



Формуляр за кандидатстване

Секция 1 – Данни за контакт

Кандидатура за категория: **Най-добър HR проект на голяма компания**

Компания	Кока-Кола Хеленик Ботълинг Къмпани България АД Брой служители: 1000
Лице за контакт	Анна Ценева
Позиция	Директор Човешки ресурси за България

Секция 2 – Мотивация за участие

I believe in Coca-Cola Hellenic Strategy

Мотивацията ни да се включим в конкурса е свързана с нашето вярване, че споделянето на успешни ЧР практики подпомага развитието на професионалната общност. Тъй като ангажираността на служителите влияе пряко върху резултатите на компанията, за нас възможността да разкажем за успешната ни практика ни дава шанс да допринесем за растежа и развитието на повече компании, което със сигурност ще повлияе позитивно и върху икономиката като цяло.

От създаването си през 2000 г., Кока-Кола Хеленик премина през различни етапи на развитие: Ера на разширяване от 2000 г. до 2007 г., когато бизнесът се развиваше с изключително бързи темпове, Ера на устояване между 2007 г. и 2014 г., когато световната криза беше обхванала всички пазари. И така, до 2015 година, която бележи началото на едно ново развитие за Кока-Кола Хеленик: нова ера - ЕРА НА РАСТЕЖ.

Историята на растеж е история и на нашата стратегия: нашето мислене за това как най-добре да разберем потребителите, да бъдем предпочитан доставчик, да бъдем лидер в

устойчивото развитие и безспорен лидер в напитките. За да можем да постигнем тази стратегическа визия сме изградили стратегическа рамка, която поставя основните ни приоритети: да побеждаваме на пазара, да разширяваме бизнеса, да намаляваме разходите и да увеличим скоростта на генериране на приходи.

За да подкрепим стартегическата рамка на компанията с нейните приоритети, служителите ни да развият тези компетентности и поведения, които да отговорят на новите пазарни нужди, както и да подпомогнем всеки един от тях да разбира приноса си в постигане на резултатите, ние от функция Човешки ресурси насочихме усилията си в подкрепа на Ерата на растеж. Заложихме на основния двигател – ангажираността на служителите, защото имаме разбирането, че тя е факторът, който повишава резултатите на организацията. Целта ни е да влияем целенасочено върху повишаване нивото на ангажираност в компанията, като истински партньор на бизнеса. За това всяка година провеждаме проучване на ангажираността, чрез което държим ръката на пулса на организацията.

Проучването на устойчивата ангажираност през 2015 г. показва намаляване на ангажираността на служителите на компанията с 2% от 84% на 82%. За това изградихме проект, който цялостно да повлияе на елементите на ангажираност. Основните стълбове в проекта бяха:

- ✓ **Communication (Комуникация)** – споделянето на стратегическите приоритети и Историята на нашия растеж със служителите на всички нива в компанията;
- ✓ **Creation (Създаване)** – изграждането на стратегията на компанията заедно със служителите;
- ✓ **Commitment (Собственост)** – въвличането на служителите във вземането на решения и изграждането на култура на „собственост на бизнеса“.

На базата на всички осъществени дейности в рамките на проекта можем в края на тази година да се похвалим с 2% по-високи резултати. Достиграхме най-високите норми на ангажираност в България и възвърнахме нивата на 84%. В проучването ни участваха 960 служители (98% от организацията) с 1 % по-високо участие в сравнение с предходното проучване. Успяхме да подобрим резултатите и на един от основните въпроси, изграждащи индекса на ангажираност, а именно: „Твърдо вярвам в стратегическите приоритети на Кока-Кола Хеленик“, който също се подобри от 83% на 84%. Индексът на Ценностите ни също нарастна с 2 пункта (от 87% на 89%), както и Индексът на ангажираност към марката - 90% (+3 спрямо 2015 г.).

Секция 3 – Описание на кандидатурата

През 2015 г. компанията навлезе в Ера на растеж, като това промени, както стратегическата рамка на групата като цяло, така и стратегията за България. За да отговорим на новите пазарни реалности, трябваше да се променим. Това наложи съдействие от страна на всички функции, като настоящият проект описва приноса на Функция Човешки ресурси в подкрепа на тази промяна.

Стартегията в Ерата на растеж е свързана предимно с възможностите, които се разкриват пред компанията за постигане на много по-високи пазарни резултати и приходи. Тъй

като ангажираността на служителите има пряко влияние върху резултатите, всяка година провеждаме Проучване на Устойчивата ангажираност и ценностите, което ни дава информация на национално ниво за удовлетвореност на работното ни място. Вярваме, че мотивираните и ангажирани служители са тези, които покрепят стратегията и допринасят за успехите на компанията.

От 2014 г. проучването се извършва по методология на Towers-Watson. За поредна година кампанията протече под надслов „My voice“ („Моят глас“), за да отрази разбирането на компанията, че хората са най-важният актив и това да се чувстват добре и да бъдат въввлечени във вземането на решения са от изключителна важност за управленския екип.

Изследването се състои от 92 на брой затворени въпроси в различни области. В рамките на проучването измерваме 3 основни индекса – индекс на Устойчива ангажираност, Индекс на Ценностите и Индекс на Ангажираност към марката.

Индексът на Устойчивата ангажираност се измерва чрез няколко елемента, един от които е ключово важен за стратегията на организацията, а именно „Твърдо вярвам в стратегическите приоритети на Кока-Кола Хеленик“. През 2015 г. резултатите по този въпрос останаха без промяна спрямо предходната 2014 г. или 83% положителни отговори. Резултатите от изследването се анализираха на ниво страна, функция и отдел. Комуникарахме обобщените резултати към служителите през месец **януари 2016 г.**

Резултатите на страната ни от проучването бяха следните: 82% резултат по индекса на Устойчива ангажираност (-2% спрямо 2014 г.), 87% резултат по индекса на Ценностите (+2% спрямо 2014 г.), 87% резултат по индекса на Ангажираност към марката (без промяна спрямо 2014 г.).

Изградихме холистичен проект, който цялостно да повлияе на елементите на ангажираност. Основните стълбове в проекта бяха: **Communication (Комуникация)** – споделянето на стратегическите приоритети и Историята на нашия растеж със служителите на всички нива в компанията; **Creation (Създаване)** – изграждането на стратегията на компанията заедно със служителите; **Commitment (Собственост)** – въввлечането на служителите във вземането на решения и изграждането на култура на „собственост на бизнеса“. В рамките на проекта проведохме над 100 на брой отделни събития и срещи, които имаха за цел повишаване на ангажираността, разбиране на стратегията и подкрепа на новата Ера на растеж. В следващото изложение представяме в по-голям детайл всеки един от стълбовете, които вървяха успоредно и на всички нива през годината.

Communication/Комуникация

Форум 200 лидери (*участници – над 200 служители*) беше събитие, чрез което стратегическите цели и приоритети достигнаха до всички ръководители в компанията. Те научиха какъв е бизнес плана на всички функции, както и резултатите, които се очакват на ниво страна за 2016 г. Освен презентации, форумът включваше и работни групи, в които участваха ръководителите в началото на 2016 г., имаха за цел да въввлекат лидерите в дефинирането и определянето на поведенията, чрез които хората на различни роли в организацията да подкрепят стратегията и Ерата на растежа.

Роудшоу за Бизнес плана за 2016 г. (*участници – всички служители в компанията*) - след форума, на който се поставиха основите на стратегическата рамка, всеки Функционален ръководител инициира среща с екипа си, на който да обсъдят Бизнес плана за конкретния отдел или локация. В рамките на тези срещи се разясниха, както целите, които трябва да изпълнят отделните екипи, така и с какво допринасят те за общите цели на компанията.

Роудшоу за предприемачеството (*участници – всички служители в компанията*) - за да подпомогнем Ерана на растеж, едно от основните поведения, които трябва да демонстрираме е предприемаческия дух и предприемаческото мислене – да бъдем „собственици“ на бизнеса. Човешки ресурси подготви структурата и организира провеждането

на роудшоу за предприемачеството през **юли 2016 г.** - друг формат със срещи (общо 10 за страната) във всичките ни локации, по време на който Изпълнителният директор за страната – Светослав Атанасов, заедно с Функционалните ръководители представиха и обсъдиха със служителите различни теми: бизнес резултатите на локацията, предстоящи планове, споделяне на най-добри практики, план за ангажираност на ниво локация и ниво страна. Всичко това се случи под формата на дискусия, като в рамките на събитието беше обсъдена новата стратегия и новите реалности, пред които се изправя компанията. Ръководителите на локации и избрани служители от локациите поеха ангажимента и представиха локациите си планове, а Изпълнителния директор и Функционалните ръководители представиха статус на дейностите, които влязоха в плана за подобряване на ангажираността на ниво страна. Продължителността на всяка среща беше около 4 часа.

Основните ползи от роудшоуто бяха: изграждане на предприемачески дух и мислене сред екипа, разбиране и подкрепа на стратегията и признание на усилията на екипа.

Брифинги (*участници – всички служители в компанията*) - за да бъдат нашите служители в течение с информацията на стратегическо ниво, на всяко тримесечие бяха организирани брифинги за всички служители в компанията, на които се представяха общи данни за икономическата обстановка в страната, показателите на компанията, свързани с изпълнението на Бизнес плана и бъдещите цели и приоритети, около които всички трябва да обединим усилията си.

Creation/Създаване

За да повишим ангажираността на служителите и да постигнем по-високи резултати, в подкрепа на Ерата на растеж, при създаването на бизнес плана за 2017 г. приложихме каскаден модел, в който всички служители на организацията бяха включени в дейности по неговото създаване. Както и в предишните години, всяка функция в компанията имаше координатор, който отговаряше за планирането, конкретизирането на дейности и представянето на бизнес плана за отдела. Това бяха служители на средно мениджърско или експертно ниво, което им предостави невероятен шанс за повишаване на разбирането за бизнес и разширяване на обхвата на отговорностите.

Работната среща на Функционалните ръководители за стратегията на компанията (*участници Ръководители на функции, Изпълнителен Директор*) се проведе по методологията на Vain през месец **юни 2016 г.** и имаше за цел да определи процес по създаване на плана за 2017 г., който да отговаря на принципите в Ерата на растеж – а именно овластяването на служителите и повишаването на тяхната ангажираност. На срещата се определиха 10 области, за които да се събере информация „отдолу-нагоре“, вземайки предвид мнението на всички нива в организационната структура.

Форум 50 лидери (*участници – всички ръководители на ниво директно подчинен на функционален ръководител и функционалните ръководители – около 50 участници*) - след определяне на 10-те теми те бяха разпределени по лидери за всяка тема (за лидери бяха избрани ключови приемници в компанията). Подходът включваше работни групи със служителите във всички функции, чиято цел беше дискусии по определените предварително теми, обратна връзка и определяне на дейностите, които искаме да „започнем“, „продължим“ или „спрем“ през 2017 г. От тематичните лидери се изискваше да приложат разнообразни подходи в събирането на обратна връзка, мнения и идеи. По този начин служителите на компанията, не само разбраха в основи стратегическите приоритети, но и участваха в преобразуването на тези приоритети в бизнес проекти и решения. Обратната връзка и предложенията от тези срещи се обсъдиха и надградиха от ръководителите на форума 50 лидери и залегнаха във функционалните бизнес планове.

През октомври защитата на бизнес плана за 2017 г. беше представена от Висшето ръководство на компанията ни пред Оперативния комитет на Групата (ОРСО).

Commitment/Собственост

Работни срещи със Шампионите на ценностите за резултатите от проучване на ангажираността (*участници – представители на всички отдели и локации, които предварително са събрали обратна връзка от колегите си. Брой проведени срещи – 29*) - Всяка година резултатите от проучването на ангажираността на ниво отдел/локация се комуникират със служителите на специално разработени за целта работни срещи, на които заедно със служителите от всички нива се формират конкретни дейности за повишаване на ангажираността. Статусът на дейностите се проследява през годината, като отговорността за проследяване и изпълнение на дейностите е както в ръководителите, така и в конкретни служители от локацията/отдела.

През **март и април 2016 г.** в работните срещи бяха въввлечени Шампионите на ценностите, които бяха избрани като част от инициативата „Вдъхновяващо лидерство“. Това са тези 39 служители, в които останалите колеги припознават ценностите на компанията. Важен фактор за вземане на това решение беше покачването на Индекса на Ценностите с 2 пункта за предходната 2015 г., което превърна шампионите във все по-предпочитани и доверени партньори. Тяхната роля беше, не само да участват във фасилитирането на работните групи и в подготовката на материалите, но и също в създаването на позитивна атмосфера в екипите и предразполагането на своите колеги да споделят мнението си във връзка с ангажираността.

Те подпомогнаха служителите в изготвянето на плановете за подобряване на ангажираността и имаха ключова роля в проследяването на изпълнението на тези плановете. Всички дейности, които бяха сходни за всички отдели влязоха в плана за повишаване на ангажираността на ниво страна, а локалните заеха място в локалните плановете.

Работни групи „Нашата история на растежа“ и поведения в Ерата на растежа (*участници – всички служители в компанията. Брой проведени срещи – 40*) - На форума 200 лидери през миналата година целта на различните работни групи беше да определят кои са тези поведения, които очакват да видят в най-ключовите и масови роли в различни функции в компанията. На по-късен етап през 2016 г. този подход се повтори за служителите от цялата организация под формата на работни срещи, като през **септември и октомври 2016 г.** шампионите на ценностите отново участваха във фасилитирането на работни групи. Целта на работните срещи беше да споделим новите поведения, свързани с растежа и да повишим разбирането на служителите за това „Какъв е личният им принос в подкрепата на стратегията и Историята на растеж?“.

По вдъхновяващ и достъпен начин шампионите водиха участниците към новите поведения в подкрепа на растежа и ги въвлякоха в дискусия за личния принос на всеки един в Ерата на растеж. Служителите записаха върху специален свитък обещанията си за своите поведения към растеж. Колегите предадоха посланието си към външния свят със стотиците снимки с цветните чадъри, които публикуваха във Фейсбук.

Целият проект обхваща всички служители на всички нива в компанията, като близо 70% от тях бяха ангажирани с дейности от трите му стълба, като по този начин отговорихме на едни от основните принципи на управление на процесите в компанията, а именно въвличане, овластяване, съгласуване и информираност. Вярваме, че комуникацията на стратегията, създаването на добавена стойност, заедно с екипите и изграждането на чувство за „собственост“ могат да доведат до промяна на културата и да бъдат двигател на позитивни резултати, които ни водят към нашата стратегическа цел 2020 – да бъдем безспорен лидер в напитките.