

## БЪЛГАРСКА АСОЦИАЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРА



С подкрепата на



В партньорство с



### Секция 1 – Данни за контакт

Кандидатура в категория:

*“Най-ангажиран към управлението на хора организационен лидер на годината”*

Име и Фамилия	Димитър Димитров
Компания	Софарма Трейдинг АД
Позиция	Изпълнителен директор

### Секция 2 – Мотивация за участие

*“Инвестирам в хора и се уча от тях едновременно”*

Нека ви разкажа за нашата организация. Нашата организация има три прости ценности. **Страст. Иновации. Екипност.** В нашата организация работят компетентни хора. Хора, които дръзват да откриват неизвестни територии и не се страхуват да реализират идеите си. Хора, които работят с мисия и които знаят, че всеки детайл има смисъл. Аз познавам всички тези хора. Голяма част от тях съм избирал лично, привлякъл съм лично. Това са моите хора. Гордея се с тях, благодарен съм им всеки ден, подкрепям ги и ги наричам съмишленици.

В нашата организация проблемите се поставят открито и се дискутират до решение. Понякога шумно. В нашата организация промяната не е проект, тя е катализатор на прогреса ни. Нашата

организация е динамична, учеща се, бърза, успешна. Ние дължим всичко на собствените си усилия. Екипът ни е от 1350 души и растем ежедневно. Хората харесват работата си и много рядко напускат – според статистиката под 7% годишно. Фирмата ни привлича таланти от целия свят. С кандидатурата си, бих искал да споделя какво правим, в частност какво направихме 2017 година, за да го постигаме.

Аз съм Димитър Димитров - финансист по образование, търговец по призвание и мечтател по конституция. Говоря високо, мисля бързо и провокирам с всяка дума. Искам да вдъхновявам или да ангажирам или да предизвиквам силна реакция. Но не и да оставям безразличие. Управлявам бизнес операции от повече от двадесет години и съм научил - успехът е пряко свързан с разбирането, че хората са двигател на бизнеса, не обратното.

Софарма Трейдинг е органична система. На повърхността са резултатите – приходи, устойчив ръст, мащабно развитие. В основата са нашите споделени ценности. Ние правим нещата по нашия начин. Ние сме екип и търсим заедно новите хоризонти, посрещаме заедно предизвикателствата. Споделената мисия е нашата сила. Моята най-важна задача като лидер е да съхраня и да поддържам тази идея. Хората търсят смисъл, посока, вдъхновение в работата си. Нашата отговорност, на лидерите, е да им осигурим достъп до тези извори на вдъхновение. Приел съм тази отговорност присърце и работя усилено за откриването и развитието на талантите на Софарма Трейдинг. През 11-те години, в които съм начело на организацията, редица таланти хора израснаха в и заедно с фирмата. Винаги съм ги подкрепял и търся възможности за тяхната изява. За мен техническите компетенции са усвоими, склонен съм да направя компромис с професионални пропуски и да промотирам на база потенциал. Вярвам, че страстта в работата, желанието за учене и хъса към резултати водят към успеха. Вярвам, че в партньорство с екипа човешки ресурси в Софарма Трейдинг реализираме този процес ежедневно.

Приемам номинацията си за *“Най-ангажиран към управлението на хора организационен лидер на годината”* като сериозна отговорност. За мен това е възможност да представим иновативните проекти в областта управление на хората, по които работим усилено през 2017 и да потвърдим ангажимента си да ги продължаваме и надграждаме. Но не само.

Номинацията е и шанс да се обърна към всички колеги – стратегическите лидери на бизнеса в страната – най-важният ни партньор са хората, най-ценният ни съюзник са колегите от човешки ресурси. Отделяйте внимание и време на хората си. Работете активно с експертите човешки ресурси. Инвестициите в практики, свързани с управлението на хората, са най-стратегическите инвестиции, които някога ще направите. Отделете време. Посветете вниманието си. Подкрепете ги. Провокирайте ги. Овластете ги. Уважавайте ги. Вярвайте им.

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

Споделям Ви три области и прилежащи проекти, по които активно работихме през отминаващата година и които илюстрират отношението ми към хората като най-важен ресурс в организацията.

#### **1. Културата – ценностите, които ни обединяват**

##### ***Проект за културна трансформация - H2H (Human to Human – Един към друг)***

Когато започнахме, през 2006, бяхме близо 500 човека. През 2017 сме 1350. Неусетно се разраснахме до голяма организация, а не сме стигнали пика на ръста. Осъзнах, че интензивният темп и смелите ни проекти са възможни, единствено ако всички хора в организацията са обединени от обща ценностна система. Замислих се как можем да разберем каква е настоящата ни култура и, след това, как искаме да я надградим. Така, още през 2015 година, стартирахме проект за културна промяна на организацията. Започнахме с инфраструктурата – създадохме компетентностен модел и система за

управление на представянето. От тези проекти, чийто спонсор бях аз, през 2016г. произлязоха три програми, с които се гордея – Програма за повишаване на лидерската компетентност и доверие, Лидерска Coaching програма и Целогодишна стажантска програма.

Така стигнахме и до нашия **Human to Human** катализатор на корпоративна култура и ценности, проект, особено важен за мен. Горд съм да бъда негов кръстник. Нарекохме го - **Един към друг** – пътя от всеки към себе си и към другия. С помощта на консултанти, избрахме следната методология:

1. Оценка на настоящата култура по 10 измерения
2. Представяне на резултатите от оценката на всички хора в компанията
3. Подготовка на change agents – коучове – доброволци, които структурират и движат процеса
4. Провеждане на събитие за всички служители - **Big Buzz** – на което всички колеги бяха поканени да изберат новите ценности
5. Провеждане на второ общонационално събитие - **Deep Dive** – в насрочени сесии в разширени групи от по 10 души описахме културата, която ще култивираме като организация
6. Изготвяне на финален план от дейности и инициативи. Този план е видим на много места в офисите ни и работим последователно по реализирането му.

За участие в проекта се записаха 300 човека. Вечерта преди откриването организахме вечеря на групи от по 15 души. Всяка група имаше домакин – доброволец – който имаше ангажимент да избере мястото и да покани лично участниците. Групите бяха разнообразни като функции, йерархия, местоположение, за да подсилим посланието, че инициативата е от всички нас за всички нас, без значение къде сме в организационната схема. Аз бях домакин на една от вечерите. Забавно беше, когато се обадох да покана един от шофьорите и му казах “Здравей, Митко се обажда”. Той попита съответно “Кой Митко?”. Отговорих му “Ще ти кажа, но да не се притесниш. Митко Димитров, Изпълнителния директор”. През цялата вечер (а и след това) двамата разказвахме историята.

На последвалото “**Big Buzz**” събитие избрахме нашите ценности – **страст, иновации, екипност**. Представете си емоцията ми да видя три от личните ми ценности, споделени и припознати като организационни ценности от всеки служител във фирмата.

На второто общонационално събитие **Deep Dive** отворихме и „Кутия за идеи“. В нея влязоха 360 идеи. Разделихме ги на краткосрочни и дългосрочни. Започнахме реализирането им с няколко инициативи, сред които спортни карти, отпадането на кода за облекло, двуезична писмена комуникация, политика за дистанционна работа, регулярни регионални визити. Поставили сме си за цел да осъществим останалите до края на 2020 година.

Вълнувам се да съм част от една конкретна инициатива от проекта - създаването на “Junior Steering Committee”- доброволна група от 12 млади лидери, които, няколко пъти годишно, ще се събират и ще дават идеи, свързани с осъществяването на фирмената стратегия. Пълноправен член съм на групата и мога да споделя, че от 2-те ни първи срещи (работим от м. септември т.г.) произлязоха и мотивиращи дискусии, и ценни идеи.

Целият проект H2H протече на 3 фази – от 09 март до 10 септември 2017г. – и обхвана всички служители на Софарма Трейдинг. Отне много време, но си заслужаваше усилията и отделеното време. Беше като енергийна бомба за цялата организация. Сега можем смело да твърдим, че ценностите на нашата организация са припознати от всеки един от 1350-те човека, които работят в нея.

Признавам - проектът ме ентусиазира искрено. Същевременно, давам си сметка, че подобни проекти нямат крайна дата. “**Един към друг**” е само първата стъпка от нашата промяна. Работата ни

ще продължи много след 2020 година, защото всеки ден ние се променяме и всеки ден е важно да градим общи ценности в движението си напред. Проектът продължава. Както и моето участие в него.

## **2. Структурата – “картата” на бизнеса**

### ***Проект за нова архитектура на длъжностите - Job Grading***

Предизвикателствата на бизнеса ни изискват от нас изпреварващо да развиваме собствената си организационна инфраструктура. В същото време търсим и устойчиви решения, които да позволяват дългосрочно надграждане. За тази цел, през м. юли т.г. инициирахме проект за **Job Grading**, чийто спонсор съм аз. Поставихме си две основни цели, както следва:

- Да подредим длъжностите след обективна оценка на приноса към орг. резултати
- Да опростим многото позиции, създадени през годините, в зависимост от тяхната семантика

Избрахме световна методология - Willis Watson Towers, защото търсим устойчива структура с дългосрочна перспектива.

Аз самият не съм привърженик на йерархичните системи на управление, харесва ми принципа *management by walking around* - да управляваш бизнеса, като си сред хората. Важно е всеки мениджър да има ясна представа как протичат процесите във фирмата, да познава хората и проблемите. Считам, че всяка длъжност в организацията следва да бъде оценена според своя принос към общите резултати. С проекта Job Grading преминахме от традиционна йерархична органиграма към нива на длъжности, определени според организационната тежест. Подредихме 200 длъжности в стройна система. В проекта се включиха 38 мениджъри. Аз участвах в няколко направления:

- **Като спонсор** – на обща мениджърска среща представих проекта, беше от изключителна важност да мотивирам мениджърите да отделят нужното внимание (процесът започна в интензивен период – тогава, наред активния бизнес сезон, работехме и по две корпоративни придобивания)
- **Като Изпълнителен Директор** – градирах позициите, с които работя пряко
- **Като и.д. Ръководител направление “Медицинска Апаратура и Оборудване”** – оцених позициите в направлението и съобщих резултатите на екипа като част от цялостната комуникационна стратегия. Тази роля беше едновременно мотивираща и много предизвикателна – защото ми даде възможност да обявя резултатите пред екипа и в същото време да изпитам ефекта от “стратегически проект за управление на хората” върху себе си, в качеството на оперативен мениджър. Трябва да призная, че не е лесно да се справяш с възражения и с остри практически въпроси ☺
- **Като финално валидиращ** завършената архитектура – в среща на висшия мениджмънт потвърдихме резултатите от проекта и се ангажирахме с продължението му – реализацията

Работата с колегите от човешки ресурси и с консултанта по проекта ми позволи да преосмисля важността на всяка позиция за организацията и, в допълнение, ми даде идеи за развитие на нови структурни и оперативни връзки между отделните направления. Дадох си сметка колко полезно е всеки мениджър да посвещава качествено време на организационните процеси, които, в динамиката на работата, често пренебрегваме. В крайна сметка стабилната структура издържа предизвикателствата на бизнеса. Надяваме се с този проект да добавим стойност и към усилията ни да градим гъвкава, учеща се организация, която оценява и насърчава приноса на всеки към организационните резултати.

В момента тече изпълнението на следващите етапи, произтекли от проекта, а именно: развитие на кариерни пътеки, преразглеждане на политиките на придобивки и структуриране на нива на възнаграждение.

Успоредно, представяме резултатите от проекта пред колегите в цялата страна в различни формати – групови и индивидуални срещи с мениджъри и служители. В края на октомври, в рамките на регулярната обиколка в страната, представянето на проекта беше една от темите на срещите с колегите. Заедно с нашия Директор Човешки ресурси, отговоряхме на въпроси и на притеснения на хората.

Нека споделя първи резултати – съкратихме съществено времето за откриване на позиция (вече не дефинираме нови позиции, а използваме съществуващи такива, както и каталози с длъжности) и създадохме електронна платформа на системата

### **3. Лидерството в ежедневието**

В ранните години на фирмата познавах голямата част от хората лично, и всички по физиономия. Участвах в избора на всички мениджъри. Днес вече не мога да се запозная лично с всеки в момента на назначаването му. Но държа да участвам. Ето четири начина, по които го правя целогодишно:

- **Участвам в подбора.** В момента участвам лично в процеса на подбор на нов ръководител направление. Тествам процеса по подбор и новите практики – в началото на м. август въведохме реер recruitment – различни мениджъри интервюират финалистите с оглед културно и компетентностно съответствие. Също така, приветствам идеята всеки мениджър да бъде посланик на марката Софарма Трейдинг – държа всеки ръководител да представя работодателските възможности на организацията ни по време на интервюта с кандидати за работа.
- **Leadership corner** – на всяка стратегическа среща отделяме по два часа за лидерски блиц-обучения. Първата тема тази година беше *“Как съобщаваме лошите новини при освобождаване на служители?”*; предстои втората: *“Как даваме и получаваме обратна връзка?”*. По време на годишната стратегическа среща проведохме полудневна работно-учебна сесия на тема *“Екипна лидерска комуникация – как ние, стратегите, работим заедно”*
- **Участвам в програмата за въвеждане на нови служители** - 3 пъти в годината се срещам с нови служители и ги запознавам с нашата мисия, с визията ни, с целите и с резултатите ни и се радвам да поговорим за споделени ценности и общи планове. На тези срещи събирам и увереност за смисъла от работата ни и за посоката, в която се движим.
- **Участвам в годишните срещи на отделните екипи в организацията.** Разбира се, не мога да се измъкна от задължителната мотивационна реч ☺, но държа да усетя лично пулса на работните процеси и актуалните теми. Последният пример е годишната среща на направление Retail – SOpharmacy – на 28.10 - на която, в рамките на два дни, посветихме време хората в направлението да се запознаят, да обменят опит, идеи и приятни емоции.

Бих искал да завърша с послание към мениджъри, специалисти човешки ресурси, всички, посветени на откриване, развитие и реализация на потенциала на хората в организациите: Вие сте пазителите на емоцията, енергията и заряда в една организация. Това, което наричаме практики по управление на хората, всъщност са вашите, нашите, ежедневни лидерски усилия да поддържаме енергийния заряд на организациите си и на хората, които работят в тях. Цитирам част от обръщението си по време на отбелязването на 10 годишнината ни, когато акцентирах върху необходимостта да изградим един нов, по-гъвкав и основан на лидерството, модел на организация и управление:

***“Защото напред, повече от всякога, ще ни трябва лидери – хора, носещи огромен заразителен емоционален заряд, който мотивира и дава пример на цялата компания!”***

В Софарма Трейдинг вече имаме много лидери, които са посланици на този дух, бих казал, че новото ни предизвикателство е да го превърнем в наша запазена марка. Всеки ден, аз се уча да бъда такъв

лидер и да споделям времето, енергията и собствените си поуки, за да изграждам и овластявам лидерите след мен. Споделете усилията ми.

Работата продължава.