

4. HUMÁN TŐKE

Általános cél: Befektetés a humán tőkébe

EREDMÉNYEK:

- A MOL-csoport HR-programjai révén számos nemzetközi elismerésben részesült: többek között az amerikai ERE 'Toborzási kiválóság' díját a Freshhh és Growww tehetségprogramokkal; valamint az Asia Employer Branding Institute 'Képzésfejlesztési kiválóság' díját a HR.com 'Leadership 500' díját a 'LEAD' vezetésfejlesztési programmal.
- A MOL-csoport az Éves Humán Ciklus (APC) keretében integrált informatikai platformot vezetett be a teljesítménymenedzsment, karrier- és utánpótlás-tervezés és a képzések támogatására. A korszerű felhőalapú megoldás hatékonyabbá teszi a tehetséggondozást a MOL-csoporton belül, és hozzájárul a vállalati célok teljesüléséhez.
- Egy új nemzetközi kutatás-termelési tehetségprogram (UPPP) is elindult. Összesen 972 csapat vett részt a programban különböző országokból, többek között Pakisztán, Irak Kurdisztán Régiója, az Egyesült Királyság, Magyarország és Horvátország színeiben. Az új program célja az utánpótlás biztosítása egy olyan szakterületen, ahol nemzetközi szinten általános problémát jelent a szakemberhiány.
- A Kutatás-termelés területén átfogó emberierőforrás-fejlesztési program indult. Ennek célja speciális szakterületek és munkakörök meghatározása, ami az önálló munkavégzés eléréséhez szükséges idő lecsökkentését és végső soron a stratégiai célkitűzések megvalósítását szolgálja.

KIHÍVÁSOK:

- Vonzó karrierlehetőséget nyújtani a földtudományi és mérnöki háttérrel rendelkező szakembereknek, a fenntartható növekedéshez szükséges utánpótlás folyamatos biztosítása érdekében.
- A MOL-csoport tisztában van azzal, hogy az olajipari szakemberek szakmai fejlődése a jövőbeni olaj- és gázipari sikerek záloga.

4.1. TEHETSÉGEK VONZÁSA

Kapcsolódó célkitűzés:

- „A földtudományi és mérnöki háttérrel rendelkező fiatal szakemberekre szabott és számukra vonzó lehetőséget nyújtó tehetségfejlesztési megközelítés, mely biztosítja az utánpótlást a Kutatás-termelés számára”
- „Az olaj- és gázipari terület iránt érdeklődő fiatal generáció minél korábbi elköteleződését segítő programok megvalósítása”

A MOL-csoport munkáltatói márkastratégia célja, hogy a vállalat a legvonzóbb munkáltatóként jelenjen meg a kiválasztott célcsoportok előtt. A munkáltatói márkaépítés (employer branding) azokat a tehetségeket szólítja meg, akikre a vállalatnak szüksége van, akiket foglalkoztatni kíván és meg akar tartani. A munkáltatói márkaépítés a tehetségfejlesztés és -megőrzés révén támogatja az üzleti növekedést és a stratégiai célok teljesülését. A vállalat egy szegmentált megközelítést alkalmaz célcsoportonként (például kutatás-termelési szakemberek, mérnökök, informatikusok stb.) az egyébként egységes és átfogó munkáltatói márkaépítési keretrendszeren belül.

A hiteles és kívánatos márkapozíció elérése érdekében a MOL-csoport célzott kommunikációs kampányt folytat különböző csatornákon keresztül annak érdekében, hogy a legvonzóbb munkáltatóként mutassa be a vállalatot. Például tehetségprogramjainkat többcsatornás kampányokon keresztül népszerűsítjük, az érintett közösségi média és PR-szakemberek bevonásával. A MOL-csoport átalakította és megújította minden jelentősebb meglévő kommunikációs felületét (honlap, Intranet portál, vállalati hírlevél és magazin stb.), a márkastratégiával összhangban ezeken keresztül megjelenítve a munkavállalóknak kínált előnyöket, az elért eredményeket és a sikeres gyakorlati megoldásokat. Mivel a korszerű toborzásban egyre fontosabb szerepet játszik a közösségi média, a MOL-csoport fokozta az ezzel kapcsolatos erőfeszítéseket: elsődleges közösségi média csatorna a LinkedIn, de a társaság jelen van a Facebook, Twitter és a YouTube felületein is, ezzel biztosítva a releváns célközönség elérését.

A fentiek mellett fontos szempont, hogy a munkavállalók a márkaépítés legjobb 'nagykövetői'. A MOL-csoport munkavállalóit is ösztönzi és oktatással támogatja abban, hogy saját LinkedIn-profiljukat alakítsanak ki és gondoskodjanak annak frissítéséről. A munkavállalók jogosultak arra, hogy a vállalat nevében kommunikáljanak, hogy elérhetővé tegyék és megosszák a vállalattal kapcsolatos híreket, mivel ilyen módon hatékonyan szólíthatók meg azok a pályázók, akiknek elérése hivatalos csatornákon keresztül kevésbé lehetséges.

A MOL-csoport munkáltatói márkaépítés terén elért eredményeit nemzetközileg is elismerték. 2014-ben a MOL-csoport tehetségprogramjaival (Freshhh és Growww) elnyerte az ERE által jegyzett „Toborzási kiválóság” díjat, mellyel a legjobb nemzetközi felsőfokú toborzási programot jutalmazták.

Oktatási kapcsolatok

Az olaj- és gázipar egyre súlyosabb szakemberhiánnyal szembesül a nyugdíjba vonuló szakemberek jelentős száma és a természettudományokban jártas szakértők globális munkaerő-piacon tapasztalható hiánya miatt. Független olaj- és gázipari piaci szereplőként, a MOL-csoportnak meg kell találnia a megfelelő megoldást az olaj- és gázipari szakemberhiánnyal kapcsolatos kihívásokra, így számos tehetségprogramot indított középiskolai tanulók és egyetemi hallgatók részére.

talható hiánya miatt. Független olaj- és gázipari piaci szereplőként, a MOL-csoportnak meg kell találnia a megfelelő megoldást az olaj- és gázipari szakemberhiánnyal kapcsolatos kihívásokra, így számos tehetségprogramot indított középiskolai tanulók és egyetemi hallgatók részére.

- Középiskolai partnerség: A fiatal tehetségek mielőbbi elköteleződése érdekében a MOL-csoport szoros és rendszeres kapcsolatot ápol több középiskolával a természettudományi ismeretek népszerűsítése és egy olyan hosszú távú koncepció kidolgozása érdekében, mely segítségével a csoport működésének fontosabb területein megerősíthetők a különböző utánpótlási csatornák. 2014-ben folytatódott a 'MesterM' program, ennek keretében 16 egyetemi tanárt választottunk ki a több mint 1200 jelölt közül Magyarországon, Horvátországban és Szlovákiában. A Junior Freshhh programot első alkalommal hirdettük meg Horvátországban. Összesen majdnem 1.500 csapat jelentkezett a három országból (Magyarország, Horvátország és Szlovákia).
- Egyetemekkel való partnerség: A MOL-csoport elkötelezett a természettudományi, technológiai, mérnöki és a matematikai ismeretek oktatásának támogatása és e területek hallgatói létszámának növelése iránt. A MOL-csoport ezzel összhangban folytatta a korábban megkezdett stratégiai együttműködést az érintett területeken működő egyetemekkel és karokkal, valamint a diákszövetségek szponzorálását.

Tehetségvonzó programok

Freshhh: innovatív online nemzetközi diákversenyt egyetemi hallgatók, a MOL-csoport potenciális jövőbeni munkavállalói számára. A legtehetségesebb hallgatók bekerülhetnek a MOL-csoport Growww szakmai gyakornoki programjának kiválasztási szakaszába. A 2007 óta megrendezett vetélkedőn már több mint 15.000 hallgató vett részt. 2014-ben rekordszámú, összesen 1.570 darab háromfős csapat regisztrált a vetélkedőre. A Freshhh 2014 győztese a szerbiai 'Amcord' csapat lett, tagjai bekerültek a Growww 2014 programba és a MOL-csoportnál kezdik szakmai pályafutásukat.

Growww: egyéves gyakornoki program, célja a MOL-csoport üzleti céljainak teljesítéséhez szükséges megfelelő hatékonyságú utánpótlási csatornák biztosítása. A 2007-ben indított Growww program eddigi résztvevőinek megtartási aránya meghaladja a 80%-ot és ez egyértelműen jelzi, hogy a kiemelkedő teljesítmény a koncepció egyik alap-eleme. A Growww egyben támogatja a sokszínűséget is: a programban felvettek körében a nők foglalkoztatására meghatározott MOL-csoport szintű cél minimum 40%. 2014-ben a program rekordszámú, összesen 24 MOL-csoport vállalat részvételével nyolcadik évébe lépett.

PIMS Akadémia: a Pannon Egyetem Informatiótechnológia Karával együttműködésben indított posztgraduális képzés olyan szakemberek részére, akik képesek a globális olaj- és gázipari ellátási láncsal kapcsolatos komplex kihívások eredményes kezelésére. 2014-ben hét

Freshhh verseny résztvevőinek száma

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| Csapatok száma | 580 | 596 | 694 | 887 | 1570 |
| Országok száma | 25 | 62 | 58 | 60 | 76 |
| Egyetemek száma | 117 | 217 | 251 | 253 | 258 |

nemzetközi résztvevő fejezte be a képzést és már kivétel nélkül MOL-csoport vállalatok alkalmazásában állnak.

Új tehetség programok 2014-ben

Az UPPP a MOL-csoport új, 2014 októberében indult kutatás-termelési tehetségprogramja a kiválasztott egyetemeken földtudományi és olajipari műszaki tanulmányokat folytató hallgatók számára. Az UPPP már az első évben figyelemre méltó sikereket könyvelhetett el: majdnem 1.000 darab háromfős csapat regisztrált 14 országot és 27 patinás egyetemet képviselve.

A program online versenyét követően a legjobb helyezést elérő hallgatók szakmai pályafutásukat a MOL-csoportnál kezdhetik meg. A 18-hónapos UPPP Szakmai Utánpótlás Program egyedülálló karrierkezdeti lehetőséget, üzleti és szakmai fejlődést kínál a legtehetségesebb résztvevők számára, akik megismerhetik a vállalati központ működését és gyakorlati kutatás-termelési tapasztalatokat szerezhetnek. A Szakmai Utánpótlás Program célja, hogy a megfelelő ismeretekkel felvértezett friss diplomások a kutatás-termelés területén kezdjék meg szakmai pályafutásukat, de legalább ennyire fontos, hogy motiváló élményeket szerezzenek a jövőbeni MOL-csoportnál folytatott karrierjük megalapozásához.

4.2. MUNKAVÁLLALÓK MEGTARTÁSA ÉS ÖSZTÖNZÉSE

Kapcsolódó célkitűzés:

- „A MOL-csoport teljesítményalapú javadalmazási kultúrájának erősítése a kiemelkedő üzleti eredmények elérésére ösztönző versenyképes jutalmazási megoldások alkalmazásán keresztül”
- „A teljesítmény- és karriermenedzsment területet is magában foglaló integrált Éves Humán Ciklus strukturált megközelítést biztosít a fejlesztéshez és utánpótlás tervezéshez”

A MOL-csoport tudatában van, hogy az iparágat rendkívül szűkös utánpótlási lehetőségek jellemzik, és ennek megfelelően határozott lépéseket tesz annak érdekében, hogy minél több tehetség számára tegye vonzóvá a vállalatot, nem megelégedve arról, hogy mennyire fontos a meglévő tehetségek és versenyképességük megőrzése is. Az utóbbi években ezzel párhuzamosan fokozatosan javult a létszámhatékonyság, a MOL-csoport stratégiai irányvonalának megfelelően (2014. évben 28.769-ről 27.499-re csökkent).

A csökkenés hátterében álló lényeges okok közé tartozik, hogy az INAnál és leányvállalatainál csökkent a létszám. Emellett az olaszországi IES jelentős szervezeti átalakításon esett át a logisztikai központtá való átalakításhoz kapcsolódóan. A kiskereskedelmi hálózat üzemeltetési modell változása a munkavállalók kiszervezésével járt Szerbiában és Szlovéniában.

Jegyzetek a fenntarthatósági teljesítményhez

Versenyképes javadalmazás

Javadalmazási rendszereinket úgy alakítottuk ki, hogy azok erősítsék az érdemek elismerésén alapuló kultúrát azzal, hogy egyértelműen megkülönböztetjük a kiemelkedő eredményt az átlagostól és a gyengétől, mely a munkavállalókat egyre jobb teljesítmény elérésére ösztönzi.

Fentiek szellemében a MOL-csoport 2014-ben egy új javadalmazási rendszert dolgozott ki, mely a nemzetközi gyakorlatban alkalmazott alapelvvel összhangban strukturálja a fontosabb javadalmazási elemeket, így többek között az éves alaptét, a rövid és hosszú távú ösztönzőket és juttatásokat, melyek együttesen alkotják a MOL-csoport javadalmazási stratégiáját.

A javadalmazási és juttatási rendszer egyik sarokköve a HAY-módszertan, mely a legszélesebb körben elismert munkakör értékelési módszer, nemzetközi szinten több mint 10.000 vállalat alkalmazza. A HAY-módszer segítségével a vállalat egy olyan átlátható, egyszerű és egységes rendszert alakított ki és működtet, mely méltányos, de számonkérhetően alapuló javadalmazást biztosít a munkavállalók számára. A MOL-csoport 2014-ben kiadott egy csoportszintű munkakör-értékelési és besorolási irányelvet a munkaköri kategóriák egységesítésére. 2014-ben a HAY-lefedettség már megközelítette a 90%-ot.

2013-ban egy ún. 'húzó' javadalmazási politikát vezettünk be. Ennek célja, hogy a társaság a HAY-besoroláson és -teljesítmény-értékelésen alapuló javadalmazást, összességében a mindenkori helyi piaci átlag felé pozicionálja. Ez a helyi leányvállalat rendelkezésére álló pénzügyi erőforrások és más korlátozó tényezők figyelembevételével történik.

Vállalati minimumbér és a helyi minimálbér aránya a jelentősebb (min. 100 főt foglalkoztató) vállalatoknál (%) [GRI G4-EC5]

| ORSZÁG (VÁLLALAT) | 2014 |
|---|------|
| Ausztria (Roth Heitzle GmbH) | 100% |
| Bosznia-Hercegovina (Energopetrol d.d.) | 101% |
| Horvátország (INA d.d.) | 135% |
| Magyarország (MOL Nyrt.) | 144% |
| Olaszország (IES S.p.A.) | 100% |
| Románia (MOL Romania PP s.r.l.) | 162% |
| Pakisztán (MOL Pakistan Ltd.) | 460% |
| Oroszország (BaiTex LLC) | 220% |
| Szerbia (MOL Serbia d.o.o.) | 100% |
| Szlovákia (Slovnaft a.s.) | 105% |
| Szlovénia (MOL Slovenija d.o.o.) | 100% |

*A MOL Kalegran B.V. (Irak kurdisztáni régiója) létszáma a 100 főt meghaladja, azonban nincs központilag meghatározott helyi minimálbér.

A MOL-csoport szigorú irányelvei szerint minden munkavállaló egyenlő javadalmazásra jogosult nemtől, kortól és nemzetiségi hovatartozásától függetlenül. Az átlátható csoportszintű javadalmazási irányelvek megjelennek a csoportszintű és a helyi szabályzatokban, és ezekhez minden munkavállaló hozzáfér. A társasági szintű szabályokat a kollektív szerződések (KSZ) is tartalmazzák.

Rövid és hosszú távú ösztönzők

A munkavállalói és vezetői javadalmazás szorosan kötődik a teljesítményhez, így a lehető legjobb teljesítmény elérésére ösztönöz.

A rövid távú ösztönzési rendszeren belül megkülönböztetjük a munkavállalói és vezetői teljesítményösztönzőket, melyek éves kifizetésű ösztönzők és az éves egyéni és vállalati célkitűzésekhez kapcsolódnak.

A közelmúltban átalakított Hosszú Távu Ösztönző Program összhangban áll a legjobb nemzetközi gyakorlattal és közvetlenül összekapcsolja a felsővezetői javadalmazást a részvényesek stratégiai érdekeivel a két alappilléren – a Részvényopció és a Teljesítmény-alapú Részvényprogramon – keresztül. A Részvényopció a részvényárfolyam abszolút értékű növekedését támogatja, míg a Teljesítmény-alapú Részvényprogram a MOL-csoport relatív tőzsdei teljesítményét köti össze a regionális és ágazati benchmark mutatókkal egy hároméves időhorizonton.

Juttatások

Az egyik legfontosabb munkavállalói érték a jólét, melyet a versenyképes Teljes Javadalmazási programok növelésén keresztül tartunk fenn a vállalatcsoporton belül. Az alapvető juttatási elemek meghatározása során figyelembe vesszük a helyi jogszabályokban foglaltakat, az adózási környezetet és a helyi piacok versenyképességét, valamint ezek csoportszintű konzisztenciáját. Fontosabb elemei:

- A MOL-csoport működési területeinek többségénél különböző szociális és nyugdíjalapok működnek. Ezek a rendszerek általában állami ellenőrzés alatt állnak, de vannak részben magán-pénztár-alapú rendszerek is. A MOL-csoport dolgozóinak 96%-a nyugdíj-hozzájárulásban részesül, amelyet a munkaadó vagy a munkavállaló fizet – ennek összege a helyi jogszabályi háttérrel összhangban országonként eltér. Mivel egyes működési területeken önkéntes nyugdíjpénztári rendszer is működik, a munkavállalók a vállalatoktól kapott béren kívüli juttatásait részben vagy teljes egészében ilyen célra is fordíthatják.
- Több mint 50 vállalatnál állnak a munkavállalók rendelkezésére különböző, egyösszegű kifizetést biztosító kockázati élet- és balesetbiztosítások 24 órás nemzetközi lefedettséggel.
- A MOL-csoport üzleti célú utazás esetén segítségnyújtási szolgáltatásokkal kiegészített utasbiztosítást köt munkavállalóira az üzleti út során bekövetkező balesetekkel és megbetegedéssel kapcsolatos egészségügyi kiadások fedezetésére. Ez üzleti célú utazás esetén alapszolgáltatásként jelenik meg.

Éves Humán Ciklus (APC)

A MOL-csoportnál kialakított teljesítménymenedzsment rendszer célja egy teljesítményorientált vállalati kultúra kialakítása, melynek keretében minden munkavállaló és szervezet saját felelősségének tekinti az üzleti folyamatok és ismeretek folyamatos fejlesztését. Az egyéni célok szervezeti célokkal összhangban kerülnek meghatározásra, ezzel biztosítva, hogy a munkavállalók a vállalati értékrenddel összhangban végzik munkájukat.

Az Éves Humán Ciklus (APC) a MOL-csoport teljesítménymenedzsment keretrendszerébe integrálja az összes évente ismétlődő és

A teljesítményértékelési folyamatban részt vevő munkavállalók aránya [GRI G4-LA11]

| MUNKAVÁLLALÓI BESOROLÁS | A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSBEN LEFEDETT MUNKAVÁLLALÓK ARÁNYA ÉVENTE (%) | | | | |
|------------------------------------|---|------|------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Felsővezetők | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Középvezetők | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Közvetlen vezetők | 100% | 85% | 85% | 100% | 100% |
| Szakértők | 78% | 48% | 64% | 64% | 70% |
| Munkavállalók (HAY 18 és ez alatt) | 73% | 40% | 41% | 42% | 51% |

A MOL-csoport CMS és Fejlesztés folyamataiban részt vevők számának növekedése [GRI G4-LA11]

| APC FOLYAMAT | RÉSZTVEVŐK SZÁMA (/ÉV) | | | |
|------------------|------------------------|-------|-------|-------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| CMS & Fejlesztés | 1.320 | 1.535 | 2.000 | 2.100 |

egységesített HR-folyamatot. Ez biztosítja, hogy a teljesítmény menedzsment, karrier- és fejlesztéstervezés méltányos, egységes és átlátható módon valósul meg, és a munkavállalók a megfelelő célok mentén végzik munkájukat.

2014-ben a MOL-csoport megvalósított egy, a SuccessFactors alapú korszerű rendszert az APC támogatására, mely jól karbantartható és felhasználóbarát megoldásnak bizonyult. A jelenlegi megoldás a vállalati HR-folyamatok és a felhasználóorientált vizuális technológia minden szempontból előnyös ötvöze. Egy konszolidált, naprakész forrás oldali munkavállalói adatbázissal a SuccessFactors megoldás keretében alkalmazott eljárások az egymáshoz kapcsolódó almodulokon keresztül teljes körűen integrált rendszert alkotnak. Az APC-projekt első fázisában megvalósuló modulok: Munkavállaló Profil, Teljesítmény Menedzsment, Kalibrálás, Célkitűzés, Utódlás és Javadalmazás.

Az Éves Humán Ciklus elemeit az alábbiakban ismertetjük.

A Vezetői Teljesítmény Menedzsment Rendszer (VTMR) három pilléren nyugszik, melyek a vállalati célok, a divíziós célok és az egyéni célok. A kulcsfontosságú pénzügyi mutatók mellett a fenntartható fejlődés, EBK- (egészségvédelem, munkabiztonság és környezetvédelem,) valamint HR-szemponatok is megjelennek a célok között, melyeket koherens módon bontunk alá az egyes szervezeti szintekre, a felső vezetés céljaiból levezetve az irányításuk alá tartozó vezetők céljait. Az FF&EBK és HR-célok megléte kötelező minden MOL-csoport vezető számára. A HR-célok az APC teljesülésére és a munkavállalói elkötelezettségre fókuszáltak.

A Munkavállalói Teljesítmény Menedzsment Rendszer (MTMR) összeköti a társasági célokat és az egyéni teljesítményt, eredménye a teljesítményértékelés eredményével összhangban kifizetett differenciált munkavállalói ösztönző. A MOL-csoport már megkezdte az MTMR kiterjesztését annak érdekében, hogy a Csoporton belül minden vállalat ezt a folyamatot kövesse. Az INA-nál 2014-ben került bevezetésre az MTMR-rendszer, ami mintegy 5.000 munkavállaló bevonását jelentette.

A Karrier Menedzsment Rendszer (CMS) és Fejlesztés folyamatai lehetővé teszik a tehetségek azonosítását és megtartását. Ezzel egyidejűleg kidolgozható a vezetői utánpótlás-tervezés, és a munkavállalókra irányuló fejlesztési intézkedések teljesen összhangban vannak a MOL-csoport üzleti stratégiájával. A MOL-csoport tehetségcsoportjait évente újraértékeljük az értékelő megbeszéléseken (People Review Meetings), ahol az adott területek vezetői javaslatot tesznek a fejlesztési irányokra.

Munkavállalói elkötelezettség

Az elkötelezettség az érzelmi és intellektuális szerepvállalás iránti igény állapota, mely a legjobb teljesítményt hozza ki az emberekből. A MOL-csoportnál a munkavállalói elkötelezettség jóval többet jelent annál, hogy a munkavállalók mennyire elégedettek az adott szervezetben ahol dolgoznak, vagy elkötelezettek szerint milyen mértékben járulnak hozzá az üzleti eredmények javulásához. A MOL-csoport esetében a munkavállalói elkötelezettség mérésének egyik legfontosabb eszköze a Kerekasztal-felmérés. Ennek keretében kétévenként mérjük a fontos üzleti mutatóként kezelt munkavállalói elkötelezettség szintjét. A MOL-csoport támogatja a folyamatokkal és gyakorlati megoldásokkal kapcsolatos vélemények biztonságos megosztását. A legutóbbi felmérésre a 2012/2013 időszakban került sor.

A legutóbbi munkavállalói elkötelezettség felmérés eredményei alapján helyi fejlesztési intézkedéseket határoztunk meg, globális szinten mintegy 1.400 akciót azonosítva. 2014-ben is figyelemmel kísértük és rendszeresen mértük a fenti intézkedések megvalósítási státuszát és értékeltük a sikereket. 2014 végére az intézkedések többsége megvalósult.

Emellett 2014 utolsó negyedében a MOL-csoport számos fókusz-csoportra kiterjedő 'Pulzusmérés' keretében értékelt az intézkedési tervek sikeres megvalósítását és további fejlesztési lehetőségeket azonosított.

Jegyzetek a fenntarthatósági teljesítményhez

Munkavállalói Elkötelezettség Felmérés eredményei (%)

| MUNKAVÁLLALÓI ELKÖTELEZETTSÉG-FELMÉRÉS EREDMÉNYEI | 2008* | 2010 | 2012/13 |
|---|-------|------|---------|
| Lefedettség | 90 | 90 | 96 |
| Válaszadási ráta | 50 | 64 | 62 |
| Munkavállalói elkötelezettség szintje | 67 | 70 | 47* |

* 2012-ben az új szolgáltató megjelenése miatt változott az elkötelezettség-felmérési módszertan. Ennek megfelelően a táblázatban szereplő elkötelezettségi szintre vonatkozó adatok nem mutatják a 2010–2012. közötti időszakra jellemző változásokat, mivel más a viszonyítási alap. A 2010 évi eredményekkel összehasonlításban az eltérés 2% csökkenést mutat.

4.3. A HUMÁN TŐKE FEJLESZTÉSE

Kapcsolódó célkitűzések:

- „Vezetői kompetenciák fejlesztése, szakmai kompetenciafejlesztés és egy globális vezetői kompetencia keretrendszer kialakítása”
- „A MOL-csoport humán tőkéjének fejlesztése olyan környezet kialakításával, amelyben a munkavállalók a legmagasabb teljesítményszintet érik el, innovatív ötleteket, kompetenciákat, ismereteket sajátítanak el és alkalmaznak, és együttműködnek a közös üzleti sikerek érdekében”

A MOL-csoport stratégiai átalakítása, az egyre gyorsabb ütemű változások, a Termékelőállítás- és Kereskedelem hatékonyságfejlesztési és a Kutatás-Termelés divízió képességfejlesztési igényei új szakismerteket és kompetenciákat követelnek. Ennek megfelelően a humán tőke fejlesztése a MOL-csoport sikerességének egyik alappillére.

Képzési és fejlesztési célok

A MOL-csoport fontosnak tartja, támogatja és segíti munkavállalóinak szakmai fejlődését, mivel ez a stratégiai célok megvalósításának egyik alapfeltétele. 2013–2014-ben a MOL-csoport megkezdte egy teljesen újszerű globális képzési program kialakítását. Az ebben szereplő képzési programok alapvetően két témakörre fókuszálnak:

A MOL-csoport képzésfejlesztési adatai [GRI G4-LA9]

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|------|------|------|-------|
| Átlagos egy főre eső tréningóra (óra) | 21 | 18 | 22 | 24 |
| Átlagos egy főre eső tréningköltség (ezer Ft) | 51 | 54 | 57 | 76 |
| Átlagos egy főre eső képzési óraszám (óra) | | | | |
| Felső vezetők | 56 | 38 | 19 | 52 |
| Középvezetők | 47 | 31 | 34 | 53 |
| Közvetlen vezetők | 44 | 29 | 40 | 52 |
| Szakértők | 33 | 28 | 37 | 38 |
| Egyéb munkavállalók | 19 | 16 | 20 | 21 |
| Munkavállalói csoportonkénti átlagos képzési költség (ezer Ft) | | | | |
| Felső vezetők | 688 | 571 | 464 | 1.107 |
| Középvezetők | 265 | 325 | 287 | 854 |
| Közvetlen vezetők | 165 | 220 | 207 | 368 |
| Szakértők | 122 | 138 | 127 | 200 |
| Egyéb munkavállalók | 37 | 37 | 42 | 61 |

1. Szakmai kompetenciák elmélyítése. A 21. század olaj- és gázipari kihívásainak való megfelelés érdekében a szakembereknek minden szinten naprakész szakismeretekkel kell rendelkezniük.
2. Vezetői kompetenciák fejlesztése. A vezetői döntések és ezek színvonala alapvetően meghatározza a biztonságot és termelékenységét egyéni és szervezeti szinten egyaránt. Amellett, hogy jelenlegi vezetők számára is biztosítja a szükséges új készségeket, a MOL-csoport már a globális vezetők következő generációjának képzésével foglalkozik egyedülálló tehetségprogramjain keresztül.

Szakmai kompetenciafejlesztés

A MOL-csoport tisztában van azzal, hogy az olaj- és gázipari szakemberek szakmai fejlődése alapvető fontosságú a jövőbeni szakmai sikerek szempontjából. A globális tendenciák alapján érzékelhető, hogy az olaj- és gázipar új korszakba lép: rövid időn belül alapjaiban fog megváltozni a demográfiai megoszlás, míg az új technológiák és méretgazdaságossági változások új készségek elsajátítását teszik szükségessé. Tisztában vagyunk azzal, hogy a tudás intenzitásával párhuzamosan az üzleti komplexitás is növekedik. Ennek megfelelően a MOL-csoportnak újabb innovatív megoldásokat kell találnia, hogy a szakmai munkakörökhöz szükséges új készségeket rövidebb betanulási idővel tudják elsajátítani a munkatársak és így sikerrel kezeljék az olaj- és gázipari környezet legújabb szakmai kihívásait is. Mivel a szakmai felkészültség a stratégia megvalósításának kulcsfontosságú

A Szakmai Kompetencia Mérésbe bevont dolgozók száma

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| Kutatás-termelés | 380 | 630 | 650 | 750 | 850 |
| Downstream | 0 | 230 | 500 | 750 | 950 |
| EBK | 0 | 0 | 30 | 30 | 300 |
| Összesen | 380 | 860 | 1.180 | 1.530 | 2.100 |

eszköze, a megfelelő szakmai készségekkel felvértezett munkatársak nélkül nem teljesíthető a működési kiválóság elérése, emellett a felkészültség hiánya növeli a MOL-csoport által nem elfogadhatónak tartott EBK-kockázatoknak való kitettséget.

Annak érdekében, hogy a munkavállalók a megfelelő készségekre tegyenek szert, illetve funkcionális és műszaki szempontból is kiváló tudással rendelkezzenek, ezáltal munkaköri feladataikat a vonatkozó előírásokkal összhangban és az üzleti igények mentén tudják végezni, a MOL-csoport 5 évvel ezelőtt bevezetett egy Szakmai Kompetencia Modellt és az ehhez kapcsolódó fejlesztési folyamatot. A szükséges képzések és fejlesztési akciók a Szakmai Kompetencia Fejlesztési folyamat keretében kerülnek beazonosításra: megfelelően strukturált és részletezettséggel kidolgozott képzési modulok állnak a szakértői gárda rendelkezésére a velük szemben támasztott szakmai kompetencia követelmények és kompetenciahiány-elemzések alapján, és a tananyag elsajátításának mérése a tanulási célok alapján történik.

A rendszer alapjául szolgáló módszertan egy vezető olaj- és gázipari képzési vállalat, a PetroSkills biztosítja. A PetroSkills Szakmai Kompetencia Rendszerének alkalmazása jelentősen felgyorsította a megvalósítási folyamatot, és lehetővé tette az iparági benchmark mutatók hatékony alkalmazását. 2014-ben a program kiterjesztésre került a Downstream Logisztika szervezetre és a teljes EBK szakértői állományra.

Vezetői kompetenciák fejlesztése

A MOL-csoport változatlanul kiemelt figyelmet fordít vezetői állományának fejlesztésére, biztosítva számukra a vállalatcsoport üzleti céljainak teljesítéséhez szükséges ismereteket és tudást, megteremtve a jövőbeni sikerek alapját akár szélsőséges piaci viszonyok mellett is.

A folyamatos vezetői utánpótlás biztosítása érdekében a MOL-csoport beindította a LEAD vezetőképző programot 2013-ban a vállalat kiemelkedő tehetségeinek részvételével, a regionális szinten elismert Cotrugli School of Business (Horvátország) és a nemzetközileg elismert Thunderbird Global School of Management (USA) intézménnyel együttműködésben. A LEAD három egymásra épülő vezetői tehetségcsoportra épül.

A még folyamatban lévő LEAD-program már 2014-ben is jelentős mértékben hozzájárult a MOL-csoport vezetői állományának megerősítéséhez. A résztvevők előléptetési aránya 2014 végén elérte a 30%-ot. A program kialakításának színvonalát külső benchmark összehasonlítások is igazolták. 2014-ben a LEAD elnyerte a 'Leadership 500 Excellence Award' díjat, és az 'Asia's Training & Development Excellence Award' díjat, utóbbit közép- és felsővezetői vezetőképző program kategóriában.

Annak érdekében, hogy a tanulási lehetőségek minden MOL-csoport vezető számára elérhetőek legyenek és létrejöhessen az egységes csoportszintű vezetési gyakorlat, a MOL-csoport elindította a modu-

lokra épülő 'Intensity' vezetésfejlesztési programot a Management Centre Europe (MCE) szervezettel együttműködésben, mely európai és közel-keleti viszonylatban a legjelentősebb fejlesztési programokat jegyzi.

Az 'Intensity' a vezetői szintek mentén (a vezetői kinevezésre esélyes egyéni hozzájárulótól kezdve a felsővezetőkkel bezárólag) nyújt mátrixba rendezett kurzusokat a fontosabb vezetésfejlesztési kategóriákban. A vezetők maguk választhatják ki a megfelelő kurzust a meghatározott fejlesztési igények alapján. Az 'Intensity' célja a megfelelő ismeretek, tudás integrálása a napi gyakorlatba kurzus előtti és utáni tevékenységekkel, valamint vegyes módszerű tanulási megoldások alkalmazásával.

A csoportszintű irányokkal összhangban a helyi igényeket kielégítő kezdeményezések is vannak. Például a Downstream üzletág magyarországi szervezetének a vezetőutánpótlás programja, ami 2 éve indult. A 17 résztvevő nemcsak a kurzusokat teljesítette, hanem projekteket is vezettek ez idő alatt. A projektek tervezett teljes pénzügyi haszna előreláthatóan 3 milliárd forint.

Üzletágak fejlesztési programjai

A MOL-csoport Kutatás-termelés divíziója azt a stratégiai célt tűzte ki maga elé, hogy nemzetközi szinten bővíti tevékenységét, jelentős mértékben növeli termelését, valamint nemzetközi szinten jelentős és elismert piaci szereplővé válik. A globális olaj- és gázipari tendenciák egyértelműen jelzik, hogy a megfelelő szakemberállomány és az új szakmai készségek megszerzése nélkül veszélybe kerül az üzleti növekedés. 2014-ben minden területre kiterjedő HR-program indult, melynek célja a szakemberállománnyal kapcsolatos kihívások hatékony kezelése. Tervek szerint 2015-ben kerül sor a program megvalósítására. A program céljai között szerepel a jövőbeni erőforrás-szükségletek meghatározása, a Szakmai Karrierút felépítése a vezetői karrier alternatívájaként, egységes Kutatás-Termelési Szakmai Tanterv kidolgozása, innováció és tudásmegosztás fokozása a szervezetek között a Szakmai Kiválóság Közösségek mozgósításával és a vezetői képességek megerősítése.

A Downstream üzletág által indított négy hónapos 'ADVANCE' belső képzési program célja, hogy a programban résztvevő Downstream szakértők jobban megismerjék a teljes MOL-csoport Downstream ellátási láncot, valamint a különböző területek jellemző feladatait az összefüggések megértése révén. 2014-ben a MOL-csoport kidolgozta a tantervet és megszervezte a program lebonyolítását, a MOL-csoport Downstream felső vezetése kijelölte a részt vevőket. Az első 'ADVANCE' képzésre 2015 első félévében kerül sor.

A Downstream másik kiemelt jelentőségű programja a Termelési Rotációs Program. A vezetők által kijelölt résztvevők 1-2 hónapot dolgoznak egy az állandó munkahelyüktől eltérő termelési telephelyen. A program elsődleges célja a finomítással kapcsolatos szakmai

ismeretek és szakértelem csoportosított megosztása, valamint egy robusztus és hatékony közösségi hálózat kialakítása a MOL-csoport Downstream telephelyeinek részvételével. A program 2011-ben indult és eddig a négy finomító több mint 90 szakembere vett részt benne. 2014-ben 28 finomítói szakértő kapott felkérést a programban való részvételre.

4.4. TISZTESSÉGES FOGLALKOZTATÁS IRÁNTI ELKÖTELEZETTSÉG

Kapcsolódó cél: „A felelős munkáltatói gyakorlatok, biztosítása a sokszínű és elkötelezett munkaerőért”

Munkavállalói kapcsolatok

Az egyesülés szabadsága és a kollektív szerződéshez (KSZ) való jog számunkra alapvető fontosságú.

Az Európai Üzemi Tanács (EÜT) biztosítja a munkavállalók MOL-csoport szintű képviseletét, és folyamatosan tájékoztatja őket a hatáskörébe tartozó, általa véleményezett, különböző országokban hozott döntésekről, a nemzetközi gyakorlatról és tapasztalatokról. A MOL-csoport Felügyelőbizottságában a Munkavállalói érdekképviselői tagokat (a tagok harmadát) a MOL Nyrt. Üzemi Tanácsa jelöli. Az EÜT tagsága valamennyi jelentős európai leányvállalatot lefed és Európán kívüli országokban, Pakisztánban és Oroszországban is rendelkezik kapcsolattartókkal.

A MOL Nyrt. Üzemi tanácsának képviselői részt vesznek a Kollektív Szerződés tárgyalásokon, szakmai megbeszéléseken a KSZ-szel kapcsolatos ügyekben, a munkáltató egyes döntéseit megelőző tárgyalásokon, és az üzemi tanács havi gyakoriságú megbeszélésein. 2014-ben 53 általános tájékoztatás célú megbeszélésre került sor, és ezenfelül 30 tárgyalásra különböző egyedi témákról.

Érdekképviselők és kollektív szerződések (%) [GRI G4-11]

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|------|------|------|------|------|
| Érdekvédelmi képviselettel rendelkező munkavállalók | 94,5 | 94,8 | 94,8 | 96,0 | 94,4 |
| Kollektív Szerződés hatálya alá tartozó munkavállalók | 94,5 | 95,0 | 91,7 | 90,1 | 88,7 |

Esélyegyenlőség és diverzitás

A MOL-csoport támogatja a sokszínűséget, és olyan munkakörnyezetet biztosít, mely lehetővé teszi, hogy változatos háttérrel, tapasztalatokkal és látásmóddal rendelkező munkavállalói együtt érjenek el sikereket, határok nélkül. Ennek megfelelően tovább folytatja a szervezet nemzetköziesítését, támogatja a generációk közötti tudásmegosztást, a kreativitást és innovációt ösztönző sokszínűséget. A MOL-csoport ennek segítségével tudja magához vonzani, elkötelezetté tenni és megtartani a kiemelkedő tehetségeket, ami a részvényesi érték növeléséhez is szükséges. A MOL-csoport törekszik arra, hogy minden munkavállaló azonos bánásmódban részesüljön a toborzás és kiválasztás, a fejlesztés és előmenetel, a képzés és javadalmazás tekintetében.

Az egyik legjobb példa a nemzetköziesítés terén elért eredményekre a vállalatcsoport központ, ahol a munkavállalók 14%-a külföldi munkavállaló, akik összesen 23 országból érkeztek. Emellett több mint 360 munkatársunk végzi feladatait nemzetközi kiküldetés keretében. Ezzel párhuzamosan a Growww program női résztvevőinek aránya lassan eléri a 36%-ot (egy év alatt 16%-kal növekedett). A MOL-csoporton belül létrejött egy női vezetői hálózat az ismeretátadás, tudástranszfer és kapcsolatépítés támogatására. Az első fórumra 2014-ben sor került.

2014-ben a MOL-csoport Magyarországon néhány szervezetnél kísérleti jelleggel bevezette a rugalmas munkarendet, ezzel megteremtve a rugalmas és az otthoni munkavégzés lehetőségét. Ez a program támogatja a sokszínűséget, a munka és a magánélet egyensúlyának fenntartását, és ezzel hozzájárul az elkötelezettség és a vállalkozói szemlélet elmélyítéséhez.

Az INA (Horvátország) Üzemi Tanácsát 2011-ben alapították, 25 szak-szervezet vesz részt a munkájában, akikkel a munkáltató rendszeres kapcsolatot tart. 2014. évben az üzemi tanács egy nagygyűlést szervezett, 22 rendszeres megbeszélést tartott a szociális partnerekkel és 6 megbeszélést a szakszervezetekkel, amelyek keretében 3 darab munkavállalókat is érintő megállapodás született. Ezekon felül 35 megbeszélést tartottak üzleti vezetőkkel.

A Slovnaftban (Szlovákia) a Kollektív Szerződés a legalapvetőbb megállapodás a munkáltató és munkavállalók között. 2014-ben 36 tárgyalás zajlott a munkaadó képviselői és a szakszervezetek között.

2013 októberében a MOL-csoport bejelentette a mantovai IES finomító logisztikai központtá való átalakítását. 2014. év elején az IES megállapodást kötött a szakszervezetekkel és külső érintettekkel (Gazdasági Minisztérium, Lombardia tartomány, Mantova város) az átalakítás és újraparosítás feltételeiről. 2014 során a felek rendszeres tárgyalásokon tekintették át a megállapodás által érintett területeken (mint például a foglalkoztatás, újraparosítás és környezetvédelem) elért előrehaladást. A munkavállalók egészsége és biztonsága a szakszervezetekkel kötött megállapodások és egyeztetések szerves részét képezik. A MOL Nyrt. Magyarországi üzemi tanácsának ülésein rendszeres napirendi pont a munkabiztonságról tartott beszámoló, miközben 38 fő társadalmi munkában választott tisztviselőként négy munkavédelmi bizottságban vagy önálló munkavédelmi képviselőként végzi feladatát. A munkavédelmi képviselők legfontosabb jogosultsága területükön meggyőződni, informálódni az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés körülményeinek érvényesüléséről, részt vesznek a balesetek kivizsgálásában, a kockázatelemzések elkészítésében, a munkautasítások kidolgozásában. A Slovnaftban több mint 100 fő szakszervezeti javaslat alapján kijelölt, az egyes részlegeken dolgozó munkavállalói képviselő felügyeli a munkabiztonsági szabályok betartását. Az INA szervezetében 2014 során 29 darab munkabiztonsággal foglalkozó bizottság és albizottság működött és 79 munkabiztonsági megbízott volt kijelölve.

Részmunkaidős foglalkoztatás a MOL-csoporton belül

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Részmunkaidőben dolgozó munkavállalók (fő) | 191 | 261 | 293 | 263 | 282 |
| A részmunkaidőben dolgozók aránya a teljes munkaerőn belül (%) | 0,59% | 0,83% | 0,99% | 0,91% | 1,03% |

A munkavállalói érdekképviselői szervezetek és a Vállalat, mint munkáltató aláírta a magyarországi működésre vonatkozó MOL Nyrt. II. Esélyegyenlőségi Tervet a következő kétéves időszakra (2013–2015).

A terv kiterjed a MOL Nyrt. minden munkavállalójára és különös figyelmet szentel a nők, gyermeküket egyedül nevelő szülők, a két vagy több 10 évnél fiatalabb gyermeket nevelő szülők, a fogyatékkal élők, az 50. évüket betöltött munkavállalók és nemzeti/etnikai kisebbségek tagjainak jogaira. A terv elsődleges célja a felsorolt munkavállalói csoportok munka- és foglalkoztatási feltételeinek javítása és speciális szükségleteinek kielégítése. Az új kezdeményezés eredménye a „babakelengye juttatás”. Amellett, hogy tartja a kapcsolatot a szülési szabadságon lévő munkavállalókkal, a MOL Nyrt. a munkába történő visszatérést követően lehetőség szerint rugalmas munkavégzési feltételeket biztosít.

A MOL-csoport kiemelt figyelmet fordít megváltozott munkaképességű alkalmazottainak rehabilitációjára és fogyatékkal élő munkavállalóira. Amennyiben bármelyik munkavállalója egészségkárosodást szenved, a vállalat minden esetben megvizsgálja a további foglalkoztatás lehetőségét. A vállalat külön rehabilitációs bizottságot működtet e folyamat támogatására.

A vállalat felmérést végzett annak meghatározására, hogy a MOL Nyrt.-n belül mely munkakörök/beosztások töltheti be megváltozott munkaképességű munkavállaló. Emellett új munkaerő-toborzási csatornákat keresünk a csökkent munkaképességű munkavállalók alkalmazása érdekében. 2014-ben a MOL Nyrt. 15 megváltozott munkaképességű munkavállalót foglalkoztatott, mely 11.766.900 Ft rehabilitációs járulékfizetési megtakarítást eredményezett.

A Sokszínűség és Elfogadás stratégia megvalósításával kapcsolatban elért jelentősebb eredmények között megemlítenő a Growww résztvevők számára indított 'buddy és mentor' program.

Az INA-nál ösztöndíjas pályázatot hirdettek a háborús veteránok gyermekei részére, és egyéb ösztöndíjprogramokat, a magánélet és munkavégzés közötti összhang megteremtésére irányuló kezdeményezéseket is indítottak.

A sokszínűség terén elért egyik legjelentősebb eredmény, hogy a MOL Pakistan női munkavállalóinak első csoportja (7 újonnan felvett női mérnökgyakornok) 2013-ban részt vett a Growww Programban és 2014-ben a MOL-csoporton belül folytatta karrierjét.