

P Á L Y Á Z A T

A 2009. év HR csapata

STRATÉGIAI PARTNERSÉG

Mottók (út a stratégiai partnerséghez):

"Találd fel magad. Szerezd meg a szükséges képezést, de aztán, az ég szerelmére, csinálj valamit. Ne csak várd, hogy megtörténjenek a dolgok!" Lido (Lee) Anthony Iacocca, Amerikai iparszervező

"Ha sikeres akarsz lenni, duplázd meg kudarcaid számát..." Thomas J. Watson az IBM legendás vezére (1874 – 1956)

Tartalom

1	A CIB Csoport Bemutatása.....	3
1.1	A CIB Csoport értékei.....	3
1.2	A CIB csoport hazai és nemzetközi elismerései	4
2	A Humán Erőforrás Menedzsment helye és szerepe a CIB Bank Zrt.-ben.....	5
2.1	Az Emberi Erőforrás és Általános Szolgáltatások divízió főbb feladatai.....	6
2.2	Az Emberi Erőforrás és Általános Szolgáltatások divízió szervezeti felépítése.....	6
3	Stratégiai HR.....	7
3.1	Munkaerő-kapacitások racionalizálása	9
3.2	Folyamatok és szervezet átalakítása, leányvállalatok funkcionális integrációja	13
3.3	Teljesítménymenedzsment és kompenzáció	15
3.4	Vezetésfejlesztés	18
3.5	100% figyelem – képzési program az ügyfél-elégedettség jegyében	18
3.6	Képzési program biztosítási termékek értékesítésére a fiókhálózatban.....	19
3.7	„We are Intesa Sanpaolo Group” – Érték-kampány és fotózás Milánóban	20
3.8	Együtt egy kiváló bankcsoportért – Belső elégedettség-felmérés	20
3.9	Kommunikációs platformjaink	21
3.10	Munkavállalói és vezetői önkiszolgáló rendszer bevezetése	21
4	A HR funkció elfogadottsága.....	23

1 A CIB Csoport Bemutatása

A CIB Bankot 1979 végén alapította egy nemzetközi bankkonzorcium, amelynek tagjai – a Magyar Nemzeti Bank mellett – vezető európai és japán bankházak voltak. A Bank tulajdonosi köre 1997-1998-ban – két lépésben – átalakult, aminek révén a korábbi kisebbségi olasz tulajdonos a Banca Intesa a CIB kizárólagos részvényesévé vált. A Banca Intesa és a Sanpaolo IMI 2007 januári fúziójával létrejött Intesa Sanpaolo S.p.A¹. Olaszország legnagyobb bankcsoportja, 540 milliárd eurót meghaladó mérlegfőösszegével, nemzetközi hálózatával az európai pénzügyi piac egyik meghatározó szereplője.

Az anyaintézmények integrációját követve, 2008. január 1-jével a CIB Bank és az Inter-Európa Bank is egyesítette erejét, és – az elődök legjobb tudását, hagyományait ötvözve – CIB Bank Zrt. néven folytatja tevékenységét. Az egyesülés a piaci részesedés növekedését hozta magával, és a nagyobb CIB megszilárdította vezető helyét Magyarországon, mint a legnagyobb három bank egyike, amely immár 150 egységből álló fiókhálózattal, többszörös díjnyertes elektronikus csatornákkal, valamint számos új típusú termékkel és innovatív szolgáltatással áll ügyfelei rendelkezésére.

A CIB Bank teljes körű felhatalmazással rendelkező magyar bank, amely széles körű belföldi és nemzetközi bankári tevékenységet végez. A CIB Faktor Zrt.-vel a CIB Befektetési Alapkezelő Zrt.-vel és a CIB Lízing Csoport tagvállalataival kiegészült CIB Csoport mára szinte egyedülállóan komplex termék és szolgáltatási palettával áll ügyfelei rendelkezésére.

A CIB Bankcsoport a magyar bankszektor meghatározó szereplője, amely a nem túl biztató külső és belső makrogazdasági kilátások, és a világgazdasági válság megjelenésének évében, 2008-ban 3 000 milliárd forintot meghaladó mérlegfőösszeget ért el. Ehhez 10% feletti piaci részesedés és 28,2 milliárd forint adózás utáni eredmény kapcsolódott, amely a bank eddigi történetének második legjobb évét jelentette.

1.1 A CIB Csoport értékei

- Tisztesség
- Egyenlő bánásmód
- Kiválóság
- Átláthatóság
- Erőforrások felelősségteljes használata
- Egyéni értékek
- Egyedi sajátosságok tiszteletben tartása

¹ A továbbiakban ISP Csoport

1.2 A CIB csoport hazai és nemzetközi elismerései

2009. évi elismerések

- 1. helyezés: Az év lakossági hitelterméke 2009 (MasterCard – Az év bankja program)
- Egyéb díj: Superbrand 2009 (Brand Council, London)
- Egyéb díj: Business Superbrand 2009 (Brand Council, London)

2008. évi elismerések

- 1. helyezés: Az év bankja 2008 (MasterCard – Az év bankja program)
- 1. helyezés: Az év lakossági elektronikus banki szolgáltatása 2008 (MasterCard – Az év bankja program)
- 2. helyezés: Az év leginnovatívabb bankja 2008 (MasterCard – Az év bankja program)
- 2. helyezés: Az év lakossági hitelterméke 2008 (MasterCard – Az év bankja program)
- 2. helyezés: Az év lakossági megtakarítási terméke 2008 (MasterCard – Az év bankja program)
- 2. helyezés: Az év lakossági folyószámla terméke 2008 (MasterCard – Az év bankja program)
- Egyéb díj: Superbrand 2008 (Brand Council, London)
- Egyéb díj: Közép-Európai Környezeti Jelentés („Zöld Béka”) díj
- Egyéb díj: Legjobb Lakossági Internetbank (Privátbankár.hu)
- Egyéb díj: Ezüst Effie díj pénzügyi szolgáltatás kategóriában (Reklám Világszövetség (IAA) Magyar Tagozata és a Magyarországi Kommunikációs Ügynökségek Szövetsége)
- Egyéb díj: Ezüst Effie díj image kategóriában (Reklám Világszövetség – IAA – Magyar Tagozata és a Magyarországi Kommunikációs Ügynökségek Szövetsége)
- Egyéb díj: Az Év lakossági Bankkártyája 2008 (Magyar Képzőművészek és Iparművészek Szövetsége, Magyar Képzőművészeti Egyetem)

2007. évi elismerések

- 1. helyezés: Az év bankja 2007 (MasterCard – Az év bankja program)
- 1. helyezés: Az év leginnovatívabb bankja 2007 (MasterCard – Az év bankja program)
- 2. helyezés: Az év folyószámla terméke 2007 (MasterCard – Az év bankja program)
- 3. helyezés: Az év legszimpatikusabb bankja 2007 (MasterCard – Az év bankja program)
- 3. helyezés: Az év direktbanki szolgáltatása 2007 (MasterCard – Az év bankja program)
- 7. helyezés: Accountability Rating Hungary 2007 (A legnagyobb hazai cégek elszámoltathatósági rangsora)
- Egyéb díj: Superbrand 2007 (Brand Council, London)
- Egyéb díj: Ezüst Effie díj pénzügyi szolgáltatás kategóriában (Reklám Világszövetség – IAA – Magyar Tagozata és a Magyarországi Kommunikációs Ügynökségek Szövetsége)

2 A Humán Erőforrás Menedzsment helye és szerepe a CIB Bank Zrt.-ben

1979-ben, amikor a CIB Bank megalakult, még nem beszélhettünk a mai értelemben vett HR-ről. A Bank az akkori viszonyok között egy elit bank, és egyben egy elit munkahely volt. A munkavállalók egy része a Magyar Nemzeti Bankból került át, illetve ajánlásra vették fel az új munkatársakat. Az ajánlást a Nemzeti Bankos és a CIB Bank egy-egy dolgozójának kellett megtennie.

Humán Erőforrás Menedzsment kezdemények az 1996-os évektől kezdődően jelentek meg, de a terület, mint a Bank egyik (akkor még Humánpolitika) főosztálya működött, és vezetőjét nem vonták be a stratégiai döntésekbe, illetve azok előkészítésébe. Szerepe nagy részben végrehajtó szerep volt. Nagyon hosszú és rögzös út vezetett az elfogadásig, majd a szervezeten belüli elismertséig. Mindig az adott banki vezető humán érzékenysége, vezetői habitusa határozta meg a HR szerepét a szervezetben.

A lényeges változás 2006-tól indult meg, a HR vezető tagja lett a mindenkori MC-nek,² elfogadták, illetve elvárták a HR szervezettől a proaktivitást, a döntések előkészítésében való részvételt, majd a feladatok végrehajtását, illetve a döntések kommunikációját, kezelését a szervezetek felé. A HR szervezet megfogalmazta saját küldetését és céljait, kidolgozta a célok eléréséhez szükséges stratégiát (2007). El tudta érni többek között azt a szemléletváltást, hogy az emberi erőforrás-gazdálkodás nem pusztán költség-gazdálkodás, hanem befektetés-menedzsment. A megfogalmazott küldetés mentén dolgozva a mindenkori külső környezethez alkalmazkodva jutott el a szervezetben ma betöltött pozíciójára. 2009-ben a bankcsoportban – a válság kezeléseként is – a teljes szervezet újra strukturálása történt meg, területek kerültek megszüntetésre, összevonásra. Az átszervezés a HR divíziót is érintette, de ez egy pozitív változást jelentett, mert a HR divízió megerősödött, és a divízió feladatköre kibővült a szolgáltatási és biztonsági területek feladataival. Így 2009. augusztus 1-jei hatállyal létrejött az Emberi Erőforrás és Általános Szolgáltatások divízió³.

Az ISP Csoport 2007 évi létrejötte óta a CIB Csoport az International Subsidiary Banks Division (ISBD) részeként működik, amely az ISP csoport 11 külföldi leánybankját fogja össze. A Nemzetközi Leányvállalati Divízió HR szervezetével kifejezetten jó kapcsolatot sikerült kialakítanunk. A 11 leányvállalat HR vezetői negyedéves rendszerességgel találkoznak, és közös projekteket, akciókat alakítanak ki (vezetésfejlesztés, munkakör-értékelés, teljesítményértékelés, kultúrafejlesztés stb.). A nemzetközi karrier-menedzsment program keretében számos munkavállalónk dolgozik külföldön, illetve több külföldi munkavállaló dolgozik a CIB csoportban is.

² MC – Management Committee, a CIB Bank felső vezetőiből álló operatív irányító testület

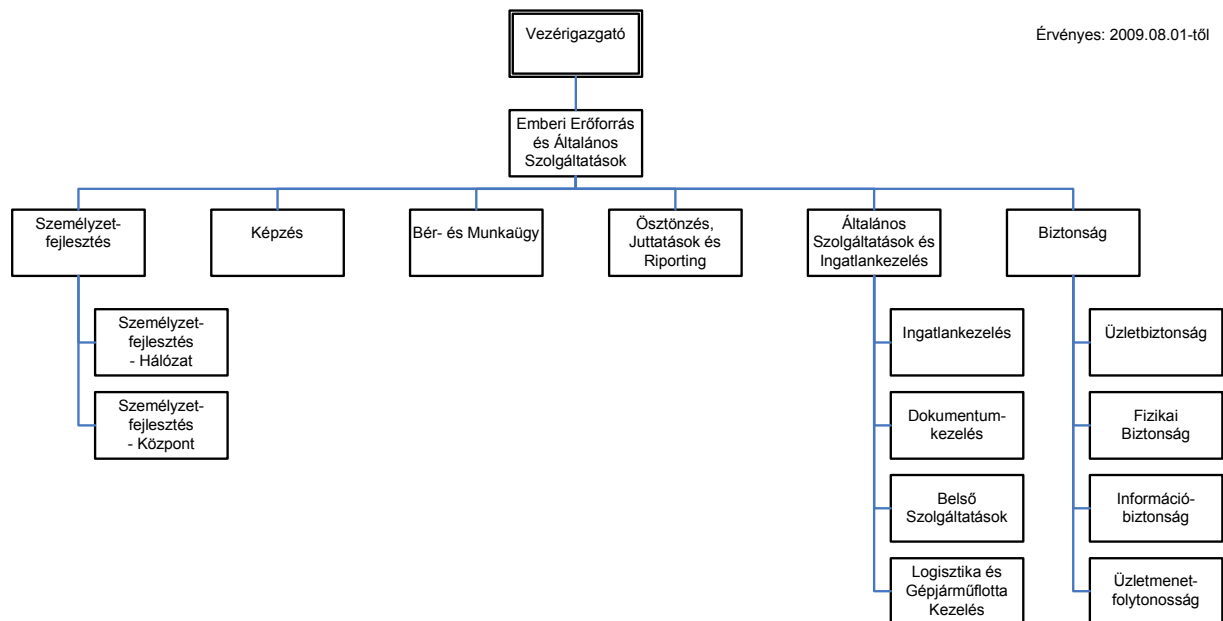
³ A továbbiakban HR&GS divízió – a divízió angol nevéből (Human Resources and General Services)

A Bankban 2008. január 1-je óta működik szakszervezet, és a 2008 év végi választásokat követően 2009 elején alakult meg az Üzemi Tanács. A Bank kiemelt figyelmet fordít a kiegyensúlyozott érdekképviseleti kapcsolatokra. A folyamatos kapcsolattartást a HR vezetés biztosítja, míg a Vezérigazgató negyedévi rendszerességgel találkozik velük.

2.1 Az Emberi Erőforrás és Általános Szolgáltatások divízió főbb feladatai

- A CIB Csoport folyamatos értékteremtésének elősegítése az emberi erőforrások hatékony menedzselésével, a Csoport fő stratégiai céljaival összhangban.
- A szükséges mennyiségű és minőségű munkatársi állomány, toborzása, kiválasztása, alkalmazása. (Általános munkáltatói joggyakorló a HR vezető.)
- A munkavállalók motiválása és képzése, továbbá a Csoport erőforrásainak fejlesztéséhez támogatás nyújtása.
- Megfelelő teljesítmény értékelési és juttatási rendszer kialakítása és működtetése az alkalmazottak motiválása érdekében.
- A központban és a hálózatban dolgozók munkabérének és juttatásának menedzselése.
- Az anyagi erőforrások Csoport szinten történő menedzselése és koordinációja: ingatlangazdálkodás és ingatlankezelés, épület-üzemeltetés, közüzemi szolgáltatások menedzselése, tárgyi eszközök karbantartásának biztosítása, dokumentum-menedzsment, munkaeszközök és irodaszer ellátás, gépjármű flottamenedzsment.
- Fizikai-, üzlet- és informatikai biztonság, valamint üzletmenet-folytonosság biztosítása.
- Érdekképviseleti kapcsolatok (szakszervezet és Üzemi Tanács) menedzselése.

2.2 Az Emberi Erőforrás és Általános Szolgáltatások divízió szervezeti felépítése



3 Stratégiai HR

A banki tevékenység alapvetően az olyan típusú szolgáltató tevékenységek közé tartozik, amely termékeinek/szolgáltatásainak előállításához relatíve minimális mértékben használ technikai jellegű erőforrásokat, és működési költségeiben a munkaerőköltség jelenti a legnagyobb, gyakran az 50-60%-ot is meghaladó tételt. Hibát követnek el azonban azok a cégek, amelyek hasonló szituációban a munkaerőt egyszerű költségtevényezőként és nem erőforrásként kezelik.

Mi a CIB Csoportban azt valljuk, hogy a Bankcsoport legfontosabb erőforrása az ember, és hozzáadott érték teremtő képességünk elsősorban munkavállalóink tudásán, tapasztalatán és elkötelezettségén múlik. Ennek tükrében folyamatosan fejlesztjük HR rendszereinket és folyamatainkat összhangban a CIB Csoport üzleti stratégiájával, az annak integráns részét képező HR stratégia megvalósítása keretében.

A 2008 nyarán kezdődött válság – minden korábbi ellenkező remény ellenére – még napjainkban is tart, és úgy tűnik, leghamarabb 2010 második felében, de inkább 2011-ben kezdődhet meg a fellendülés. Ez a válság jelentős mértékben érintette a magyarországi bankokat is, és ez alól a CIB Csoport sem kivétel. Bár a 2008-as évet kiemelkedő eredménnyel zártuk, az utolsó negyedévben már érezhetővé váltak a válság jelei, 2009. és 2010. pedig egyaránt nehéz próbatételt jelent. A pénzügyi és gazdasági problémák következtében – mint a bankrendszer minden szereplőjénél, így nálunk is – jelentős mértékben nőttek a kétes vagy behajthatatlan kintlévőségek, és megnehezült a forráshoz való hozzájutás, valamint – a jogszabályi változásokat, a banki etikai kódexet figyelembe véve – megváltozott a hitelezési gyakorlat is.

Ennek következtében át kellett gondolni a **CIB Csoport stratégiáját**, amelynek **pillérei**:

- Hitelminőség
- Költségérzékenység
- Fenntartható növekedés
- Stabil tőkehelyzet
- Likviditási helyzet optimalizálás

A stratégiai pillérek megvalósítása a Bankcsoport valamennyi szervezeti egysége és munkavállalója számára jelentős kihívást jelent. A Humán erőforrás és Általános Szolgáltatások divízió feladata a fenti pillérek mentén az emberi erőforrással kapcsolatos dimenziók menedzselése.

Üzleti modell és motiváció: A bankcsoportot öt egymástól világosan elhatárolt üzleti egységben szerveztük újjá, melyek feladata, hogy célorientáltan, szegmensekre, termékekre és értékesítési módokra összpontosítva maximalizálják a bankcsoport jelenlegi és jövőbeni értékét. Ehhez kapcsolódóan mintegy 200 vezetőnk esetében átértékeljük a munkaköri besorolásokat, továbbá felülvizsgáltuk fizetési struktúrájukat céljaik és teljesítménymutatóik, illetve motivációjuk összehangolása érdekében. A bankcsoport vezetőire vonatkozóan átalakítottuk korábbi – egyes területeken nem igazán működőképes – teljesítményértékelési rendszerünket. Az új rendszert MBO⁴ alapon alakítottunk ki 2010. január 1-jei hatályú bevezetéssel.

Kockázatkezelési képességeink: A CIB Csoport kockázatkezelési képességét minőségi és mennyiségi szempontból egyaránt javítanunk kell. A minőséghez kapcsolódva komoly lépéseket tettünk a folyamatok és a szabályozások minőségének javítása érdekében az egyszerűség, átláthatóság, áttekinthetőség, koherencia és a „józan ész logikája” mentén. Mennyiségi szempontból a normál üzletmenethez kapcsolódó veszteség mértékéről van szó, és hogy mennyire tudjuk levonni az ebből adódó tanulságokat.

A CIB csoport hatékonysága: Áttekintettük és újragondoltuk pénzügyi, anyagi-technikai és emberi erőforrás kapacitásainkat, végrehajtottuk a szükséges átstrukturálásokat, leépítettük a felesleges kapacitásokat, és (ahol jelentkeztek) megpróbáltuk feloldani a szűk keresztmetszeteket. Bankcsoport szintű integrált, üzleti szegmens alapú működést, és ezt támogató szervezeti struktúrát alakítottunk ki, hozzárendelve a döntési hatásköröket és a felelősségi köröket. Ez a hatékonyságnövelés és átalakítás kihatással volt az emberi erőforrás kapacitásokra is, fájdalmas mértékű létszámleépítés végrehajtására kényszerültünk.

A 2009. augusztus 1-jei szervezeti változások keretében létrejött Emberi Erőforrás és Általános Szolgáltatások divízió, amely a korábbi HR divízió funkcionális bővülését, stratégiai szerepének megerősödését jelenti.

Az új elvárásoknak való megfelelés és az azokra való felkészülés jegyében a megalakulást követően 2009 szeptember 10-11-én a HR&GS divízió vezetőinek részvételével 2 napos programot tartottunk azzal a céllal, hogy a frissen megalakult divízió előtt álló kihívásokkal foglalkozzunk, megállapodjunk közös a értékekben és a működési normákban, felhasználva a divízió működéséről kért vezetői visszajelzéseket akcióttervet dolgozzunk ki a 2010-es évre vonatkozóan.

⁴ MBO: Managemet by Objectives – „célközpontú vezetés”

A HR&GS divízió értékei

- Belső rend, szabályozottság
- Kezdeményezőkészség, proaktivitás
- Józan, egyszerű megoldások
- Támogatás
- Együttműködés, összhang
- Odafigyelés, ügyfélközpontúság
- Megoldó attitűd
- Hozzáértés

A következő fejezetekben bemutatjuk az Emberi Erőforrás és Általános Szolgáltatások divízió szerepét az új stratégiai fókuszok megvalósításában, kiemelve legfontosabb akcióinkat, programjainkat, fejlesztéseinket, és a HR&GS stratégiai, illetve szolgáltató-támogató funkciójából, szerepéből adódó feladatokat.

3.1 Munkaerő-kapacitások racionalizálása

A gazdasági válsághoz igazított stratégiai pillérek mentén újra kellett gondolnunk pénzügyi, anyagi-technikai és emberi erőforrás kapacitásainkat. A 2009. év folyamán jelentős erőfeszítéseket tettünk a felesleges kapacitások feltárására és leépítésére, illetve a szűk keresztmetszetek feloldására. Ez elkerülhetetlenül érintette emberi erőforrás kapacitásainkat is: újra kellett gondolnunk azt, hogy milyen és mekkora szervezettel dolgozunk tovább. Ennek tükrében a Bankcsoport vezetősége úgy döntött, hogy a 2009. évre tervezett létszám eléréséhez a bankcsoportot érintően nyolcszázalékos (mintegy 300 fős) létszámcsökkentést hajt végre. Ezzel párhuzamosan egy szervezetkorszerűsítési folyamat is megkezdődött.

A létszámcsökkentési program szükségessége 2009. februárjában körvonalazódott, és végül a bankcsoport vezetősége 2009. március 2-án hozta meg a szándéknyilatkozatot a létszámcsökkentésről és a kapcsolódó szervezeti változásokról. Ehhez kapcsolódóan 2009. év első félévére a Bank budapesti telephelyei vonatkozásában⁵ csoportos létszámleépítési szándékot jelentettünk be a területileg illetékes Munkaügyi Központ részére. A folyamat egészében – a Munka Törvénykönyve előírásait maradéktalanul betartva – folyamatos kapcsolatban voltunk az Üzemi Tanáccsal (egyeztetések, konzultációk, tájékoztatók).

⁵ A leányvállalatok esetében, illetve a Bank nem budapesti telephelyein a létszámleépítés nem érte el a csoportos létszámleépítés Munka Törvénykönyvében meghatározott létszámkritériumát.

Ezt követően kezdődött meg a részletes ütemterv kidolgozása és az érdekképviselési egyeztetés. A vezetők részére „Vezetői fórumon” több alkalommal tartottunk tájékoztatást, melynek keretében felkészítettük őket a leépítéssel kapcsolatos feladatokra, különös tekintettel annak szervezési, ütemezési és munkajogi vonzataira. Ugyancsak felkészítést tartottunk a feladatok végrehajtásában érintett HR-es kollégák részére munkajogi, outplacement, ütemezés és végrehajtással összefüggő feladatok témakörében. A leépítésre vonatkozó végső döntést a CIB Bank igazgatósága hozta meg 2009. április 3-i határozatában, és a törvény szerinti bejelentési kötelezettség teljesítését követően ez alapján április 6-án kezdtük meg a létszámleépítést három, egymást követő 30 napos periódusban. A leépítési periódusban folyamatos HR támogatást biztosítottunk a vezetők és a munkavállalók részére

Vezetők HR támogatása

- Vezetői iránymutatás készítése – szakmailag és jogilag részletes írásos segédanyag biztosítása
- HR tanácsadókkal folyamatos konzultáció – szakmai támogatás
- Kiválasztási szempontok megadása
- Személyes jelenlét és szakmai támogatás a csoportos leépítés során
- Vezetői tájékoztató fórum – a felmerülő kérdésekre szakembereink adtak választ az azonos gondolkodás segítése érdekében

Dolgozók HR támogatása

- Az érintett munkatársak számára ún. outplacement programot biztosítottunk
- A HR tanácsadókat felkészítettük arra, hogy jelentősebb számú személyes vagy telefonos megkeresést tudjanak kezelni
- Az Intraneten külön kommunikációs felületet, illetve gondoskodo@cib.hu információs email címet hoztunk létre
- A banki friss hírekben folyamatos tájékoztatást adtunk
- Tájékoztató anyagot készítettünk a leépítésben érintettek számára

A leépítésre kerülő kollégák javasolt kiválasztási szempontjai

- Üzleti, piaci indokok: azon területek munkavállalói, ahol a piaci kereslet a válság miatt jelentős mértékben visszaesett és az adott szervezeti egységre közvetlenül, illetve közvetett módon hat.
- A munkavállalók teljesítménye alapján: a munkavállaló objektív (szakmai ismeret, képzettség, tapasztalat (CIB-es tapasztalat), képességek, speciális hozzáértés/szaktudás), és szubjektív (elkötelezettség, ügyfélközpontúság, innovatív gondolkodás, hatékony munkavégzés, együttműködés, vállalati értékeknek való megfelelés) jellemzői, és a jellemzők megalapozta teljesítmény, melyek nem felelnek meg a jövő elvárásainak.
- A szervezeten belüli munkamegosztás racionalizálása, munkakörök összevonásának, megszüntetésének lehetőségei.
- Nyugdíjas foglalkoztatottak – olyan munkatársak, akik öregségi nyugdíjban részesülnek.

- Emberközpontúság: házastársak és tartós élettársi kapcsolatban lévők együttes elbocsátásának tilalma – minden olyan munkatárs kikerül a leépítendőkhöz, akinek házastársa vagy tartós élettársa a csoportos létszámcsökkentés keretében már kapott előzetes értesítést vagy a munkaviszony megszüntetésére vonatkozó jognyilatkozatot.

Lehet emberségesen is ?!

Az „EsErnyő” program⁶ – juttatások a törvényi kötelezettségen túl:

- Többször alapbér kifizetése szolgálati idő függvényében.
- 2009. évi teljes cafeteria keret biztosítása.
- Számlakondíciók, hitelek, lízingszerződések dolgozói kondíciójának megőrzése 45 nap helyett 360 napig.
- Üzleti célú mobiltelefon esetén lehetőség a szám hordozása, a készülék megvásárlása.
- Az Mt. szerinti tájékoztatás és a felmondás közötti 30 napra mentesítés és a felmondási idő teljes időtartamára felmentés a munkavégzés alól.
- Saját használatú banki mobiltelefon megvásárlásának lehetősége.
- A munkavállaló kérésére biztosítottuk, hogy a munkaviszony munkáltatói rendes felmondás helyett közös megegyezéssel szűnjék meg.

„TámPont” a Váci úton⁷

A HR szakterület speciális outplacement programot alakított ki az így nehéz helyzetbe került kollégáknak ahhoz, hogy újra megtalálják helyüket a munkaerőpiacon, és a kezdeti időszakot anyagi szempontból is elfogadhatóan tudják kezelni. A törvényi kötelezettségen felül többször juttatásokat nyújtottunk az érintett kollégáink számára, továbbá támogattuk munkaerő-piaci újrakezdésüket angol nyelvi, számítástechnikai, valamint kétnapos elhelyezkedést támogató tréningekkel.

Ezeket a programokat közel százan vették rendszeresen igénybe. A számítógépekkel, internet kapcsolattal, nyomtatóval, fénymásolóval, szakirodalommal felszerelt, ún. „TámPont” támogató központunkban (354 nm) folyamatos lehetőséget biztosítottunk egyéni tanácsadás igénybevételére, a helyszínen dolgozó munkaerő-piaci szakértő álláslehetőségeket kutatott fel az álláskeresők számára, továbbá az érdeklődők tájékozódhattak az aktuális hazai álláslehetőségekről, valamint munkajogi, munkaerő-kölcsönzési témákban tájékoztató előadásokat hallgathattak meg.

⁶ „EsErnyő” – Esély Ernyő

⁷ „TámPont” – Támogató Központ

A nyári hónapokban újabb programokat szerveztünk a „TámPont” központban, melynek keretében a kiválasztások során gyakran használt ún. assessment centerek illetve képességvizsgáló tesztek módszertanával ismerkedhettek meg az érdeklődők. A létszámcsökkentésben érintett kollégák esetén a bank eltörölte a visszaalkalmazási tilalmat, a nyitott pozícióinkról folyamatosan tájékoztatjuk az érintetteket. Több kollégánk számára tudunk így újabb lehetőséget biztosítani a CIB Csoport keretein belül, 23-an pedig más vállalatoknál találtak új lehetőséget.

Amire kifejezetten figyeltünk

- A leépítésre kerülő kollégák méltóságának és önbecsülésének megőrzése, a kényszerű elválás **emberközpontú lebonyolítása**.
- A központi üzenetek pontos, egységes és konzisztens közvetítése; egyértelmű és **hiteles kommunikáció** munkatársaink felé.
- A **határidők pontos betartása** a törvényi kockázatok elkerülése érdekében.
- A leépítésbe kerülő kollégák névsorának meghatározása összhangban az egységes és **transzparens kiválasztási szempontokkal**, figyelembe véve a törvény által biztosított kereteket.
- A Management Committee által és a különféle vezetői szinteken hozott döntések felelős és **következetes képviselése**.
- Az itt **maradó kollégák** személyes **motivációjának fenntartása**, megerősítése.
- A **vezetők és a HRM** terület folyamatos, **szoros együttműködése**.
- Az elbocsátások levezénylésénél törekvés arra, hogy a bank által **kezelt titkok** ne sérüljenek (pl. jogosultságkezelés, adathordozók gondos átvétele, belépőkártyák stb.).
- A „TámPont” igénybevételének lehetősége és az „EsErnyő” program a Bankcsoport **minden leépítésben érintett munkatársára** vonatkozik, azokra is, akik nem esnek a csoportos létszámleépítés hatálya alá.

További létszám-racionalizálási intézkedések

- Kihhasználva azt a lehetőséget, melyet a Korengedményes nyugdíjaztatásról szóló törvény 2009. márciusában történt módosítása adott, programot alakítottunk ki a szervezetben lévő és koruk alapján érintett munkavállalók korengedményes nyugdíjaztatására. A bank vezetése számára kimutattuk, hogy a program gazdaságilag nem jelent többletet a cég számára, mint egy elbocsátás, viszont a létszámcsökkentésnek egy nagyon humánus formája. A munkavállalók számára, pedig egy olyan lehetőség, ami nem csak ideig-óraig oldja meg számukra egy esetleges munkaviszony megszűnés kapcsán keletkezett helyzetet, hanem biztonságot ad a jövőre nézve is.

A program elfogadásra került, beindult és mivel a rendeletet 2009. december 11-én újból módosították és újabb kört vontak be a lehetséges korengedményes nyugdíjasok körébe, így ezt a programot a 2010-es évben is folytatni fogjuk.

- Figyelembe vettük a létszám-racionalizálás egyik legáltalánosabb formáját a részmunkaidőben való foglalkoztatás lehetőségét is. Az egyes területek vezetőivel együtt mérlegeltük, hogy melyek azok az esetek, amikor a felesleges munkaerő-kapacitást (vagy annak egy részét) munkaidő csökkentéssel tudjuk kezelni. A mérlegelési szempont egyik fontos eleme az adott területen folyó munka tartalma volt. Amennyiben várhatóan a válság után, a fellendülés során ismét szükség van a nagyobb kapacitásra (pl. fiók hálózat), akkor célszerűbb volt a munkaidőt csökkenteni, mint elküldeni. Az érintett dolgozók esetén nem csökkentettük időarányosan a cafetériát, ezzel kicsit ellensúlyozva a kieső jövedelem okozta hiányt.
- Belső munkatársak előnyben! Bankcsoportunk előnyben részesíti a belülről történő építkezést, kinevezést a külső erőforrásokból történő toborzással szemben. Bankcsoportunknál felmerülő új munkakörök vagy pótlás esetében (nyílt pályázat) a meghirdetésre kerülő lehetőségről tájékoztatjuk munkatársainkat is. A kiválasztás során a vállalat dolgozói, alkalmasságuk alapján előnyt élveznek a külsős pályázókkal szemben. Ennek nem csak abban van jelentősége, hogy lehetőséget biztosít az előrejutásra, a karrierépítésre, a munkakör-váltásra, hanem nekünk is egy eszköz, hogy a más területen felmerülő többletlétszámot el tudjuk helyezni. Ez talán a legfontosabb eszköz a kezünkben a létszámleépítéssel szemben. Ez a feladat nagy körültekintést, a szervezet kellő ismeretét, és a HR tanácsadó csapat tagjai közti állandó kommunikációt és együttműködést kíván meg.

3.2 Folyamatok és szervezet átalakítása, leányvállalatok funkcionális integrációja

A létszámcsökkentéshez kapcsolódóan kezdődött meg szervezeti struktúránk korszerűsítése. Ennek célja a működési folyamatok, döntési hatáskörök, felelősségi körök átalakítása: bankcsoport szintű integrált, üzleti szegmens alapú működés, és ezt támogató szervezeti struktúra létrehozása. További célunk volt az irányítási hierarchia egyszerűsítése, a szervezet laposítása és a vezetői szintek számának csökkentése.

A szervezet- és folyamat-átalakítás összességében nagy változást jelent a 2009. év eleji állapothoz képest, a Bankcsoport szinte valamennyi szervezeti egységét érintette. A változásokat több lépésben hajtottuk végre: 2009. áprilisi, júniusi, augusztusi és októberi életbelépéssel, míg a legutolsó lépés 2010 februárjára maradt. A több lépésben történő végrehajtás jelentősen megnövelte az előkészítés és a végrehajtás komplexitását, ugyanakkor a válság miatt nem volt lehetőségünk az „egy nagy bumm” típusú változtatásra. Egyrészt a piaci kockázatok csökkentése és a hatékonyság növelése érdekében szinte minden területen a lehető leggyorsabban kellett volna meglépnünk a változásokat, másrészt a működőképesség fenntartása érdekében biztosítani kellett az alapos előkészítést és a folyamatok reorganizációjának átgondoltságát.

Ezért a változások megtervezésére és megvalósítására „Origó” néven projektet hoztunk létre, amelynek keretében a megvalósítás időszükséglete, a változás jelentősége és még további üzleti szempontok alapján priorizáltuk és szakaszoltuk a feladatokat, és ezek alapján alprojekteket hoztunk létre. A strukturális szervezeti változásokat, a kapcsolódó folyamatokat, döntési és felelősségi hatásköröket, egy-egy részterület vonatkozásában egyidejűleg léptük meg. A változásokhoz kapcsolódóan folyamatosan aktualizálásra került a Szervezeti és Működési Szabályzat (Szervezeti Kódex), illetve a vonatkozó belső szabályzatok is. A változások kiemelt jelentősége miatt a projekt előrehaladását a Management Committee folyamatosan követte nyomon, és ezen a szinten születtek meg a jelentősebb döntések is. A rendelkezésre álló belső kommunikációs csatornákon folyamatos és széleskörű támogatást adtunk a változásban érintett területek munkavállalóinak, és a bankcsoport egészének egyaránt.

Főbb változások:

- KKV és Lakossági tevékenység külön-külön divíziókba szervezése
- Nagyvállalati és projektfinanszírozási tevékenység szétválasztása önálló divíziókra
- Leányvállalatok integrációja a banki szervezetbe
- Hitelezési folyamatok átalakítása, kockázatkezelési és hitel-jóváhagyási tevékenységek megerősítése, operációs tevékenységek üzleti szegmensek mentén történő átstrukturálása
- IT Divízió belüli munkamegosztás és szervezeti felépítés átstrukturálása
- HR&GS divízió létrehozása
- CFO divízió kialakítása (pénzügy-számviteli, beszerzési, kontrolling területek közös irányítása, szervezeti struktúra „laposítása”)
- A fiókhálózatban a budai, pesti és közép-magyarországi régiók területi elvű újrastrukturálása.
- A csoportos létszámleépítést követően és kapcsolódóan a szervezeti és irányítási struktúra egyszerűsítése, kisebb szervezetek összevonása

A változások során a banki és leányvállalati működési struktúrákat homogenizáltuk, ezzel kialakítva a bank és a leányvállalatok teljesen integrált mátrix-működését. Ennek bonyolultságát növelte, hogy az integrált működést a jogszabályi környezet adta lehetőségek és korlátok között kellett megvalósítani. (társasági tv., pénzügyintézetekre vonatkozó jogszabályok, adótörvények, PSZÁF előírások, stb.) Azokban az esetekben, amikor a jogszabályok ezt lehetővé teszik, a bankba integráltuk a tevékenységeket, és szolgáltatások formájában biztosítjuk a leányvállalatok részére.

Természetesen a változások velejárója a munkaszerződések, HR nyilvántartások folyamatos, és megfelelő előkészítésű, ütemezett aktualizálása is.

Egykapus HR tanácsadói kiszolgálás

Az új, szegmens alapú divízióális struktúra kialakítása augusztustól kezdődött meg. Ehhez kapcsolódóan a vezetők HR tevékenységének támogatására 2009. őszétől fokozatosan „egykapus kiszolgálást” vezetünk be.

- Ennek keretében minden egyes divízió mellé a Személyzetfejlesztés egy-egy HR tanácsadóját rendeltük. Ugyancsak önálló tanácsadókat rendeltünk a Hálózat egy-egy régiója mellé is. Tanácsadóink napi kapcsolatban vannak a hozzájuk tartozó vezetőkkel, támogatva őket a munkavállalókkal kapcsolatos ügyekben (ki-belépés, áthelyezés, kinevezés, teljesítménymenedzselés, szervezet- és személyzetfejlesztés, stb.)
- A vezetők számára ezáltal egyértelművé válik, kihez fordulhatnak bármely, humán erőforrást érintő kérdésben, függetlenül attól, a humán erőforrás mely szakterülete, vagy személy szerint melyik szakértő végzi el a feladatot. Az egykapus kiszolgálást ellátó HR tanácsadó veszi fel a megbízást a vezetőktől, s ő is az, aki a feladat elvégzéséért felel – függetlenül attól, hogy önállóan, vagy más szakterületek bevonásával, kvázi „projektmenedzser”-ként valósította-e meg.
- Az egykapus HR tanácsadói kiszolgálás révén kiemeltebb, személyre szabottabb, teljesebb körű támogatás adható a vezetők részére, továbbá ezzel az egycsatornás kommunikációval elkerülhetőek az információhiányból fakadó félreértések, valamint megszüntethető a duplikált munkavégzés.

3.3 Teljesítménymenedzsmet és kompenzáció

A munkaerő-kapacitások racionalizálása, a folyamatok, a munkamegosztás és a szervezet optimalizálása semmit nem ér, ha a munkavállalók a szervezet tagjaiként, a folyamat résztvevőiként nem megfelelő hatékonysággal, illetve nem megfelelő elkötelezettséggel végzik munkájukat. Azaz a válság és az ahhoz kapcsolódó intézkedések még inkább ráirányították a figyelmünket a teljesítménymenedzsmet és az ösztönzés-motiváció kiemelt jelentőségére.

Új teljesítménymenedzselési rendszer (GÓL) a fiókhálózatban

Nem sokkal a válság megjelenése előtt, 2008. II. negyedévében a lakossági ügyfelekkel kapcsolatos tevékenységekben résztvevő fióki munkatársaink részére új teljesítménymenedzselési rendszert (GÓL) vezettünk be, amelynek keretében három tényező mentén folyamatosan értékeljük a teljesítményt, és ez direkt módon meghatározza a kapcsolódó, negyedévente kifizetésre kerülő pénzjutalom (“bonusz”) összegét. A három értékelési tényező arányát munkakörönként – annak jellegétől függően – eltérően határoztuk meg, ügyelve arra, hogy minden esetben kiegyensúlyozott módon teremtsük meg az egyéni és csoportcélok összhangját.

Az értékelés tényezői:

- Egyéni értékesítési teljesítmény: a közvetlen értékesítésben résztvevő kollégák az egyéni értékesítés keretében termékenként meghatározott számú termékpontot gyűjtenek, és ezen termékpontok egy állandó váltószám alapján konkrét jutalomösszeget jelentenek.
- Vezetői értékelés: hat tényezőből álló kompetencia alapú értékelés, amelynek keretében az ügyfélkiszolgálás minőségével (100% figyelem program), a termékek ismeretével és a fiókon belüli együttműködéssel összefüggő kompetenciákat mérünk.
- Fióki teljesítmény: a fiók – mint csoport – egyes termékekre/termékcsoportokra vonatkozó értékesítési céljainak teljesítése.

Az egyes termékekért kapható pontokat mindig a negyedév végén hirdetjük meg a következő három hónapra, ezzel tudjuk az értékesítési céloknak, termék-kampányoknak megfelelően, rugalmasan befolyásolni a rendszert. Ugyanakkor a termékpont–forint egyenértéket folyamatosan állandó értéken tartjuk. A kollégák heti rendszerességgel kapnak visszajelzést egyéni gyűjtött termékpontjaikról.

A 2008-as évközi bevezetés kezdeti nehézségeit követően a 2009. év tapasztalatai egyértelműen pozitívak. A rendszer az érintett kollégák meglegedettségére rugalmasan, gördülékenyen működik. **Úgy tapasztaltuk, hogy 2009 folyamán több termék kampány esetében a GÓL rendszer alkalmazásának jelentős szerepe volt a kampánycélok jelentős túlteljesítésében.** A pozitív tapasztalatok alapján 2009. IV. negyedévében a rendszer kiterjesztésre került a Call Centerben (CIB24) dolgozó kollégákra is.

MBO alapú vezetői teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása

Az ISP Csoport a leányvállalatok felsővezetői vonatkozásában (MC tagok és vezérigazgatói direkt riportban dolgozó vezetők) egységes MBO alapú TMR rendszert alakított ki. Ezt a rendszert adaptáltuk a többi vezetői szintre és a GÓL rendszer hatálya alá nem tartozó munkatársaink részére, és 2010. január 1-től vezetjük be korábbi teljesítménymenedzsment rendszerünk helyett.

- A célkitűzéseket január és február során kell elvégezni, a féléves üzleti zárás követően időarányos értékelést kell végezni, és következő év elején történik az éves értékelés. Az éves értékelés eredménye direkt kapcsolatban van a kifizethető jutalom (bonusz) összegével.
- A vezetők esetében öt célkitűzés minden vezető számára egységes célmegfogalmazást (leadership, menedzsment, személyzetfejlesztés, költséggazdálkodás, bankcsoport szintű egységes teljesítménycél) és kapcsolódó objektív mérőszám meghatározást (definiált KPI mutatót) jelent. A célokhoz kapcsolódó elvárt konkrét KPI érték a vezető szervezeti egységére vonatkozó éves üzleti tervből kerül levezetésre. További 3-5 személyes cél (projektfeladat, kompetencia, stb.) tűzhető ki.

- Az egyes célok értékelésnél figyelembe veendő súlya a vezetési szint függvényében eltérő, az egységes célok esetében 30-50%, az egyéni célok esetében 50-70% értéket vehet fel.
- A GÓL rendszer hatálya alá nem tartozó munkatársak részére kialakított TMR rendszer egységesen hat kompetenciát tartalmaz (szakmai kiválóság, proaktivitás, belső és szakterületek közötti együttműködés, pontosság/precizitás, transzparens munkavégzés), amelyek súlya 30-90% lehet. Minden munkavállaló esetén a szervezet üzleti tervéből levezetett szervezeti célt kell meghatározni, melyet a divízióvezető határoz meg a divízió minden munkatársa számára. Ennek súlya 5-20 % lehet a dolgozó célra vonatkozó ráhatásának függvényében. A munkatársi TMR-ben maximum 4 egyéni teljesítménycélt lehet megadni, 0-65% súllyal.

Kompenzáció

A gazdasági válság 2009. évi kiterjedése teljesen átírta 2008. év végén kialakított üzleti tervünket, így a személyi jellegű ráfordítások tervét is.

- A tulajdonos jóváhagyásával 2009. májusában fizettük ki a 2008. évi teljesítmény után járó jutalmat (bonuszt), amely a beosztott munkatársak esetében az eredetileg tervezett összeg 90%-a, vezetők esetében pedig 70%-a volt átlagosan, az egyéni teljesítmények alapján differenciálva. Ezt az összeget egyéni teljesítményüknek megfelelően a leépítésben érintett kollégák is megkapták.
- Bár eredetileg 2009. évre 4 % átlagos bérfeljlesztést terveztünk július 1-jei hatállyal, végül 2% emelést tudtunk megvalósítani októberi hatállyal. Az így rendelkezésre álló keretet elsősorban kulcsembereink megtartásának erősítésére fordítottuk, a munkavállalók közel 25%-a kapott minimum 8%-os alapbéremelést.
- A béren kívüli juttatások terén 2009-ben megőriztük 2008-as cafetéria keretünket, sőt 2010-re a keretet 30 ezer forinttal megemeltük, és ezen felül átvállaltuk a jogszabályokból adódó adóterheket is.
- Kifejezetten a válságra való tekintettel a kamatmentes dolgozói lakáskölcsön összegét 3 M Ft-ról 5 M Ft-ra emeltük, a kedvezményes kamatozásúét pedig 5 M Ft-ról 15 M Ft-ra.
- A költségtakarékosság jegyében sajnos szűkíteniünk kellett a gépkocsi juttatás körét is, 2009. második félévétől a céges tulajdonú autók számát az egyharmadára csökkentettük.
- Rendezvényeink köréből kénytelenek voltunk elhagyni az év végi Bankcsoport szintű dolgozói rendezvényt, ugyanakkor biztosítottuk a különböző sportrendezvények, a dolgozók gyermekei részére a Mikulás ünnepség megtartását. Támogattuk dolgozóink gyermekeinek külföldi táborozását is.

3.4 Vezetésfejlesztés

- Az IEB-CIB egyesülési folyamatban egy nemzetközi szervezetdiagnosztikai módszerrel felmértük a két vállalat szervezeti kultúráját. Ennek eredményeit felhasználva indítottuk el a vezetésfejlesztési programunkat, amely felsővezetői körben Leadership workshop-okból illetve coaching támogatásból állt. Ezt követően ötszáz vezető részvételével 2009. nyarán lezárult a szervezeti kultúrafejlesztést támogató, vezetői készségfejlesztő képzési sorozat első modulja – közismertebb nevén a Vezetői KÉK tréning. A tréningeken – bankcsoportunk kulturális célkitűzéseinek és értékeinek megfelelően – kiemelt hangsúlyt kapott a vezetői önismeret, attitűd- és készségfejlesztés. A résztvevők visszajelzései alapján a tréning élvezetesen és eredményesen támogatta az egységes vezetői kultúra kialakítását, alkalmat nyújtott a tapasztalatcserére.
- 2009. második félévében az anyavállalatunk kezdeményezésében a bankcsoporti leadership modellt használva vezetői kompetencia-felmérést hajtottunk végre – strukturált interjúk, development center programok, illetve 360°-os felméréseket használva. Mindezek eredményeit a 2010-es komplex vezetői tréningprogramba építjük be.

3.5 100% figyelem – képzési program az ügyfél-elégedettség jegyében

A HR és Ügyfélszolgálati terület közös szervezésében 2009. szeptember közepén kétnapos workshop keretében elindult egy új, az ügyfél-elégedettség stratégiai fontosságát tudatosító, a legfontosabb problémákat megoldani szándékozó programsorozat. Az első rendezvény a „Kitalálkozó” nevet kapta, s bankcsoportunk mintegy hatvan felsővezetője és a milánói központ ügyfél-elégedettségért felelős munkatársai vettek részt rajta.

Az első nap ráhangolódással kezdődött, a Radnóti Színház színészeit kértük fel arra, hogy mutassanak be néhány valós, tehát a CIB-nél előfordult panasz esetet. Ezt a módszert azért alkalmaztuk, mert szórakoztató, ugyanakkor elgondolkodtató is volt egyben, hiszen élővé tudta tenni az ügyfelek szemszögéből fontosnak ítélt problémákat. Az ezt követő előadásokban a képzési programról, valamint magáról a 100% figyelem ügyfél-elégedettségi programról, illetve nemzetközi tapasztalatokról hallhattunk részleteket.

A második nap csoportmunka folyt, a bemutatókon elhangzott információk alapján ötleteket és akcióterveket dolgoztunk ki az ügyfél-elégedettséggel kapcsolatos legfontosabb problémák megoldására.

2009 utolsó negyedében tovább folytattuk ennek a képzési programsorozatnak a rendezvényeit, egyre több szervezeti egységhez juttattuk el az ügyfél-elégedettségi vizsgálat eredményeit, továbbá az értékesítési – coaching tréningekbe, orientációs programokba és a Teljesítmény értékelési rendszerbe is beépítettük a téma legfontosabb elemeit.

3.6 Képzési program biztosítási termékek értékesítésére a fiókhálózatban

2009. november 1-jével Bankcsoportunk Kötelező Gépkocsi Felelősségbiztosítási kampánya kezdődött el. Ez a kampány első lépése azon cél megvalósításának, hogy a Bankcsoport jutalék jellegű bevételeit biztosítási termékek értékesítésén keresztül növeljük.

A biztosítási termék értékesítéséhez szükség volt a termékek, a folyamatok, a rendszerek, a jogszabályi megfelelés kialakításához, és mindezekhez kapcsolódóan az emberi erőforrás felkészítésére, fejlesztésére. A képzésben összességében 352 kollégánk vett részt. Az emberi erőforrás felkészítésének oktatási feladatait egyrészt a jogszabályi megfelelés, másrészt a biztosítási szakmai felkészültség, harmadrészt pedig a konkrét termék, folyamat és rendszerismeret határozta meg. Ahhoz, hogy a Biztosítási törvény szerinti alkuszi tevékenységet végezhessek a bankfiókos munkatársak oktatási szempontból két célcsoportot határoztunk meg.

1. célcsoport: Felsőfokú végzettséggel rendelkező munkatársak, akik a BIT szerint alkuszként a PSZÁF-nál történt regisztráció után azonnal alkuszként működhetnek. Számukra 1 napos biztosítási alapok képzést szerveztünk, melyet egy 1 napos KGFB és CASCO termék, folyamat, rendszer oktatás követett belső intranetes (MULTILEARN) vizsgával. Résztvevők száma: 189 fő

2. célcsoport: Felsőfokú végzettséggel nem rendelkező munkatársak felkészítésének első fázisa egy 5 napos hatósági vizsgával záruló képzés, melyet szintén egy 1 napos KGFB és CASCO termék, folyamat, rendszer oktatás követett belső intranetes (MULTILEARN) vizsgával. Résztvevők száma: 163 fő

Az érintett kollégák PSZÁF-hoz való bejelentését megelőzte a kollégák munkajogi helyzetének jogszerű megoldása, így minden fent említett munkatárs további jogviszonyban a CIB Biztosítási Alkusz Kft. alkalmazottja lett, mely szerződéskötést a PSZÁF-hoz történő alkuszi hatósági bejelentés követett.

Jelenleg további biztosítási termékek fejlesztése folyik, melynek eredményeképpen 2010. március 1-jével elindulhat a Családfő (életbiztosítás) kampány. Az eddig alkuszként már értékesítést végző kollégák új termék, folyamat, rendszer oktatása mellett, még 98 felsőfokú végzettséggel rendelkező, valamint 198 felsőfokú végzettséggel nem rendelkező kolléga képzése történik a fenti metódus szerint, akik szintén majd a CIB Biztosítási Alkusz Kft. munkatársai lesznek.

Az idei évben a projekt III. fázisában már csak az újabb biztosítási termékek, folyamatok, rendszerek oktatása történik majd.

3.7 „We are Intesa Sanpaolo Group” – Érték-kampány és fotózás Milánóban

"Alappillérünk a stabilitás – We are Intesa Sanpaolo Group.

Az Intesa Sanpaolo a világ egyik meghatározó bankcsoportja, amely mintegy 40 országban van jelen. Szilárd alapjainkat évszázados múltunk, vezető nemzetközi szerepünk, valamint az átfogó tevékenységünk és a mélyen gyökerező, helyi jellegzetességek közötti összhang biztosítja. Céljainkat tisztességes, méltányos és felelős módon valósítjuk meg, a törvényi és a szakmai etikai alapelvek legteljesebb figyelembe vételével. Azon dolgozunk, hogy tapasztalatunk és szakértelmünk révén ügyfeleink számára fenntartható, jobb jövőt teremtsünk."

A fenti idézet jegyében egy eddig még soha nem látott, egyedülálló kezdeményezés indult el 2009. tavaszán az ISP Csoport leánybankjaiban. Az Intesa Sanpaolo stabilitásáról szóló belső kampány folytatásaként, szeptembertől egy még nagyobb, még intenzívebb belső kampányidőszak vette kezdetét, amely az Intesa Sanpaolo Csoport értékeit mutatta be minden munkatársunk számára. Ehhez olyan kreatívokat használtunk, amelyek témájukban az ISP csoport minden tagjánál ugyanúgy jelennek meg, de rajtuk az intraneten meghirdetett belső castingon kiválasztott munkatársaink voltak láthatóak.

3.8 Együtt egy kiváló bankcsoportért – Belső elégedettség-felmérés

Anyabankunk 2009-ben először indított útjára egy olyan elégedettség-felmérést, amely bár országonként különböző időpontban zajlik, de minden leányvállalatra kiterjed. A vizsgálat célja az, hogy nemzetközi szinten is megtudjuk, mit gondolnak munkatársaink a banknál végzett munkájukról.

A minden dolgozóra kiterjedő felmérés 2009 decemberében zajlott: valamennyi munkatársunk kapott egy e-mailt, benne az online kitölthető kérdőívre mutató hivatkozással. A kérdőív többféle témában tartalmazott kérdéseket, ezek némelyike a dolgozó saját bankjára, mások az Intesa Sanpaolo Csoportra vonatkoznak.

A felmérés során természetesen garantáltuk a teljes névtelenséget. A kitöltött kérdőíveket közvetlenül a válaszok kiértékelésével megbízott, külső szakértő cég gyűjtötte össze oly módon, hogy a kitöltő személye nem állapítható meg. A külső cég összesített formában közli velünk az eredményeket, melyeket azután megosztunk majd egymással CIB-en belül és nemzetközi szinten egyaránt.

A kiértékelés várhatóan 2010 tavaszán készül el, amely alapján a 2010-2011 időszakra vonatkozóan a HR&GS szervezet akcióterveket dolgoz ki a felmérés eredményei alapján.

3.9 Kommunikációs platformjaink

Bankcsoportunk kiemelt figyelmet fordít belső kommunikációs csatornák működtetésére.

- Rendszeresek a különböző szintű vezetői értekezletek, az egyes projektekhez, akciókhoz kapcsolódó workshop-ok, munkaértekezletek.
- A rendszeresen megjelenő belső újságunkban (CIBünk), minden alkalommal találhatóan a HR tevékenységét ismertető cikkek.
- A bankcsoport egészét vagy nagyobb szervezetit érintő híreket Intranetünkön tesszük közzé, ahol a kiemelt témákhoz (100% figyelem program, Origó projekt, érték kampány, stb.) közvetlen linkek kapcsolódnak.
- Új munkatársainkat orientációs tréning keretében vezetjük be a Bankcsoport életébe, és egy CD-n elektronikus formában kapják meg a legfontosabb információkat.
- A fogadó szakterület egy szenior munkatársát jelöljük ki hozzá mentorként, támogatva beilleszkedését és a napi munkafeladatok megismerését. Az új munkavállaló kiválasztásában közreműködő HR tanácsadó folyamatos kapcsolatot tart a próbaidőszakban az új kollégával, és figyelemmel kíséri beilleszkedését.
- 2009. szeptember 1-jétől minden munkavállalónk részére belépésének évfordulóján köszöntő levelet küldünk: „Köszönjük, hogy velünk dolgozol”.

3.10 Munkavállalói és vezetői önkiszolgáló rendszer bevezetése

Munkavállalóink számára egyik fő célként az adminisztratív tevékenységek korszerűsítését céloztuk meg. Ennek keretében 2009. év elejétől pilot jelleggel a központi területek egy részén bevezettük a SAP HR időgazdálkodási funkcióját, előkészítve a munkavállalói és vezetői önkiszolgáló rendszer bevezetését. Következő lépésként 2009 nyarán megkezdtük a SAP HR rendszer ESS/MMS⁸ funkciójának bevezetését, amely magyar és angol nyelven érhető el. Kezelési felülete portál megoldású, így általános Internet-használati ismeretek elégségesek hozzá.

⁸ ESS: Employee Self Service – Munkavállalói Önkiszolgáló Rendszer, MSS: Managerial Self Service – Vezetői Önkiszolgáló Rendszer

A rendszer bevezetésének keretében 2009 őszén a törzskari szervezetek, a Humán erőforrás és Általános Szolgáltatások valamint az Informatika divíziók munkavállalói (mintegy 500 fő) a rendszer segítségével igényelhetik szabadságukat, megtekinthetik saját, illetve szervezeti egységük munkavállalóinak csoport-naptárát, saját szabadságkeretüket. A szabadság-igénylés egy workflow-t generál, amely értesíti a munkavállaló vezetőjét, aki a távollét-kérelmet jóváhagyhatja vagy elutasíthatja. Az így berögzített szabadság direkt módon kerül be a havi bérszámfejtés alapadatai közé. Természetesen a vezetők is megtekinthetik az általuk irányított munkavállalók csoport-naptárát, amelyben követhetik beosztottaik távolléteit. Decemberben újabb funkcióval bővítettük a rendszert: először a fenti szervezetek munkavállalói, majd két hét próbaidőszak után a teljes bankcsoport minden munkavállalója az ESS rendszer segítségével választhatta ki cafetéria juttatásának összetevőit.

A rendszer kiterjesztésén tovább dolgozunk, 2010. februárjától a szabadságigénylési funkciót a bankcsoport minden munkavállalójára kiterjesztjük. 2010. nyarától pedig a munkavállalók megtekinthetik a SAP HR rendszerben róluk nyilvántartott adatokat, ezen keresztül kapják meg havi bérjegyzéküket, ezen keresztül igényelhetnek különféle munkaügyi igazolásokat, illetve meghatározott adatkörök vonatkozásában (név, lakcím, gyermekek, stb.) rögzíthetik a változásokat, amelyek egy adatváltozás-jóváhagyási folyamat végén jutnak érvényre.

A kiterjesztés a vezetők számára is új funkciókat biztosít: a vezetők elérhetik beosztottaik minden nyilvántartott adatát, és a szervezeti struktúra mentén vezetői munkájukat támogató riportokat, lekérdezéseket érhetnek el.

A rendszer rendelkezni fog egy mindenki számára elérhető „Ki-Kicsoda” funkcióval, amelyben különféle keresési szempontok szerint lehet egyes munkatársaink szervezeti hovatartozását, elérhetőségét megtalálni. Ez a funkció nemcsak kiváltja az eddig használt Intranetes telefonkönyvet, hanem annál bővebb funkciókat valósít meg.

4 A HR funkció elfogadottsága

A HR funkció elfogadottságát és stratégiai jelentőségét mutatja, hogy a HR vezető a CEO közvetlen alárendeltségében, divízióvezetői minőségében a Bankcsoport operatív vezetésének (Management Committee) teljes jogú tagja. Az elmúlt 2-3 évben hatásköre és felelőssége jelentősen megnőtt, melyet tovább erősített az Általános Szolgáltatások és Biztonsági területek beolvadása.

A HR szervezet részt vesz minden, a bank szakterületein folyó projekteken, illetve a HR projektekbe (pl. TMR, munkakör-értékelés, munkaköri struktúra továbbfejlesztése, utánpótlás- és karriermenedzsment, stb.) aktívan bevonja az üzleti és funkcionális területek képviselőit.

Jól mutatja a HR terület fontosságát, erejét – mint a csoport legnagyobb költséggazdája – a rábízott anyagi és emberi erőforrások mértéke, fontossága.

Néhány számadat a HR divízióval összefüggésben:

- Bankcsoporti létszám: 3300 fő
- HR funkció létszáma: 36 fő
- HR&GS divízió létszáma: 128 fő
- Személyi jellegű ráfordítások
 - bérjellegű: 28 milliárd Ft
 - képzési: 460 millió Ft
 - jóléti: 120 millió Ft

A belső ügyfeleink, a vezetők véleménye alapján a HR terület meghatározó erőssége (HR belső felmérés eredménye alapján – 2009.) a kiemelkedő szakmai tudás, területektől függetlenül; a tanácsadói attitűd, folyamatos rendelkezésre állás, segítőkészség, valamint a megoldásközpontú gondolkodás.

HR terület belső megítélése és elfogadottsága, nagyban összefügg a szakterület belső együttműködési képességével, - mely az elmúlt évek stabilitása, vezetői felhatalmazása és számos tudatos belső program eredményeként – nagyban tovább fejlődött; mára stabil, egységes és hatékony csapattá érlelte a HR kollektívát.

A fentiek alapján talán nem túlzás, hogy a CIB csoportban a HR terület, napjainkra teljes jogú, felnőtt tagja a szervezetnek és bankcsoport vezetésében alapvető fontosságú stratégiai résztvevővé, partnerré vált.