

БЪЛГАРСКА АСОЦИАЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРА



С подкрепата на

jobs.bg  **Economy.bg**

Партньор

Forbes

Формуляр за кандидатстване

Секция 1 – Данни за контакт

Кандидатура за категория:

„Най-ангажиран към управлението на хора организационен лидер на годината“

Компания	A1 България
Лице за контакт	Александър Димитров
Позиция	Председател на управителния съвет и главен изпълнителен директор

Секция 2 – Мотивация за участие

Ще започна с благодарност – към колегите от A1, които ме номинираха за това отличие. Тяхното признание е изключително ценно за мен и се радвам, че с работата си до момента съм го заслужил. А всичко, което сме постигнали, сме постигнали заедно, като екип. Без хората, с които работя, нищо около мен нямаше да е същото. И щом те смятат, че тази награда е за A1, наймалкото, което мога да направя, е да разкажа какво е моето виждане за управлението на хора, какво свършихме в областта в последните години и какви резултати постигнахме. А в

годината, в която ребрандирахме компанията, това е още една възможност да разкажем историята на нашия успех.

Секция 3 – Описание на кандидатурата

Винаги съм смятал, че Мтел - вече А1, е велика компания, която неслучайно е лидер на пазара. Когато започнах работа тук през 2015 година обаче, много от хората в компанията не го вярваха – поради ред причини през годините бяха загубили доверието си към мениджмънта и усещането за гордост от това, че са част от този екип. Допълнително предизвикателство беше и придобиването на blizoo, което току-що беше станало факт – много положителен стратегически ход на компанията, който обаче изискваше два екипа, доскоро конкуренти, да започнат да работят бързо като един екип с обща визия и цели в приятелска и продуктивна работна среда. Затова и сред основните ми цели беше да създам именно такава работна среда, да дам нов импулс на компанията и да върна искрата в очите на хората. Да ги накарам отново да повярват, че това, което правят, има смисъл, че могат да постигнат много повече и че заедно можем да върнем компанията на мястото, което заслужава. Така започна нашият път.

Приоритетите, които си поставихме с HR екипа по отношение управлението на хора, бяха:

- Да интегрираме хората, системите и услугите на blizoo и А1 в една компания с обща визия, стратегия и цели.
- Да въведем нов модел организационна структура, който позволява повече гъвкавост и бързина при вземане на решения.
- Да осигурим подходящите процеси, системи, ресурси и иновации за подобряване на клиентския опит.
- Да въведем нови начини на работа, които насърчават откритата комуникация на всички нива и споделянето на информация, знания и опит.
- Да повишим благосъстоянието и ангажираността на служителите с фокус върху звената, обслужващи клиенти.
- Да въведем нови възможности за учене и развитие в организацията, включително такива, които да подготвят компанията за бъдещата дигитална трансформация.
- Да подготвим организацията и екипа за ребрандирането на компанията в А1 България.

При интеграцията на blizoo и А1 за мен беше изключително важно да не загубим знанията и опита на хората от двете компании и максимално бързо да успеем да се сработим. За целта създадохме екип с представители на различните направления в двете компании, който под мое ръководство анализира текущото състояние, предложи план за синхронизирането на системите, продуктите и услугите и сливането на екипите, включително преместването им в общи офиси, по начин, който да не се отразява на регулярната дейност, след което управлява изпълнението на плана в набелязаните срокове.

В периода от октомври 2015 г. до април 2016 г. хората от двете компании (повече от 3 000 от А1 и над 1 000 от blizoo) сляхме в една обща структура, съответстваща на новите изисквания на бизнеса, обединихме магазинната мрежа, като запазахме отделните брандове, а най-добрите

практики за управление на хора приложихме за всички служители на новосформираната компания. През следващите месеци продължихме работата по синхронизиране на системите и процесите, уеднаквяване стандартите за работа, обединяването на клиентските бази и предлагането на комбинирани продукти и услуги. Процесът приключи финално през април 2017 г., когато бе извършено и финалното юридическо вливане на blizoo.

Междувременно въведохме нов модел на организационната структура: с разширен лидерски екип (главен изпълнителен директор и осем старши директори) вместо съществуващия управителен съвет (главен изпълнителен директор и двама изпълнителни директори) за вземане на стратегически решения, което ми позволява да имам по-широк поглед върху случващото се в компанията и управлението на хората в различните звена. Освен това намалихме йерархичните нива и делегирахме повече отговорности на мениджърския екип, с което съкратихме нивата на одобрение и намалихме времето за решение и изпълнение. Осигурихме повече възможности за вътрешно промотиране и хоризонтално кариерно развитие, за да могат хората да придобиват допълнително ноу-хау.

За да улесним колегите в ежедневната им работа и да им помогнем да бъдат по-гъвкави и клиентски ориентирани, оптимизирахме вътрешните процеси и системи, като реорганизирахме управлението им и подехме инициативи за преглед на съществуващите процеси, избягване на дублирани дейности, съкращаване на излишни стъпки, цялостно преработване на неработещи процеси и оптимизиране на сроковете и контролите по изпълнение. Направихме десетки подобрения в административните процеси, като например автоматизация за своевременно и бързо осигуряване на необходимите ресурси за работа на новопостъпващите служители; осигуряване на интеграции и синхронизации на различни системи с цел намаляване на ръчната работа и подобряване на ефективността; автоматизиране на процеса по заявяване, организиране, одобрение и отчитане на командировки на служителите и други. Същевременно създадохме значително по-ефективен процес за подмяна на техниката и технологиите и успяхме да осигурим нови в изключително кратък срок.

В работните процеси поставихме фокус и върху дигитализацията на работното място, откритата комуникация на всички нива и споделянето на знания и опит. Дигитализирахме вътрешния документооборот и осигурихме необходимият софтуер за дистанционна работа. Въведохме платформата Workplace by Facebook и така променихме начина и стила на общуване. Тя свързва всички служители, предоставя ни възможност да управляваме професионално съдържание, да споделяме материали и да работим по проекти онлайн. Аз и колегите от лидерския екип се ангажираме лично да информираме служителите за горещи теми, да повдигаме дискусии и да търсим обратна връзка. За да насърча колегите да бъдат активни и да споделят открито, създадох специална група #AskAlex, в която отговарям на техните въпроси.

Workplace ни даде възможност да приобщим служителите от цялата страна, да постигнем открита двупосочна комуникация, да направим по-видими мениджърите и експертите от различните области, да намалим дистанцията между звена и йерархични нива, да се възползваме от свободния поток на идеи, бързата обратна връзка по различни теми, сплотяването на екипа чрез онлайн комуникация и да повишим ангажираността. Платформата вече е основен канал за комуникация и замени интранет, както и голяма част от имейлите.

Близо 90 % от служителите ползват профилите си регулярно и информацията достига до всички много по-бързо. А на мен помага да получавам информация и обратна връзка от първа ръка, да споделям новини за компанията лично и да съм в пряк контакт с всеки един служител.

За да осигурим благосъстоянието и ангажираността на служителите, се доверихме на проведените в последните години проучвания, като ги надградихме и с обратна връзка от напускащи служители. В резултат се фокусирахме върху задържане, допълнително стимулиране и повишаване удовлетвореността им чрез редица мерки:

- Увеличихме броя на служителите, работещи с клиенти, за да намалим натовареността им.
- Направихме събота и неделя почивни дни за всички магазини, с изключение на тези в търговски центрове.
- Обновихме бонусната схема и дадохме възможност за двойно по-висок бонус за търговците в магазините.
- Инвестирахме 3 милиона евро за увеличение на възнаграждението на над 2 000 служители, пряко работещи с клиенти.
- Подновихме автопарка за търговците и техниците.
- Инвестирахме в нови начини и методи за придобиване на знания и умения, като онлайн платформа с над 2 000 обучителни курса във всички области на бизнеса и вътрешен „Клуб на знанието“, в който служители обучават свои колеги.

Негативната тенденция в представянето на компанията успяхме да обърнем в рамките на помалко от година, а в края на 2017 година ръстът в приходите, оборота и повечето финансови показатели вече беше стабилна дългосрочна тенденция. Междувременно спряхме загубата на дял от пазара, инвестирахме в обновяването и подобряването на мрежата и технологиите, въведохме множество иновативни продукти и услуги, поставихме основата за други, които да представим с новия бранд, постигнахме стабилна организационна структура без промени в дългосрочен план, намалихме текучеството, повишихме ангажираността на служителите, и успяхме да наложим компанията на пазара, не само като доставчик на цялостни телекомуникационни решения, а и като дигитална и медийна компания.

Всичко това беше само основата, върху която стъпихме през 2017 г., когато започнахме подготовката на ребрандирането на компанията. Целта на промяната беше не просто да сменим логото и името, а да покажем с действия, че A1 е различна компания, че се грижи повече за служителите, клиентите и обществото. Затова, наред с мерките за подобряване на мрежата, продуктите, услугите и процесите, важна част от ребрандирането беше и ангажирането на служителите и повишаване удовлетвореността им от компанията като работодател. След серия от работни срещи с представители на различни звена, с колегите от HR екипа стигнахме до три области на фокус, върху които да работим:

- Международен бранд – международни работни стандарти, неограничен достъп до възможности за обучение и развитие и модерна работна среда.
- Дигитално работно място – свободна комуникация между всички в групата на A1, бърз и лесен достъп до водещи технологии, дигитални обучения, комуникация и процеси.
- Отлично преживяване в компанията – по-добри условия на работа и гъвкаво работно време, овластяване, лесни за използване процеси и системи, гъвкави придобивки за служителите и нови програми за признание, фокус върху комфорта, здравето и удовлетвореността на служителите.

На тази база започнахме да въвеждаме поетапно редица промени.

Ключова роля за успеха на самото ребрандиране обаче имаше подходът ни към служителите и ангажирането им в процеса. За всички старият бранд носеше много силен емоционален заряд и раздялата с него щеше да е трудна. Затова заложихме на пълна прозрачност и открита комуникация от самото начало, за да дадем възможност на колегите да свикнат с промяната, да усетят, че са част от нея и че това, което предстои, носи позитиви както за клиентите, така и за тях самите.

Началото положихме със среща на ключовите хора от компанията през ноември 2017 година, на която аз и главният изпълнителен директор на A1 Group представихме плановете за ребрандиране, причините за решението и какво ще включва процесът. В рамките на месец след това заедно с мениджърите на компанията направихме подобни срещи по звена, за да дадем възможност на всеки от колегите да получи отговор на своите въпроси.

От този момент до официалното ребрандиране на компанията през май 2018 година основната комуникация течеше в специално създадена за проекта група в Workplace, в която аз и екипът по проекта споделяхме развитието и представяхме поетапно новостите. За да ангажираме допълнително колегите и да им покажем, че заедно създаваме новия бранд, ги включвахме във вземането на решения – например, как да изглеждат българските версии на логото на A1, кои национални символи да включим в интериора на магазините ни, как да изглеждат автомобилите ни и т.н.

Ден преди ребрандирането организирахме събитие за служителите, което предавахме на живо и в Workplace. Там представих на колегите всичко, свършено до момента, детайли от процеса и какво предстои, какви обещания даваме на клиентите и на служителите и как ще работим напред, за да ги спазим. През следващите месеци пуснахме много нови продукти и услуги на пазара, като винаги първо се доверявахме на служителите да тестват и дадат обратна връзка за тях.

Резултатите потвърждават, че намерихме правилната формула – проучване на GfK, проведено два месеца след ребрандирането, показват, че 95% от хората в страната знаят, че Мтел стана A1. А вътрешното проучване за бранда показва, че 94% от служителите възприемат новия бранд положително.

Това, което не се вижда от проучванията, е атмосферата в компанията. Днес вече работим като един екип с обща цел и мисия. Хората се гордеят, че са част от тази компания и се чувстват силно ангажирани към всичко случващо се. Радвам се, че успех да помогна за тази трансформация и съм убеден, че ни предстоят страхотни неща.