

БЪЛГАРСКА АСОЦИАЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРА



С подкрепата на

jobs.bg  **Economy.bg**

Партньор

Forbes

Секция 1 – Данни за контакт

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

Компания	Прометрикс ООД
Лице за контакт	Татяна Бриклер
Позиция	Управител

Секция 2 – Мотивация за участие

Прометрикс ООД е консултантска компания, фокусирана върху предоставянето на услуги в сферата на оценяването. Нашата мисия е да популяризираме използването на обективни, валидни и надеждни методи за оценка на хората в организациите. Градим работата си върху добре работещи световни практики и се стремим към тяхното въвеждане и популяризиране в България. Методите, които използваме са с доказана ефективност както в практиката, така и в научни изследвания, а екипът ни има дългогодишен опит в създаването, адаптирането и прилагането на различни инструменти за оценка на служители и кандидати за работа, екипи и организациите като цяло. Затова, в зависимост от конкретните нужди на клиента, избираме от наличните методики или създаваме нови. Вярваме, че прилагането на валидни и надеждни инструменти в работата повишава обективността и подобрява способността на специалистите ЧР да вземат по-аргументирани решения и бихме искали да споделим с гилдията на колегите Човешка ресурси един конкретен пример за това.

В допълнение, кандидатурата ни е продиктувана и от желанието да покажем, че създаването на инструмент за целите на компанията е постижимо начинание. Всеизвестно е, че центровете за оценка и развитие осигуряват обективна, надеждна и валидна оценка на компетентностите въз основа на директно наблюдение на поведението на участниците в тях. Същевременно преобладават мненията, че материали за центровете за оценка се намират трудно, липсват възможности те да бъдат специални пригодени за нуждите на конкретния клиент и че самото провеждане е скъпо. С успешното осъществяване на нашият проект ние опровергавахме тези предубеждения и доказваме, че усилията и инвестираните ресурси си заслужават.

Бихме искали и да благодарим на „Софийска вода“ АД за удовлетворителната съвместна работа. В лицето на колегите намерихме съмишленици, споделящи нашите ценности и желание да правим нещата по най-добрия възможен начин. Адмираваме ангажираността им в процеса на обективизиране на оценяването и старанието им да се обучат как да провеждат оценяването ефективно и коректно.

Секция 3 – Описание на кандидатурата

Разработване и имплементиране на Център за оценка в „Софийска вода“ АД

Проектът е реализиран в подкрепа на политиката на „Софийска вода“ АД да идентифицира, задържа и развива своите таланти. Центърът за оценка и развитие бе използван като основен метод за оценка на силните страни и потребностите от развитие на участниците в програмата. Неговите преимущества спрямо другите инструменти за идентифициране на потребности от обучения са:

- А. Центърът за оценка е обективен метод с доказана прогностична валидност;
- Б. Базира се на симулации на реалната дейност, поради което се възприема като релевантен на целите на оценяването от страна на самите участници;
- В. Позволява детайлен анализ на силните страни и областите за развитие и съставяне на йерархия на потребностите;
- Г. Позволява да се специфицират точно и детайлно изискванията към дизайна на интервенциите за развитие (тренинги, практически задачи и пр.).

ЕТАПИ

Проектът протече в 3 етапа:

- I. Прецизиране на компетентностния модел и създаване на Центъра за оценка
- II. Обучение и супервизия на вътрешни оценители в Центъра за оценка
- III. Провеждане на Център за развитие за висши ръководни служители

I. Прецизиране на компетентностния модел и създаване на Центъра за оценка

Първият етап от проекта стартира със съгласуване и прецизиране на компетентностния модел. По време на срещите ни със служители от дирекция ЧР на „Софийска вода“ АД уточнихме какви поведения и компетентности трябва да бъдат наблюдавани и оценявани в Центъра за оценка и развитие.

Изборът падна върху 5 основни компетентности:

- Стратегическо мислене и решаване на проблеми
- Лидерски умения
- Ефективна комуникация и изграждане на отношения
- Планиране и организиране
- Инициативност и ориентация към промяна

За всяка от тях специфицирахме и разписахме конкретни набори от поведенчески индикатори, а върху тази основа на тях конструирахме упражненията.

Новосъздаденият Център за оценка и развитие следва компетентностния модел на програмата за таланти в „Софийска вода“ и покрива в пълна степен международните стандарти за изграждане и провеждане на центрове за оценка (ITACG, 2014¹).

Центърът за оценка и развитие се състои от 3 симулации: групова дискусия без предварително определени роли, ролева игра и презентация. Те са свързани с общ сценарий - всички действия се развиват в една мултинационална компания, спечелила концесия за управление на битови отпадъци в една развиваща се европейска икономика. По този начин сценарият симулира реалния бизнес на „Софийска вода“ АД, а фиктивната европейска страна прилича на България. При разработването на упражненията е спазен принципа всяка компетентност да може да се наблюдава наймалко в две упражнения.

В *груповата дискусия* се наблюдават четири от компетентностите – стратегическо мислене и решаване на проблеми, лидерски умения, ефективна комуникация и изграждане на отношения и планиране и организиране. Участниците са част от екипа за развитие на бизнеса на фиктивната компания и трябва да вземат решения по десет проблема. Четири от тях са стратегически и комплексни: изискват да се анализират различни данни и да се направят множество връзки между различни информации. Шест от проблемите са на оперативното ниво и изискват приоритизиране и организиране на

¹ The International Taskforce on Assessment Center Guidelines (2014) - Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations.

изпълнението. Участниците в груповата дискусия трябва да вземат решенията заедно, работейки като екип, което означава, че могат да се наблюдават лидерски поведения, умения за изграждане на отношения и за работа в екип.

Ролевата игра е с фасилитатор. Участникът има ясно дефинирана роля и цели, които трябва да постигне в упражнението, а фасилитаторът следва детайлно разписан сценарий. Упражнението изисква най-вече лидерски и управленски умения, както и умения за изграждане на отношения. Проблемите, които трябва да бъдат решени са по-скоро на оперативно ниво, но са комплексни или изискват управлението на голяма промяна. Ролевата игра има различни варианти за таланти на експертно и ръководно ниво, но като цяло и двата варианта операционализират едни и същи компетентности.

Презентацията е игра за стратегическо планиране. Участникът трябва да анализира силните и слабите страни на три стратегически проекти за развитие на компанията, като избере един от тях, който компанията да финансира. Когато вземе решението, той трябва да го представи и защити пред „борд на директорите“. Оценяват се уменията за стратегическо мислене, планиране и организиране и комуникативните (презентационни) умения.

Преди Центъра за оценка и развитие да бъде използван с реални участниците той бе тестван в пилотно изследване. В него като участниците бяха включени служители от дирекция ЧР на „Софийска вода“ АД, като това бе част и тяхното обучение като вътрешни оценители в Центъра за оценка и развитие.

II. Подготовка и супервизия на оценители

Вторият етап от проекта представляваше подготовка на служители от дирекция ЧР за вътрешни оценители в Центъра за оценка. Обучихме четирима служители на „Софийска вода“ АД да организират и провеждат самостоятелно центрове за оценка като вътрешни оценители. Продължителността на обучението бе три (3) дни и включваше различни практически активности, насочени към формиране на умения за работа със симулациите, наблюдаване и оценяване поведенията на участниците в центъра за оценка, провеждане на сесии за интеграция, съставяне на доклади за представянето на участниците и даване на обратна връзка.

След приключване на тренинга, обучението на вътрешните оценители продължи с работа под супервизия. Бяха проведени два реални Центъра за оценка и развитие, като в първия бъдещите вътрешни оценители работиха като асистент-оценители, а във втория – като водещи оценители, но под супервизията на Прометрикс.

III. Център за развитие на висши ръководни служители

Третият и заключителен етап от проекта включваше провеждане на два (2) центъра за развитие на висши ръководни служители от „Софийска вода“ АД. В тях бяха използвани външни оценители, за да се избегнат потенциални ролеви конфликти. Ние осигурихме оценителите и проведехме самите центрове за развитие, които протекоха по описаната по-горе схема и елементи.

Статистика:

Брой проведени Центъра за оценка и развитие: 4

Брой служители, преминали през Центъра за оценка и развитие: 19

Брой Центрове за оценка и развитие с работа под супервизия: 1

Обучение на оценители: 1

Брой обучени оценители от Софийска вода: 4

Брой представители на Прометрикс ООД, участвали в Центровете за оценка и развитие:
4 оценители + 1 фасилитатор

Какво постигнахме?

На първо място създадохме Център за оценка и развитие за целите на компанията и в съответствие с техните нужди. Инструментът беше създаден, за да бъде част от програмата за развитие на таланти в „Софийска вода“ АД. Центърът за оценка включваше описание на казусите, материали за участниците, доклади за обратна връзка на участниците след всяка симулация, материали и инструкции за фасилитаторите, описание на компетенциите и поведенческите индикатори, които могат да бъдат наблюдавани по време на Центъра за оценка.

Ето и обратната връзка от екипа на „Софийска вода“ АД:

„По време на съвместната ни работа с “Прометрикс” по разработването на Центъра за оценка и развитие бяха покрити всички наши изисквания и очаквания и проектът протече гладко и без всякакви проблеми.“

На второ място ние успешно внедрихме инструмента в практиката на специалистите Човешки ресурси на „Софийска вода“ АД. В унисон с международните добри практики и с цел да гарантираме правилното използване на инструмента в практиката, ние обучихме четирима служители на отдел Човешки ресурси за оценители в Центъра за оценка и развитие. В допълнение, за да гарантираме тяхната компетентност и осигурим възможност за упражняване на знанията и уменията в сигурна среда, ние проведехме два (2) Центъра за оценка под супервизия – един, в които бяхме водещи оценители и един, в които подпомагахме процеса. Така служителите на „Софийска вода“ АД успяха

да натрупат опит и увереност в прилагането на инструмента и се присъединиха към гилдията на обучените професионалисти, които с гордост прилагат оценяване, базирано на доказателства.

Ето какво сподели един от сертифицираните оценители:

„В края на 2016 г., като част от екип „Човешки ресурси“ на „Софийска вода“ АД, имах възможност да премина обучение за работа с инструментариум за Център за оценка и развитие, разработен специално за нуждите на компанията. Обучението следваше структура, която позволи на мен и колегите ми да се запознаем в детайл с инструментариума и да приложим на практика наученото. За мен най-ценен беше последният обучителен модул на курса, който ни позволи да работим под супервизия в рамките на два пилотни Центъра за оценка и развитие. Вярвам, че цялостният проект за въвеждане на процес за вътрешно оценяване на потенциала за развитие на служителите в компанията беше успешен и продължава да носи своята добавяна стойност по линия на задържане и развитието на таланти.“

На трето място се радваме, че с осъществяването на проекта допринесохме за повишена ангажираност и осъзнатост на талантите на „Софийска вода“ АД. Преминавайки през Центъра за оценка и развитие те излязоха от зоната си на комфорт и имаха възможност да се сблъскат с едно от най-неприятните, но и най-полезните неща – несъответствието между представата за себе си като професионалисти, и поведението, което всъщност демонстрират. Имайки реален поглед върху своите силни страни и области за развитие, мениджърите на компанията успяха да вземат поинформирани решения за това в каква посока да се развиват, за да станат поефективни като ръководители. Ето и обратната връзка на един от участниците: *„След проведените тестове, ролеви игри и дискусии имах едночасова индивидуална сесия, на която получих обратна връзка от наблюдаващият ме консултант. Непосредствената полза за мен, в личен и работен план, е получената професионална и безпристрастна оценка за начина, по който влизам във взаимодействие и комуникирам със заобикалящата ме среда, както формално така и неформално. Получих насоки за развитие на конкретни умения и компетенции.“*

Не на последно място, сме изключително щастливи, че колегите от „Софийска вода“ АД ни разпознаха като доверен партньор и се обърнаха към нас във връзка с оценяването на висшия ръководен мениджмънт. То беше осъществено в края на октомври и началото на ноември 2018 г.

Целият проект за нас беше изключителна възможност да демонстрираме нашата експертиза в процесите на създаване на методики за оценка на хората в организациите (в частност на Център за оценка и развитие) и успешното им въвеждане в практиката,

както и силата на валидните и надеждни инструменти в работата на ЧР професионалистите.