

БЪЛГАРСКА АСОЦИАЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРА



С подкрепата на

jobs.bg

Economy.bg

one.bg

В партньорство с

Forbes

Bloomberg  
TV Bulgaria

### Секция 1 – Данни за контакт

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

|                 |                           |
|-----------------|---------------------------|
| Компания        | Талънт Линк България ЕООД |
| Лице за контакт | Евгения Георгиева         |
| Позиция         | Управител и консултант    |

### Секция 2 – Мотивация за участие

*Желанието да участваме в годишните награди на БАУХ е продиктувано от убеждението ни, че се изправяме пред взискателна и компетентна аудитория, която може по достойнство да оцени и отличи приноса на нашия проект (неговата трета фаза) към обогатяване на практиката, свързана с развитието на хора в организациите и най-вече – техните „меки умения“. Основното предизвикателство, пред което всяка една организация е изправена, е да получи устойчив и дълготраен ефект, при който се наблюдава видима промяна в поведението и уменията, след като тя е инвестирала ресурси в обучението на своите служители. Ние показваме как това се случва на практика.*

*На второ място, силно вярваме в силата на споделянето, защото това ни прави по-богати и задава модели на поведение, които са от полза за цялата ЧР общност. Затова и искаме да разкажем за резултатите, които постигат участниците в обучителния проект, които могат да бъдат много конкретно измерени и оценени в организацията на клиента. Убедени сме, че*

иновативната практика, която прилагаме в третата фаза, следва да стане все по-често използвана, когато стане дума за развитие на „меки умения“.

Трето, **предоставяме допълнителни аргументи на тези колеги**, които са изправени пред предизвикателството да постигат и доказват ефективност на тренинг интервенциите в своите организации, като им даваме надежден инструмент/подход, който да ги подпомогне в тяхната мисия. Знаем, че това не е лесна задача и, независимо колко възторжени са отзивите от обучаващите се след края на едно добро обучение, после нещата замират, динамиката на бизнес реалността ги поглъща и статуквото взема връх над добрите намерения.

И на последно място, **ще се радваме, ако трудът и иновативната ни практика бъдат оценени, признати и споделени, защото това ни дава допълнителна мотивация да работим и да доказваме мисията на нашата фирма „Да помагаме на хората и организациите да достигнат своя потенциал за съвършенство“.**

### **Секция 3 – Описание на кандидатурата**

Обучителният проект, с който Талънт Линк България кандидатства в категорията ЧР консултантски проект/инструмент на годината, е на тема „Делегиране и развитие на хора“ и отговаря на заявените потребности от БНП Париба Лични Финанси, които, в допълнение на големите теми развитие и делегиране, трябва да включват и проследяемост на наученото чрез реалното му приложение в практиката, както и резултатите от наблюдаваната промяна. Работата ни беше пример за истинско партньорство с клиента. Сърдечно благодарим на БНП Париба Лични Финанси, че се довери на дизайна на обучителния проект и го подкрепи.

Проектът се състои от една подготвителна част и три основни. Реализирането на трите основни части обхваща периода от февруари до ноември 2017 г. Водещ на проекта е 2-жа Евгения Георгиева, която има задълбочена подготовка като учител, консултант, коуч и мениджър.

**Подготвителната фаза** се осъществи през месец януари 2017. На този етап консултантът се срещна с фокус група от служители на клиента – бъдещи участници в обучението – с цел дефиниране на конкретните потребности, идентифициране на затруднения, набелязване на характерни казуси. Тази фаза подпомогна дизайна на обучителния проект, който целеше максимално съответствие, както с общото задание на клиента, така и с конкретните потребности на мениджърите – бъдещи участници. В обучението се включиха общо около 48 мениджъри от компанията, които бяха разделени в четири групи.

**Първата фаза** на проекта бе посветена на темите „Делегиране на служители“ и „Идентифициране на потенциал с цел развитие“ – двудневно обучение за всяка от групите. **Втората фаза** бе фокусирана върху усвояването на коучинг умения. Участниците разбраха каква е разликата между коучинг и менторинг, наблюдаваха демо-коучинг сесия, упражняваха умения да влизат в ролята на коуч, коучван и наблюдател. Осъзнаха, че всеки мениджър може да прилага коучинг умения в работата си със служителите, а така и да усвоява и прилага напътстващ лидерски стил с цел дългосрочното развитие на служители. Втората фаза представляваше едnodневно обучение, което се проведе около месец след първата фаза. Тъй като в рамките на първата и втората фаза участниците имаха възможността непрекъснато да учат чрез преживяване, това им даде базата, върху която да стъпят и да осъзнават какво

правят добре и какво трябва да развиват като умения и поведения. В края на втората фаза те имаха за задача да дефинират:

- ✚ Цел #1 – Усвояване на умение/поведение, което е важно за участника и превръщането му в навик (на база рефлексия от първата и втората фази на обучителния проект). Участниците се ангажираха пред колегите си върху кое свое умение/поведение да работят.
- ✚ Цел #2 – Идентифициране и развитие на подчинен за конкретно умение/я и/или поведение/я (това те направиха непосредствено след приключването на двете първи фази от проекта).
- ✚ За осъществяването на тези две цели имаха на разположение период от 5-6 месеца, в който да постигнат съответните резултати и да ги докажат по начин, който намерят за уместен.

За този период всеки от участниците имаше и допълнителна възможност да се консултира с консултанта по проекта в индивидуален план.

**Третата фаза** на проекта се проведе през месец октомври и началото на месец ноември 2017 г. Участниците се събраха в своите групи и презентираха резултатите от постигането на двете цели. Тяхната задача бе да следват определен процес (дефиниран на фаза 2), който да документират и представят. Имаха свободата да използват доказателствен материал от всякакво естество: документи, да доведат очевидец, да представят обратна връзка от своя ръководител и всичко, за което могат да се сетят и което ще докаже постигането на двете цели.

Накрая всички се поздравиха за упоритостта, ангажираността и постоянството и получиха сертификата и малка награда от тренера.

По наша преценка, **иновативността** на обучителния проект се съдържа в **неговия дизайн** и по-точно:

- ✚ Създаден и внедрен бе работещ механизъм, чрез който участниците се ангажират последователно да прилагат наученото от първите три обучителни дни в работата си в месеците след приключване на двете фази на проекта като:
  - Поемат ангажимент един към друг в групата върху какво точно да работят по цел #1 – собственото си развитие
  - Поемат отговорност както за собственото си развитие, така и за прилагането на наученото
  - Следват предварително дефиниран процес за постигане и на двете цели, който документират
  - Имат свободата да създават доказателства от всякакъв характер, за да убедят колегите и тренера, че са постигнали целите, заложиени в края на фаза 2
  - Групата се среща в Ден 4 от обучителния проект (завършек на фаза 3), за да може всеки участник да представи постигнатото. Този факт подсилва ангажимента един към друг, който те са поели и за който те се отчитат.

- ✚ Личното осъзнаване на областите за развитие, свободата на избор върху какво да се фокусира всеки участник, взаимната ангажираност, споделянето на целите на проекта (особено Цел #2) с подчинен служител и/или пряк ръководител допълнително ангажират мениджърите да приоритизират действията си и да тренират нови умения и поведения. И не на последно място – когато човек вижда, че постига по-добри резултати като прилага новите умения и поведения, това допълнително го мотивира да ги превръща в устойчиви нагласи, навици и/или поведения.
- ✚ Чрез този дизайн се решава основен проблем на всяко едно обучение, а именно: малка част от това, което се случва по време на обучението, се трансформира в нови умения и желани поведения. Това в пълна сила се отнася най-вече за усвояването и прилагането на „меки умения“ и поведения, свързани с личностна промяна. Ефектът е видим: от една страна, вложените средства за обучение отиват по предназначение, а от друга, ефектът от промяната може да се измери и в конкретни бизнес резултати

#### **Други резултати от проекта:**

- ✚ Обучителният проект отговори на идентифицирани потребности от обучение на мениджърския състав на компания във връзка със стратегическо решение на компанията да доразвие своя компетентностен модел като добави две нови компетенции „делегиране“ и „развитие на хора“ и като ги обвърже с годишната атестация на ръководителите във фирмата. На практика показахме как може да се използва системния подход в обучителни проекти и да се създават устойчиви практики в управлението на хора, като се въвлечат в процеса всички заинтересовани страни – участници, техните подчинени служители и преки ръководители. Обучителният проект е свидетелство за това как може да се прилагат методите на организационното развитие за постигане на личностна и организационна промяна.
- ✚ Проектът обхвана по-голямата част от ръководителите на фирмата, а това е предпоставка за промяна на общия подход, с който мениджърите адресират развитието на своите служители, усвояването и прилагането на нови лидерски стилове, дават личен пример като излизат от зоната си на комфорт и развиват нови умения и поведения, превръщайки ги в устойчиви практики, а така мултиплицират ефекта от програмата като променят поведението и на своите служители.
- ✚ С всичко това се постави началото на внедряване на коучинг подхода при управление на хора, а оттам и заявка за промяна на фирмената култура
- ✚ И в крайна сметка не закъсняха и по-добрите бизнес резултати – например, в резултат на прилагането на коучинг стила зонален ръководител преизпълнява със своя екип бизнес резултатите средно със 127%.
- ✚ И не на последно участниците изразяват своята удовлетвореност от участието си в обучителния проект като посочват неговите най-силни страни и това, което намират за най-ценно за себе си.