чрез 360-градусовата оценка на мениджърите разликата в тяхната компетентност, планираме да разширим работата си в посока подкрепа и развитие на медицинските представители. Тази стъпка е следваща логична в посока закотвяне на желаната организационна култура.