

**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-добър HR проект на голяма компания

Компания	ЧЕЗ България ЕАД
Лице за контакт	Радостина Стефанова
Позиция	Експерт „Развитие на човешките ресурси“

### Секция 2 – Мотивация за участие

#### Проект „Планиране на приемствеността“

*Предай нататък!*

Мотивацията ни да се включим в конкурса на БАУХ в категорията „Най-добър HR проект на голяма компания“, с проекта ни „Планиране на приемствеността“ се основава на желанието да споделим практическият си опит от интегрирането на една съвременна HR практика в нашата компания.

„Succession plan“ е съвременна програма насочена към гарантирането на приемствеността на критичните и/или управленски позиции в компанията, както и към развитието на потенциала на служителите и задържането им в организацията. Според постигнатите

мвр1

резултати от прилагането ѝ, ползите за участниците в програмата са свързани с личностно и професионално усъвършенстване (придобиване на ключови знания и компетенции) и реална (но не гарантирана) възможност за кариерно развитие. Не на последно място идентифицирането им като служители с потенциал, е признание за техните качества и умения.

Програмата за планиране на приемствеността е не само план „Б“ за мениджмънта, тъй като създава и осигурява подготвени вътрешни служители за наследници, а е и гарант за ефективното протичане на процесите в компанията на оперативни ниво. Съществуването на „Succession plan“ е предпоставка за запазване и приемственост на знанията и уменията, необходими за постигане на целите. Прилагането ѝ е ценен подход за мотивация, създаване на условия за кариерен растеж и задържане на служители в организацията. Допълнително предимство е възможността за подготовка на повече от един служител за всяка позиция и осигуряването на кариерни пътища на талантите и служителите с висок потенциал в компанията.

Същевременно Програмата се реализира и като вътрешен организационен инструмент за повишаване на ангажираността, мотивацията и задържането на хората с най-високо представяне в компанията. Наличието на допълнителни възможности за кариерно развитие (вътрешни програми за развитие) все повече се откроява, като предимство при избора ни на работодател при кандидатстване за работа.

### **Секция 3 – Описание на кандидатурата**

Програмата за „Планиране на приемствеността“ се разработи и реализира от отдел „Развитие на човешките ресурси“ съвместно със звено „Център за оценка и развитие“ в дирекция „Човешки ресурси“. Проектът стартира през 2016 г. и беше насочен към подготовка и развитие на потенциални наследници за мениджърски (или ключови) позиции.

Необходимостта да реализираме „Програма за наследници“ се обособи в резултат на няколко аспекта:

В периода преди разработване и внедряване на Проекта в компанията се наблюдаваше тенденция за преминаване на служители на мениджърски позиции, както и на ключови служители за ЧЕЗ в други компании от сектора (във връзка с либерализацията на пазара на ел.енергия и появата на допълнителна конкуренция в отрасъла, в.т.ч и на пазара на труда).

От друга страна в компанията се обособи нова структурна единица (Асет мениджъри), в която преминаха мениджъри на друга ръководна позиция в новото звено.

Допълнително условие беше и изключително ограничаването на пазар на труда и недостигът на квалифицирани инженерни специалисти (в.т.ч. за ръководни позиции), както и високата конкуренция между работодателите (особено в нашия сектор - енергетика).

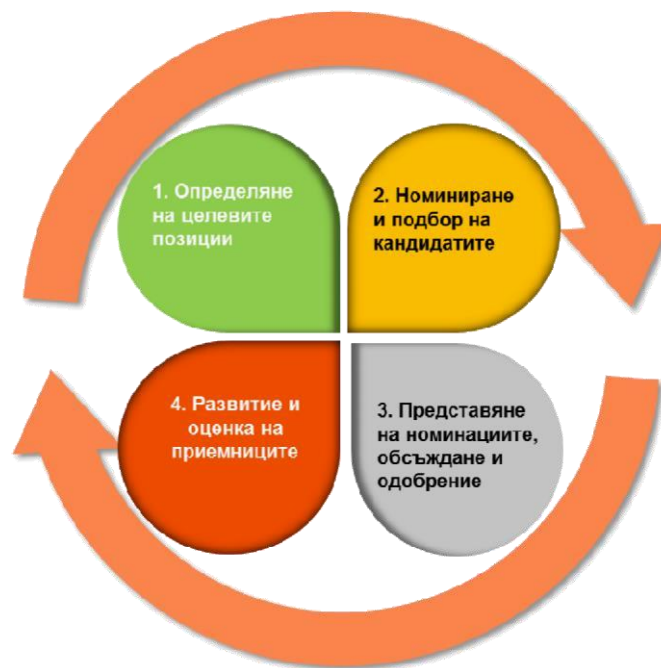
В тази ситуация беше наложително да се търсят решения за осигуряване на подготвени служители за мениджърски/и или ключови за ЧЕЗ позиции.

Внедряването на „Succession plan“ програма беше необходима мярка за осигуряване на устойчивост и стабилност на организацията и осигуряване на приемственост.

През 2016-2017г. са включиха 133 мениджъри, а през 2018г. програмата беше допълнена с нови 81 човека, като отпаднаха 27 (поради – кариерно развитие, напускане на компанията или личен отказ от участие). Към днешна дата общият брой участници е 168 от три от компаниите в групата – „ЧЕЗ България“ ЕАД, „ЧЕЗ Разпределение България“ АД, „ЧЕЗ ИКТ България“ ЕАД.

Програмата стартира с избор на наследници за мениджърските нива М-1 и М-2, (управленски нива – директори на дирекции и ръководители направление). Постепенно през следващите години бяха обхванати всички мениджърски позиции М-3 (ръководители на отдели и оперативни центрове) .

**Програмата се реализира в 4 етапа:**



### **ПЪРВИ ЕТАП**

В началото на 2016г. проектът бе представен за одобрение на Управителните съвети на дружествата от Групата на ЧЕЗ в България. В резултат на което беше одобрен проекта (основен аргумент за одобрението на проекта от страна на

висшия мениджмънт беше използването в най-голяма степен на вътрешен ресурс за реализация),

определени позициите и компаниите от групата, за които ще се прилага програмата и изготвен времеви план за реализация (Приложение № 1) .

През 2016г. в три от дружествата от Групата на ЧЕЗ в България – „ЧЕЗ България“ ЕАД, „ЧЕЗ Разпределение България“ АД, „ЧЕЗ ИКТ България“ ЕАД стартира внедряването на Програмата.

И за трите компании бяха определени две мениджърски нива М-1 и М-2 ниво (директори на дирекции и ръководители направление).

Поради показаните добри резултати през 2017г. и 2018г. Програмата продължи със следващите мениджърски нива М-3 и М-4 (ръководители отдели и ръководители оперативни центрове) , а за позиции М-1 и М-2 бяха добавени и нови номинирани за наследници.

## 2. Номиниране и подбор на кандидатите.

### ВТОРИ ЕТАП

**Номинирането и подбора на кандидатите се реализира по следния начин:**

Титулярите на позицията предложиха своите номинации за наследници (всеки мениджър имаше право да посочи до трима наследници)

Критериите за избор бяха формирани въз основа изисквания по длъжностна характеристика (за нивото за което са определени за наследници): Степен на образование и квалификация; Мениджърски опит (вт.ч. мениджърски компетенции за съответното ниво); Мотивация за развитие; Личностни характеристики, знания и умения.

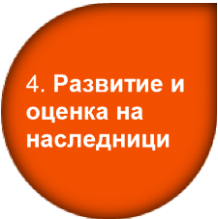
**Оценка на кандидатите се извърши чрез:**

- Чрез запознаване с наличните данни за кандидата (лични файлове, CV);
- Оценка на постигнати резултати и оценка на работата;
- Оценка на компетентностите и личностния потенциал – всички участници преминаха през Център за оценка и развитие и бяха оценени по компетентностен модел за повисоката позиция. Въз основа на получените резултати беше изготвен индивидуален профил (за номинирания) и оценъчен профил (за информацията към титуляра на позицията) Изготвени бяха планове за развитие за всеки от участниците в зависимост от индивидуални потребности за обучение необходими за повишаване на компетентността и усъвършенстване на личностните умения. (Приложение №2, Приложение №2А, Приложение №3)

### ТРЕТИ ЕТАП

3. Представяне Резултатите на участниците бяха подробно обсъдени с титулярите на на номинациите, позициите и взето окончателно решение за включване на номинираните обсъждане и одобрение. в Програмата. Участниците бяха официално информирани за

включването им в програмата и консултирани относно плановете им развитие.



#### 4. Развитие и оценка на наследници

### ЧЕТВЪРТИ ЕТАП

На участниците в програмата се осигуриха условия за изпълнения на плановете им за развитие и включени в Мениджърска академия поред степента на готовност за заемане на по-високата позиция. Мениджърската академия обхваща две направления – „Напреднали“ и „Напредващи“, съответно с продължителност 3 и 6 месеца. В програмите бяха включени – тренинг, майстор майнд сесии (групови коуч сесии) и индивидуални коуч сесии. Годишни срещи с мениджмънта запознаване със стратегическите цели, приоритетни области и социални събития от живота на компанията. (Приложение № 4).

В зависимост от плановете си за развитие наследниците участваха в разнообразни обучения, тренинги, семинари, самообучение, електронни обучения и др.

Веднъж годишно с цел проследяване напредъка на наследниците се провежда среща за оценка на действителното развитие. Изпълнението на времеви план, бюджет, актуализиране на нуждите в развитието и др.) В срещите участват експерти от дирекция „Човешки ресурси“ и директори на дирекции.

**Дейности**, които HR екипът на отдел „Развитие на човешките ресурси“ реализира:

- Разработване, съгласуване, адаптиране и комуникиране на програмата;
- Организация, координация и участие в центрове за оценка;
- Консултации за разработване и оформяне на плановете за развитие;
- Организация на изпълнението по индивидуалните плановете за развитие – обучения, тренинги, срещи, консултации и др.
- Регулярни отчети за напредъка на Програмата пред висшия мениджмънт; (Приложения 5, Приложение 6)
- Публикации – новини във вътрешния портал и мейлите на служителите, свързани с популяризирането на програмата. (Приложение № 4)

**Резултати:** Програмата „Планиране на приемствеността“ се осъществява вече трета година (2016-2018г.) в компанията, като за наследници на четири мениджърски позиции (директор, ръководител направление, ръководител оперативен център се подготвят) 168 служителя. Към настоящият момент са реализирани 98 плана за развитие на участниците. От тях 37 служителя са заели по-висока позиция в компанията и са получили кариерно развитие. Последният пример за ефективност на програмата е новият ни директор на дирекция „Обслужване на клиенти“ Вежен Фотев, който заема поста (от 01.11.2018г.) след като бе номиниран за наследник и премина активностите включени в индивидуалния му план за развитие. (Приложение № 5, Приложение № 5А, Приложение № 5Б, Приложение № 6 )