

HR ÜZLETI PARTNERSÉG

A Magyar Posta Zrt. a mintegy 500 fős HR szervezete „Az év HR csapata - 2008” díjra pályázik, mert az üzleti szintű közös gondolkodás és mindennapjaink szakmai tevékenysége igazolja, hogy szervezetünk speciális tudását képes megbízható tanácsadóként, jó közvetítőként és eredmény-orientált végrehajtóként az üzleti elképzelések szolgálatába állítani. Személyzetbiztosítási, - fejlesztési, munkaerő-megtartási ill. teljesítményösztönzési stratégiánk újragondolása pedig biztosítja, hogy a Társaságunkat érintő változásokat proaktív módon, megelőző eszközökkel is támogassa. Mindezekkel elértük, hogy a menedzsment évek óta egyenértékű partnerként kezeli a humán szakterületet, valamint munkatársainak tisztában vannak a szervezetben betöltött felelősségükkel és a rutinfeladatok mellett képesek tudásuk legjavát adni egy-egy nagyobb üzleti kihívás megvalósításáért.

HOGYAN KÉPVISELTETTE MAGÁT (FÓRUMOK, ÉRTEKEZLETEK, EGYEZTETÉSEK, DÖNTÉSEK STB.) A HR FUNKCIÓ AZ ADOTT VÁLLALAT ÜZLETI STRATÉGIÁJÁNAK MÓDOSÍTÁSÁBAN (KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A GAZDASÁGI VILÁGVÁLSÁG KEDVEZŐTLEN HATÁSAINAK CSÖKKENTÉSE ÉRDEKÉBEN)

A HR szakterület a stratégia kimunkálásának meghatározott szervezeti keretei között részt vesz a helyzetelemzésben, a stratégiai sarokpontok azonosításában, a mérföldkövek meghatározásában és az időbeli ütemezésében, valamint elkészíti a humán részstratégiát és integrálja azt az üzleti és támogató szakterületek részstratégiájába.

Az üzleti stratégia kialakításban szakterületünk valódi üzleti partnerként vesz részt. A HR szakterület felső vezetése a társasági stratégia tárgyalását végző fórumok, értekezletek, egyeztetések állandó résztvevője. A HR funkció az üzleti elképzelésekhez rugalmasan alkalmazkodva üzleti támogató, költségfókuszáló, fejlesztő, érdekegyeztető, létszámgazdálkodó és változásmenedzselő szerepkörökben nyilvánul meg.

A postatörvény alapján társaságunk egyetemes postai szolgáltató, melyből eredően kötelesek vagyunk a postai szolgáltatások meghatározott körét az ország teljes területén minden állampolgár számára elérhető módon és megfizethető áron biztosítani. A tulajdonos a Társaság üzleti stratégiáját elfogadta, annak megváltoztatására vonatkozó követelményt ez idáig nem határozott meg. A pénzügyi válság kapcsán a tulajdonos elvárása, hogy a Magyar Posta Zrt. a foglalkoztatási szintjét csak indokolt esetben és csak nagy körültekintéssel csökkentheti.

A gazdasági válság hatásainak kezelése érdekében sor került foglalkoztatáspolitikánk felülvizsgálatára a munkahelyi biztonság szempontjából, mivel az ország legnagyobb foglalkoztatójaként preventív intézkedéseinkkel ossztársadalmi problémák megoldásához tudunk hozzájárulni. A kiegyensúlyozott gazdálkodás fenntarthatósága hatással van egyrészt a postai dolgozók egzisztenciális biztonságára, munkakörülményeik javítására, másrészt stabil megélhetést és életminőséget jelent családjaik számára.

A munkaerő-kölcsönzési tevékenységünk további optimalizálása érdekében 2008. évben kezdtük meg a videó-kódolási feldolgozási tevékenység saját munkaerővel történő ellátását. Ennek keretében várhatóan 100 fő **tartós munkanélküli foglalkoztatását** tervezzük, melyhez a HR szakterület felzárkóztató programot is biztosít.

A Magyar Posta Zrt. a társadalmi felelősségvállalás keretében tervezi mintegy 250 fő **megváltozott munkaképességű munkavállaló** foglalkoztatását ügysegédi munkakörben, bekapcsolódva az e-közigazgatás fejlesztési programjába. A munkakör ellátásához kapcsolódó szakmai felkészítésről társaságunk gondoskodik. Ezáltal a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatási szintje várhatóan eléri az 1,1%-ot. A programmal mintegy 200-250 településen segítjük elő a sérült emberek integrációját a helyi közösségekbe.

A hatályos jogszabályok alapján társaságunk a foglalkoztatás további bővítését tervezi azzal, hogy a **korengedményes nyugdíj igénybevételét** valamennyi érintett munkavállaló esetében¹ támogatja. Elvileg 607 nő és 783 férfi munkatársunk élhet ezzel a lehetőséggel, várhatóan 50%-uk igényli majd a korengedményes nyugdíjat. Ennek eredményeképp módunkban áll új munkavállalók felvételére a felszabadult munkahelyekre. Társaságunk az intézkedéssel egyrészt a nyugdíjba vonuló munkavállalók részére – kifizetve a korengedményes nyugdíj összegét – biztosítja az ellátást (mely többletköltséget a társadalombiztosításnak nem jelent), másrészt a megüresedett munkahelyek feltöltésével csökkenti a költségvetési kiadásokat és javítja a foglalkoztatottsági szintet.

Fenti foglalkoztatási tervhez és munkahely-megőrzési programhoz szorosan kapcsolódó 2008. évi humán fejlesztés volt a **Belső Munkaerőpiaci Adatbank (BMP)** létrehozása.

A Magyar Posta és a társaságnál képviselettel rendelkező szakszervezetek – tekintettel a kialakult gazdasági helyzetre – egyhangúlag támogatták e humán elképzelést. A társaság a már meglévő toborzás-kiválasztási folyamatát és adatbanki struktúráját átalakította, fókuszba helyezve a postai (belső) munkaerő-közvetítés hatékonyabb megvalósítását.

A Mobilizációs adatbankba olyan postai munkavállalók jelentkezhetnek, akiknek társaságon belüli változtatási szándékuk van akár földrajzilag, akár változatosabb, képzettségükhöz jobban illeszkedő munkaköri feladatot vállalnának. A Modernizációs adatbank olyan postai munkavállalók adatbázisa, akiknek szervezeti egysége vagy munkaköre a szervezetfejlesztés keretében megszüntetésre kerül, illetve legfeljebb egy éve került megszüntetésre. A Munkaerőpiaci adatbank pedig a külső munkaerő-piacról postai munkahelyre (munkakörre) jelentkezők külső pályázók adatbázisa.

A fenti szempontok szerint módosított Modernizációs Adatbank megfelel a postai modernizációs programok során felszabaduló létszám kezelésére kidolgozott komplex humán erőforrás program alapvető céljának, amely keretében lehetőség nyílik a munkatársaink egy részének társaságon belüli továbbfoglalkoztatására a meglévő szakmai tudás és kompetencia felhasználása érdekében. A Mobilizációs Adatbank pedig szervesen kapcsolódik a társasági karriermenedzsment rendszerekhez (tehetség- és utánpótlás-menedzselés).

¹ A 334/2008. (XII.30) Korm. rendelettel módosított 181/1996. (XII.06.) Korm. rendelet alapján

MILYEN SZEREPET JÁTSZOTTAK A HUMÁNPOLITIKAI FEJLESZTÉSEK AZ ÜGYFÉLELÉGEDETTSG NÖVEKEDÉSÉBEN

Munkatársaink naponta találkoznak és kommunikálnak a lakossági, intézményi és üzleti ügyfelek százezreivel. Az ügyfeleink elégedettsége hatással van szolgáltatásaink minőségére, illetve közönségkapcsolati tevékenységünk színvonalára: az ügyfelek igényei, elvárásai belső követelményekké alakulnak át.

A Magyar Posta tevékenységéből adódóan élömunka-igényes, az átlagos állományi létszám 36.052 fő, amelynek költsége a társaság éves összköltségének több mint a felét teszi ki.

A humánpolitikai fejlesztéseink célja, hogy munkatársaink kellően motiváltak és képzettek legyenek, mert csak így módon biztosítható az ügyféligényeknek megfelelő, tartósan magas színvonalú szolgáltatás.

A **bérfelzárkóztatási programunk** keretében 2008. évben a keresetek 11,1%-kal növekedtek – ennek része a tervezett eredmény túlteljesítéséhez kapcsolódó többletjutalom is –, a Választható Béren Kívüli Juttatási (VBKJ) Rendszerünk keretösszegét pedig 18,8%-kal növeltük. A tavalyi évben is sikeres bértárgyalásokat folytattunk az érdekképviselletekkel: elsőik között állapotunk meg a 2009. évi keresetnövekedésről, amely alapján kiemelt célcsoportok számára tudunk bérfelzárkóztatást biztosítani.

Motivációs eszközöket érvényesítünk **ösztönzési rendszereinkben** is, vezetőképzéseink részét képezte a munkavállalói motiváció eszközrendszerének megismertetése, valamint az alkalmazási gyakorlatok megosztása.

A professzionális ügyfélkiszolgálás és ügyfélkapcsolat-ápolás érdekében kiemelten kezeltük **munkatársaink szaktudásának bővítését** (termékek és szolgáltatások ismerete), valamint a **folyamatos képesség- és készségfejlesztését** (pl. egyperces eladástechnika, asszertivitás). Ezáltal javult a szolgáltatási kultúra, és eredményesebbé váltak a személyes teljesítmények. 2008. évben 4.457 fő vett részt ügyféligény-alapú értékesítési továbbképzésen. Erre szolgáltak a postahelyek vezetői (850 fő) számára szervezett, vezetői hatékonyság javítását célzó képzéseink is.

Szakterületünk a közvetlen ügyfélkapcsolati munkakörben tevékenykedő postahelyi dolgozók esetében folyamatosan méri az egyének felkészültségét mind a munkahelyeken, mind a képzések során. A versenyképesség és a jövedelmezőség megőrzése érdekében az elmúlt évben 20.686 munkavállaló **szakmai felkészültségmérése** valósult meg a munkaköri tevékenységükhöz társított kérdőívekkel. Az eredményekről a munkahelyi vezetők és a szakterületek felé a tudásszintek visszacsatolása megtörtént biztosítva a hiányzó ismeretek azonosítását és az ügyfelek elégedettségét növelő tudatos fejlesztést.

MILYEN GYAKORLATI PROGRAMOKAT HAJTOTT VÉGRE A HR SZERVEZET AZ ÜZLETI CÉLOK TELJESÜLÉSE ÉRDEKÉBEN 2008-BAN

A szervezet és a stratégiai fontosságú technológiai folyamatok átalakításából adódó HR változások leképezése a korábbiakban egy-egy HR rendszer funkcióján keresztül érvényesült. A kiemelt jelentőségű üzleti programok egyre inkább a komplex HR változáskezelés szükségességét vetették fel, amely azt jelenti, hogy a programok HR

támogatása az üzleti koncepció kialakításának kezdetétől annak teljes megvalósításáig tartó folyamat egészét lefedik.

Az üzleti célok teljesülését támogató gyakorlati programok megvalósításából az alábbiakat emeljük ki és mutatjuk be:

Posta Partner Program (PPP) megvalósítása

Az elmúlt évben az üzleti stratégia fő eleme a Modernizációs Program megvalósítása, kiemelten a 2007. évben megkezdett Postapartner Program folytatása volt.

A PPP több mint 1000, a Magyar Posta Zrt. számára gazdaságtalanul működő kisposta vállalkozásba adását célozza, melyhez a HR szakterület komplex, több elemből álló **outplacement programot** állított össze.

A program kiemelkedő szerepét erősítette az a tény, hogy az érintett munkatársak munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű kistérségekben élnek, életkor tekintetében (nagy létszámban 50 év feletti) pedig azon célcsoport közé tartoznak, akiknek az újbóli elhelyezkedés nehézséget okozhat.

A gyakorlati program beválását, eredményességét a 2008. év igazolja.

A szakmai vezetők, az érdekképviselők és nem utolsósorban a programban érintett munkatársak visszajelzései alapján a humán szakterület valós segítséget nyújtó elemekből építette fel támogató programját.

Központi feladat volt számunkra az érdekképviselők és az érintett munkatársak **folymatos és időbeni tájékoztatása**. Egyedülálló módon, nagy erőforrások koncentráálásával, a szakterületi és HR munkatársak a közbeszerzési eljárás különböző szakaszaiban ún. „mobilcsapatok”-ként három alkalommal személyesen informálták a kispostákon dolgozó munkatársakat, illetve megválaszolták a részükről aktuálisan felmerülő kérdéseket is.

A Szociális és Munkaügyi Minisztérium, a Magyar Posta és a munkaügyi regionális központok által közösen kidolgozott, **önfoglalkoztatóvá válást támogató program** hatására többek vállalkoztak a Postapartnerség működtetésére.

Számos munkatárs élt a **korengedményes nyugdíjazás** lehetőségével, a 2008. május 1-jétől kialakított belső munkaerő-piaci rendszeren keresztül a munkavállalók egy részének pedig a társaságon belül továbbfoglalkoztatást is tudtuk biztosítani.

Már a közbeszerzési eljárás során – a szükséges szakmai ismeretek/végzettség előírásával, valamint a kormányzati szinten kidolgozott bér- és járuléktámogatási programmal – sikeresen ösztönöztük a külső vállalkozókat is arra, hogy postai munkatársakat foglalkoztassanak a szolgáltatás minőségi színvonalának megőrzése érdekében. Ennek eredményeként az átalakításban érintett postai munkatársak nagy része – a postapartner alkalmazottjaként – postai tevékenységet végez továbbra is.

A **képzési programokkal** pedig elősegítettük a leendő partnerek és alkalmazottjaik számára a hiányzó szakképesítés megszerzését és felkészítettük őket a Posta által biztosított informatikai rendszer kezelésére is.

Az összehangolt és több mint 100 postai szakember együttműködését igénylő közbeszerzési eljárás sikeressége a humán szakterület folyamatos, több elemből álló outplacement programjának is köszönhető.

Posta Pénzügyi Megoldások (PPM) munkahelyek kialakítása

A társaság vezetése a pénzügyi és biztosítási termékek értékesítésének fejlesztése érdekében az ügyféligenyekhez jobban igazodó, személyre szabott, tárgyalási lehetőséget is biztosító Posta Pénzügyi Megoldások (PPM) munkahelyek létrehozásáról döntött, mintegy 100 postahelyre vonatkozóan. Az újonnan létrehozott tevékenység a teljes feltételrendszer kialakítását igényelte, azon belüli a munkaerő-állomány biztosítását és felkészítését, amelyre szűk időkeret állt rendelkezésre.

A gyors és szakszerű humán támogatás érdekében komplex változáskezelési programot alakítottunk ki **egyponthos HR szakterületi koordinációval**, amely jelentősen megnövelte a humán közreműködés hatékonyságát.

A program első lépéseként definiáltuk a munkaköri feladatokat, valamint meghatározásra került a munkaköri profil.

A többcsatornás belső és külső hirdetésekre összesen 357 fő jelentkezett. A **kiválasztás támogatása** viselkedésalapú interjúval és mini AC módszerrel történt, amelynek keretében 346 fő mérésére került sor 72 helyszínen, meghatározott ütemterv szerint. A kiválasztásba a postavezetők is bevonásra kerültek, mellyel a kompetenciarendszer és a speciális interjútechnika alkalmazásának szervezeti tanulási folyamata is végbement az érintettek körében.

A postahelyi üzleti célok teljesülését nagymértékben befolyásoló munkakörhöz vonzó és **kiemelt motivációs csomagot** rendeltünk, amelyhez a szükséges forrásokat biztosítottuk.

A foglalkoztatás feltételrendszerének kialakításában kiemelt szerepet kapott a **teljesítménymérés** és a hiányzó szakmai ismeretekre vonatkozó **felzárkóztató képzés**. A mérések alapján mindegyik fejlesztendő kompetenciára tréningprogramot valósítottunk meg.

A kidolgozott **PPM Campus** kiemelt, 2 éves szakmai és készségfejlesztési lehetőséget biztosít majd az érintett munkatársak részére, a karriermenedzselési és a munkaerő-megtartó program részeként.

A változáskezelési program humán eszközrendszerével, az intenzív HR kommunikációval és a felkészült humán munkatársak közreműködésével – meggyőződésünk szerint – nagymértékben járultunk hozzá az üzleti célok megvalósításához.

MILYEN A HR FUNKCIÓ ELFOGADOTTSÁGA A BELSŐ ELÉGEDETTSÉG FELMÉRÉSEK, VIZSGÁLATOK ALAPJÁN

A Társaság minden belső szolgáltatást nyújtó szervezetének tevékenységét rendszeresen – 2008. évtől 2 évente – belső ügyfél-elégedettségi felmérés formájában méri fel. A mérések alapja az egyes szolgáltatói területekre vonatkozó **Szolgáltatási Szint Megállapodásokban** (SLA) rögzített feladatok és azok

mutatószámai. A kérdőíves felmérés mintavételes eljárással, különböző, nagy létszámú célcsoportok bevonásával készül.

A Humán Erőforrás Szolgáltató Központ és a Jóléti Szolgáltató Iroda által ellátott tevékenységekre 2007. évi adatok állnak rendelkezésre 8.579 fő véleményét tükrözve. Az 1-5-ig terjedő skálán történő értékelés eredményéből megállapítható, hogy a mért tevékenységi körök elégedettségi mutatója 4,2-4,7 érték közötti.

2008. évben a társaság az Oktatási Központ vonatkozásában mérte a belső ügyfél-elégedettséget. Az 1.117 feldolgozott kérdőív alapján – 1-6-ig terjedő skálán mérve – az elégedettségi mutatók átlagértéke 5,13, szórása 0,32.

A mérés eredményeit a humán felső vezetés értékeli, intézkedési tervet dolgoz ki a szolgáltatások színvonalának növelésére, melyet az újbóli felmérések is visszaigazolnak. A vizsgálat elemzése nyilvános, minden munkatársunk számára hozzáférhető. Mindezek mozgósítják a HR egész csapatát a belső ügyfél-elégedettségi mutatók javítására és a HR küldetésben megfogalmazott céljaink elérésére.

2008. évben a HR szakterületen foglalkoztatottak belső elégedettségmérésének egyik eszközeként az **Investor in People díj megerősítésére** vonatkozó külső megmértetést használtuk.

Az Investors in People standard egy nemzetközi minőségi mérce, amely a szervezetek HR kultúrájának eredményességét értékeli, illetve támogatja annak folyamatos fejlesztését. A standard ajánlásainak megfelelő működés elismerése a díj, amelyet csak a tudatos humán befektetésekre alapozó szervezetek nyerhetnek el.

Az elmúlt év végén a külső assessor vizsgálat előkészítéseként 40 fővel készült interjú, melynek keretében 10 mutató meglétéről 39-féle bizonyítékon keresztül tájékozódunk. Az előzetes visszajelzés alapján a három év alatt megtett HR intézkedések az üzleti célok megvalósítását támogatták, a megkérdezett munkatársaink nagy többsége elégedett szakmai támogatásával, fejlesztésével.

Az előző években a felelős vállalati magatartás több területen kiemelkedő eredményeket ért el a Magyar Posta, különösen a gazdasági egyensúly megeremtése, a gondoskodó munkaadói magatartása, illetve a társadalmi felelősségvállalás és a környezettudatos tevékenysége során.

Az elért eredményeket és a társasági jövőbeli terveit tartalmazza a 2008. évben megjelent Fenntarthatósági jelentés, amelyben mindenki számára publikussá tettük a HR szakterület eredményeit, illetve tükrözi azt a gondolkodásmódot, mellyel a HR a társaság munkavállalóihoz, valamint a külső és belső ügyfeleihez viszonyul.