



„Az év HR csapata – 2008”

HR innováció

1. Magunkról

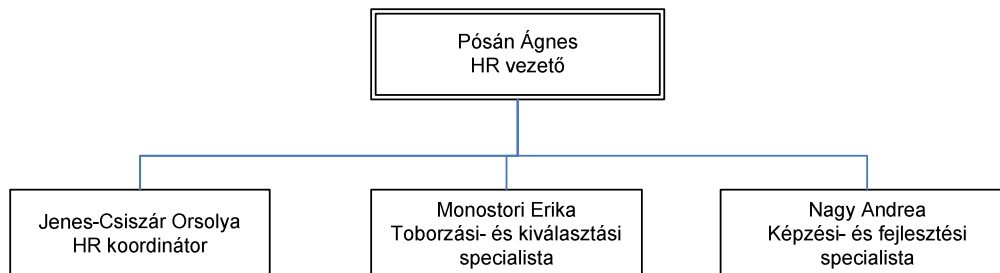
Magyarországon leginkább még csak a betonkeverő autóról és Pink: So What című számának videóklipjének hetedik másodpercében feltűnő mixerautóról ismert CEMEX több mint száz éves múltja tekint vissza. A mexikói alapítású vállalat, amely cement, készbeton és egyéb építőanyagok gyártásában világelső, nemzetközi porondon 25 éve jelent meg és azóta is tartja a vezető szerepét. A cég filozófiája, hogy megrendelőink számára – lett legyen az állam, cég vagy magánszemély – négy kontinensen, a legfejlettebb technológiával biztosítson világszínvonalú termékeket és szolgáltatásokat.

Budapesten 2005 év végén nyílt meg az egész európai régió CEMEX vállalatai számára szolgáltatásokat nyújtó CEMEX Üzleti Központ Szolgáltató Kft., amelyet az európai üzleti folyamatok összehangolására, összefogására hoztak létre. A shared service centerként működő központunk elődleges feladata az egységesítés, a nagy számban felmerülő, sok adminisztrációt jelentő tevékenységek átvétele és a központból történő magas színvonalú ellátása.

Jelenlegi létszámunkkal (230 fő) öt fő területen kínálunk szolgáltatást a CEMEX számára, amely szolgáltatásokkal 2008-ban több mint 10 millió euró árbevételt értünk el:

- beszállítói számlakezelés (accounts payable)
- informatikai támogatás (global service center)
- pénzügyi tranzakciók kezelése (treasury)
- bérszámfejtés (payroll)
- és a vállalat specifikus globális HR rendszerek támogatása (HR services).

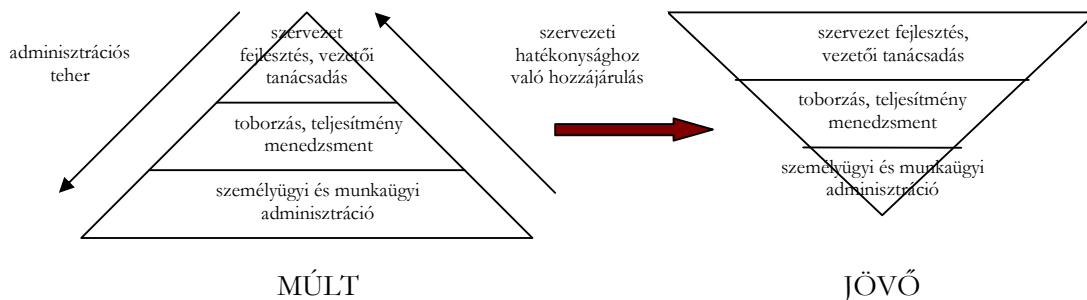
A HR osztályunkon négyen látjuk el a szervezet humán erőforrás gazdálkodásának támogatását



közvetlenül segítve 30 fő felső- és középvezetői gárda mindennapi HR tevékenységét.

2. Jövőképünk

2007. év végén nem kisebb célt tűztünk ki magunk elé, mint – amely minden HR szakember legdédélgettebb álma – elérni, hogy egy új csapattal kilépünk az adminisztratív HR funkció sűrű erdeiből és átlépünk egy virágzó mezővel kecsegtető tanácsadói HR szerepkörbe. Ahol elegendő idő jut az értékteremtő HR munkára, ahol az adminisztratív, rutinmunkákat igénylő feladatok minimalizálása kerülnek és dominálnak a kreativitást és partnerséget megkívánó tevékenységek. Azaz megfordítjuk a HR piramist!



Hogy mindennek megvalósítását el tudjuk kezdeni és felismerjük azon pontokat, ahol elfolyik a HR csapat energiája, 2007. decemberében és 2008. januárjában négy oldalról „világítottuk át” a HR szervezetet és gyakorlatainkat: 1.) végeztünk egy munkavállalói elégedettség felmérést, 2.) lefolytattunk egy külsős HR auditot, 3.) felkértük jogi irodánkat egy munkaügyi audit elvégzésére, valamint 4.) megkértük a szervezeti egységek vezetőit, mondják el, mit gondolnak rólunk.

A többmetszetes röntgenképből felállított diagnózis alapján a következő eredményekre jutottunk:

- a társaság indulásakor összeállított irányelvek, munkaügyi dokumentumok és gyakorlatok felett bizony eljárt az idő. Emiatt az egyes szervezeti egységek önjáró módon különféle HR gyakorlatokat kezdtek el alkalmazni, amely egységes mederbe tereléséhez, támogatásához rengeteg idő szükségeltetett HR oldalról;
- miközben a HR kontrollíng rendszerünk egyre kimunkáltabbá és kifinomultabbá vált, az informatikai támogatottságunk egy helyben topogott, így gyakran hosszú órák és napok mentek el arra, hogy a vezetői döntések meghozatalához szükséges jelentések elkészüljenek;
- toborzás tekintetében minden erőnkkel azon voltunk, hogy megtaláljuk vagy tanácsadóink segítségével kiválasszuk a vezetők által ideális jelöltként feltüntetett Superman-eket (fiatal, diplomás, két-három nyelven felsőfokon beszélő, évtizedeket a shared service centerben dolgozni akaró jelölt), viszont egyre kevesebb időt fordítottunk a létszámgazdálkodás másik oldalának (az elvándorlás valós okának) a megértésére, valamint vezetőink felkészítésére egy reális munkaköri profil kialakítására;

- a végleges szervezeti felépítésünk kialakult, ugyanakkor az nem járt együtt egy egységes munkaköri rendszer, és az ahhoz tartozó munkaköri értékelésen alapuló bér- és juttatási rendszer bevezetésével. Így a szervezeti előléptetések és a béremelések nagy számban történő szétosztása egyenes arányban mozgott az adott szervezet vezetőjének érdekérvényesítési képességeivel, amely szervezeten belüli igazságtalanságokhoz és roppant sok konfliktushoz vezetett, mind a szervezet, de még inkább a HR számára;
- a képzési- és fejlesztési HR erőfeszítéseink nagyjából kimerültek egy munkavállalói és vezetői „megrendeléseken” alapuló képzési rendszer működtetésében, gyakran szinte teljesen szem előtt veszítve a shared service center szervezeti célokat.

Ugye ismerősek ezek a tünetek minden HR-esnek, akik már végigélték egy, netán több szervezet alapoktól történő felépítését?

3. A jövőkép megvalósításának lépései

Nos, ha igen, akkor tudjuk, hogy ilyenkor egy dologgal célszerű kezdeni, arra építeni, ami szilárd körülöttünk. Nálunk ez az elsőszámú vezetőnk maximális támogatása, és a HR munkatársak lelkes elkötelezettsége volt a változás/változtatás iránt.

Közösen hat fő átfogó fejlesztési területet azonosítottunk be, amely áttörést tudott hozni céljaink megvalósításához:

1. Szisztematikusan cseréljük le az elavult irányelveinket, munkaügyi dokumentumainkat és gyakorlatainkat, amelyek gúzsba kötnek bennünket. Legyenek a HR gyakorlatok értékteremtők, átláthatók, követhetők és betarthatók!
2. Alakítsunk ki egy valós munkakörértékelésen alapuló munkaköri rendszert, amelyhez hozzácsatoljuk a bérpiaci trendeket és adatokat figyelembe vevő bér- és juttatási elveket, táblákat. Egyben a munkaköri rendszerrel teremtünk lehetőséget az egyéni- és vállalati szintű karriertervek kimunkálásához, így mutassunk irányt a munkatársak számára a shared service centeren belüli fejlődési lehetőségekhez.
3. Szerezzünk be egy, a piacon jól működő és kipróbált HR szoftvert, amely támogatja a HR gazdálkodásunk valamennyi területét. Hozzuk közelebb és tegyük felhasználó barátabbá a HR adminisztrációt a vezetők és a munkatársak számára. Használjuk ki a szoftverben rejlő lehetőségeket a HR kontrolling rendszerünk továbbfejlesztésére, még gyorsabb, naprakészebb és „beszédesebb” jelentések elkészítésére.

4. Toborzás tekintetében, mozduljunk el az eleve kudarcra ítélt „Superman koncepciótól”. Nyissuk ki a toborzási rendszerünket további célcsoportok számára, például az atipikusos foglalkoztatási formákat (részmunkaidő, távmunka stb.) előnyben részesítő potenciális munkavállalók számára. A tanácsadó cégekre történő támaszkodás helyett, építsünk inkább a belső, HR-es toborzásra, ezzel lehetővé téve az alaposabb szűrést és a hosszútávú motivációs szempontok feltérképezését, a vállalati kultúra érvényesülését, csökkentve ezzel a korai elvándorlást.
5. Alakítsuk át a képzési- és fejlesztési rendszerünket, úgy, hogy azok igazodjanak a szervezeti céljainkhoz (üzleti és üzletfolytonossági célok) illetve láttassuk meg a munkatársainkkal, hogy a képzés egy befektetés a társaság részéről, egy „beruházás, hogy a munkatárs hosszútávon megőrizze munkaértékét a társaságnál, és fokozza ezen értéket. Képzést nem csak kapni, de azt megfelelően fogadni is tudni kell!
6. Fekessünk nagyobb hangsúlyt a HR szervezet társaságon belüli láthatóságára és imidzsére. Hiszen egy átalakuló funkción belül kulcsfontosságú, hogy ne csak a HR munkatársak számára, de az egész szervezet számára legyen egyértelmű, hogy a változások során mit miért teszünk úgy, ahogy teszünk.

4. A konkrét lépések

A fejlesztési területeket az alábbi főbb lépésekké fordítottuk át:

2008. februárjában bevezettük az új munkaköri besorolási rendszerünket, amely 4 munkaköri csoporton belül 7 munkaköri szintet különböztet meg a munkakör főbb jellegzetességeit (tapasztalat, felelősségi kör, tudásszint, kompetencia szint stb.) figyelembe véve. A rendszer segítségével, egy nagyon egyértelmű pontozással, a vezetők maguk is meg tudják határozni, hogy adott munkatársuk vagy adott potenciális munkavállaló jelöltjük mely munkaköri szintnek felel meg a besorolási rendszeren belül és ehhez a bérezési irányelvek figyelembe vételével, milyen bér társul, és már ennek megfelelően tudják megtenni javaslataikat a HR vezető felé. A kialakított rendszer hatékonyságát támasztja alá, hogy kilépéskor, a munkatársakkal felvett interjúkban a bérezés igazságosságára és korrektségére vonatkozó kérdésekre munkatársaink egy egytől-ötös skálán rendre négyes átlagot adtak 2008-ban, míg 2007-ben ez az átlag hármas volt.

Fenti besorolási rendszer ugyanilyen egyszerűen használható az egyéni karrierutak megtervezésére is, hiszen egyértelmű, hogy egy magasabb munkaköri szint eléréshez mennyi tapasztalat, tudás, jártasság stb. szükséges a munkatárs részéről. Erre lehet alapozni a képzési- és fejlesztési

terveket. Ez is egy fontos szempont volt a rendszer kialakításakor, hiszen az elvándorlás egyik legfőbb okát, munkatársaink a korábbiakban rendre a karrierlehetőségek és a fejlődés hiányával azonosították. 2008-ban a karrierlehetőségeket nem csak szervezeten belül, de nemzetközi szinten is sikerült megnyitnunk munkatársaink számára; 2008-ban a létszámunk több mint 5%-ának tudtunk lehetőséget biztosítani arra, hogy kipróbálják magukat egy idegen országban.

2008. májusában hozzákezdünk a kiválasztott integrált HR szoftver bevezetésének. Első lépcsőben a bér-, munkaügy- és munkaidő adminisztrációs modulokat vezettük be, amivel jelentős adminisztrációs terheket vettünk le a vállunkról. A korábbi 10 munkanapot kitevő bérszámfejtést előkészítő munkálatok (papír alapú jelenléti ívek kitöltése, aláírása, összenézése munkarendekkel, szabadságkírással, másolás, faxolás stb., stb.) 2-3 munkanappá rövidültek le azáltal, hogy a papír alapú jelenléti ívet kiváltottuk egy zárt rendszerű elektronikus jelenléti ívvel, amely a vezető jóváhagyását követően áttölthető a bérszámfejtésbe, kikerülve ezzel a dupla adatbevitelt, nem is beszélve a rögzítési hibákról. Ugyanezen hatékonyságnövelésen ment keresztül a Cafeteria rendszerünk adminisztrációja és a munkaszerződéseink/módosításuk elkészítésének adminisztrációja is. Így vált lehetővé, hogy egy komplett bérszámfejtési ciklus (előkészítés, számfejtés, jóváhagyás, bérátutalás, jelentések készítése stb.) 15 napról 5 napra rövidült le. Ezt követően második és harmadik lépcsőben vezettük be a toborzási- és kiválasztási modulokat valamint a képzési- és fejlesztési modulokat. A toborzási modullal lehetővé vált azon régi álmunk, hogy a toborzás folyamatában mind a terület, mind pedig mi magunk ugyanakkor, ugyanazon információhoz férjünk hozzá a jelöltekkel kapcsolatosan hosszadalmas emailezés nélkül, valamint bármikor megmondható legyen a jelölteink kiválasztási folyamatban lévő státusza, kiválasztási eredményei. A képzési modul segítségével pedig felülírható táblázatok helyett, immár online módon lehet jelentkezni a meghirdetett képzésekre.

2008. júliusában meghirdettük gyakornoki programunkat, ezzel lehetőséget teremtve a területi vezetők számára a rugalmas munkaerőpótlásra. A programon belül 2009. márciusától kezdődően a gyakornokok 1 évet töltenek el a társaságunknál, amely alatt két területtel ismerkednek meg és szerzik meg a shared service center specifikus ismereteket, valamint nyelvi fejlesztéseken vesznek részt. A gyakornoki év eredményessége függvényében a terület akár végleges állományba is veheti a gyakornokot.

Ugyanezen időszakban a kiválasztási rendszerünk megszilárdítása érdekében nyelvi szint felmérésére, a motiváció és fejlődési potenciál mérésére tesztek és kérdőíveket vezettünk be,

workshopokat szervezetünk a kiválasztást végző döntéshozók számára. Erőfeszítéseink eredményességét mutatja, hogy a korábbi 4-5 hetes időtartamot, amelyet a vezetők eltöltöttek egy-egy jelölt kiválasztására, levittük átlag 2 hétre. Valamint 5%-kal növeltük a szakmai interjújn „elsőre kiválasztásra kerülő” jelöltek arányát.

Ezen túlmenően, a toborzás területén lehetőséget teremtettünk a 4 órás foglalkoztatásra a munkatársaink és új munkavállalóink számára, és lépéseket tettünk arra vonatkozóan, hogy 2009-ben egyes területeken bevezethessük a távmunkát, ezzel foglalkoztatást biztosítva kisgyermekes anyukák, vagy mozgásukban korlátozott munkatársak számára.

2008. szeptemberére kialakítottuk a továbbtanulási programunkat, amellyel egy pályázati rendszeren keresztül támogatást lehet kapni a társaságtól a munka melletti továbbtanuláshoz a szervezeti célokkal egybeeső felsőfokú képzés vagy diplomát adó tanulmányok folytatásához. Átalakítottuk a képzési portfóliónkat, és a nyelvi képzési rendszerünket is, előmozdítva a személyes felelősségvállalást a társaság által biztosított képzések irányába.

Kommunikáció vonatkozásában a HR döntések „megértésére” új fórumokat hívtunk életre, kéthavi rendszerességgel találkozunk a szervezet középvezetőivel átbeszélve velük és visszajelzést kérve tőlük az elmúlt két hónap HR jellegű történései, újításai és változásai kapcsán. A negyedévente megrendezésre kerülő összmunkavállalói fórumon is nagyobb hangsúlyt fektetünk a miértek megvilágítására és a HR rendszerek bemutatására.

A munkavállalóinkból, önkéntes alapon működő kommunikáció bizottsággal szorosan együttműködve a vállalati újság hasábjain és az intraneten is rendszeresen hallatjuk a hangunkat vállalati kultúra, irányelvek, rendszerek vagy éppen a munka törvénykönyv vonatkozó passzusainak bemutatásával.

Helyi HR sikereink ellenére, sajnálatos módon 2008. decemberében mi is megéreztük a gazdasági világválság hatását. Az építőipari válság következtében a CEMEX elindított egy globális programot költségeinek és kiadásainak a megváltozott piaci helyzethez való hozzáigazítására, és pénzügyi rugalmasságának helyreállítására. Ezért 2008. decemberében egy több mint 40 munkatársunkat érintő csoportos létszámcsökkentést hajtottunk végre.

5. További terveink

Egyértelmű! Megvalósítjuk a jövőképünket! Egy-egy nagyobb léptékű HR fejlesztés és módosítás beéréséhez 2-3 év szükségeltetik, amely alatt az valóban érezteti a hatását. Nekünk is ez a várakozásunk, hogy az elkövetkező években a folyamatosan javuló HR mutatószámaink mellett, nő a stratégiai szerepünk a szervezeten belül és a HR megkerülhetetlen tényezővé válik, mint stratégiai tanácsadó.

Úgy gondoljuk, hogy ehhez a legfőbb tőkénk már rendelkezésre áll....



A CEMEX Üzleti Központ Szolgáltató Kft.

HR csapata
(balról jobbra):

Nagy Andrea
Monostori Erika
Pósán Ágnes
Jenes-Csiszár Orsolya