

Oferta Tehnica
„Evaluarea abilitatilor manageriale si solutii de imbunatatire”

1. Consideratii generale

Un proiect de dezvoltare al unei institutii publice va aduce un impact major în performanța întregului sector, contribuind la creșterea satisfacției beneficiarilor serviciilor acestora și la creșterea satisfacției și motivației angajaților instituției.

Prin intermediul ecuației de eficacitate, ne propunem, ca acest program să ajute angajații din I.P. Centrul Tehnologiilor Informationale in Finante să îmbunătățească modul în care interacționează, să-și îmbunătățească abilitatatile de a recunoaște și rezolva probleme și de a comunica în situații cu potențial risc, să dezvolte componentele eficacității personale, care să conducă la o mai bună eficiență în întreaga instituție.

Succesul unui asemenea demers nu ține doar de alegerea instrumentelor potrivite, dar mai ales de expertiza și know-how-ul consultantului implicat în acest tip de program complex, de durată medie, cu impact major în viața organizației și în modul în care angajații muncesc și relaționează unii cu ceilalți și cu partenerii organizaționali.

Expertiza și know-how-ul companiei Ascendis, vine din programele precedente în care compania a fost implicată, din experiențele diverse anterioare ale consultanților propuși, din evaluarea unui set de bune practici pe care cei de mai sus le-au testat în proiecte similare ca mărime și importanță.

PREZENTAREA COMPANIEI

Gemini Solutions SRL, reprezentanta oficiala in Republica Moldova, a companiei ASCENDIS CONSULTING, liderul în training și dezvoltare organizațională în Europa de Est și are capacitatea de a implementa un proiect de avengura celui mentionat in aceasta oferta:

- are o experiența de 23 de ani pe piața r în domeniul trainingului și al dezvoltării organizaționale
- este de 12 ani, neîntrerupt, liderul pieței de training și dezvoltare organizațională din România și Republica Moldova și este cea mai mare companie de training din Europa de Est. Din 2019 este și liderul pieței de training și dezvoltare organizațională din Serbia și ansamblul țărilor din fosta Iugoslavie. Tot din 2019 a fondat birouri proprii în Ucraina și Malaezia.
- numărul de clienți instituționali / organizaționali activi (peste 550 de companii în 2019)

- numărul de participanți la programele sale (peste 50.000 în fiecare an)
- numărul mare de zile de consultanță, training (peste 10.000 de zile doar în anul 2019)
- numărul total de consultanți (peste 60) cu experiențe și profile diverse, atât în consultanță și training, cât și management
- diversitatea de programe și instrumente aplicate, din portofoliul său (consultanță în cultura și transformare organizațională, consultanță în procese organizaționale, agilitate și în managementul performanței, inovație, programe de formare la clasă și online (prin e-learning și micro-learning) de aptitudini intra și interpersonale, abilități manageriale, centre de evaluare și dezvoltare a competențelor, conținut și organizare de evenimente – conferințe, team-building-uri, seminarii etc.)
- companie românească de prestigiu cu extinderea regională (Ucraina, Rep.Moldova, Serbia, Croația, Muntenegru, Macedonia de Nord, Slovenia, Albania; Bosnia) și internațională directă sau prin intermediul unor parteneri (Asia, America de Nord, America de Sud, Africa)

Ascendis a condus cu succes, în cei peste 23 de ani de existență, programe de diagnoză și intervenție la nivelul culturii organizaționale de leadership, având portofoliul cel mai extins de asemenea programe din piața românească, considerând companiile similare ca profil. Incepând din 2005, Ascendis a desfășurat peste 45 de programe de evaluare, diagnoză și transformare managerială în peste 150 de companii din România și Republica Moldova.

Unul dintre cele mai complexe proiecte desfășurate de Ascendis, folosind metodologia de diagnoză 360 de grade, a fost realizarea unui studiu privind cultura de organizație la nivelul Republicii Moldova în 2014-2015.

În studiu au fost incluse marile companii ale Moldovei: Moldtelecom, MoldAsig, Orange Moldova, Petrom, Pro TV Moldova, Air Moldova, MobiasBanca, MoldovaAgroInd Bank, Gaz natural Fenosa, Coca Cola Moldova, Lafarge și altele precum și cele mai relevante instituții publice: Centrul de telecomunicații speciale, Banca Națională a Moldovei, Aeroportul Internațional Chișinău, Teleradio Moldova, Poșta Moldovei, Ministerul Justiției, Fiscservinform.

În total toate aceste companii și instituții publice aveau peste 7,000 de angajați. În urma studiului am putut să definim cultura la nivelul Republicii Moldova și să o comparăm cu cea din România.

Doar în ultimii 5 ani, Ascendis a condus programe dedicate de diagnoză și transformare antreprenorială în peste 20 de companii private sau de stat: Unicredit (2900 de angajați), Moldtelecom (2750 de angajați), Rompetrol Grup (7000 de angajați), Pay U International (1500 de angajați), Emag (1700 angajați), Orange Moldova (950 de angajați), Stabiplan, Izico Turcia, Schneider Electric, Ideologiq, Novo Nordisk, Teamnet, Grosvenor, Constantia Flexibles, Deutsche Leasing, KWS și altele.

În ceea ce privește cursurile de dezvoltare cu echipe de management sau de execuție, Ascendis a desfășurat programe de training complexe, permanent în ultimii 5 ani, cu mai mult de 30 de organizații ce au un număr de peste 1400 de angajați.

Am redat mai jos cele mai reprezentative 22 de organizații cu care avem un parteneriat strategic și lucrăm permanent în ultimii 5 ani: grupul Continental (peste 15,000 angajați) , Automobile Dacia (14700 angajați), grupul Bosch (peste 12,000), grupul Leoni Wiring Systems (peste 13,000), Profi Rom Food (13600), OMV Petrom (12 500), Kaufland Romania (12300), Auchan Romania (10100), Carrefour Romania (9900), Yazaki (9800), Mega Image (9700), Autoliv (9400), grupul Electrica (peste 8000 de angajați) BRD (7500 de angajați), Lear Corporation (5800), Moldtelecom, Telekom Romania (5200), Lidl Discount (peste 5000), Takata (4900 angajați), Engie (peste 4000 de angajați), Secretariatul Parlamentului Republicii Moldova, Mobiasbanca (!200), Oracle (4400 angajați), Orange Romania (3000), Marquard (2800 angajați). În toate aceste organizații am desfășurat programe de evaluare și dezvoltare similare cu cele ce vor fi potențial propuse pentru angajații din I.P Centrului de Tehnologii Informationale în Finante.

2. Prezentarea conceptului propus

Programul propus de Gemini Solutions SRL, reprezentanta companiei și brandului Ascendis Consulting în Republica Moldova, are ca și concept-umbrelă dezvoltarea unei culturi constructive în I.P Centrului de Tehnologii Informationale în Finante. Cei peste 40 de ani de cercetări în mii de organizații din diverse domenii (publice sau private) au arătat corelații pozitive în ecuația eficacității între normele culturale constructive (adică așteptările ca membrii organizației să se comporte constructiv pentru a se „încadra” în mediul organizațional), motivația și implicarea angajaților, comunicarea și munca în echipă, calitatea, adaptabilitatea externă și, în final, rezultatele bune ale organizației.

Programul propus de Ascendis are câteva caracteristici ce aduc valoare și impact :

- diagnoza percepției existente, evaluarea competențelor comportamentale instituționale, simulările și exercițiile propuse fac parte din aceeași filosofie de transformare organizațională, bazată pe dezvoltarea culturii constructive;
- realizarea a două valuri de diagnoză a competențelor comportamentale instituționale, ajustat planului de intervenție, astfel încât acesta să fie ‘croit’ și aplicat într-un mod agil, potrivit contextului organizațional;
- experții cheie propuși sunt antrenați în folosirea instrumentelor și dezvoltarea unor asemenea programe, participând la o multitudine de proiecte diverse ce includ total sau parțial aceste instrumente și demersuri de intervenție pentru dezvoltarea organizațională (din punct de vedere personal și profesional);

- alinierea tuturor acestor demersuri de diagnoza si dezvoltare cu strategia instituțională, procedurile de lucru ale institutiei și ale structurilor specifice.

Programul propus de diagnoză și dezvoltare asupra I.P CTIF, are la bază un model creat de Dr. Robert A. Cooke, care integrează percepția curentă a participantilor si percepția ideală definită, climatul organizational managerial (ce cuprinde factorii cauzali personali, care devin pârgii de schimbare în planul de dezvoltare și consecințele stilului managerial in organizație).

Întreg demersul de diagnoza si dezvoltare a angajatilor din cadrul I.P CTIF, are ca abordare esențială acest model:

- Efectuarea unei analize a abilităților și necesităților personale corelate cu postul de munca, care trebuie îmbunătățite pentru desfășurarea unei activități eficiente;
- Dezvoltarea unui program de formare care să fie direct relaționat cu nevoile identificate de formare;
- Furnizarea sesiunilor de instruire pentru angajații institutiei în vederea îmbunătățirii abilităților lor profesionale;

Pentru a atinge obiectivele menționate mai sus, vom parcurge câțiva pasi și etape:

Prima etapa propusă, este de a elabora un Raport de Inițiere, care vă conține planul de lucru, metodologia detaliata și instrumentele pentru realizarea misiunii.

Etapă a doua conține desfășurarea diagnozei nevoilor comportamentale instituționale ale angajaților din cadrul I.P CTIF, diagnoza fiind desfășurată atât cantitativ, cât și calitativ.

Etapă a treia constă din elaborarea raportului de diagnoza și propunerile pentru intervenția ulterioară.

Etapă a patra este esențială, aceasta corelând obiectivele, prioritățile și nevoile identificate anterior, pentru elaborarea, dezvoltarea și coordonarea programului de dezvoltare a capacităților.

Etapă a cincea consta în elaborarea și coordonarea planului detaliat de lucru, împreună cu echipa de proiect și coordonatorii insitutionali.

Etapă a șasea, va cuprinde intervenția propiu-zisă în dezvoltarea angajaților, furnizând sesiunea de imbunatatire si dezvoltare.

3. Abordarea la nivel de activități

Etapă 0: Faza inițială

În implementarea proiectului, considerăm oportună existența unui moment T0 de aliniere a așteptărilor și a viziunii cu privire la activitățile care urmează să fie implementate.

În acest sens, se lansează activitatea esențială, Raportul de Inițiere. Acesta va cuprinde:

- Planul de implementare cu descrierea tuturor activităților din graficul de execuție inițial și actualizat cu datele exacte, prezentarea obiectivelor etapelor, a informațiilor necesare pentru implementarea acestora, prezentarea detaliată a structurii livrabilelor, prezentarea dependențelor logice ale activităților și explicarea acestora.
- Planul de resurse cu actualizări privind organigrama echipei, roluri și responsabilități, modalitatea de coordonare și raportare în cadrul echipei, interfețe de comunicare cu beneficiarul;
- Planul de management al riscurilor cu actualizări privind metodologia pentru managementul riscurilor (analiză, planificare, monitorizare);
- Planul de comunicare – strategia de raportare a proiectului, descrierea rapoartelor, frecvența, autorul și destinatarul.

Pentru a asigura buna desfășurare a acestor activități, vom solicita sprijinul și feedbackul echipei de proiect, astfel încât să putem stabili clar cum vom selecta participanții la toate activitățile proiectului și când îi vom putea contacta. În acest sens, vom crea și o bază de date cu aceștia, pentru a-l putea implica în activitățile potrivite. Totodată, vom discuta exact care este cea mai potrivită planificare a activităților, astfel încât acestea să se poată desfășura cât mai bine, să respecte drumul critic și să prevină riscurile.

Etapă 1: Elaborarea planului de lucru

Planul de lucru, va fi elaborat împreună cu beneficiarul, realizând Graficul Gantt, ce va reflecta încadrarea în timp, succesiunea și durata activităților și sub-activităților, inclusiv punctele de reper.

La realizarea graficului de implementare a proiectului, se vor lua în vedere toate aspectele esențiale:

- Durata contractului
- Demararea activităților
- Termenele prevăzute pentru furnizarea livrabilelor.
- Data finalizării contractului

Etapă 2: Evaluarea competențelor de management-

Termen de executare: 5 zile lucratoare

1. Instrument de evaluare psihometrică
2. Evaluare competente comportamentale

Astfel, metodologia propusă îmbină în concluziile formulate 1) precizia unor instrumente psihometrice pentru identificarea factorilor psihologici care pot constitui bariere sau catalizatori în dezvoltarea competențelor manageriale cu 2) avantajele unor instrumente personalizate pentru evaluarea competențelor manageriale cu impact în cultura organizațională a instituției.

Instrumentul 1

Evaluare psihometrică pentru identificare factori psihologici prin intermediul instrumentului „Stiluri și valori” - LSI

Life Styles Inventory (LSI) este un instrument pentru dezvoltare individuală care folosește auto-evaluări, putând integra și feedback de la colegi/ manageri/ subalterni pentru a identifica stilurile de gândire și comportament ale persoanei evaluate. Prin faptul că oferă perspective valoroase despre punctele tari și ariile de dezvoltare, ajută oamenii să își înceapă propriile călătorii de dezvoltare pentru a fi mai buni și a se bucura mai mult de tot ce fac.

Beneficiile utilizării evaluării psihometrice LSI:

- Permite identificarea factorilor psihologici care pot constitui bariere sau catalizatori în dezvoltarea competențelor manageriale
- Factorii psihologici evaluați – stiluri de gândire și valori - fiind aliniați cu factorii identificați în modelul Circumplex folosit în diagnoza culturii actuale respectiv ideale astfel încât fiecare participant să poată proiecta propriul comportament în contextul culturii actuale, respectiv ideale a instituției;
- Ajută fiecare membru și echipa în ansamblu să gândească și să se comporte la maximum de potențial și să contribuie la succesul ca instituție și ca angajator.

Este deosebit de valoros în a ajuta angajații:

- să descopere noi moduri de a se comporta și de a gândi
- să își îmbunătățească eficacitatea în rolurile ocupate
- să gestioneze mai bine stresul, presiunea și schimbarea
- să își atingă obiectivele propuse
- să gândească mai creativ și flexibil

- să își îmbunătățească relațiile interpersonale
 - să își crească eficacitatea personală
- Susține autocunoașterea, creșterea productivității, creșterea capacităților de leadership și dezvoltarea abilităților interpersonale.

Prin includerea simulărilor comportamentale personalizate ce reflectă competențele manageriale relevante pentru domeniul de activitate al participanților, Centrul de Evaluare reprezintă mult mai mult decât un simplu instrument de evaluare. El reprezintă un pas de intervenție, având în vedere că facilitează conștientizarea audienței-țintă asupra schimbării dorite și determină un nivel mai mare de implicare în viitoarele proiecte de instruire.

Cum funcționează LSI?

Instrumentul are două componente materializate în două chestionare: LSI 1 și LSI 2.

LSI 1 este un instrument de autoevaluare a stilului personal de gândire și acțiune care constă dintr-un set de 240 de întrebări.

LSI 2 este completat de între cinci și opt persoane apropiate de cel evaluat/ă. Acest instrument redă percepția celorlalți asupra personalității și comportamentului persoanei evaluate urmărind aceleași 240 de întrebări.

Completarea chestionarelor durează aproximativ 20-30 de minute și poate fi făcută în format creion-hârtie.

Etapă 3: Elaboarea și livrarea raportului de analiză a cercetării cantitative și calitative

Termen de executare: 7-10 zile

Livrabilul acestui pas, va fi un Raport de analiză a cercetării cantitative și calitative a nevoilor de dezvoltare ale angajaților din cadrul I.P CTIF.

Diagnoza internă cantitativă și calitativă va păstra, conform principiilor de bună practică, anonimitatea răspunsurilor individuale pentru chestionarele și interviurile implicate în aceasta. Raportul va releva o serie de corelații statistice între percepția personală și climatul organizațional, mai precis între nevoile personale de dezvoltare și cele profesionale, Factorii cauzali / Pârghiile de schimbare și capacitățile dorite.

Raportul diagnozei cantitative și calitative va conține, ca elemente principale:

- date statistice absolute și comparative
- ordonări ce relevă factorii cauzali, consecințele și diferențele răspunsurilor
- grafice (circumplex, de tip 'bar-chart' etc) relevante pentru rezultatele cumulate
- citate (verbatim-uri) exemplificatoare, împărțite pe categorii, teme și răspunsuri
- premisele și bazele de plecare pentru construirea ghidului de interviu (expuse mai sus)
- setul de întrebări folosit în diagnoza calitativă
- metodologia de colectare a informațiilor necesare analizei calitative

- tendințe și informații reprezentative reieșite din analiza răspunsurilor
- concluziile consultanților

Etapă 4: Elaborarea programului de dezvoltare- Planul de Interventie

Termen de executare: 2 zile lucratoare

Programul de imbunatatire si dezvoltare, va fi proiectat pe baza tuturor informațiilor colectate la etapa de diagnoza și evaluare. Programul va cuprinde tematici ce vor imbina atât obiective personale, cât și profesionale, pentru angajații institutiei.

Structura livrabilului va fi urmatoarea:

- Tematica sesiunilor de instruire
- Grup țintă
- Obiectivele programului
- Metodologia și instrumentele utilizate

Programul de dezvoltare în variantă finală, urmeaza a fi discutat si aprobat cu beneficiarul.

Etapă 5: Livrarea sesiunii de instruire

Metodologia generala de instruire:

Metodele de formare utilizate de Ascendis se bazează pe tehnici de educare a adultului: aducerea la suprafață a experienței fiecărui participant, reactualizarea acesteia, completarea cu noțiuni, tehnici, metode ce construiesc competențe noi, precum și pe sinergia adusă de interacțiunea de grup.

Specificul formării adultului este:

- existența experienței anterioare și a motivației;
- așteptări personale foarte importante;
- obiective în prezent;
- independență în învățare;
- orientare pe rezolvarea de probleme;

Respectând acest specific, consultanții Ascendis utilizează o gamă completă de metode de formare, în spiritul acestei realități.

Iată o listă a acestor metode:

1. Prezentarea simplă și prezentarea îmbogățită;
2. Prelegerea;

3. Discuția facilitată;
4. Dezbaterea în grup;
5. Metoda socratică a întrebărilor;
6. Brainstorming;
7. Studiu de caz;
8. Lucrul individual;
9. Exerciții și rezolvări de probleme individual, pe echipe sau în grup;
10. Proiecte individuale și de grup;
11. Joc de rol; joc de rol filmat;
12. Vizionarea și analiza de studii de caz filmate;
13. Jocul sau simularea de business; Scenarii practice;
14. Tehnici de procesare a experiențelor de formare

Astfel, având la dispoziție o gamă extinsă de metode de formare, în funcție de necesități, formatorul adoptă metoda adecvată:

- subiectului în sine,
- obiectivului urmărit,
- nevoilor specifice ale cursanților sau momentului din curs.

Prelegerea formatorului se împletește cu discuțiile libere, dezbaterile în grup , cu exercițiile individuale sau cu cele colective, cu studiile de caz sau cu jocurile de rol filmate.

Utilizăm metoda socratică a întrebărilor, combinată cu dezbatererea în grup a răspunsurilor, pentru a facilita scoaterea la suprafață și exprimarea diverselor puncte de vedere și opinii existente în grup.

Utilizarea unui alt instrument valoros în formarea adulților, respectiv a discuțiilor libere, aduce în prim plan experiențele concrete ale cursanților din situațiile reale, de zi cu zi, cu care se confruntă în viața profesională, acestea putând deveni studii de caz pentru diferite exerciții ulterioare.

Utilizăm în mod variat toată gama de exerciții posibile, provocând cursanții să lucreze individual când este necesară aducerea la suprafață a propriilor credințe și experiențe, după care, prin exerciții sau proiecte de echipă sau în grup se realizează actualizarea acestora și completarea lor cu experiențele celorlalți.

Pe această bază, formatorul introduce elementele noi, fie ele concepte, instrumente, tehnici sau metode, spre a fi acceptate și integrate în comportamentul participanților.

Utilizăm vizionarea de studii de caz pentru asimilarea „best practice”-urilor, precum și simulări de business de mare impact, pentru exersarea în situații provocatoare, similare activităților curente, a abilităților și competențelor nou dobândite.

Exercițiile de tip role-play sau simulările de business consolidează acceptarea noilor achiziții prin exersarea lor, această abordare experiențială formând cursantului o primă experiență pozitivă cu elementele învățate.

Utilizarea alternativă a tuturor elementelor din arsenalul de metode de instruire asigură un climat provocator, participativ, în care cursanții sunt motivați să contribuie la dezvoltarea subiectului, aducând în mod sinergic contribuția lor, în acord cu specificul procesului de învățare al adultului.

Ascendis utilizează în cadrul programelor de formare metode de instruire care:

- sunt adaptate la nevoile diferite de formare ale angajaților, femeii și bărbați;
- încurajează respectul angajaților față de diversitatea de opinii ale colegilor;
- încurajează participarea la activitățile de formare a persoanelor retrase, a angajaților noi etc;
- sunt incluzive, în sensul că oferă participanților șanse egale de a învăța și a își dezvolta noi competențe în cadrul programelor de formare.

Introducerea conceptelor, tehnicilor și teoriilor se face numai cu implicarea participanților, proporția dintre teorie și practică fiind de aproximativ 30% vs. 70%.

Toate cursurile se încheie cu recapitulări, sumarizări și concluzii, urmate de „feed-forward”, respectiv provocarea cursanților de a-și asuma schimbarea și utilizarea competențelor dobândite pe viitor.

Participanții vor putea să asocieze imediat cunoștințele teoretice cu situațiile de zi cu zi cu care se confruntă și astfel pot obține apoi beneficii imediate.

Tematica cursului de instruire va fi dezvoltată și agreată împreună cu beneficiarul, în urma prezentării raportului de evaluare și identificării ariilor ce necesită îmbunătățire. Durata cursului de instruire va fi între 8-12 ore cumulativ, fiind repartizate câte 3-4 ore per sesiune, orarul fiind definitivat împreună cu echipa de proiect a instituției.

Etapa 6: Raportul sesiunii de formare

La finalul etapei de implementare a sesiunilor de formare, se va realiza un Raport de Analiză care va identifica diferențele dintre situația la etapa de evaluare, etapa actuală și situația dorită. Raportul va evidenția atât aspectele pozitive cât și aspectele care necesită îmbunătățiri.

Echipa de experți va propune un plan cu acțiuni de îmbunătățire și un set de recomandări pentru o implementare eficientă ulterioară, în caz de necesitate.

Livrabile:

- Programul de instruire

- Agenda cursului de instruire
- Raportul de analiza
- Materialele de suport
- Testul de evaluare a cunostintelor
- Certificate de absolvire