



## Формуляр

Кандидатура за категория : HR екип на годината

Компания	VIVACOM
Лице за контакт	Добромира Манасиева
Позиция	Директор Човешки ресурси

- **Моля, опишете мотивацията си да участвате в посочената от вас по-горе категория, както и защо смятате, че заслужавате да спечелите наградата в нея (максимален обем до 1 страница). Ако кандидатурата ви бъде включена сред финалистите за категорията, информацията от тази част от формуляра ще бъде публикувана на уебсайта на проекта.**

Дирекция Човешки ресурси на VIVACOM има ключова роля в реализирането на корпоративни проекти и синхронизираната и резултатна работа на екипа е определяща за успеха.

Приносът на ЧР екипа в посока VIVACOM да запази лидерската си позиция на телеком пазара и през 2014г., се изразява в проекти за **развитие и устойчивост на високо представящи се екипи**. Годишните цели на ЧР са обособени в 3 големи стратегически приоритета: *1/ Задържане нивото на приходите чрез повишаване ефективността на процесите и подобряване обслужването на клиенти; 2/ Затвърждаване на ценностите и промотиране на компанията като социално отговорен работодател; 3/Повишаване мотивацията на персонала.*

Дирекция ЧР беше водеща в реализирането на проекта по **инсорсинг** на 2200 служители, които отговарят за поддръжка и изграждане на мрежата, както и провизиране на услуги. За кратко време персоналът на компанията почти се удвои. Уникалният по мащаб и комплексност проект доведе до значими промени в текущата организация, където ЧР екипът подпомогна да се подобрят и оптимизират процесите, да се разпределят дейностите и отговорностите. Вследствие на това в рамките на годината се направиха и **вътрешни реорганизации** на няколко екипа.

През 2014 година компанията повиши още повече стремежа си за постигане на високо ниво на обслужването на клиенти. Поради това и ЧР екипът стартира нови инициативи в тази посока. 3050



служители от търговски и нетърговски функции, участват в **обучения по обслужване на клиенти**, което доведе до повишаване на продуктовата компетенция (95% успешни тестове в e-learning) и подобрена обратна връзка от инициативата „таен клиент“. С цел стимулиране изпълнението на приоритети на компанията, и като част от пакета по **възнаграждения и развитие**, ЧР екипът направи ревизия на нивата на възнаграждение на 300 длъжности, и внесе помени на база пазарни анализи и вътрешни потребности на 78 от тях, стартира и ревизира бонусни схеми, обхващащи над 3000 служители.

ЧР екипът работи усилено и последователно за доброто позициониране на VIVACOM като работодател сред **младите хора**. През 2014 година почти се удвои броят на стажантите, които са част от нашия екип за лятото и стартирахме успешно целогодишна стажантска програма по проекти, вследствие на която 50% от стажантите останаха в компанията на постоянен трудов договор. Факт е и повишаването на интереса от страна на младите хора към съвместните програми с университети. През 2014 година можем да се похвалим с 50% повече студенти, завършили VIVACOM Техническа академия.

В подкрепа на поставената от Изпълнителен директор стратегическа цел за повишаване на мотивацията на персонала в компанията, както и в посока максимално ефективно реализиране на корпоративните ни проекти и още по-добро обслужване на вътрешните клиенти, ЧР екипът се фокусира и върху своето собствено усъвършенстване. В Дирекцията бе цялостно развита програма за обучение в 5 модула - **HR Академия**. През годината се реализираха вътрешни и външни обучения, семинари, свързани с трудовото и осигурително законодателство, работни групи за обмяна на опит между различните отдели. Чрез Академията подобряваме комуникацията с вътрешните клиенти, актуализираме знания, разширяваме компетенциите на специалистите в областта на ЧР и развиваме умения за вътрешни тренери.

В изпълнение на поставените цели спрямо стратегията на компанията, **ЧР екипът постигна по-добър резултат** спрямо бюджета и съотношение на разходи към приходи. В рамките на подобрените показатели извърши над 700 подбора, обучи над 6000 участници, утвърди над 9000 годишни цели, направи 2500 инструктажи и обучения по трудова безопасност, постигна задържане и развитие на всички 92 ключови служители и идентифициране на нови 300 търговски експерти.

Благодарение на своята целеустременост, ангажираност и желание за развитие и подобряване, екипът на **ЧР постига успешни резултати чрез съвместна работа**. Печелим доверието на вътрешните ни клиенти. И всичко изброено до тук, екипът постига с подкрепата на Изпълнителния директор, чийто цели и визия за развитието на компанията подпомагаме.

Считаме, че високият стандарт в подхода за извършване на ЧР дейността, добрата вътрешна комуникация, екипната работа и постигнатите резултати, са основание за най-висока оценка на кандидатурата на Дирекция ЧР на VIVACOM.

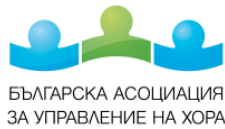
- **Моля, посочете конкретни факти, подкрепящи вашата кандидатура. Ако кандидатурата ви бъде включена сред финалистите за категорията, информацията от тази част от формуляра ще бъде публикувана на уебсайта на проекта.**

На 1 януари 2014г. персоналът на компанията се увеличи с 2200 служители, които поради инсорсинг на дейността по поддръжка и изграждане на мрежата на VIVACOM, бяха трансферирани от Алкател-Лусент България. За целите на трансфера беше създадена нова структура в рамките на компанията – БТК ПИМ (Поддръжка и изграждане на мрежата). Направиха се срещи с хората от цялата страна (roadshow), които се водеха от страна на Главен Изпълнителен Директор на VIVACOM и Директор ЧР, на които се разясняваше структурата на компанията, целите и ценностите, взе се обратна връзка за необходимите подобрения и предложения.

Още в рамките на първия месец на 2014г. се въведе нова организационна структура, изпълниха се законовите изисквания спрямо прехвърлените служители, актуализираха се данни по елементите на трудовите договори, проведеха се обучения на около 250 мениджъри за работа с уеб-интерфейс на информационната ЧР система, което в голямата си част бе отговорност на екип Заплащане и администриране на персонала. Успоредно с това екип Възнаграждения и развитие създаде нови нива на възнаграждение по позиции и отдели в новата структура, разработи съвместно с техническите експерти бонусна схема, стартира процес по въвеждане на правилата за годишно оценяване и целеполагане, започна идентифициране съвместно с мениджърите на критични за бизнеса служители. Бяха преразгледани бонусните схеми и схемите за социални и корпоративни придобивки, така че да се уеднаквят правилата в новия екип. Отдел Обучение направи пълен преглед на потребностите, започна организация по най-приоритетните от тях (още в първите 4 месеца над 1000 служители се включиха в законово-изисквани обучения), изготви детайлна програма за обучение през 2014г., съобразно потребностите на функцията и предстоящите промени. Екип Трудова безопасност и здраве извърши инструктажите и проведе обучения на инструктиращите в цялата страна, създаде организация за преминаване през профилактични прегледи (на всички служители и идентифицира длъжности за полагаемо работно облекло. Бизнес партньорите, които отговарят за консултиране и обслужване на функцията, организираха процесите по подбор, идентифицираха канали за привличане на кандидати за новите за компанията профили, съдействаха на мениджърите за организиране на прилагането на вътрешните правила в компанията.

Чрез проактивната и адекватна реакция на ЧР екипа голяма част от дейностите в новата структура се реализираха още в първите месеци на 2014г. и започна анализа и подобрението по тях. В резултат на работата на ЧР специалистите по отношение на инсорсинга към настоящия момент са приключени успешно 113 процедури за подбор с над 2000 обработени кандидатури, редуцирано е текучеството, 1400 служители подлежат на бонусиране през тримесечни бонусни схеми, 700 са целеположени и подлежащи на годишно оценяване служители, 2950 са участвали и 1500 са планирани да участват в обучения до края на 2014г. В духа на добрите отношения VIVACOM като работодател си партнира с 9 синдикални организации, които в по-голямата си част представляват своите членове в новата структура БТК ПИМ. От началото на 2014 има действащи два колективни трудови договора, установени правила и проведени 4 комисии по социално партньорство.

Вследствие на инсорсинга, създадена нова структура и трансфер на хора и дейности, се идентифицира необходимост от оптимизиране на процесите във вътрешните звена, където се пресичат работата по единни процеси и комуникация. Вътрешните реорганизации на екипите, касаещи около



4100 служители в рамките на 2014 година, бяха съпроводени с извършване от страна на ЧР на съответната комуникация, документиране на промените, анализ и актуализация на отговорностите на служителите, актуализиране на годишните цели и преразглеждане на планираните обучения съобразно промените.

С цел подобряване ефективността на работа на търговските и технически функции, дирекция ЧР активно участва в реализирането и развитието на бонусните схеми в различните екипи. В новия екип БТК ПИМ стартирахме нова схема за измерване времето за локализирането и отстраняването на повреди, което допринесе за по-добра ефективност на екипите. Във връзка с подобряването на обслужването на нашите клиенти, развихме бонусната схема за екипите по изграждане и поддръжка на телекомуникационни услуги. Актуализирахме критериите и схемата за Дирекция Обслужване на клиенти, която освен влияние върху бонуса на служителя има директно влияние и върху заплатата на сътрудниците. През 2014, екипът работи по разработване на бонусна схема и в Дирекция Информационни технологии, където служителите ще бъдат стимулирани за бързото и ефективно разработване и поддръжане на вътрешните ИТ приложения, които спомагат търговската дейност на компанията и разширяване на продуктовото ни портфолио. В допълнение към бонусните схеми, Дирекция ЧР допринесе за ангажираността на служителите към бизнес приоритетите с различни кампании за отличаване с непарични награди за най-добри оптимизации на процесите, извънредни усилия и допълнителни проекти, които по самоинициатива на служителя за допринесли за развитието на компанията. До момента през 2014 над 500 служители са отличени с награди в тези инициативи, като основната част от тях получават почивка за двама.

Екипът на дирекцията проактивно работи за ефективността на работата на всички служители посредством системата за целеполагане и оценка на представянето. През март 2014г. организирахме работен семинар за представяне и съгласуване на годишните приоритети на всяка дирекция, с цел крос-функционално съгласуване на основните ни бизнес приоритети. По време на индивидуалното целеполагане за около 1800 служители, ЧР екипът провери всяка една от над 9700 поставени индивидуални цели за измеримост и срок, като те се актуализират текущо през годината във всички процеси на реструктурирания на екипи. В допълнение към измерването на резултатите на всеки един служител, Дирекцията прилага и вътрешно разработена система за обратна връзка за всеки ръководител (общо над 230). Резултатите от обратните връзки ЧР екипа анализира и изпрати с индивидуални съвети за подобрения към всеки един ръководител, а общите тенденции залегнаха в програмата за развитие на мениджъри, която отдел Обучение разработи по конкретните изисквания и потребности на функционалните отдели.

Младежките инициативи през 2014г. са добър пример за съвместна работа на ЧР екипа. Стартирахме лятната стажантска програма с увеличени стажантски места (над 120 за 2014г.) и стартирахме целогодишна стажантска програма (20 стажанти), след анализ на потребностите и бюджетиране. В рамките на програмите организирахме менторски обучения за над 95 ментори, а за стажантите входящи обучения, обучения за презентационни умения и бизнес комуникация. Инициативата Мисия Презентация събираше стажантите всеки петък на презентации за проектите, за които отговарят, а инициативата за корпоративна социална отговорност сплоти стажантския екип в почистването на района на Паничище. Специално за техническите функции, реализирахме увеличение на участниците през 2013-2014 учебна година в ТУ Академията, която организираме съвместно с факултета по Телекомуникации ТУ-София, благодарение на която студентите подобряват своето представяне и знания, и се подготвят за бъдещ старт на кариерата.



През тази година ЧР инициира поредни номинации и бяха избрани участници в Програмите Ключови служители и Топ търговци. Програмите целят задържане и развитие на най-ценните служители, с уникални знания, умения и потенциал, които работят по ключови за компанията проекти, и благодарение на тях са факт мрежата с най-добро покритие в България и повечето от най-актуалните ни продукти – IPTV, FTTB. Към момента по двете програми имаме 90 служители, а специално през 2014 за първи път бяха предложени от ЧР и приети от мениджмънта на VIVACOM мерки за задържани на първите включени през 2011 година в програмата служители. В допълнение това, за втора година реализирахме единствена по рода си програма за развитие и задържане на служители в магазинна мрежа, т. нар. „Sales Expert“. В нея се включват 300 търговски експерти, признати за своите професионални и личностни умения и специално отличени от компанията, с отговорност да предават знанията си на колегите от екипа, в който работят. Експертите са първите, към които се фокусираме при вътрешно промотиране, и за 2014г. около 17% са се развили на друга позиция в екипа или в рамките на компанията.

Обучението и развитието са основен приоритет за VIVACOM, както в рамките на компанията, така и извън нея. Нашият ЧР екип с готовност споделя своите знания сред колеги, както и последователно подкрепя инициативите в БАУХ. Споделянето на знания и опит е от изключителна важност за развитие на професията и за подобряване на качеството на услугите, които ЧР специалистите предоставят, както и цялостно оценяване на приноса на ЧР за организацията, в която работи. Поради това, и инициативата за наградите на БАУХ, е начин да се даде гласност и да се открият добрите практики, както и да се признаят успешните примери в областта на управлението на ЧР.