

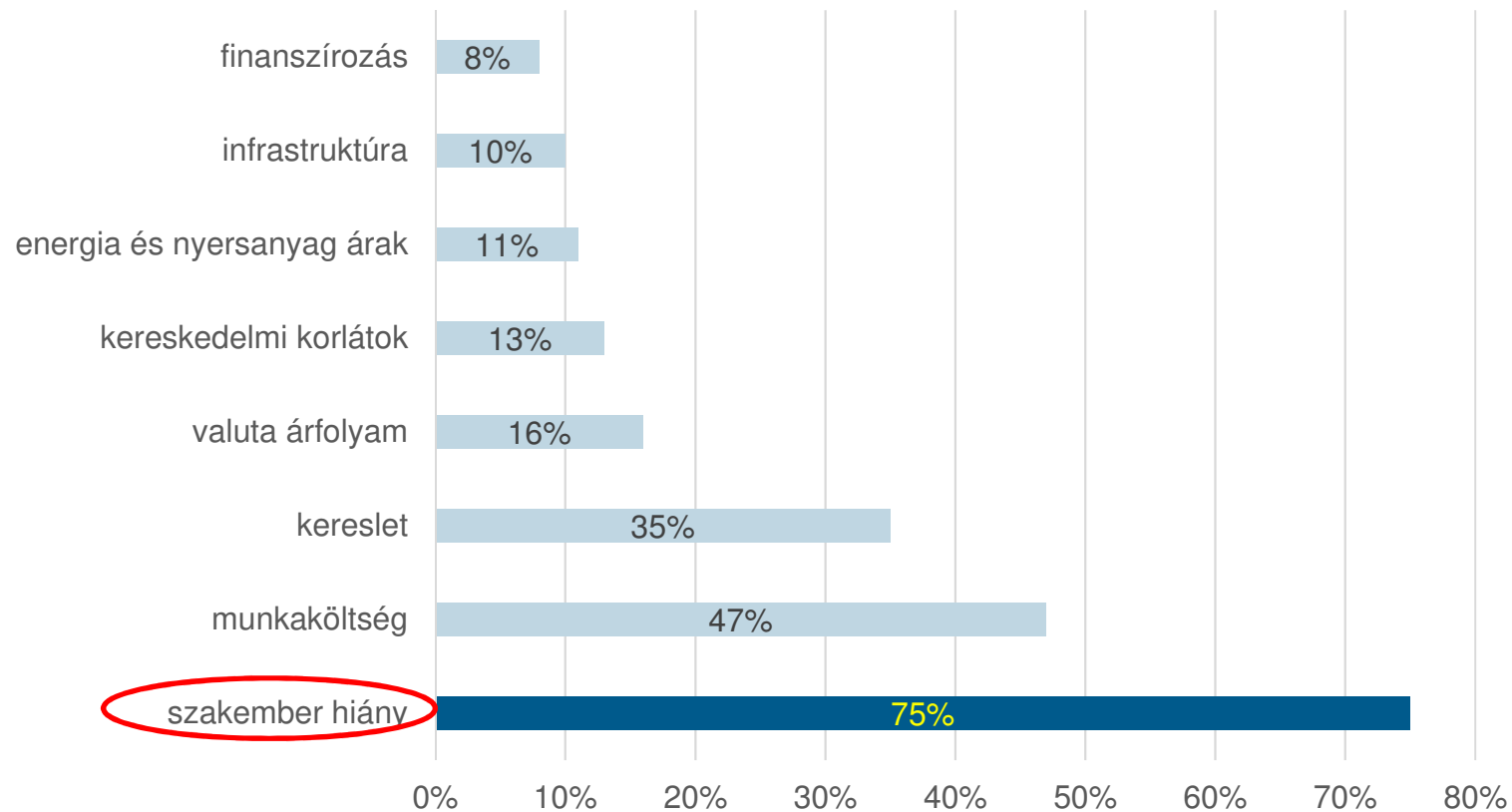
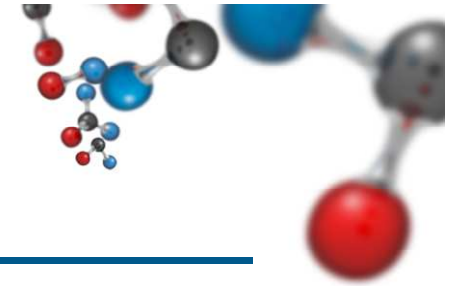
Munkavállalók megtartóerejének növelése a BorsodChem Zrt-nél

Varga Béla

Vice President HR & Communication

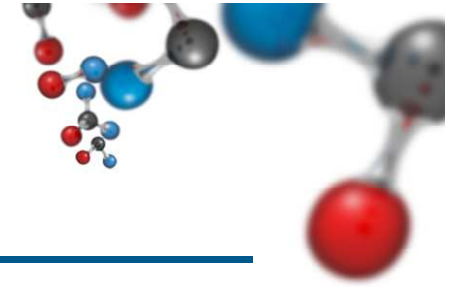
2017. november 17.

Üzleti kockázatok Magyarországon 2017-ben



Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara (DUIHK) 2017. őszi felmérése során megkérdezett 100 magyar vállalat véleménye alapján





Üzleti kockázatok a BorsodChem szemszögéből

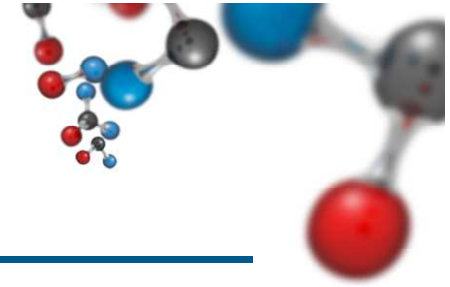
Versenyképesség

- Az értékesítésünk túlnyomó része export,
- Hátrányos helyzeti adottságok:
 - Nem befolyásolható: logisztikai hátrányok (tengeri kikötőtől távoli telephely)
 - Befolyásolható: patinás versenytársaink az energia intenzív termelésük miatt előnyöket élveznek, mi hátrányokat szenvedünk

Fenntarthatóság

- A szabályozási környezet anomáliái (pl. környezet- és katasztrófavédelem),
- Az intenzív nemzetközi versenyben az előre menekülés: fejlesztő beruházások (BAT)
- A költség-versenyképesség folyamatos javítása elengedhetetlen túlélési feltétel,
- A vegyipar jövedelmezősége ciklikus, míg a bérköltségek trendje monoton növekvő,





Munkaerő-piaci helyzet

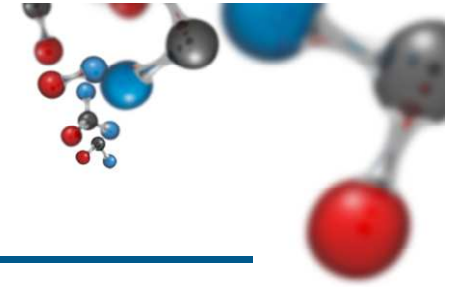
MUNKAERŐPIAC

- Erős verseny a képzett munkavállalókért
- Jellemző a magasabb bérrel történő „átcsábítás”
- Cégek 89%-a munkaerőhiánnyal küszködik
- Új befektetők, beruházások, új munkahelyek
- Továbbra is nagy a külföldre távozók aránya
- Növekvő fluktuáció
- Y és Z generáció megjelenése



OKTATÁS

- Folyamatosan csökkenő tanulói létszám
- Felhígult képzés
- Továbbra is arányeltolódás a közép- és felsőfokú képzés között
- Alig van vegyipari képzés
- Megtépázott OKJ, hosszú döntési folyamatok
- Gazdálkodó szervezetektől elvárt aktivitás
- Természettudományos oktatás színvonala



Vegyipari szektor helyzetelemzése: a „vonzerő”

➤ Halmozottan hátrányos szektor



- Jellemzően folyamatos, 4 műszakos üzemelés,



- Fokozottan jellemző a veszélyes anyagok jelenléte,

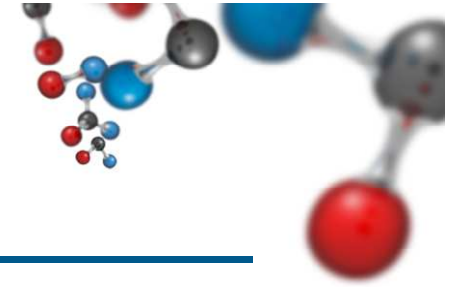


- Komoly szaktudás igény,



- Nagy felelősség → a hibázás komoly, széles hatású következményei.

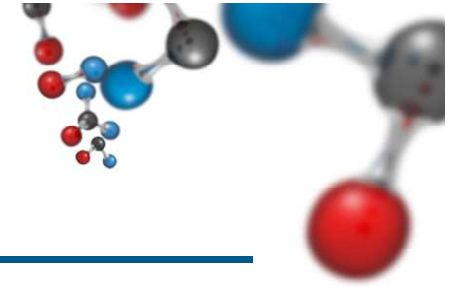
A
L
A
N
C
S
O
N
Y
V
O
N
Z
E
R
Ő



Vegyipari szektor helyzetelemzése: oktatás

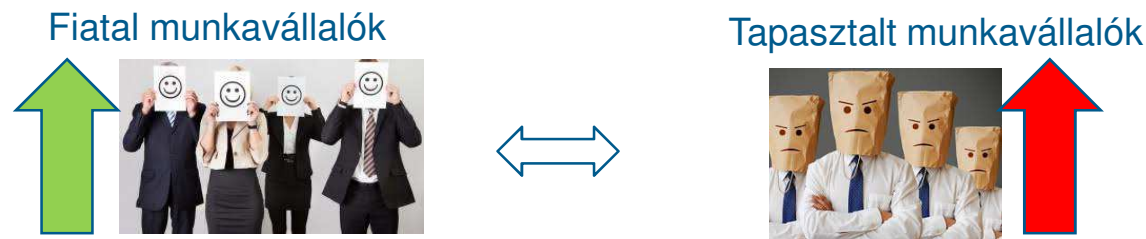
□ Nincs megfelelő utánpótlás képzés

- Több, mint egy évtizedig hiányzott a vegyipari szakmunkásképzés,
 - 2017/2018-tól visszakerült az OKJ-ba az iskolarendszerű vegyipari rendszerkezelő képzés, mivel nem kapta meg a hiányszakma besorolást → nem volt elég jelentkező,
 - Vegyész technikus képzés: nagyon alacsony a kimeneti létszám,
 - Jelenleg 724 fő tanuló van (nappali + felnőttképzés)
 - 113 fő végzős nappali tagozaton
 - 116 fő felnőttképzésben (valószínűleg már dolgozik)
 - Technikumok, szakgimnáziumok egy része egyházi fenntartás alá került → korlátozások (pl. B-A-Z megyében engedélyezett beiskolázási keret létszám 280 fő, ebből egyházi fenntartású intézmény 34 főt iskolázhat be) → ennek hatása a gazdálkodó szervezeteket sújtja ,
 - Átképző tanfolyamok, mint hiánypótlás (400 óra – 1.000 óra),
- ↓
- Eltűntek a vegyipari szakmai oktatók,
 - Társ-szakmák szintén eltűntek az OKJ-ból (vegyipari gépész).



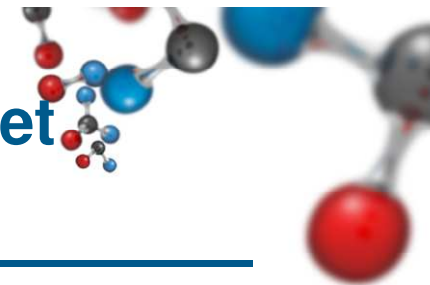
BorsodChem belső munkaerő-piaci helyzet

- 68 éves cég → 43 év feletti átlag életkor, 16 év feletti átlagos szolgálati idő, idősödő állomány, nyugdíjazások,
- Bár az idei évi bérintézkedések következtében csökkent az önkéntes fluktuáció, de még mindig létező probléma,
- A garantált bérminimum kötelező megemelése következtében tett munkáltatói intézkedések hatása ellentmondásos:



- Megjelenik a tapasztalt kollégák (5-10 év) körében is az önkéntes fluktuáció,
- Nehéz egy lépésben a kormányzati elvárásoknak megfelelő emeléseket végrehajtani és ehhez igazítani a tapasztalt kollégák javadalmazását,
- Hihetetlenül gyorsan változó bérpiaci helyzet (munkavállalók több, mint 50%-ának a bérbeállása a piachoz viszonyítva elmozdul),
- A kiskereskedelemben zajló folyamatok kiélezik a többi szektorban zajló bérversenyt is.

HR stratégia a kialakult munkaerő-piaci helyzetre



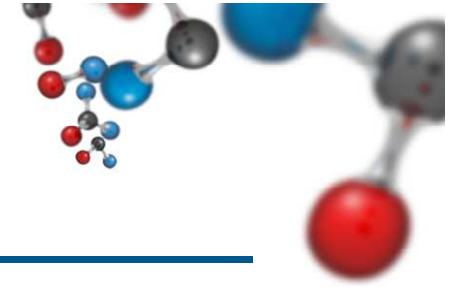
1. A jelen BorsodChem-es munkavállalók számára

ELŐZMÉNYEK

- Átfogó (minden munkavállalóra kiterjedő) Teljesítményösztönző Rendszer bevezetése (2011-től),
- Munkakör elemzés és munkakör értékelés → munkaköri osztályok (2013-tól),
- Teljesítményalapú, felzárkóztató béremelés bevezetése (2013-tól),
- 2016-tól új bérrendszer bevezetése.

CÉL

- **Korszerű, a magyar és nemzetközi munkaerő piacon elterjedten alkalmazott** bér- és javadalmazási rendszer kialakítása a megtartóerő növelése érdekében,
- Azonos munkaköri osztályba tartozók keresetei közötti különbségek csökkentése: **vállalaton belüli arányosság** a munkakör értékét és az egyéni teljesítményt figyelembe véve,
- Munkavállalók keresetének munkaerő piaci felzárkóztatása több lépésben: **munkaerő-piaci versenyképesség.**



BorsodChem bérintézkedései



Munkakör értékelésen és teljesítményértékelésen alapuló éves általános béremelés



Bérfelzárkóztatás

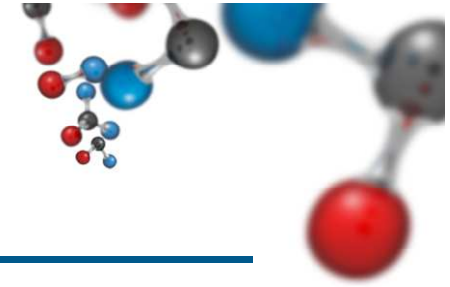
- Bérpiaci sávokhoz viszonyítva
- Speciális bérfelzárkóztatás:
 - az un. „hot topic”-ok kezelésére (mérnök, rendszerkezelő)
 - speciális karrier és hozzá kapcsolódó bérezési rendszer kialakítása és kiigazítás

A BC teljes egészében bérfelzárkóztatásra használta fel a kormány járulékcsökkentési intézkedéséből eredő megtakarítást!

Egyéb, megtartóerő növelő intézkedések bevezetése

- Tudásbővítés ösztönzése
- Fiatalok pályakezdésének, letelepedésének támogatása
- Tehetség menedzsment





BorsodChem bérintézkedései

TAPASZTALATAINK

- KSZ megőrzése a 2012-es MT változást követően → hatalmas érték a munkavállalók szempontjából,
- Épp időben léptünk: új alapokra fektetett bérrendszer, bérfelzárkóztatás,
- Szerencsés helyzet: az újból nyereségessé tett működés segített a kormányzati intézkedés által meghatározott összeg feletti vállalati bérminimum bevezetésében,



E nélkül komoly munkaerő problémákkal küdenénk.

- A kétszámjegyű bérintézkedéseink nem voltak elegendők ahhoz, hogy egészséges távolságot tudjunk tartani a kezdő és tapasztalt kollégák alapbére között,

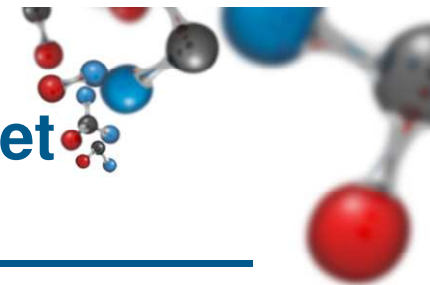


Belső feszültség, bérbesűrűsödés alakult ki.

- Fiatal kollégák esetében a garantált bérminimum megemlése következtében aránytalanul nagy béremelésre „kényszerültünk” → ez jövőbeli túlzott elvárásokat generálhat → amely később elégedetlenséget szülhet, ha már nem lesz ilyen mértékű béremelés,
- Feltorlódtak egy-egy szakmacsoportban kialakult „karrier létra fokok” bérei,
- Vállalaton belüli különböző szakmák kezdő bérei összetorlódtak → nehezíti a munkaköri értékek figyelembe vételét, felborítja a már kialakult bérbeállásokat.



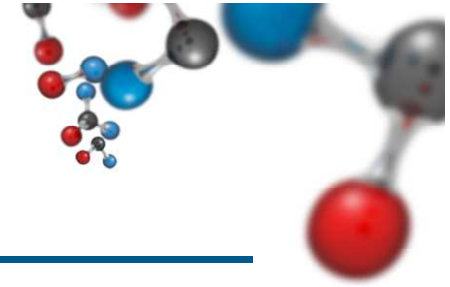
HR stratégia a kialakult munkaerő-piaci helyzet kezelésére



1. A jövő BorsodChem-es munkavállalói számára

- Vegyipari szakmák iskolarendszerű képzésként történő újraindításában vállalt kezdeményező szerep,
- Saját vegyipari rendszerkezelő átképző tanfolyamok indítása,
- Stratégiai partnerségi kapcsolatok fenntartása különböző szintű oktatási intézményekkel,
- Duális képzésben vállalt kezdeményező szerep (jelenleg 3 egyetemmel, 7 szakon),
- A Miskolci Egyetemen BorsodChem Vegyipari Tanszék működtetése, speciális és korszerű vegyipari technológia megismertetése a hallgatókkal,
- **STEP** projekt indítása 2016-ban (a hallgatók az egyetemi éveik alatt megismerhetik a BorsodChemnél felmerülő szakmai kihívásokat),
- **NEXT Generation** program indítása 2017-ben (frissen végzett mérnök utánpótlás beilleszkedését támogatja),
- Új generációk pályorientációja a természettudományos, valamint vegyipari területek irányába,
- Szakmai gyakorlati helyek biztosítása felsőfokú és középfokú oktatásban résztvevők számára.





Javaslataink

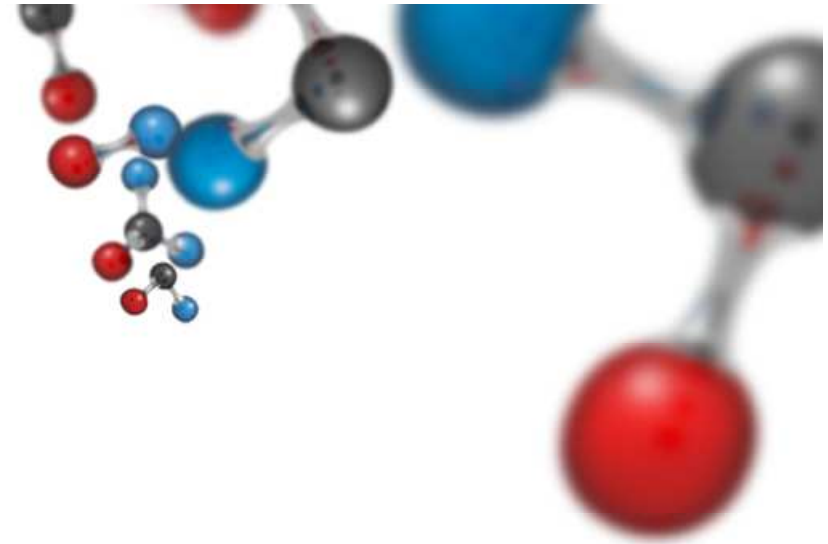
Bérrendszer

- Egységes, garantált bérminimum helyett szakma specifikus bérminimumok kialakítása, melyek tükrözik a szakma összetettségét, specialitását,
- Járadék csökkentés munkavállalói oldalon → nem borítja fel a cégek kialakult bérrendszerét,
- Munkavállalói mobilitás adókedvezményekkel való támogatása munkavállalói oldalon.

Oktatási rendszer, helyzet SOS javítása

- Gyorsabb reakció a gazdálkodó szervezetek igényeire (OKJ átalakítás),
- Oktatók képzése,
- Tanári, oktatói karrier pályák megteremtése,
- Bérfeszültség csökkentése a szakmai tanárok és a szakmában dolgozók között szintén kezelendő kérdés,
- Szakgimnáziumok, szakiskolák fenntartótól független egységes kezelése,
- Szakképzési keretszámok felülvizsgálata, azon képzések megszüntetése, amelyek ma már nem piacképesek (középfokú közgazdász, pedagógus, stb.),
- TAO felhasználásának megnyitása a szakképzés támogatására.





Köszönöm megtisztelő figyelmüket!