



Формуляр за кандидатстване

Секция 1 – Данни за контакт

Кандидатура за категория: Най-добър HR проект на МСП

Компания	Санофи България ЕООД
Лице за контакт	Виктор Фачев
Позиция	Менджър човешки ресурси

Секция 2 – Мотивация за участие

Мотивацията за участието на Санофи България ЕООД в конкурса за наградата на Българска асоциация за управление на хора в категория „Най-добър HR проект за малко и средно предприятие“ е в предизвикателството и успеха, който заедно (менджърски съвет, HR, NLP Bulgaria, всеки един служител) постигнахме.

Предизвикателството беше в управление на промяната:

– смяната на локацията на офис: от локация в центъра на града, близо до почти всички здравни институции, с които служителите работят, в търговски център, към локация, която се намира в периферията на града и в чисто офисна среда

-смяната на начина на организация на работа: от класически кабинетен офис към не просто офис от отворен тип, но и към офисно пространство, базирано на вида дейност – място, където имаме по-малко работни места отколкото официално работещи в офиса

Промяната е присъща за всяка организация, но допълнителното в този случай бе, че този проект трябваше да бъде поверен на ЧР екипа на Санофи (състоящ се от един мениджър и един специалист, който се занимава само с администриране на персонала). Освен това трябваше да се случи по време, когато се осъществяваха огромни глобални промени в компанията, които имаха имаха колосална пропорция за България – реструктуриране, нови екипи, нови процеси, нови инструменти...резинтенстотта към адаптирането с ново офис пространство и начин на работа беше огромна, ресурси – ограничени.

В този момент съставихме проектен екип и бързо разбрахме, че трябва да се обърнем към външна помощ. След съставяне на много детайлно задание и тръжна процедура, ние се спряхме на НЛП България, които дефинират мотивацията си по следния начин:

Мотивацията на НЛП България да подпомогне Санофи в процеса на Управление на промяната е базиран на желанието да се споделят добрите практики, възможността да се намери и даде възможност всеки да открие най-добрата версия на себе си. Начините за постигане на това изисква различен набор от умения и успеха се гарантира единствено, когато реализираме своите идеи в услуга на другите. Доброто намерение е в основата на това процеса на промяна да бъде преминат по-лесно, по-бързо и по-чисто. Изграждането на среда на споделяне открито, спомага за по-голяма устойчивост и разчитане един на друг, осъзнавайки силните си страни и подсилвайки желанието за взаимодействие. Използването на наличните ресурси, подчертавайки натрупания опит, води до повече осъзнатост по отношение на нас самите, другите и желанието на организацията да създаде нужните условия, в които да се случи развитието.

Промяната като част от процеса на приемане на новостите по отношение на средата, ролята, ресурсите, предполага иновативен подход, така че това да се случи плавно и поетапно, за да се приеме като естествен процес и да помогне на всеки, според собствените си възприятия да го подкрепи и съдейства.

В края на проекта, днес с гордост (и с изключителна благодарност към НЛП България) можем да кажем, че той бе изключително успешен – сами, без да можем да бъдем водени от съществуваща практика в компанията, ние използвахме този проект, за да надникнем в промяната цялостно, да създадем открита и комфортна среда и да спомогнем по-лесното адаптиране и създаване на нови и улекотени процеси. Днес ние сме консултирани за прокарвана на тази добра практика в Санофи и с гордост ще разкажем за успеха си!

Секция 3 – Описание на кандидатурата

Проектът по управление на промяната протече в периода февруари – ноември 2016 година в пет фази и описанието му ще протече по тях:

Фаза 1: Анализ и дефиниране на нуждите

През 2014 година в Санофи България започва проект за анализ за смяната на офиса на компанията. Тогава офисът се намира на бул. Александър Стамболийски вече почти 10 години, близо е до центъра на София и до много от здравните институции, с които служителите на компанията общуват. Удобството идва не само от местоположението му, но и от факта, че се намира в търговски център, което създава у служителите възможност и усещане за запазване на баланса между личен и професионален живот.

В края на 2015 година смяната на офиса изглежда нелогична и ненужна – единственото, за което се говори е, че вероятно ще се наложи да се преминие от кабинетен офис към отворено пространство, тъй като офисът на Санофи в България е един от последните, устроени по този начин. Дори по време на тържеството за края на годината се съобщава, че точно това се очаква на всички служители открито. По това време глобалният проект по вертакилизирание на структурите - Forward, който засяга пряко България със съставянето на нов регион: Югоизточна и централна Европа (Southeastern and Central Europe – SEC) е в разгара си е ясно, че 2016 година ще изисква да се направят много промени, да се въведат нови процеси, инструменти. В този контекст, очертаващата се стабилност в локация на офиса се оценява силно от служителите.

В началото на 2016 г. обаче се променя решението, водено от различни вътрешно-фирмени и външни причини. Предизвикателството е огромно:

- Локацията на офиса трябва да се промени от удобната и добре позната в центъра на София към периферията на града в изключително модерна сграда
- От един от последните офиси на кабинетен принцип в компанията, софийският ще бъде първият в Централна и източна Европа, който да премине на пространство, базирано на типа дейност (activity based workplace – ABWP)

Това означава, че в офиса има различни типове бюра спрямо типа дейност (телефонни кабинети, повдигащи се бюра за работа изправен, стандартни бюра...), но броят на бюрата е по-малко от броя на служителите, тъй като теоритично никога няма 100% посещаемост.

Стъпката от кабинетен офис към ABWP е значителна, защото изисква не само служителят да се лиши от личните си вещи на бюрото, но и драстична промяна на процесите и начина на работа, които в Санофи България се оповават на много хартиени

форми. Броят на принтерите е толкова голям, че на двама служители се пада повече от един принтер и затова и всички са свикнали да разчитат на хартиеното одобрение.

След като мениджърският съвет повери задачата за управление на офиса на мениджър човешки ресурси заедно с проектния екип трябваше да бъде разработен бърз план за действие, тъй като изискването беше новият офис да отвори през есента на годината.

Първата стъпка беше да се състави план – това ще е твърде голяма промяна за фирмата, за да може да бъде водена изцяло вътрешно, да не става дума от малкия отдел човешки ресурси. Затова първата задача беше да се визуализира ясно промяната и да бъде потърсена външна помощ от експерти, които да помогнат по пътя на промяната. Второто беше да се подсигури ясна, открита и постоянна комуникация към служителите – затова веднага след като беше взето решението за смяна на офиса и преминаване към ABWP, това беше ясно комуникирано на всички служители.

По време на тази фаза се направи и ясен и точен анализ за реалната присъственост в офиса в продължение на над 2 седмици, който противно на очакванията показва пик под 80%.

Анализът и първите отзиви показва, че предизвикателството за провеждане на промяната е и отлична възможност за постигане на организационна ефективност чрез проникване по-дълбоко и отблизо към всеки служител, разбиране на неговите нужди и реализиране на цялостна промяна. За справяне с трудната, но и мотивираща задача, се спряхме на предложението на НЛП България, и както разказва Йерун Вайтес, Управител за България и Генерален директор на Санофи за Югоизточна и централна Европа, това беше отличен избор, защото те помогнаха идеята, която беше заложена в искането за предложения да бъде обособено в ясен план. В тази фаза на проекта успяхме да подготвим служителите за промяната и да подчертаем отвореността на комуникацията през целия път.

Фаза 2: Среци по екипи и индивидуални среци

В тази фаза на проекта НЛП България, както и архитект Гюлев се срещнаха с всички отдели и ключови служители, за да съберат информация за оперативните нужди, страховете и дефиниране на пътя на промяната. НЛП България участваха и в регионален семинар по темата с агенти на промяната (включително от България), което им даде възможност да бъдат внедрени изцяло в компанията.

На база на срещите бе дефиниран ясен SWOT анализ, който обособи нуждите на служителите оперативно, но и дългосрочно. Потвърди се, че за да е успешна промяната, в нея трябва да бъдат въввлечени дълбоко хората и че трябва да се разработят политики и процеси, които да катализират новия начин на работа. Затова

разказва и Ева Мирчева и за личния подход, който „трансформира страха във вълнение за служителите“.

Фаза 3: Обучения

На база на идентифицираните нужди обученията бяха по екипи и разделени на две части:

1. Представяне на новия офис – след много консултации и срещи и идентифициране на нуждите за новата работна среда, беше решено, че офисът ще бъде базиран принципите на **лекотата, обществото и иновацията**. Това оперативно се вижда и във всяка частица на офиса и бе представено по време на обученията през месец юли.
2. Обучение по управление на промяната – на база на SWOT анализа и своите отлични практики, НЛП България изготви обучение, в което всеки да успее да открие своите най-добри страни, да се сплоти с екипа си и да се подготви за промяната, да се създаде средата на леки процеси, сплотеност и иновация, които си бяхме поставили за цел.

Както споделя и Константин в своето интервю, тази част стигна най-дълбоко до всеки служител и нейните резултати имат отзвук в дългосрочната мотивация и ефективност на организацията.

Част 4 – Тиймбилдинг

До първия ден в офиса имаше много комуникация и организация. Извън проектния екип, някои от служителите станаха част от проекта (например чрез конкурса за именуване на залите – накрая се спряхме на значими български личности). За първия ден бяхме предвидили график, който да даде възможност на служителите да се запознаят и обиколят своя нов дом. След това всеки служител даде принос за новото пространство, като участваше в творби, които днес са в офиса (за тази част се доверихме на страхотния опит и експертност на Фюжън академи, които помогнаха и за осигуряването на снимки и видео от големия ден). Освен че всеки успя да остави своя отпечатък, заливащата нова инфорамация на първия ден, неизбежно създаде стрес, който беше елегантно овладян чрез творческата работа, както разказва Лора Ивчева.

Фаза 5 – Пост-анализ и процедури

След постъпването в офиса, трябваше да се осигури продължение на тласъка и инерцията за напред. Една от основни стъпки беше наемането на офис мениджър, който да подсигурава комуникацията към служителите, спазването на принципите ни и осигуряването на правилната работна среда. Още в деня на нанасянето ни, припомнихме за политика за чисто бюро, гъвкавите часове, но и започнахме

въвеждането на процедурата за работа от вкъщи. Заедно с офис мениджъра въведохме информационни табла, които да напомнят за нашите правила. Проведохме и пост анализ срещи и дискусии със служителите, където видяхме огромна ангажираност (присъственост над 70%, живи дискусии и анкетна обратна връзка със силно преобладаващи позитивни отзиви). Резултатите ни дават възможност реално и измеримо да видим нашия успех, но и да не забравяме да продължаваме да мотивираме и ангажираме своите служители в принципите на **лекотата, обществото и иновацията**. Както се вижда от обратната връзка, отличните HR практики се довели до всеобхватни за организацията и бизнеса резултати в прогресивно мислене, адаптация, сплотеност и гордост с новото пространство, както разказва и лидерът на проекта, Виктор Фачев.