

## БЪЛГАРСКА АСОЦИАЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРА



С подкрепата на

Партньор

jobs.bg Economy.bg

Forbes

### Секция 1 – Данни за контакт

Кандидатура за категория: „Най-добър HR проект на голяма компания“

Компания	VIVACOM
Лице за контакт	Даниела Йорданова
Позиция	Старши мениджър

### Секция 2 – Мотивация за участие



Избрахме да участваме в конкурса на БАУХ с нашия проект **„От Еверест до Монблан и обратно – програма за обучение и развитие на средно ниво мениджъри във VIVACOM“**, защото вярваме, че постигнахме добри резултати и опитът ни по този проект би бил ценен за други колеги от ЧР общността.

VIVACOM има дългогодишни традиции в обучението на своите служители. Ние постоянно се стремим да надграждаме не само съдържанието, а и начините, чрез които знанието достига до участниците.

Технологиите променят света, в който живеем и естествено променят начина, по който корпорациите обучават своите служители.

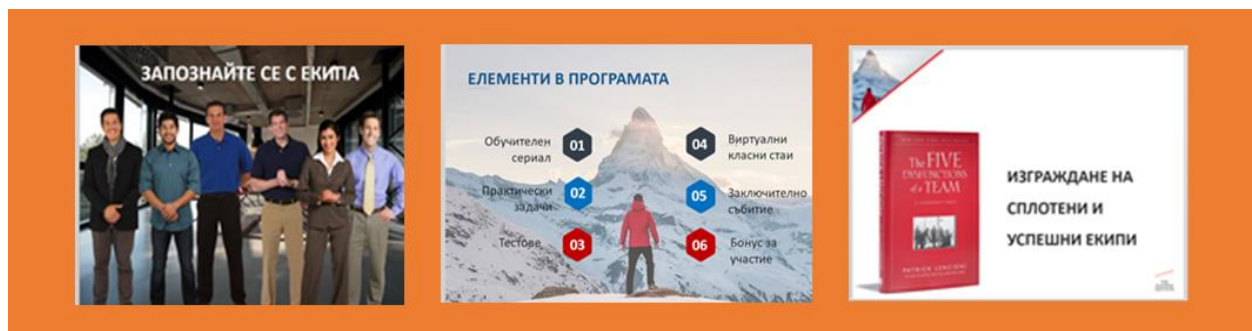
В крак с последните тенденции в областта на обучението, ние си поставихме за цел да създадем нов обучителен продукт със следните характеристики:

- по отношение на формата:
  - да дава на участниците гъвкавост и възможност за учене в удобно за тях време
  - да създава онлайн среда за дискусия с колеги - мениджъри от други екипи в цялата страна
- по отношение на съдържанието:
  - да запознава със съвременни модели за управление на екипа, които надграждат преминалите в преходни години обучителни програми
  - да активира знанията и уменията в посока по-високо ниво на систематично прилагане в практиката
  - да провокира споделяне на собствен опит и практики при управлението на хора

Към датата на кандидатурата ни проектът е в своята финална фаза – официално закриване на програмата.

Смятаме, че иновативният подход към обучението и развитието на мениджърите, използването на нови технологии за обучение и постигнатата дългосрочна ангажираност на участниците, биха били ценен принос към ЧР практиките в България.

### Секция 3 – Описание на кандидатурата



„От Еверест до Монблан и обратно – програма за обучение и развитие на средно ниво мениджъри във VIVACOM“ представлява **едногодишен мини сериал от 12 епизода**, ситуирани в електронната платформа за обучение на VIVACOM.

С нашите партньори от The Business Institute успяхме да съчетаем една от съвременните концепции за лидерството (Патрик Ленсиони „Петте слабости на екипа“) с най-новите технологии за обучение, включващи електронно обучение, виртуална класна стая, постоянен онлайн чат канал и други съвременни инструменти за осигуряване на лесен трансфер на знанията от обучението в работното ежедневие.

Проектът се реализира в рамките на периода февруари – ноември 2018 година и приключва успешно за 200 участници.

Те влязоха **в ролята на виртуални консултанти** на един от мениджърите в сериала.

В тази роля участниците имаха задачи, свързани с даване на препоръки, мнения и споделяне на собствен опит във връзка с конкретен казус. Този тип дейност се осъществи във виртуални класни стаи и чрез онлайн чат канал.

#### Цели на програмата:

- да предложи на мениджърите нов подход за развитие и надграждане на управленски умения с цел реален пренос в практиката
- да ги ангажира чрез дигитални средства за обучение, с оглед географската разпръснатост на целевата група участници
- да улесни споделянето на опит в организацията по отношение на различни подходи в управлението на екипи, които идват от практиката
- да провокира положителна нагласа към процес по непрекъснато учене и интерес към съвременните концепции за управление на хора

#### В синтезиран вид елементите на програмата са:

Елементи на програмата	Информация за елементите
<b>Обучителни епизоди</b>	Във всеки епизод се представя видео история от работното ежедневие на един екип, с която се онагледява конкретна теоретична концепция, обяснена подробно във втората част на епизода. Епизодите се излъчват през интервал между две и четири седмици. Продължителността на всеки епизод е между петнадесет и двадесет и пет минути.
<b>Практически задачи</b>	Между епизодите участниците са провокирани да тестват в реалната практика новите модели за управление, да коментират в онлайн чат канала поведението на героите от сериала, както и собствен опит.
<b>Тестове</b>	Тестовите са електронни, обвързани са с теорията в обучителните епизоди и целят проверка на знание. Участниците преминават през три теста в периода април-октомври.
<b>Виртуални класни стаи</b>	В рамките на програмата, мениджърите се включват в три виртуални класни стаи, равномерно разпределени между епизодите. В тях участниците дискутират с фасилитаторите и помежду си въпроси, свързани с концепциите за управление от епизодите и реалното им приложение в техните екипи.
<b>Заклучително събитие</b>	Събитието включва два елемента – обобщение и получаване на сертификати за участие (продължителност от четири часа) и тиймбилдинг на открито (продължителност от два часа), в чието съдържание са вплетени елементи от електронното обучение.
<b>Бонус за участие</b>	През цялото време на програмата и при преминаване на всеки от нейните елементи, участниците получават виртуални пари, които след това се трансформират в реална сума за избор на обучение.

## Принципи на програмата:

- ✓ в програмата участват оперативни мениджъри ниво „ръководител екип“, „началник отдел“, супервайзор“ и „мениджър“ в компанията
- ✓ доброволно участие
- ✓ програмата се счита за успешно приключена за мениджърите, които са:
  - гледали всички епизоди
  - решили всички тестове с минимум 80% верни отговори
  - участвали в минимум една виртуална класна стая
- ✓ виртуални пари като бонус се печелят в пълен размер при преминаване през различните активности в срок
- ✓ при закъснение се печелят 50% от възможните виртуални пари за активността
- ✓ право на участие в официално закриващо събитие имат само успешно приключилите програмата

## Измерители:

Поставените вътрешни цели и свързани с тях измерители за успех:

- ✓ минимум 70% от заявилите участие мениджъри, да приключат успешно програмата
- ✓ минимум 30% от мениджърите да участват във виртуални класни стаи
- ✓ минимум 50% от мениджърите да вземат участие поне в един дигитален инструмент за споделяне на опит в реално време

## Развитието на проекта във времето:

Време	Фаза	Дейности във фазата
септември 2017	Дефиниране на потребности	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Анализ на обратни връзки на мениджърите от предходна програма за обучение, за да знаем какво от темите и избрания подход им допада и какво – не.</li><li>2. Анализ на резултати от оценка на представянето, за да разберем как са оценени мениджърските компетентности на оперативните мениджъри от техните ръководители.</li><li>3. Анализ на резултати от 360 градуса обратна връзка, за да разберем как йерархично подчинените служители и колеги, с които работят, оценяват мениджърските умения на потенциалните участници в програмата.</li><li>4. Преглед на темите за обучение на мениджърите от предходни години, за да ги задълбочим, надградим и добавим към тях теми, свързани с нови ключови знания, базирани на най-новите световни тенденции в управлението.</li></ol>
октомври 2017	Изготвяне на концепция	Дефиниране на цели, таргет група, очакван резултат, времева рамка, обучителни теми, сюжетна линия, календар на активностите, комуникационен план.
ноември 2017	Одобрение на проект и бюджет	Съгласуване с главен финансов директор и главен изпълнителен директор.

<b>2018</b>	<b>Старт</b>	
януари 2018	Комуникация към ръководителите на участниците	Представяне на програмата пред стратегическия мениджмънт на компанията (директори и старши мениджъри) – среща със 70 участници.  Целта на срещата е да информира какво представлява програмата, какво цели и с какво стратегическият мениджмънт може да подкрепи проекта.
февруари 2018	Комуникация към участниците	Видео послание от водещите на обучението и представяне на елементите на програмата.  Имейл комуникация от HR директор и от отдел „Обучение“.
февруари - юли 2018	Изпълнение на елементите от програмата	Публикуване на обучителни епизоди от 1 до 9, решаване на тестове 1 и 2, провеждане на две виртуални класни стаи.  Комуникация от отдел „Обучение“ по имейл преди всеки епизод.  Обобщение на теорията в епизодите до момента от The Business Institute и изпращане в синтезиран вид към участниците по имейл от отдел „Обучение“ на VIVACOM.  Изтегляне, обработка и изпращане на резултати от електронната платформа за обучение след всеки епизод от отдел „Обучение“.
юли - септември	ваканция	
септември-октомври	Изпълнение на елементите на програмата	Публикуване на обучителни епизоди от 10 до 12, решаване на тест 3, провеждане на една виртуална класна стая.  Комуникация от отдел „Обучение“ по имейл преди всеки епизод.  Изтегляне, обработка и изпращане на резултати от електронната платформа за обучение след всеки епизод от отдел „Обучение“.
<b>ноември</b>	<b>Финал на програмата</b>	<b>Официални събития за обобщение и закриване на програмата в няколко локации в страната</b>

#### **Ползи за компанията от реализираната програма:**

- ✓ Въведен нов модел на дигитално обучение и онлайн комуникация
- ✓ Улеснена комуникация между мениджърите от различни отдели и градове
- ✓ Опреснени знания по отношение управлението на хора, надградени с нови концепции, с повишена мотивация за пренос в практиката
- ✓ Спестени разходи за обучение, спестени командировъчни разходи (настаняване, изхранване, наем зала и др.)
- ✓ Осъзнати силни страни в подхода и опита на всяко поколение, което е предпоставка за капитализиране на солидна споделена култура за управление на хора и екипи в средния мениджмънт, който е “гръбнак” на всяка организация.

## Резултати в цифри:

Според различни [проучвания](#), свързани с ученето, посредством електронни платформи, се твърди, че **между 40% и 80% от участниците не успяват да приключат** обучението си, използвайки този метод за обучение. Точно затова ние избрахме комбинация от дигитални инструменти, с които едновременно да се възползваме от предимствата на електронното обучение, а от друга страна да постигнем висока мотивация за обучение през целия период на проекта.

В резултат постигнахме **80% успешно обучени участници**. Факт, който приемаме за голям успех на програмата.

- ✓ При своя старт програмата бе адресирана към близо 300 оперативни мениджъри
- ✓ 250 мениджъри проявиха интерес и желание за участие
- ✓ **200 от включилите се участници приключват успешно цялата програма**

### За успех, спрямо поставените цели и измерители, отчитаме също така:

- 86% от всички участници са посетили минимум 1 виртуална класна стая
- 36% от всички участници са посетили всички виртуални класни стаи
- 100% от всички участници са преминали през минимум 1 тест
- 80% от всички участници са преминали през всички тестове
- 96% от всички участници са се включили в неформалния онлайн чат канал

Друго, което прави впечатление е, че освен материалите в чат канала, които нашите партньори от The Business Institute качваха, самите участници също споделяха полезни материали към своите колеги. Подобни жестове на споделеност и желание за обмяна на опит са показател, че предложената програма постига целите си в посока дългосрочна ангажираност и сплотеност на мениджърите. Такъв знак е и заявеното желание за участие в официалното присъствено закриване на програмата от над 160 участници.

ЧР екипът, който реализира този проект, съвместно с The Business Institute, смятаме, че поставихме начало на съвсем нов вид учене, общуване и споделяне на опит във VIVACOM. Вместо заключение, споделяме мнение на участник в програмата:

*„Някъде в началото на този курс бе споменато, че след завършването му вече няма да бъдем същите хора. Честно да си призная се отнесох с известен скепсис към този анонс. Какво ли толкова може да се промени в мисленето, поведението и натрупаната с годините рутина в рамките на един онлайн курс си помислих тогава. Но сега, когато обучението е вече в историята разбирам, че всъщност то ми даде възможност да науча много нови неща, а също така даде и голямо отражение върху начина ми на възприемане на различни ситуации, съответно на по-правилната ми реакция и вземането на по-правилни решения“.*