

# Partnerségben az üzlettel

A Magyar Telekom pályázik  
az Év HR csapata 2009 címre

•• T •• Home •

•• T •• Mobile •

•• T •• Systems •

Együtt. Veled



2010. 02. 12.

Pályázati adatlap

„Az év HR csapata”  
2009

**Cég neve:** Magyar Telekom  
Cím: 1013, Budapest, Krisztina krt. 55.

**HR vezető neve:** Somorjai Éva  
Beosztása: HR Vezérigazgató-helyettes  
Telefon: (1) 458 7130  
Email: somorjai.eva@telekom.hu

**Kapcsolattartó neve:** Tölösi Kriszta  
Beosztása: Senior HR szakértő  
Telefon: (30) 631 5141  
Email: tolosi.kriszta@telekom.hu

Csatolt mellékletek: -

**Alulírott, mint a pályázó szervezet felelős vezetője az alábbiakról nyilatkozom:**

1. Tudomásul veszem és elfogadom a pályázati feltételeket.
2. Hozzájárulok az általam beküldött pályázat anyagának közzétételéhez.
3. Kijelentem, hogy a pályázatban szereplő adatok a valóságnak megfelelőek.

Budapest, 2010. február 10.



**Horányi Endre**

pályázat készítéséért felelős vezető

## Cégbemutató

A Magyar Telekom Csoport tevékenysége révén két üzleti területet fed le: a vezetékes és mobilkommunikációs lakossági szolgáltatásokat (T-Mobile és T-Home márkanéven), valamint az üzleti ügyfeleknek nyújtott vállalati szolgáltatásokat (T-Systems márkanéven.).

A Magyar Telekom irányítási struktúrája az egyes ügyfélszegmensek alapján határozza meg a Csoport működési modelljét, amely két üzletágon, valamint a hálózati és informatikai infrastruktúrát menedzselő műszaki területen alapul. A Csoport Központ látja el a cégcsoport egészét érintő funkcionális (gazdasági, emberi erőforrás, stratégia, üzletfejlesztés, szabályozás, kommunikáció, belső ellenőrzés, biztonsági, jogi) területek feladatait.

A cégcsoport belföldi tagvállalatai az egyéb márkanéveken nyújtott infokommunikációs, tartalom-, média- és más, nem hozzáférési szolgáltatásokat menedzselik. A csoport nemzetközi tagvállalatai integrált illetve alternatív telekommunikációs szolgáltatóként a délkelet-európai régió piacain működik.

A Magyar Telekom Csoport létszáma 2009 decemberében 10828 fő volt.. A vállalatra jellemző a magasan kvalifikált munkaerő: az emberi erőforrás 55,5%-a rendelkezik felsőfokú, 44%-a középfokú, és 0,5%-a alacsony fokú végzettséggel.

A Magyar Telekom – ahogyan a legtöbb vállalat az Egyesült Államoktól a Balkánig -működés-racionalizálásra kényszerült a 2009-ben kicsúcsosodó válság hatására. Ennek következtében több szervezetnél átszervezésekre, Magyar Telekom Csoport szinten pedig létszámcsökkentésre került sor, melyet – mint mér egy évtizede minden alkalommal – outplacement programmal támogatott meg a HR terület, könnyebbé, emberibbé téve a nehézre fordult egyéni sorsok alakulását.

A teljes HR terület létszáma 2010. január 1-től 212 fő, ebből a HR partner (személyzeti) osztályok létszáma: 56 fő. A Magyar Telekom HR csapata három nagy logikai egységre tagolódik, mely logikát követi a szervezeti felállítás is: a HRP (HR partner), a HRKK (HR kompetencia központ) a HRM (HR menedzsment) területeire. A HRP feladata a dedikált szakmai terület támogatása személyügyi tevékenységek, munkaerő mozgás és szervezeti változások menedzselése, illetve képzés-menedzselés tekintetében.

A HRKK feladata a HR stratégiai partneri szerepének támogatása, módszertanok kialakítása, fejlesztések menedzselése, irányítása, illetve a kultúrafejlesztés, szervezetfejlesztés, változáskezelés is. A HRM végzi az összes HR menedzsment tevékenységet: munkavállalói érdekképviselőkkel való tárgyalásokat, a HR kontrollingot, valamint az adminisztratív tevékenységeket, mint a bérszámfejtés, munkaügyi feladatok, elszámolások, szociális-jóléti juttatások ügyintézése, de ide tartozik a HR jogi, és rendszer-támogatása (SAP) is.

## Stratégiai HR Partnerség a Magyar Telekomnál

A Magyar Telekom éves stratégia célkitűzései a vállalat hosszabb távú stratégiai céljaiból kerülnek lebontásra és kialakításra. A sikeres megvalósításban kulcsfontosságú szerepet játszik a költségszerkezet és erőforrás-elosztás optimalizálása, a megfelelő támogató, ösztönző rendszer és humántőke menedzselés biztosítása, valamint a vállalati kultúra építése és fejlesztése a „Mi Vállalatunk” megközelítés jegyében.

Vállalatunk HR szervezete a stratégiai partner szerepét úgy tudja betölteni, hogy a szervezet szakemberei az üzleti szemlélet birtokában tudásukat folyamatosan fejlesztve képesek arra, hogy szakértő tudásukat felhasználva innovatív, az egyedi igényeket is figyelembevevő megoldásokkal támogassák a gyorsan változó piaci környezetben működő üzleti területek céljainak megvalósítását.

A HR koncepciónk tartalmazza a teljesítményalapú vállalati kultúra megteremtését, fő célkitűzésünk, hogy 2010 végéig elérjük, hogy a vezetői és a kiemelt munkakörök 70 százalékban belső erőforrásból kerüljenek pótlásra. Az üzleti eredményesség növelése érdekében, vezetőink folyamatos fejlesztésben részesüljenek. Megvalósítsuk a Magyar Telekom stratégiai céljaihoz kapcsolódó HR mérőrendszer további fejlesztését.

Vonzó munkahelyet teremtünk a már nálunk dolgozók és a munkaerőpiacon állást keresők számára egyaránt.

## 1. A HR funkció képviselte a Magyar Telekom üzleti stratégiájában és annak módosításában, különös tekintettel a gazdasági válság kedvezőtlen kihatásainak csökkentése érdekében

A Magyar Telekomnál a HR terület vezetői állandó tagját képezik a különböző felsővezetői döntéshozó testületeknek.

A Humán Erőforrás vezérigazgató-helyettes a vállalat Management Committee-jének állandó tagja, rendszeres előadója és meghívott vendége a megszervezésre kerülő dolgozói fórumoknak Budapesten és vidéki telephelyeinken egyaránt.

A HR Partner területek igazgatói a hozzájuk rendelt üzleti területek felsővezetői döntés előkészítő és döntéshozó szervezeteinek állandó tagjai. Ezáltal a HR terület, döntő szerepet vállal a társaság minden üzleti és stratégiai tervezésében, kialakításában és döntésében.

Ennek egyik gyakorlati megnyilvánulása, hogy 2009-ben, a gazdasági válság már látható és vélelmezhető hatásainak értékelése során, a vállalat Vezetősége a szakmailag elfogadott és elismert HR terület aktív közreműködésének köszönhetően, több más nagyvállalattól eltérően, elsősorban nem a munkavállalók javadalmazásának átmeneti visszafogásával csökkentette költségeit. Ezzel a lépéssel a HR jelentősen hozzájárult a biztos munkahely és az elkötelezettség érzésének a munkavállalók felé történő megerősítésében.

Olyan akciótervek kerültek kidolgozásra, melyek lehetővé tették, hogy a korábban tervezett HR stratégiai célkitűzéseket nem kellett későbbre ütemezni, vagy véglegesen feladni. Erre gyakorlati példa, hogy a vezetők képzésére előzetesen felállított fejlesztési terv megvalósításra került, hiszen ez az egyik elengedhetetlen pillére annak, hogy a HR stratégiában megfogalmazott egyik cél teljesülhessen, mely szerint a vezetői és a kiemelt munkakörök utánpótlása 70%-ban elsődlegesen belső erőforrásból kell, hogy történjen.

Az év során folyamatosan monitorozva a bevételek és a költségek alakulását, ütemezetten az alábbi intézkedések bevezetését eszközöltük:

- A belföldi és nemzetközi üzleti utak kiváltásra kerültek videokonferencia és konferencia beszélgetésekkel.
- A természetes fluktuáció alkalmával minden, nem közvetlen ügyfélkapcsolati munkakör esetén az üzleti területek vezetőivel együttműködve, értékeltük a megüresedett pozíció betöltése, az üzletmenetet szempontjából feltétlenül indokolt-e.
- Azoknál a megüresedett pozícióknál, melyek betöltésre kerültek, egységesen azt az irányelvet alkalmaztuk, hogy az új munkaerő a korábbihoz képeset, kevesebb alapbérrel kerüljön alkalmazásra.
- A vállalat vezetőségi és dolgozói eseményei minden esetben a Magyar Telekom telephelyein kerültek megrendezésre.

## 2. A humánpolitikai fejlesztések szerepe az ügyfelek megtartásában és az elégedettség fenntartásában

**Vállalatunk egyik legfőbb célkitűzése** hogy a „Három képernyő” stratégia végrehajtásával teljes szolgáltatási portfoliót (dupla 3play) nyújtson, fejlessze az ügyfélélményt, valamint korszerű hálózatépítést valósítson meg és IT képességekre tegyen szert. Ennek megvalósításához olyan szakemberekre van szükség, akik mind a piac, mind a műszaki területek vonatkozásában integrált tudással rendelkeznek. A jelenlegi munkaerőpiacon ilyen tudással rendelkező kész munkavállalók nincsenek, ezért elengedhetetlen a tudatosan tervezett szakmai továbbképzések megvalósítása és a belső tudásmegosztás rendszerének kialakítása, működtetése.

Piacvezető telekommunikációs szolgáltatóként kiemelt fontosságú a vállalat számára ügyfeleinek elégedettsége, amely elérésének egyik alapfeltétele, hogy a HR belső ügyfeleinek, azaz a Magyar Telekom munkavállalóinak elégedettsége is magas legyen. Az egyedülállóan magas juttatási rendszerünk mellett a HR szervezet komoly figyelmet fordít a munkavállalók egyéni karrierútjára, szakmai fejlődésére is.

Ennek megvalósításához szükséges volt egy, a munkavállalók egyéni karrierútjának részleteit tartalmazó átfogó rendszer kialakítása és elfogadtatása a vállalaton belül. 2009-ben minden munkavállalói szinten, minden munkakörben bevezetésre került a Karriermenedzsment rendszer. A rendszer segítségével, a teljesítményalapú vállalati kultúra jegyében értékelésre kerül az egyén éves szakmai teljesítménye, valamint meghatározásra kerülnek a vállalati célok figyelembevételével a lehetséges jövőbeni potenciálok és ezek megvalósításához szükséges fejlesztési aktivitások. A 2009-ben megtörtént karriermenedzsment program kimeneteleként a Lakossági Értékesítési igazgatóság T-Pont hálózatának több mint 500 fős területén kialakításra került egy öt lépcsőből álló karrierút, melynek csúcsa a regionális ügyfélkapcsolati oktató munkakör vagy az üzletvezető-helyettes pozíció betöltése, melyet határozott időtartamra, 1 évre lehet elnyerni.

Az egységes vállalati kultúra és üzleti szemlélet kialakításának elősegítése érdekében létrehozásra került egy nagyobb létszámú csoport a vállalat munkatársaiból és operatív szintű vezetőiből. A munkatársak a „változás nagyköveteiként” rendszeresen workshopokon vesznek részt, ahol olyan, az üzletmenettel összefüggő stratégiai, pénzügyi, üzletfejlesztési kérdésekben gondolkodhatnak együtt felsővezetőkkel, melyek alapvetően hatással vannak a vállalat eredményeire. Ennek a fejlesztő programnak a keretén belül nem csak a munkatársak információval történő ellátása valósul meg, hanem szemléletük fejlesztésével a stratégiai célokat képesek saját munkakörükre vonatkozóan a mindennapi munkájuk során értelmezni. Ez hozzájárul ahhoz, hogy nem csak a közvetlen ügyfélkapcsolatban lévő „harcoló alakulatok” munkaköreiben dolgozók, hanem az ő munkájukat segítő „támogató alakulatok” munkatársainak esetében is erősödjön az ügyfélközpontú szemlélet és hatékony munkavégzés.

Ennek létrehozásában és folyamatos működtetésében a HR terület kezdeményező szerepet vállalt és módszertani javaslataival hozzájárult a program és a „Változás Nagyköveteinek” vállalaton belüli elfogadtatásához és elismertségéhez.

### 3. A HR szervezet által végrehajtott gyakorlati programok a válság üzletmenetre gyakorolt negatív hatásainak csökkentésére 2009-ben

**Mint minden piaci szereplőnek**, nekünk is komoly figyelmet kellett fordítanunk 2009-ben arra, hogy a negatívan megváltozott gazdasági és piaci hatások mellett, hogyan valósíthatók meg azok az üzleti stratégiai célértékek, melyet magunk elé tűztünk ki.

Miben és hogyan számíthattak üzleti területeink a HR területre ebben a kérdésben?

A bizonytalan gazdasági környezetben felértékelődött a folyamatos és transzparens kommunikáció szerepe. Ezért a már létező dolgozói fórumok számát növeltük és olyan témákat tűztünk napirendre, mely a gazdasági válság vállalatunkra gyakorolt hatásaival és a lehetséges megoldásaira fókuszáltak. Ezeknek a rendezvényeknek az elsődleges célja az lett, hogy felsővezetők bevonásával a piaci környezet (versenytársak, gazdasági helyzet) gyakorlatban érzékelhető hatásainak megértését és reális értékelését segítse, tájékoztatást adjon és megadja a visszakerdezés lehetőségét a vállalat eredményeiről, piaci helyzetéről. A fórumokon minden esetben valamelyik üzleti terület első számú vezetője mellett, a HR terület valamelyik felsővezetője is jelen volt.

A költségcsökkentésről és hatékonyságjavításról szóló gondolkodásba a vállalat minden munkavállalója bevonásra került azáltal, hogy Innovatív üzleti megoldásokat generáló munkavállalói pályázati rendszer került kialakításra. Ennek eredményeképpen több, a pályázati rendszer keretén belül érkezett ötlet megvalósítása már befejeződött.

A HR terület kezdeményezésére, felülvizsgálatra kerültek az üzleti területen a munkakörök és ahol a hatékonyságjavulás érdekében szükséges volt a javadalmazási rendszer teljesítményalapúvá történő átalakítása, ott ez megvalósításra került. Ennek köszönhetően a közvetlen ügyfélkapcsolatban érintett műszaki területeinken több mint 1.000 fő esetében a korábban kizárólag havidíjas javadalmazási rendszerrel áttértünk az alacsonyabb havi alapláb és jutalék alapon történő javadalmazásra. A már jutalékos területeken, az üzleti területekkel közösen áttekintésre került a jutalékrendszer és ahol szükséges volt, ott ebbe beavatkoztunk.

Kialakítottuk és elfogadtattuk a helyi Érdekképviseléssel annak folyamatát, hogy a munkakörökben huzamosan nem megfelelően teljesítő munkavállalók munkaviszonya megszüntetésre kerülhessen, a legkisebb munkajogi kockázattal.

A szervezetek vezetőinek gondolkodását abba az irányba orientáltuk, hogy a korábbi folyamataikat tevékenység alapon vizsgálják meg azzal a céllal, hogy a folyamatok újraszervezésével ne csak egyszerűen erőforrást takarítsanak meg, hanem a tevékenységük által kiszolgált külső vagy belső ügyfelek számára egyértelműen érezhető és tapasztalható legyen a hatékonyság javulása.

Szerepet vállaltunk olyan területek toborzás –és kiválasztási tevékenységében, melyek munkavállalói nem közvetlenül a Magyar Telekom alkalmazottai, hanem szerződéses partnereink munkavállalói, de tevékenységük által előfizetőinkkel közvetlen ügyfélkapcsolatban vesznek részt.

A személyi jellegű költségek tervezési modelljének újragondolásával egy olyan tervezési modell bevezetése történt meg, melynek segítségével a korábbi gyakorlathoz képest pontosabban meghatározható a tervek, a várható és a tények alakulásának nyomon követése.

#### 4. A HR funkció elfogadottsága a Magyar Telekomon belül

A HR szervezet elfogadottságát, munkájának hatékonyságát a Magyar Telekomnál – illetve annak jogelődjénél, a Matávnál – 2000 óta mérik. A TÜKÖR – munkatársi elégedettség-mérés kérdéssorai között számos, a HR munkáját értékelő téma került. Egy évvel később, 2001-ben indult útjára a 2 évente kitöltésre kerülő HR ügyfél-elégedettségi felmérés, ami már kizárólag a HR szakmai munkáját térképezi fel, és ad inputot a fejlesztésekhez.

A 2009-es felmérés tapasztalatai azt mutatják, hogy a T-csoportban nemzetközi szinten is rendkívül jó a HR munkájának megítélése: A Magyar Telekom csoport a felmérés összes kérdéskörében a DT, illetve annak nemzetközi tagvállalata eredményeinél jóval magasabb eredményeket ért el.

A belső ügyfél-vélemények alapján folyamatosan javul a HR teljesítménye az üzlet támogatásának tekintetében: az ügyfél-vélemények alapján a kontrolláló gyakorlat helyét egyre inkább a rugalmas, üzleti igényeket támogató szemlélet veszi át.

Az üzleti területek nagyra értékelik a HR üzletorientált, innovatív tanácsait, illetve termékeit és szolgáltatásait. A fentiek mellett a legjobb értékelést a kompetens alkalmazottak megtalálásának, fejlesztésének, teljesítmény-menedzselésének megítélése kapta.

A fejlesztendő területek jellemzően azok, amelyek a leginkább befolyásolják a vállalati közérzetet: fejlesztés, tehetség-menedzselés, megtartás.

A fenti – kifogásolt – területek fejlesztésére folyamatos munka zajlik, melyet az a szervezeti változás is hangsúlyoz, amely egy HR Kompetencia Központban tömöríti az összes módszertani, eszköz és rendszer-fejlesztést, működtetést.