



Формуляр за кандидатстване

Секция 1 – Данни за контакт

Кандидатура за категория: HR мениджър/директор на годината

Име и Фамилия	Галина Софрониева
Компания	VIVACOM
Позиция	Директор Човешки ресурси

Секция 2 – Мотивация за участие

Приех да участвам в конкурса на БАУХ, защото вярвам, че ролята на функцията „Човешки ресурси“ като партньор, консултант и гарант за отговорен подход при управлението на хора трябва целенасочено да се популяризира и развива. Благодарна съм за възможността да споделя добри практики, интересни проекти и нови гъвкави подходи от нашата област. Надявам се колегите от гилдията да си „вземат“ полезни идеи, които да доразвият и приложат в своята работа.

Номинирането ми за награда в категория HR мениджър/директор на годината е признание за мен и екипа ми. Фактът, че номинацията е от вътрешен клиент, ръководител на дирекция в компанията, е показател за изграден авторитет, клиентски ориентиран подход, уважение и доверие. Тя е както предизвикателство да докажа, че е заслужена, така и отговорност да продължаваме да предоставяме висококачествен продукт и добавена стойност на организацията.

Кариерата ми в компанията започна преди повече от 20 години. През този период заемах различни ръководни позиции – „Ръководител ЧР“, „Регионален директор ЧР“ и „Старши мениджър Бизнес партньори, заплащане и администриране, ТБиЗ и административен офис“. Бях ментор на много служители и стажанти, голяма част от които се развива в по-високи позиции вътре и извън компанията.

От 3 години съм Директор ЧР и ръководя екип от 42 професионалисти. Стремя се да привличам резултатно-ориентирани, амбициозни и с потенциал за развитие специалисти. Гордея се, че разработваме почти всички политики, програми и процедури вътрешно, със собствен ресурс, което ни предоставя широки възможности да експериментираме, да предлагаме нови гъвкави решения, да усъвършенстваме професионалните си и лични умения. Залагаме на индивидуалния подход, отчитайки спецификата на отделните функции и целите на всяка дирекция, за да постигнем желаните резултати както за бизнеса, така и за мотивацията на служителите.

Убедена съм, че ръководената от мен дирекция има ключова роля за постигане на стратегическите цели на организацията, която вече пет поредни години е лидер на телекомуникационния пазар по общи приходи. В своето развитие компанията премина през мащабни трансформационни процеси и неколкостепенна смяна на собствеността. Специалистите от дирекцията получиха уникалния шанс да бъдат двигател на промяната, придобиха ценни знания, усвоиха нови умения и натрупаха безценен опит. Имаше решаващ принос за реструктурирането на компанията и интегриране на служителите от придобитите дружества и инкорпорирани дейности, както и водеща роля при залагане на стандарти за работа и модели на поведение. Това ни дава увереност, че можем успешно, качествено и в срок да реализираме всеки възложен проект.



Секция 3 – Описание на кандидатурата

В компанията и дружествата, нейна собственост, работят 5500 служители, в 8 работодателя, в 23 функционални дирекции, в 130 населени места.

През 2018 г. се ангажирахме да разработим нови и да подобрим програмите за привличане, задържане, развитие и мотивиране на служителите; да приложим иновативни подходи и дигитални решения, да разширим възможностите за популяризиране на работодателската марка и да повишим нивото на ангажираност на служителите в компанията.

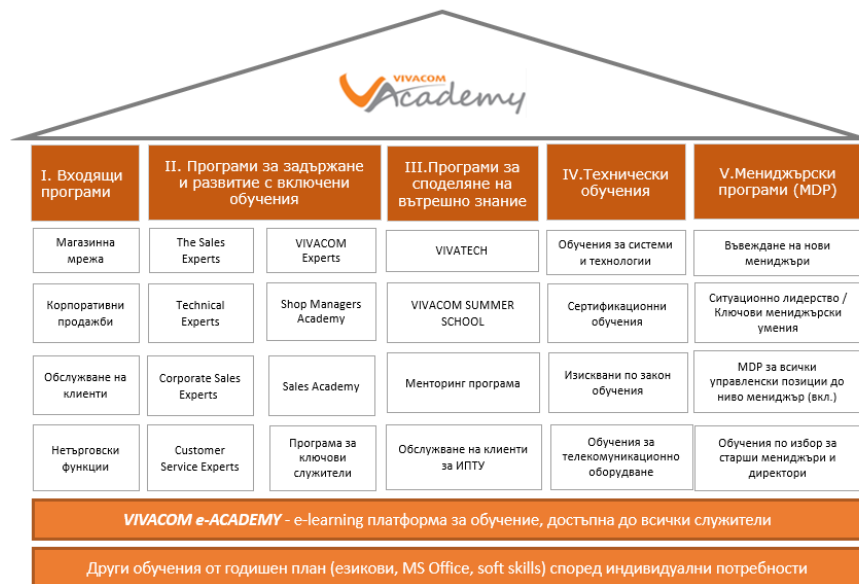
За изпълнение на целите стартирахме нови инициативи и въведохме промени и подобрения практически във всички области и дейности на дирекцията, паралелно с огромната работа по преразглеждане на всички процеси, създаване на нови и актуализиране на всички политики и процедури, във връзка със спазване на изискванията на GDPR.

Условно разделих изложението на 4 части, като всяка една от тях може да се разглежда като отделен проект със значими резултати.

1. Програми за задържане, обучение и развитие

1.1. Разработваме и внедряваме редица мащабни програми за развитие, надграждане и предаване на знания, като ежегодно внасяме новости, съобразно бизнес целите на организацията и правилното управление на приемствеността. Част от тях са **5-те експертни** програми, насочени към професионалисти с доказана експертиза и опит в конкретна област. Целта им е да повишат мотивацията на участниците чрез индивидуални мерки и редица стимули, като атрактивни пакети възнаграждения и придобивки, обучения, възможност за кариерно развитие и признание. Участниците имат възможност също така да бъдат ментори на нови или настоящи служители. През настоящата година **180** нови професионалисти се включиха в експертните програми. Заедно с участниците в програмите за „Ключови служители“ и „Топ търговци“, общо над **700** служители са част от някоя от специфичните програми.

1.2. През 2018 година стартирахме **VIVACOM Academy**, която е самостоятелно запазена търговска марка. Под една „шапка“ обединихме обучения, част от програми за развитие и задържане, както и изцяло обучителни проекти. С това целим да дадем на нашите служители максимална яснота относно създадените обучителни възможности в компанията.



Следвайки различните потребности на екипите в компанията се стремим да адаптираме обучителните си програми по функции. От друга страна разработваме единни за всички програми, свързани със стратегията на компанията и общите цели:

- В началото на 2018 година стартира „От Еверест до Монблан и обратно – програма за обучение и развитие на средно ниво мениджъри във VIVACOM“. Решихме да променим коренно формата, като приложим иновативен подход с нестандартно on-line обучение. Чрез него постигнахме по-гъвкав начин на организация, спестяване на ресурс (време и разход) и дългосрочна ангажираност на участниците. Обучението продължава през цялата година, организирано е в 12 модула/епизода, под формата на мини сериал. Провежда се чрез нашата e-learning платформа **e-Academy**, като всеки участник избира удобно за него време за следене на епизодите. Периодично участниците се срещат във виртуална класна стая с представителите на доставчика за обсъждане на казуси, а през цялото време имат възможност да използват чат канал (достъпен през телефони, лаптопи и таблети) за неформална комуникация помежду си, свързана с темата на обучението. Друг мотивиращ момент е печеленето на виртуални пари, които се превръщат в реална сума за обучение по избор. На успешно завършилите 200 ръководители организирахме финално събитие в 4 големи града.
- Успешно реализираме корпоративна програма за споделяне на техническо знание сред технически и не технически отдели - **VIVATECH**. Пилотно стартирахме с 25 вътрешни обучители, а през 2018 г. надградихме концепцията на програмата, портфолиото и приобщихме нови 21 вътрешни обучители, които на доброволен принцип разпространяват корпоративно знание.
- Служителите ни заявяват изключително голям интерес и към **VIVACOM SUMMER SCHOOL** – лятна програма за доброволно участие в обучения по меки умения, водени от специалисти Човешки ресурси. През 2018 г. темата е „Мисия „Пътешественици“- едно екипно предизвикателство“, която беше проведена под формата на бизнес симулация, целяща развитие и надграждане на уменията за ефективна екипна и междуекипна комуникация.

Проведени обучения в компанията общо за 10-те месеца:

- 703 присъствени обучения;
- 6116 участия в обучения;
- 3610 присъствено обучени служители;
- 878 служители преминали през сертификационни обучения;
- над 16000 участия в електронни обучения и тестове, в т.ч. 10350 в задължително и специализирано обучение по GDPR.

1.3. **Кариерно развитие** – До момента 380 служители заеха по-високи позиции през тази година. Освен йерархично развитие, подкрепяме и развитието по хоризонтала - работа по проекти или преминаване в друга роля/отдел, с възможност за повишаване на квалификацията, поемане на допълнителни отговорности и придобиване на нови знания и умения.

2. Популяризиране на работодателската марка

2.1. Традиционно VIVACOM подкрепя обучението на **младите хора**, като им дава възможност да се развиват в корпоративна среда. За целта реализираме няколко ключови проекта в тази посока:

- Разширихме обхвата на **сътрудничество** с образователните институции (над 10) със сключването на договор през м. юли с УНСС. Целта на инициативата е да се обогати учебният процес с нови практически знания и умения в реална бизнес среда.
- Интересен проект е **„VIVACOM Техническа Академия“**, реализиран съвместно с Факултета по телекомуникации на ТУ – София. Целта е надграждане на знанията и практическите умения на студентите с допълнителни курсове, като наши експерти участват с лекционни часове и упражнения. Проектът беше отличен с първа награда на „Български форум на бизнес лидерите“ в категория „Инвестиция в човешкия капитал и условия на труд“ на Годишните награди за отговорен бизнес за 2016 г. През ноември т.г. стартира новото издание.
- Най-мащабният проект е **лятната стажантска програма**. Тази година се проведе 15-тото юбилейно издание под надслов **„VIVARACE Победителят си ти!“**. Включиха се 97 участници в цялата страна, като около 40% от тях остават на работа в компанията.
- През октомври стартира наемането на младежи по **целогодишната стажантска програма 2018/2019**. По програма 2017/2018 около 60% от приключилите стаж заеха постоянни позиции.

2.2. През 2018г. създадохме първите **видео обяви** за работа, променяме формата и визията на обявите, с цел да станат по-атрактивни. Опростихме и улеснихме процеса по **подбор**, чрез въвеждане на по-малко стъпки при кандидатстване.

2.3. Служителите ни са най-добрите посланици на работодателската марка. През тази година разработихме програма **„Препоръчай приятел“** за технически позиции в „Експлоатация и поддръжка на мрежата“, в допълнение към действащите програми за масови позиции в други четири дирекции. Всички те предоставят финансови стимули с различна периодичност, в зависимост от спецификите на търсените длъжности.

2.4. Проекти с **европейско финансиране**:

- В края на октомври приключи изпълнението по проект **„Интегрирана програма за устойчиво развитие на човешките ресурси в БТК ЕАД“** по Процедура „Добри и безопасни условия на труд“, ОП „Развитие на човешки ресурси 2014-2020“, на стойност 241 хил.лв. Извършени дейности по проекта: внедрена процедура за гъвкави форми на заетост за всички служители в компанията; закупени и доставени допълнителни ЛПС, специално работно облекло и обувки за 440 служители от отдели „Кабелна мрежа“; обучени 180 служители за безопасна работа на височина; осигурено оборудване на места за отдих, хранене и почивка в 42 сгради на територията на страната.
- Друг проект, който компанията спечели тази година е **„Разработване на иновативна телекомуникационна услуга от БТК ЕАД“**, по ОП „Иновации и конкурентноспособност 2014-2020“, на стойност 1538 хил.лв. Проектът, с работно заглавие **„Единен офис“**, се осъществява с партньорството на БАН. От страна на ЧР: обособихме нови структурни звена и извършихме подбор и наемане на необходимите специалисти; реализираме администрирането, заплащането и отчетността.

2.5. Като социално отговорен работодател компанията подкрепя доброволчески инициативи, социално-значими каузи и дарителски кампании. Около 2200 служители ежемесечно даряват средства по ведомост по програмата **VIVA Help**. За трета поредна година проектът ни е награден със Златен знак за дарителство по ведомост на Фондация VCause, БАУХ и БДВО.

3. Управление на представянето, възнаграждения и придобивки

Всички програми и проекти по управление на човешки ресурси имат за цел мотивиране на служителите за постигане на устойчиво високо представяне. Около 2200 служители подлежат на годишна оценка, а всички останали - на месечни и тримесечни комисионни и бонусни схеми.

- 3.1. Извършихме подобрения в системата за годишна **Оценка на представянето**: обвързахме годишния бонус с резултатите на компанията, чрез залагане на обща корпоративна цел за всички служители; в мениджърските форми заложихме цел NPS (Net Promoter Score); променихме скалите за оценка.
- 3.2. Разглеждаме **възнаграждението** като общ пакет заплата, бонуси и комисионни.
- Въведохме **нов модел на заплащане** за позициите в техническа дирекция, които работят на бонусни схеми (1200 служители). За всяка позиция определихме 5 фиксирани нива на заплащане, съобразени с оценката на представяне по бонусните схеми и териториалната зона. Целите, които си поставихме, са: осигуряване прозрачност на процеса по увеличаване на възнагражденията; директно обвързване на високото представяне с двойно стимулиране – бонус и заплата; уеднаквяване на практиките в компанията – всички останали служители, работещи на комисионни и тримесечни бонусни схеми са с фиксирани нива на заплащане.
 - Също от началото на 2018 година променихме модела на заплащане за позициите в магазинна мрежа (обхват 1200 служители), като вместо досегашната една стойност за позиция, съобразно териториалната зона, въведохме 3 фиксирани нива, на база представяне, териториална зона и опит.
- 3.3. **Нови придобивки**, въведени през 2018 година:
- „Кратък петък“ веднъж в месеца;
 - Увеличаване броя дни за работа от вкъщи;
 - Увеличаване на предоставения от компанията бюджет за закупуване на телефонен апарат/таблет;
 - Услуги на компанията: Специална тарифа за мобилна услуга, Нов пакет за мобилен интернет за служители, Staff услуга за домашен интернет – VDSL, Нови безплатни канали в staff пакетите за TV;
 - Консултации от медицинско лице на място в административни сгради на VIVACOM в гр. София, гр. Пловдив, гр. Плевен и гр. Варна.

4. **Дигитални решения за подобряване и улесняване на процесите**

- Внедрихме нова версия 6.0 на ИС по УЧР HeRMeS през м. септември.
 - Внедрихме нов Self Service „Работа от разстояние“, с цел улесняване и опростяване на процеса по заявяване на дни работа извън офиса, към вече действащите други 21 вида SS на HeRMeS.
 - Започнахме работа по внедряване на Self Service „Командировки“ и Self Service „Службени аванси“.
 - Проведохме 360 градусова оценка на 426 ръководители чрез вътрешно разработена система.
 - Създадохме календар с теми и дати и възможност за електронно записване от страна на служителите за избрана и полезна за тях тема по програмите с вътрешни обучители.
 - Стартирахме работа с WEB приложение AVO (Availability and Overtime Management System) за въвеждане на график за време на разположение и отчитане на положения аварийен извънреден труд
 - Оптимизирахме/автоматизирахме начина на заявяване на безплатна услуга, като част от пакета придобивки за участниците в експертните програми.
 - Въведохме автоматично генериране на код за подмяна на устройство и нотификация към служителите по e-mail.
5. В м. ноември приключи тазгодишното проучване на **ангажираността** на служителите, с висок за мащабите на нашата компания процент на попълнителите въпросника – 87%. На база резултатите идентифицираме области за подобрене и предприемаме съответните мерки, в съответствие с бизнес целите на организацията. Очакванията ни са и тази година да достигнем и надвишим заложената цел.

Постигнахме целите си благодарение инициативността, всеотдайността, ентузиазма и вдъхновението на професионалистите от дирекция ЧР. Оценявам тяхната отговорност, компетенции и способност да се адаптират в динамично променящата се среда. Подкрепям стремежа им да задълбочават знанията си и да се развиват. През последната година двама старши мениджъри поеха нова роля, пет служители заеха по-висока позиция, двама стажанти останаха на работа в дирекцията.

Приключва една успешна за компанията година, с очакван най-висок ръст на EBITDA за последните няколко години. Принос за високите резултати имат всички служители, както и моят екип. Успешните ни инициативи, програми и проекти се реализират с активното сътрудничество на функционалните ръководители и подкрепата на топ мениджмънта.