

AVON

the company for women

„Az Év HR Csapata”
2008 pályázat

HR Üzleti Partnerség

Pályázati anyag
2009. február 2.

Az AVON Cosmetics Hungary Kft bemutatása

Az Avon immáron 122 éves múlta visszatekintő amerikai cég, amely 2008-ra a világ 160 országában, több mint 5 millió Tanácsadónő segítségével értékesíti termékeit, több mint 40 ezer munkavállalót foglalkoztat és a direkt értékesítési tabellán az első helyet foglalja el a világon 10 milliárd dollárt is meghaladó árbevételével.

Az AVON Cosmetics Hungary 1990-ben alakult. A cég közvetlen értékesítési rendszerben forgalmazza termékeit, melyek kozmetikumok és kozmetikai kiegészítők. A vállalat a kezdetek óta folyamatosan bővíti tanácsadónői hálózatát és növeli bevételét.

1997-től nemcsak a magyar piacot, hanem a horvát, szlovák, szlovén, szerb, bosnyák és macedón piacot is a gödöllői disztribúciós központból látja el áruval, ahol jelenleg 350 fő saját alkalmazott három szervezeti egységre (Értékesítést támogató területek, IT, Ellátási Lánc) lebontva támogatja a közvetlen értékesítést.

Mára, az Avon a magyar piacon piacvezetővé vált. 2008-ban éves árbevétele meghaladta a 24 milliárd forintot.

Célkitűzése, hogy az a vállalat szeretne lenni, mely a világon a legjobban megérti és kielégíti a nők termékekre, szolgáltatásokra és önmegvalósításra vonatkozó igényeit.

Az Avon **jövőképe** Magyarországot új magaslathoz emelve a tehetséggondozás, az üzleti megoldások és a követendő legjobb példák középpontjává tenni a fenntartható és nyereséges növekedés érdekében.

Az Avon öt **alapértéke** a **Bizalom, Tisztelet, Hit, Alázat és Tisztesség** már a kezdetektől fogva az Avon legfontosabb gondolatai és szemléletük fontos részei. A Tisztesség, mely elkötelezettséget jelent a legmagasabb szintű etikai normák felé, kivívta helyét az Avon alapértékei között; ezzel együtt az Avon missziójának részévé vált, mint a vezetői kulcskompetenciák egy fontos eleme.

Társadalmi felelősség vállalás¹

A nőikkel kapcsolatos társadalmi problémák, jelenségek terén igyekeznek aktívan szerepet vállalni és közreműködni. A szépség természetes forrása az egészség, ezért az AVON számára a nők egészsége ugyanolyan fontos, mint a szépségük.

A vállalat ebben a szellemben kötelezte el magát az emlőrák elleni küzdelem mellett. A vállalat 1992-ben hozta létre az „**AVON - Az emlőrák ellen a nőkért Alapítvány**”-t, amely küldetésének tekinti az adományok gyűjtését a mellrák ellenes küzdelem támogatására. Az önzetlen globális összefogás eredményeképpen, az alapítvány az elmúlt 15 évben több mint 450 millió dollárt adományozott a mellrák elleni harcra világszerte.

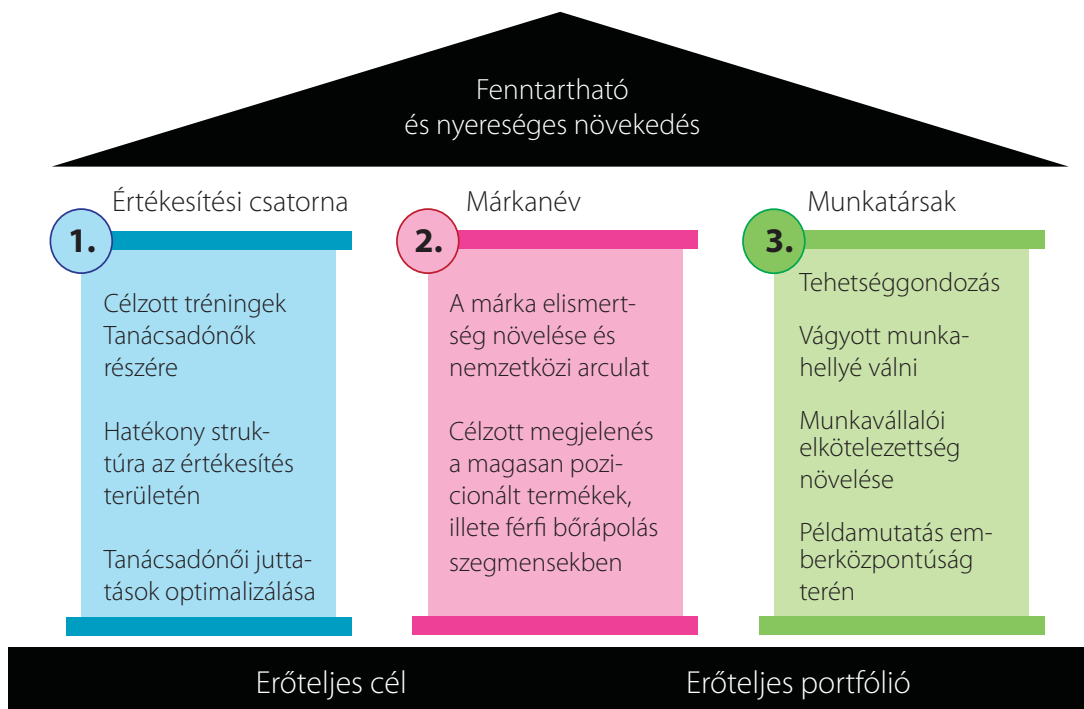
Az „**AVON - Az erőszak ellen, a nőkért Alapítvány**” 2004-ben indította el kampányát az Amerikai Egyesült Államokban “Beszéljünk nyíltan a családon belüli erőszakról” elnevezéssel. 2007-ig 7 millió dollárt meghaladó összeggel támogattak 400-nál is több, családon belüli erőszakkal foglalkozó szervezetet.



¹ www.avonanokert.hu

HR szerepe a vállalati stratégiában - Stratégiai HR partnerség

Mi az Avonnál szilárdan hiszünk abban, hogy az emberi erőforrás egy kulcsfontosságú értékünk. Éppen ezért vállalati stratégiánk három fő alappillére közül az egyik, és talán legfontosabb az EMBER!



A "munkatársak" pilléren a HR stratégia fő alapelemei található, melyek:

- Tehetséggondozás – Tehetség Akadémia
- Vágyott munkahellyé válni – Cég-image építése
- Munkavállalói elkötelezettség növelése
- Példamutatás emberközpontúság terén

Későbbiekben kifejtett programok segítségével folyamatosan dolgozunk azon, hogy jelenleg dolgozó 350 munkatársunk szeressen az Avonnál dolgozni, a jelenleg még nem ott dolgozók számára pedig egy kívánt, vágyott munkahely képet tudjunk biztosítani.

Fő törekvésünk, hogy az általunk felállított feltétel rendszernek megfelelő és ez által a tehetséges kategóriába sorolt kollégáink fejlesztésére fókuszáljunk. Törekszünk az emberközpontúságra, ami nem csak alapítványok működtetésében ölt testet, hanem igyekszünk munkavállalóink munkahely - magánélet egyensúlyát biztosítani és a számok, a teljesítmények és a százalékok mögött az embert is mindig meglátni.

Összefoglalva e köré a négy pont köré csoportosulnak az emberi erőforrással kapcsolatos törekvéseink az elkövetkezendő két évben.

HR, mint Megbízható Stratégiai Partner

A profitorientált környezetben és az állandóan változó gazdasági világban igen magas elvárásokat támasztanak a HR-rel szemben, mely szerint megbízható stratégiai partnerré kell válni. Ez nem más jelent, mint elismert és stratégiai szerepet vállaló funkciót kell ellátni, mindemellett jelentős hozzáadott értéket teremteni a vállalat mindennapi életében.

Ezek alapján a következő elvárásoknak kell megfelelnünk, mint az Avon magyarországi HR csapatának:

- ismerjük és értjük az aktuális üzleti folyamatokat és stratégiát, annak kialakításában fontos szerepet vállaljunk és arról mindenkoron véleményt tudjunk mondani
- irányítsuk és motiváljuk a vezetőinket
- aktív és értékes tagjai legyünk a vállalat vezetésének
- legyünk elhivatottak és kulcspartnerek abban, hogy a szervezet minden résztvevője elkötelezett és motivált legyen
- szervezet- és személyzetfejlesztést magas fokon valósítsuk meg
- a szervezet "közlekedési lámpái" legyünk, adjunk iránymutatást, visszajelzést, szabad utat és fékezésre készítsünk, amennyiben szükséges

Stratégiai elvárásoknak megfelelő a csapatunk szervezeti felépítése is.

A hierarchia tetején a HR vezető foglal helyet, aki a felsővezetőség kulcsfontosságú tagja és közvetlenül az ügyvezető igazgatónak jelent.

Alatta egy szervezeti szinten három HR Generalista funkcionális területenként osztja meg a felelősségi köröket, esetünkben IT, Supply Chain és Direkt Értékesítés, ugyanakkor részterületek fejlesztésében is aktívan közreműködnek, mindannyian felelnek legalább egy-egy speciális területért (juttatások & kompenzáció, vállalati tréningek, toborzás - kiválasztás, személyzetfejlesztés)

Negyedik kollégánk, HR specialistaként két kiemelt részterületre összpontosítja figyelmét, az elkötelezettségre és belső kommunikációra.

Fő fókusz területeink

Ezen elvárásokat megvalósítva az Avon Magyarország HR csapata három fő tevékenységi területre fókuszál: szervezetfejlesztés, teljesítmény menedzsment és vállalati kultúra.

1. Szervezetfejlesztés

Első és egyik legfontosabb szervezetfejlesztési területünk a **létszám-optimalizálás**, melyet 2006 óta folyamatosan valósít meg HR csapatunk, mint üzleti partner.

2008-as legnagyobb eredményeink a disztribúciós területen bevezetett kéthavi munkaidőkeret, mely jelentős bérköltség-csökkentést és hatékonyabb munkaerő felhasználást eredményezett. Ugyanakkor a folyamatos szervezeti átalakításokból kifolyólag az eddig csak Budapestre összpontosult 3 értékesítési centrumaink helyett, az egész országot átfogó 43 új és 5 további budapesti kontaktpontokat nyitottunk meg, ezáltal vevőink felé elérhetőbbé vált portfólióink, mely üzleti eredményeinket pozitívan befolyásolta.

Tehetségmenedzsment, mint HR stratégiánk egyik fő pontja - tehetségek azonosítása, gondozása és fejlesztése - alappillérünk alapján kiemelt jelentőséggel bír. A karriermenedzsment folyamatoként minden évben a teljesítményértékelések mellett személyes karrierbeszélgetések keretén belül a funkcionális vezetők HR Generalistáik segítségével beazonosítják az adott terület kiemelt teljesítménnyel és hozzáállással bíró kollégáit. Ezáltal lehetőséget biztosítunk munkavállalóink számára, hogy saját maguk is elmondhassák vágyaikat, saját karriercéljaikat. Így az előre meghatározott teljesítmény és készség-kritériumok szerint a HR további eszközöket biztosít vezetőink számára (vezetői

és személyiség tesztek, Fejlesztő Központ, 360 fokos értékelés, MBTI, Insight... stb.) Ezek alapján a munkavállalóinkat mátrixrendszerbe sorolva beazonosítják a tehetséges és a kiemelten tehetséges kollégákat.

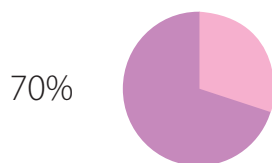
Ennek eredményeképpen 2008-ban elindítottuk belső **Tehetség Akadémiánkat** a kiemelt tehetségek számára. Az akadémia keretein belül általános, sokrétű képzésre kerül sor, amely szinte minden szakterületet felölel a vállalaton belül, illetve speciális Avon ismereteket nyújt. A program egy éven át tart, angol nyelvű internetes képzésekből, tréningekből, közös projekt munkákból és „vizsgákból” áll. Célunk ezzel a programmal a jövőbeni vezetők iránti igények szervezeten belülről történő kielégítése.



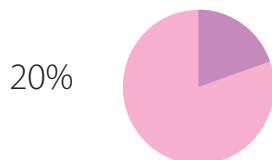
Mentoring és Coaching kultúra kialakítása HR osztályunk egyik missziója volt 2008-ban, hisz ez határozza meg szervezeti kultúránkat, karrier- és tehetségmenedzsment folyamatunkat, vezetői látásmódunkat, befolyással bír az elkötelezettségre, a belső kommunikációnk javulására, segít a tehetséges emberek megtartásában és nem utolsósorban a fejlesztés legköltséghatékonyabb módja. Mindezt csoportos coaching segítségével építettük vezetőink mindennapi munkafolyamataiba. A csoportos coaching módszerét 2007 óta HR csapatunk sikeresen alkalmazza vezetőink támogatására és fejlesztésére. Mentoring kultúra részeként formális és informális kereteken belül ily módon is biztosítjuk munkavállalóink számára a személyes fejlődés lehetőségét.

„70/20/10”

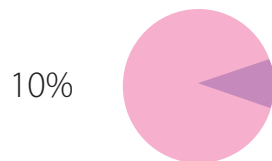
Mit jelent a „70/20/10” Elv? Fejlesztési akcióknál az Avon ezt az ideális „70/20/10 Elv”-et alkalmazza, melynek lényege, hogy a legértékesebb tanulás/fejlődés a munkatapasztalat.



A munka közben szerzett tapasztalat és a támogató, értékelő visszajelzés nagymértékű fejlesztési lehetőséget kínál a mindennapi munka során. Ez a leghasznosabb tanulási módszer



Az önmegismerés, a rejtett képesség felszínre hozása is fontos szerepet játszik. Ehhez segítséget nyújthat pl a 360° -os visszajelzés, a „Legjobb gyakorlat” alkalmazása, illetve az Önmotiváció.



Formális tréningek, képzések csak csekély százalékát teszik ki a tényleges fejlesztésnek.

A személyzetfejlesztés célja az egyéni tudás és a képességek fejlesztésével a szervezet hatékonyságának növelése a stratégiai célkitűzések megvalósítása érdekében. A munkaerő-piaci sajátosságból adódóan a vállalatoknál, így az Avonnál is sokkal inkább keressük az effektív tudást, éppen ezért a gyakorlati tapasztalat a legfontosabb. Ennek tükrében arra törekszünk, hogy közvetlenül, személyre szólóan és kreatívan fejlesszük munkatársaink képességeit a mindennapi munka során.

Mindezeknek megfelelően esetünkben **70%-ba** tartoznak jelenleg is külföldön dolgozó kollégák, akik száma 11 fő, nemzetközi porondon, projekteken dolgozó kollégák száma megközelítőleg 50 fő. Továbbiakban a fent említett csoportos coaching-ban résztvevők száma több mint 30 középvezető, mentoring programban 11 tehetséges kolléga és azok mentorai tartoznak, vezetői műhelymunkákra pedig negyedévenként kerül sor.

20%-ba soroljuk 2008-ban két alkalommal megszervezett fejlesztő központot 12 fő részvételével, emellett számos kollégának készítettünk 360' értékelést, Insights tesztet tréninggel. Emellett számos személyiség, motivációs és vezetői tesztet használunk az önismeret fejlesztésére.

A maradék 10%-ban formális tréningek keretében igyekszünk táptalajt adni a gyakorlati tudáshoz. Több mint 50 fő angol nyelvi tréningen vett részt, melynek egy része HEFOP pályázat útján elnyert támogatásból valósult meg. Támogatjuk kollégáinkat szakmai és vezetői tréningekkel is, melyek emelt szintű folytatása már nemzetközi környezetben történik.

2. Teljesítménymenedzsment

A vezetői visszajelzés, munkavállalók elismerése és a stratégiai célok kitűzése meghatározó cégünk hatékony működése szempontjából, amelyhez a HR Generalisták mind személyesen, mind csoportos coaching, illetve egész évben - a folyamat fenntartása érdekében - konzultációk keretein belül nélkülözhetetlen segítséget nyújtanak.

A **Teljesítményértékelési folyamat**, más néven PMP (Performance Management Process) biztosítja, hogy minden Avon dolgozó hozzájáruljon a fenntartható jövedelmező fejlődésünkhöz azáltal, hogy koncentrált, elérhető célokat tűzünk ki számukra, egyértelmű elvárásokat fogalmazunk meg a megfelelő viselkedésről, rendszeres visszajelzést adunk teljesítményéről, amely biztosítja a folyamatos fejlődést.

Nem csak az éves teljesítménycélokat mérjük, hanem a hozzájuk kapcsolódó Avon kompetenciákat is, melyek a Tehetséggondozás, Elkötelezettség, Érzelmi Intelligencia és a Globális Gondolkodás. Mindezek mellett az Avon 5 alapértékének betartását is az üzleti életben minden dolgozótól elvárjuk.

A Teljesítményértékelési folyamat:

1. Év elején konkrét mérhető célok kitűzése – Feladat a fókuszált célok kialakítása minden egyes munkatársra, majd ezen célok mérése, illetve kommunikálása feléjük.
2. Évközi teljesítmény értékelés a célok tükrében egy formális beszélgetés keretein belül június és július között történik – Feladat az előrehaladás kommunikálása, értékelése, támogatás a teljesítmény növelésében
3. Év végi teljesítményértékelés – Feladat a teljesítmény értékelése, az értékelés kommunikálása a munkatársak felé
4. A dolgozóink részére készítettünk egy „Kérdések és Válaszok” kézikönyvet, mely a leggyakrabban feltett kérdésekre ad választ, így megkönnyítjük munkavállalóink számára az egész folyamat megértését, hasznosságát és miértjét.

e-HR – HR Tomorrow

Az Avon Global kezdeményezésére 2007-ben elindult a HR folyamatok technológiai átalakítása, ezért 2008. januártól elektronikus úton tervezzük kollégáink bérét, juttatását és teljesítményértékelés folyamatunk is web-alapú lett. A „HR Tomorrow” megnevezés tartalmazza mindazokat az eszközöket a fentiek felül, melyek a vezetőink munkáját interneten keresztül támogatják⁴. Ez egy olyan web-alapú segédeszköz, ami minden vezető kezében az emberi erőforrásokkal kapcsolatos teendőket segíti. Ennek bemutatásához, megismeréséhez és használatához workshop-ot tartottunk felsővezetőink és középvezetőink számára.

⁴ www.avonleaders.com

Díjak, elismerések

Az Avon Magyarország 2008-ban két fő díjat, egyenként 4-4 kategóriában hirdetett meg. Minden elismerésünk a fő stratégiai irányvonalakat díjazza.

Az **Ügyvezetői Díj** kategóriái a Szervezeti Hatékonyság, Radikális költség-átalakítás, Üzleti előnyök kiaknázása és Elkötelezettség a versenyképes termékekért, amelyben 18-an kaptak elismerést.

Az **Avon Magyarország Díj** kategóriái a Fenntartható Fejlődés, Üzleti Kiválóság, Kiváló Tehetséggondozó és az Avon Értékek Mestere, melyben 15 főt jutalmaztunk.

Ötletbörze

„Gondolj nagyot! **Van egy jó ötleted? Oszd meg velünk!**” jeligével indította útjára HR csapatunk az ötletbörzénket, melynek célja, hogy új, innovatív ötletek szülessenek a vállalaton belül, amelyek hozzáadott értéket adnak a vállalatnak, előtérbe helyezve a dolgozók részvételét a folyamatban, amely kapcsán a munkavállaló is fejlődhet és elkötelezettségét is növelhetjük a vállalaton belül. Két kategóriát különböztetünk meg: az ötleteket és az újításokat. Bármilyen apró tanács, ami hatékonyabbá teszi mindennapi munkánkat lehet ötlet, az újításnak viszont pénzületi értéket is generálnia kell számunkra. 2 hónap alatt 38 ötlet érkezett, melyből 3 újítás, ezek nagy része bevezetés alatt áll.



3. Vállalati kultúra

Nagyon fontos a vállalat vezetése által tudatosan kialakított és folyamatosan formált vállalati kultúra, amely egy soha véget nem érő folyamat. Folytonos munkát és odafigyelést igényel a vállalat vezetésétől és a HR szakemberektől egyaránt.

A HR csapat fontos feladata a vállalati kultúra elfogadtatása. Több eszközt vezettünk be annak érdekében, hogy az ezzel kapcsolatos elképzelések és elvárások eljussanak a munkavállalókhoz.

Etika és vállalati értékeink

2008 folyamán sikeres volt a vállalat etikai szabályainak megismertetése és az Avon értékek tudatosítása. Úgy gondoltuk, hogy a vállalati értékek megértésében nagy szerepet játszana, ha a dolgozók saját szavaikkal fogalmazhatnák meg, hogy számukra mit jelent a mindennapokban a Hit, a Bizalom, a Tisztelet, az Alázat és a Tisztelet. Ehhez szintén a coaching eszköztárat alkalmaztuk. Ennek eredményeképpen a fenti szabályok és Értékek ismerete tükröződött a belső felmérésben is, a „Mindennapi vállalati életünk jól tükrözi az Avon értékeit” kérdésre 2007-hez képest 18%-os növekedést értünk el.

Orientációs program

Beilleszkedést segítő az új kollégák részére előre kidolgozott orientációs programmal rendelkezünk, - pozíciótól függően egy héttől három hónapig is tarthat -, mely tartalmazza mindazon szabályokat, ismereteket, folyamatokat, célokat, melyek adoptálása nélkülözhetetlen minden frissen csatlakozott kolléga részére.

A HR Generalisták által megszervezett program alapján az új belépők megismerhetik a vállalati folyamatokat, betekintést nyerhetnek a direktértékesítés rejtelseibe, ezáltal ez első pillanattól fogva tudatosul bennük a küldetésünk. Mindezt egy orientációs ismertető anyag (multimédiás CD) is támogatja.



Vállalati hírnév építése

Dolgozói Ajánlási Program - DAP

A program lényege, hogy azokat a dolgozókat, akik bármely általunk meghirdetett pozícióra sikeres jelöltet ajánlanak a céghez, jutalommal motiváljuk a sikeresen letöltött próbaidő végén.

Ez egy olyan módszer, amely nagyon népszerű a munkatársak között, mivel ők ismerik a vállalati kultúrát, a betöltendő pozíciót és az ajánlottat is. Mindemellett a vállalatnak megkönnyíti a keresést és költséget takarít meg. Az elmúlt fél év alatt 10 sikeres ajánlás érkezett.

Egyetemi kapcsolatépítés

Számos egyetemmel állunk már kapcsolatban, ahol meghívott vendégként előadást tartunk vállalatunkról és annak folyamatairól. Az előadások mindegyike sikeres volt, az adott egyetemek friss diplomázói körében ismertté és érdekessé váltunk, mint munkahely. Számos végzős hallgató nálunk tölti gyakorlati idejét és segítünk diplomamunkáik elkészítésében. Célunk, meglévő kapcsolatok mélyítése és új kapcsolat kialakítása.

Elkötelezettség

Nagyon fontos számunkra a munkavállalóink visszajelzése, ezért több csatornán keresztül is kikérjük a véleményüket, javaslatukat, ahogy a fenti példák is mutatják. Egyik legfontosabb eszköz erre a belső vállalati felmérésünk, az Elkötelezettségi Felmérés. A felmérés 49 kérdésből áll, amely segít rávilágítani a kritikus és fejlesztendő területekre.

A folyamat egész éves munkát fed le, kulcsfelelőse a HR Specialistánk, aki teljes erőbedobással az elkötelezettségért, a belső kommunikációért és a vállalaton belüli rendezvényekért felel.

A folyamat a felmérés technikai előkészítésével kezdődik, mely magában foglalja többek között a magyar nyelvre fordítást oly módon, hogy az minden dolgozó számára érthető és egyértelmű legyen. Különböző eszközökkel buzdítjuk a munkavállalókat a kérdőív kitöltésére, tavalyi évben az elkötelezett dolgozók gyerekei segítségét kérve az épületet körbejárva „Az én Anyukám/Apukám elkötelezett, és Te?” feliratú pólóban reklámozták felmérésünket. Ennek eredményeképpen 90% feletti volt a kitöltési arány.

A felmérés végeredményét megkapva az adott szervezetért felelős HR Generalista közösen a terület vezetőivel kielemezve a válaszokat részletes akciótervezésbe kezd a visszajelzések alapján. Fontos, hogy minden terület vezetője magáénak érezze a feladatot, amelyben a HR Generalisták maximális támogatást nyújtanak, a kommunikációtól kezdve a megvalósításig.

Az elkötelezettséget növelve rengeteg dolgozói programot szerveztünk a tavalyi év során: Gyümölcsnap, Egészségnap, Gyereknapi, Nőnap, Családi Sportnap, melyek nagyon sikeresek és populárisak a dolgozóink körében. Célunk, hogy ezek a programok a jövőben tradicionálissá váljanak.

Büszkék vagyunk arra, hogy 2007-hez képest ebben az évben 14%-os elkötelezettségi növekedést generáltunk, mely a régió többi Avon vállalatai közül a legnagyobb értéket érte el.

Hello Green Tomorrow

Atársadalmi felelősségvállalás mellett, a tudatosság jegyében 2008-ban megalapoztuk új környezetvédelmi programunkat a „Hello Green Tomorrow”-t. A program keretén belül kiemelt figyelmet fordítunk a természetünk megóvására, melynek célja, hogy munkavállalóink mindennapjaiba beépítsük a környezettudatos gondolkodásmódot.

Kampányt indítunk az újrahasznosítható papírhulladékok, papírdobozok visszagyűjtésére, hisz termékeinket papírdobozokban szállítjuk, mely napi szinten akár a 10.000 darabszámot is elérheti, ezért arra buzdítjuk tanácsadónőinket, hogy ezeket visszajuttassák az ország minden területéről. Vállalton belül koncentrálnunk a szelektív hulladékgyűjtésre és bevezettük az elektronikus számlázást, mellyel napi szinten sokkal kevesebb papírt és nyomtató festéket kell felhasználnunk.

HR területünk elismerését tükrözi az, hogy minden kulcsfontosságú és stratégiai döntésben a HR, mint üzleti partner minden esetben jelen van, beleszólási jogkörrel rendelkezik és segítő támogatást nyújt.

Munkánk elismeréseként 2007-ben „Szervezeti hatékonyság” kategóriában HR csapatunkat ügyvezetői díjban részesítették, a 2008-as elkötelezettségi eredmények kétszámjegű növekedéséért regionális díjra jelölték.