



PÁLYÁZAT

„Az év HR csapata - 2008.”

HR INNOVÁCIÓ
British American Tobacco Hungary

2.1 Új HR rendszerek a BAT Hungary-nél 2008-ban

A British American Tobacco Hungary HR csapata integrált része a szervezet egészének. A HR igazgató tagja az igazgató tanácsnak és aktívan részt vesz a kulcsfontosságú döntéshozó megbeszéléseken. A HR igazgatónak jelentő 3 generalista vezető (HR Business Partner) pedig, - akik egy-egy szakértői területért is felelnek, - a hozzájuk tartozó funkciók mindennapi munkáját támogatják HR-megoldásokkal.

A vállalat összvállalati stratégiája négy alappillérre épül: Növekedés, Termelékenység, Felelősségteljeség, Nyerő szervezet. A HR „tulajdonosa” a nyerő szervezet stratégiai pillérnek, melyben a két kulcsterület a „Kiváló emberek” és a „Nagyszerű munkakörnyezet”.



A HR osztály operációs terve 80%-ban ezen két területen megfogalmazott projektekből és akciótervekből áll össze. Ezen túlmenően a HR hozzájárul a Felelősségteljeség pillérhez (pl. munkavállalói CSR programok, szelektív hulladékgyűjtés, ruhagyűjtési akciók, stb.), valamint a legtöbb üzleti projektben a változás menedzsment területért a HR Business Partnerek felelnek.

2008-ban a „Nagyszerű munkakörnyezet” területén 2 nagy kezdeményezést vezetett be a BAT Hungary HR csapata, melyeket szeretnénk ezen pályázat keretében bemutatni.

2.2.1. Flexibility and Balance keretrendszer

A munka és magánélet egyensúlyának megteremtése gondolatával már több éve elkezdünk foglalkozni, 2006-ban egyetemista projekt munka része is volt, hogy hazai és külföldi gyakorlatokról készítsenek kutatást a diákok. 2006-os belső vállalati elégedettségi felmérésünkben



(Your Voice) hangsúlyos területként jelent meg a dolgozói igény a munka és magánélet jobb harmóniájára. Így indítottuk útjára 2007-ben a Flex & Balance projektünket, melynek eredménye a 2008 januárjában bevezetett rugalmas munkakörnyezet és munka-magánélet egyensúlyát támogató keretrendszer, amely mára már a mindennapok szerves részévé vált.

A folyamatosan változó üzleti kihívásokhoz alkalmazkodva célunk volt, hogy biztosítsuk az interaktivitást, a személyre-szabottságot, és a virtuális munkakörök kialakításának hosszú távú lehetőségét. A rugalmas és kiegyensúlyozott életvitel megteremtését célzó szolgáltatások kialakításakor igyekeztünk minden munkavállaló számára kínálni megoldásokat, figyelembe véve az egyes munkakörök sajátosságait.



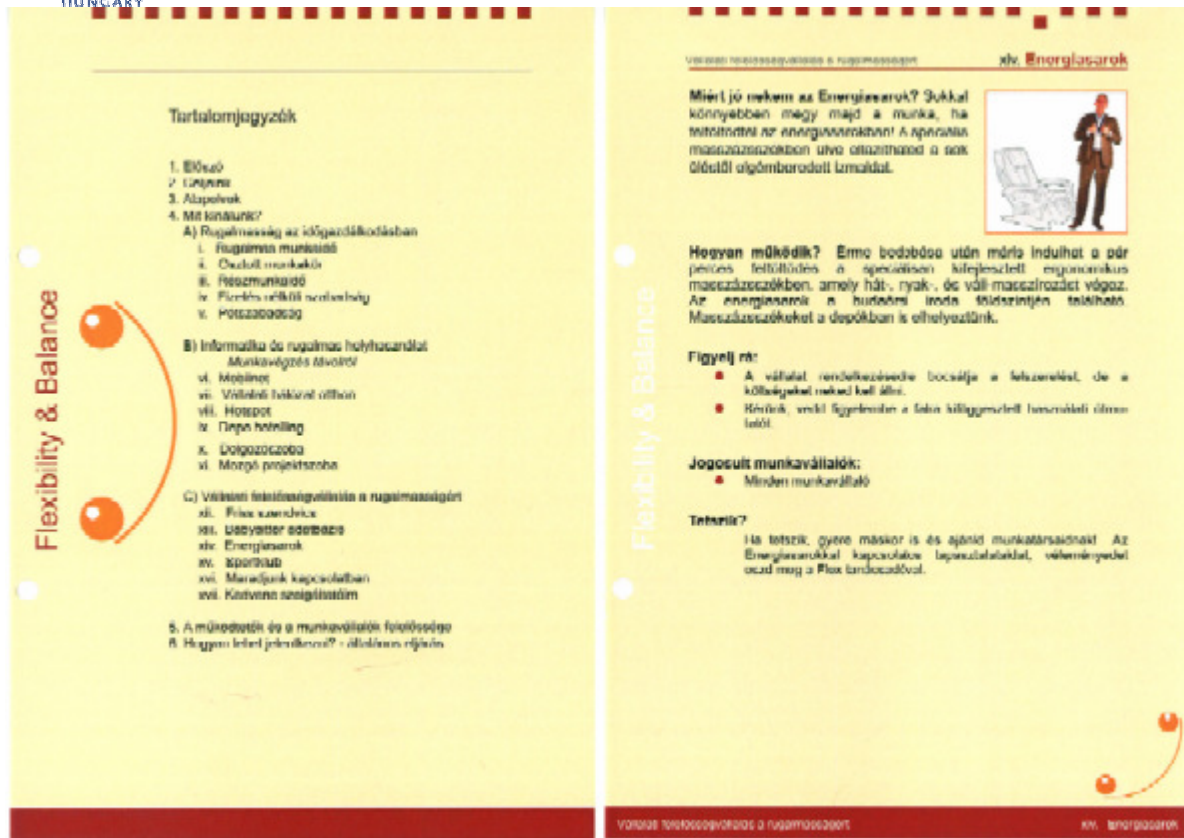
A keretrendszer három fő pillérré épül:

1. *rugalmasság az időgazdálkodásban*, ami a dolgozó munkaidejének igények szerinti testreszabásáról szól, valamint különböző hosszúságú pótszabadságok lehetőségét adja meg, segítve dolgozóink hatékonyságának fenntartását és a kiégés elkerülését. Ennek gyakorlati megvalósulása lehet a fizetés nélküli szabadság vagy akár a részmunkaidős foglalkoztatás.
2. *informatika és rugalmas helyhasználat*, amely a távolról történő munkavégzést támogatja, segítve a munka-magánélet egyensúly megtartását. A mobilnet szolgáltatással bármikor bárhol elérhető a céges hálózat, így megteremtve az otthonról történő munkavégzés lehetőségét is.
3. *vállalati felelősségvállalás a rugalmasságért*, mely olyan elemeket tartalmaz, mint például a „kedvenc szolgáltatóim” adatbázis bevezetése, sportklub támogatás vagy a masszázsszékekkel felszerelt „energiasarkok”. Ide kapcsolódik a „maradjunk kapcsolatban” program is, amely a kismamák és a külföldre kiküldöttek könnyebb visszaintegrálódását támogatja.

RUGALMASSÁG AZ IDŐGAZDÁLKODÁSBAN	INFORMATIKA ÉS RUGALMAS HELYHASZNÁLAT	VÁLLALATI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS A RUGALMASSÁGÉRT
Rugalmas munkaidő Osztott munkakör Részmunkaidő Fizetés nélküli szabadság Pótszabadság	Mobilnet Vállalati hálózat otthon Hotspot Depo hotelling Dolgozószoba Mozgó projektszoba	Energiasarok Friss szendvics Babysitter adatbázis Kedvenc szolgáltatóim Sportklub Maradjunk kapcsolatban

A portfólió bevezetése óta eltelt háromnegyed évben a vállalat legtöbb dolgozója már több szolgáltatást is kipróbált és a szervezet minden szintjéről érkező pozitív visszajelzések egyértelműen megerősítették a kezdeményezés létjogosultságát. A fenti táblázatban látható

Flexibility & Balance elemek közül nagy népszerűségnek örvend a rugalmas munkaidő beosztás, illetve az energia sarok használata. Szintén népszerű, és az első évben már 324 dolgozó igénybe vette a sport klub szolgáltatásait, és összesen 132 munkatársunk használja a távoli internet és hálózat hozzáférést. A bevezetés óta 5 dolgozó élt a részmunkaidős foglalkoztatás lehetőségével, és négyen kértek tanulmányi szabadságot.



A Flex&Balance portfólió

A British American Tobacco Hungary-nál hisszük, hogy ez a rugalmas környezet segít egy inspiratív és innovatív vállalati kultúra megélésében ill. vonzóvá teszi azt a jelenlegi és jövőbeli dolgozóink számára egyaránt.

2.2.2 Innovációs kultúra



Az innovációs projekt célja egy olyan vállalati kultúra kialakítása volt, mely lehetővé teszi az új ötletek megalkotását, értékelését és megvalósítását. Ehhez három kulcsfontosságú területet azonosítottunk be.

1. Az innovációt a vállalat minden dolgozója számára értékesé tenni, lehetőséget nyújtani az ötletelésben való részvételre.
2. A vállalat vezetési kultúrájának legyen szerves része az innováció támogatása és megbecsülése.
3. Egy keretrendszer kialakítása, mely lehetővé teszi a felmerülő ötletek összegyűjtését, továbbgondolását és megvalósítását.

Az átfogó Innovációs stratégia kialakítását követően egy részletes felmérést végeztünk dolgozóink között, mely során azt kutattuk, hogy milyen tényezők gátolják őket jelenleg az innovatív gondolkodásban, illetve milyen vezetői magatartásformák, ötletek, megoldások tudnák segíteni őket ezen a téren. A felmérés eredményeképpen öt kulcs területet azonosítottunk be, melyeket az



egyes vezetők ügyvezető „Tanulási ciklusok” keretében vitattak meg saját csapataikkal, illetve konkrét akció terveket fogalmaztak és valósítottak meg.

A közös gondolkodásra ösztönzés jegyében egy bevezető kampánnyal indítottuk útjára a kezdeményezést, melynek keretében elgondolkoztató üzeneteket tartalmazó plakátokkal árasztottuk el a vállalat különböző telephelyeit, illetve egy, a dolgozókból álló nagykövetségi hálót hoztunk létre, akik a vállalat különböző területein tudtak a kezdeményezés mögé állni. Emellett bevezettünk egy Innovációs rendszert, mely lehetővé teszi, hogy a vállalat bármely dolgozója, bármilyen témában eljuttathassa ötletét a megfelelő döntéshozókhöz, minden esetben visszajelzést kapjon kezdeményezéséről, illetve nyomon követhesse vagy akár részt is vegyen az ötlet megvalósításában. Az első évben összesen 515 új ötlet érkezett be, amelyből 26-ot már meg is valósítottunk. Jelenleg 197 további javaslat áll elbírálás vagy megvalósítás alatt.



Szerettünk volna olyan helyeket kialakítani, amelyek gondolkodásra inspirálnak, ahol megáll az idő és amit a csapatok saját igényei szerint alakíthatnak ki. Ennek jegyében egy pályázatra hívtunk dolgozóinkat, és már a beérkezett ötletek is ékes bizonyítékai voltak annak, hogy micsoda erő van a közös gondolkodásban. A verseny eredményeként a budaörsi irodánkban 5 darab, és 10 elosztási központunkban egy-egy helységet alakítottunk át különféle gondolkodó szobákká, melyeket azóta is elszeretettel alkalmazzuk brainstorming és egyéb ötletelési fórumokra. A környezet átformálásán túl fontos volt az is, hogy a mindennapjainkba is beépüljön az innováció. Az üzletileg releváns ötletek egyformán értékesek, függetlenül attól, hogy a szervezet melyik szintjéről érkeznek. Azon kell munkálkodnunk, hogy ezeket az ötleteket előcsalogassuk magunkból, közösen továbbgondoljuk és meg is valósítsuk őket.

Szeretnénk minden az üzlet számára értékes ötletet elismerni, legyen szó egy komolyabb jutalomról egy áttörő kezdeményezésért vagy egy pár szavas dicséretéről egy apró, de értékes gondolatért. Ennek jegyében kialakítottuk az innovációs ajándékok tárházát, melyekkel a példamutató, innovatív magatartást és a nagyszerű ötleteket értékeljük. Ezeket a tollakat, pólókat, utalványokat az ügyvezető igazgató adja át a havi üzleti tájékoztókon, illetve az év végén több kategóriában is díjazzuk a leginnovatívabb dolgozóinkat.

Emellett egy vezetői tréning sorozatot is kidolgoztunk, melyen 2008-ban szinte minden vezetőnk részt vett. Ennek keretében együtt fogalmazhattuk meg, hogy mit is jelent számunkra az innovatív kultúra, illetve mint vezetők hogyan járulhatunk ehhez hozzá. A hosszútávú fenntarthatóság érdekében létrehoztunk a szervezetben egy Innovációs csapatot is, akiknek a feladata a megalkotott keretrendszer működtetésén túl a kultúra folyamatos vizsgálatának és további fejlesztésének támogatása is. Természetesen azonban az innováció mindannyiunk szívügye, így az beépül minden dolgozó céljai közé, és a folyamatos fejlődést a vállalat vezetése rendszeresen nyomon követi, illetve igyekszik saját példájával is utat mutatni. Bármit is hoz a jövő, a BAT Hungary-nál hisszük, hogy ez az innovációs kultúra és gondolkodásmód képessé tesz bennünket arra, hogy dolgozóinkra építve sikeresen feleljünk meg a jövő kihívásainak is.



2.3. A Flexibility and Balance keretrendszer és az Innovációs kultúra kialakítása

2.3.1.

Nagyon alapos előkészítő munka eredménye a Flex & Balance keretrendszerünk. Az első lépés a dolgozóink tényleges igényeinek megértése volt, mely kollégáink bevonásával történt, mélyinterjúkkal és fókuszcsoportokkal. A rendszer részletes kidolgozásán egy belső, minden osztályt képviselő projekt csapat dolgozott hónapokon keresztül külső tanácsadó cég segítségével.

A több mint féléves projekt munka eredményeként készült el ez a portfólió, amely egységes keretben mutatja be a részben már korábban is alkalmazott és számos új lehetőséget egyaránt. Mára már bizonyított, hogy aki él ezekkel a lehetőségekkel, annak nemcsak több ideje marad a magánéletre, hanem jobban tudja befolyásolni a munkavégzése körülményeit is.

2.3.2.

Az Innovációs kultúra kialakítása során számos, vállalaton belüli és kívüli módszerre egyaránt támaszkodtunk. Tapasztalatot cseréltünk a BAT csoport mexikói, dél-afrikai, orosz és belga leányvállalataival is, valamint számos, a témában megjelent cikket vettünk alapul. Emellett olyan sikertörténetekből is igyekeztünk tanulni, mint a Google, az Apple vagy az Ideo példája. A végső áttörést azonban az erre a tudásra épített, ugyanakkor saját igényeinkre szabott Innovációs stratégiánk kialakítása hozta, mely alapján már egy közös nyelvet beszélve tárhattuk fel a problémás területeket és kereshettünk rájuk valós megoldásokat.

A projektet egy 8 tagú projekt, minden osztályt felvonultató csapat egyengette az útján, de a különböző fázisokban a vállalat szinte minden dolgozója szerepet kapott. Az egyes osztályokon nagyköveteket kerestünk, akikhez bármilyen kérdéssel fordulhattak a dolgozók, és akik valóban igazi támogatóivá váltak ennek a kezdeményezésnek. Mára a közös gondolkodás, az inspiratív vezetés és az újító ötletek a BAT alapvető képességeivé váltak.

2.4. Vélemények, eredmények

Dolgozói vélemény a Flexibilitás & Balance keretrendszerrel és az innovációs kultúra megteremtését támogató dolgozó szobákról, Bebesi Norbert, területi értékesítés vezető kollégánktól:

„Az elosztási központban dolgozók munkavégzése eddig sem volt helyhezkött. Jellemzően a kereskedelmi partnereknél végzik munkájukat, ezért a rugalmas munkakörnyezet kialakításában a legszélesebb körben használt a "gondolkodó szoba" melynek a kialakításában is részt vehettünk. Az ötlet megszületésétől be voltunk vonva a projektbe így a használóknak legmegfelelőbb módon került kialakításra. Ebben a helységben nem a megszokott nyitott irodai környezetben, hanem kisebb csoportban, gondolkodásra lehetőséget adó és inspiráló atmoszférában van lehetőség kiszakadni a napi megszokott, rutinná vált kerékvágásból. Ehhez kapcsolódott nehézség is, mert eleinte nem vettük komolyan a fentről érkező kezdeményezést, és nem hittünk a fülüünknek, hogy mi mondjuk meg milyen szeretnénk.



Ebbe a kérdéskörbe tartozik, bár nem jelentett nehézséget a bevezetése a wifi-vel felszerelt elosztási központ, mert mindenki nagyon pozitívan értékelte, hogy a hordozható számítógépével bármely helységről eléri a központi szerveret, így nem korlátozódik le egy szűk helyre, íróasztalra. A bevezetés óta jól működik a masszázsfojtól, amit egyre többen használnak a nap végén, a feszültség csökkentése érdekében.

Nagy népszerűségnek örvend a reggeli szendvics a képviselők körében, mert kora reggel már az előző héten a választékból rendelt szendvics elfogyasztása után indulhatnak dolgozni. Nem utolsó szempont, hogy az ár felét a vállalat fizeti, így még anyagilag is jobban járunk, mintha ezt bármelyik büfében vásárolnánk meg. A gondolkodó szobában számtalan nagyszerű közös ötletet dolgoztunk ki, véglegesítettünk. Vezetőként a mobilnet szolgáltatás a kedvencem, mert így bárholonnan bármikor elérem a központi és a levelezési rendszert, információkhoz tudok hozzájutni az internetről is. Így előfordul, hogy az irodáig sem megyek el, hanem adminisztrációs munkáimat otthonról is el tudom végezni a számomra legmegfelelőbb időpontban, ez nagyon fontos, mert két kisgyermekem van. Amunkavállalók véleménye pozitív, mindenki talál olyan elemet, ami számára megfelelő, tetszetős. Az attitűdöt tekintve azt látom, hogy a rugalmas munkakörnyezet a gondolkodásmódban és a hozzáállásban is nagyobb rugalmasságot eredményezett. Ez napról napra fejlődik, nem áll meg egy szinten, ami eddig az erősen le szabályozott keretrendszer miatt nem volt elképzelhető.”



munkakörnyezet a gondolkodásmódban és a hozzáállásban is nagyobb rugalmasságot eredményezett. Ez napról napra fejlődik, nem áll meg egy szinten, ami eddig az erősen le szabályozott keretrendszer miatt nem volt elképzelhető.”

A pályázatunkban bemutatott két kezdeményezés hosszútávú stratégiai céljaink elérése érdekében kerültek kialakításra. A bevezetést óta eltelt rövid idő alatt mindkét elem a mindennapok szerves részévé vált, mind a kollégák mind a vezetők sajátjuknak érzik azokat. Célunk, hogy az ezekkel megteremtett kultúra és környezet alapjait hosszútávon is beágyazzuk a vállalatba, és azokat valós üzleti előnyökké kovácsoljuk.

A legutóbbi, 2008. novemberében készült munkavállalói elégedettség felmérés (Your Voice) eredményében tükröződik többek között a két projekt hasznossága, azok pozitív fogadtatása munkavállalóink körében. Az innovációra vonatkozó kérdések kategóriájában szignifikáns javulást tudtunk elérni 2006-os eredményeinkhez képest, s a munkavállalói elkötelezettség és vállalati felelősségvállalás területén is jelentősen javultak a már amúgy is magas értékek. Emellett a BAT csoporton belül is a BAT Hungary minden kategóriában szignifikánsan magasabb dolgozói elégedettséggel büszkélkedhet.(Lsd. 1. melléklet)

Ezek az eredmények is bizonyítják, hogy a BAT HR csapata aktív szerepet játszik a hosszú távú stratégia formálásában és megvalósításában.

Budaörs, 2009. február 5.

BAT Hungary

HR Csapat