



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Practical know-how on change management in a company with a special view
to an SME

Változás-menedzsment a munkahelyi átmenet könnyítésére

Gyakorlati tudnivalók

2022 november

Borbély Szilvia



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Bevezetés.....	3
1. Alapelvek.....	3
Változás menedzsment a kis-és középvállalatoknál (KKV)	4
2. Felmérés. Állapot- és szükségletfelmérés – diagnóziskészítés	5
Stratégiai tervezőeszköz – SWOT.....	6
3. Tervezés -Változáskezelési terv elkészítése	8
4. Végrehajtás. Változásmenedzsment	9
A változás pénzügyi szükségleteinek felmérése és a lehetséges források feltárása	10
5. Leépítés – az outplacement	10
6. Leépítés. A dolgozók és a szakszervezetek átfogó tájékoztatása jóval a leépítések előtt.....	11
7. A munkaadó és a dolgozók képviselői közötti, az átmenetre irányuló megállapodás .	12
8. Elbocsátás előtti szolgáltatások.....	12
A munkaerőt érintő terv készítése.....	12
Az elbocsátásokat megelőző jellemző szolgáltatások	12
A tanácsadás folyamata – segédlet a diagnóziskészítéshez	13
Álláskeresési tanácsadás	13
Készségfejlesztés – álláskereséshez	13
Érdeklődésfelmérés – workshopok iránti igény.....	14
9. A változással való megküzdés a dolgozó részéről	16
Megküzdés a munkahely elvesztésével	16
Egyéni akcióterv kidolgozása	16
1. Állapotfelmérés.....	16
2. Egyéni akcióterv elkészítése	20
Melléklet.....	21
Munkahelyi átmenet - szükségletfelmérés – kérdőív.....	21
Bibliográfia, források	25



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Bevezetés

A változásmenedzsment témaköre a KKV-k esetében is egyre népszerűbb témává válik az új kihívások és a rossz változásmenedzsmenthez kapcsolódó kockázatok miatt. A kkv-k számára a rossz változásmenedzsmenthez kapcsolódó kockázatok óriásiak. Ha egy vállalat képtelen végrehajtani a változásokat, nem lesz képes megfelelő ütemben innoválni és alkalmazkodni. Azaz a szervezeti rugalmasságot közvetlenül befolyásolja a változásmenedzsment. Ha egy vállalkozás nem alkalmazkodik a piaci folyamatokhoz és az új technológiákhoz, függetlenül attól, hogy KKV vagy nagyvállalat, akkor megbukik.

A technológiai változások nagyon gyorsan bekövetkezhetnek, kihatással lehetnek a munkafolyamatokra, az emberek közötti interakciókra, sőt, akár a vállalkozás alapvető tevékenységeire is. Ezért olyan átfogó technológiai stratégiával kell rendelkezni, ami felkészít az esetlegesen bekövetkező változásokra. Míg a technológiai és a piaci kihívásokra fel lehet készülni, vannak olyan, hirtelen bekövetkező változások, amelyekre nem. Ilyen volt pl. COVID-19 pandémia okozta válság, vagy hasonló a jelenlegi energiaválság, Magyarországon a fizetőeszköz robbanásszerű leértékelődése, az infláció és az ezzel összefüggő belső piaci változások. Azok a vállalkozások, amelyek rugalmasak voltak és készek a változások befogadására, gyorsan alkalmazkodtak, túléltek a világjárványt. Ezt a hatékony változásmenedzsment megkönnyítheti, ami különösen fontos lehet az erőforrásokban szűkölködő, tartalékokkal nem rendelkező KKV-k esetében.

1. Alapelvek

Egy vállalat szervezeti változásának számos formája és oka van. A vállalat munkafolyamataiban, struktúrájában, kultúrájában és technológiájában bekövetkező változásoknak belső vagy külső oka lehet. Leggyakrabban a vállalkozást versenyképesebbé kell tenni a versenytársak miatt, új technológia megjelenése miatt, olyan külső okok miatt, mint az energiaárak növekedése, a bel- vagy külpiazi kereslet alakulása (csökkenése vagy akár növekedése), stb.

Az emberek ellenállnak a változásoknak. A cégnél régóta dolgozó vezetők és az alkalmazottak nem biztos, hogy szívesen fogadnak egy új eszközt, technológiát vagy struktúrát, amikor már olyan sokat tudnak a régiről. Ráadásul szerkezeti változások pl. új felelősségi köröket is kreálnak, ami a hatalmi egyensúlyt is megváltoztatja és/vagy új munkadinamikát jelenthet és tanulási folyamatot igényel. Nem biztos, hogy aki a jelenlegi állapottal elégedett, szívesen végigcsinálni egy tanulási folyamatot. Végso soron, ha a csapat nem fogad el egy javasolt változtatást, az nem fogja meghozni a kívánt eredményt.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Összefoglaltuk azokat az alapelveket, amelyeket a munkahelyi átmenet megkönnyítését szolgáló stratégia, a változás-menedzsment kialakításánál érdemes figyelembe venni:

- **Tudatosság** – a munkahelyi átmenet megfelelő, időben kezdődő, tudatos előkészítése; stratégia előzetes kialakítása
- **Rendszerszemlélet** – a változás hogyan fog illeszkedni a rendszer megmaradó elemeihez, a működés egyéb tényezőihez (pl. a meglévő szabályozási környezethez, a rendelkezésre álló emberi és anyagi erőforrásokhoz).
- **Partnerség** – menedzsment és munkavállalók (munkavállalók képviselői) között. *Partnerség a változásmenedzsment levezénylésére*
 - ✓ tanácsadó, tulajdonos, ügyvezetés, dolgozók képviselői közötti egyeztetés/partnerség
 - ✓ ideális esetben a szervezetfejlesztéssel/átalakítással elérendő célok és az ennek érdekében felhasznált eszközök partnerségben (menedzsment és a munkavállalói érdekeket képviselők) történő meghatározása
- **Igazodás az egyén szükségleteihez és lehetőségeihez** – szükségletfelmérés és egyéni fejlesztési terv
- **Biztonság a munkavállalók számára. A rugalmas biztonság elve.**

Alkalmazható a rugalmas biztonság elve, amely szerint a biztonság új formái nem munkahely, hanem munkavállaló orientáltak. Akár van lehetőség a vállalaton belül új munkahely, új feladat biztosítása a változás során, akár nincs, az alkalmazott stratégia nem utolsósorban arra irányul, hogy segítse a munkavállalókat új készségek/szaktudás elsajátításában.

Változás menedzsment a kis-és középvállalatoknál (KKV)

Mennyiben lehet specifikus a KKV-knál? Miért fontos a megfelelő változás menedzsment a KKV-nál is?

A kkv-k általában korlátozott erőforrásokkal rendelkeznek idő, pénz és emberi erőforrás tekintetében. Emiatt, a változás bevezetése általában a szűkös erőforrások nagy részét le is köti.

Nincs vagy csak nagyon kevés tartalékuk van.

A KKV-kat érintő változásokat leginkább a külső környezetből érkező nyomás, nem pedig a belső tudatosság vezérli. A külső környezethez (a piaci kereslethez, az egyéb – nem a piaccal összefüggő – külső hatásokhoz) való gyors alkalmazkodás képessége a túlélést is jelentheti számukra.

A kkv-k hajlamosak rövid távon gondolkodni és tervezni, ami rugalmassá és mozgékonyá teszi őket, ugyanakkor a kisebb változások is érzékenyen érintik őket, és kevésbé képesek a hosszú távú fejleményeket kezelni.

A KKV-k tipikusan elvesznek a napi harcban, a stratégiai tervek és gondolkodás hiányzik.

A KKV vezetői nemegyszer egyben a tulajdonosok is. A változás-stratégia és változás-menedzsment jelentős mértékben függhet az ő személyiségüktől, képességeiktől.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Hogyan lehet mégis akár a KKV-k esetében is megvalósítani egy sikeres változást?

A tapasztalatok szerint fontos, hogy a vezetők felelősséget delegáljanak az alkalmazottaikhoz, hogy azok bizonyos fokú döntési szabadságot és felelősségtudatot érezhessenek feladataik elvégzésében; azaz minden munkavállaló a saját területén felel a változásért. A kkv-knak figyelembe kell venniük, hogy gyakran az alkalmazottak vagy a vezetők ellenállása a változásokkal szemben a kudarc egyik fő oka. A feladatok és felelősségek elosztása minimálisra csökkenti ezt az ellenállást.

A kizárólag reaktív, válságra reagáló szerep helyett proaktívnak kell lenniük, nem szabad megvárniuk azt, hogy a válság vagy probléma bekövetkezzon. Ahhoz azonban, hogy ezt meg tudják csinálni, megfelelő jövőképpel és értékrenddel kell rendelkezniük.

Alapvetően fontos az emberekkel való megfelelő mennyiségű és minőségű kommunikáció is a változást illetően.

Nem csak fontos azonban, hogy hogyan, hanem az is, hogy mit kell változtatni. Ezért a cégről alkotott objektív és holisztikus kép kell hogy legyen a kiindulópont a változásmenedzsment számára annak eldöntéséhez, hogy mit kell változtatni. A következőkben ismertetett lépések ehhez hasznosak lehetnek.

2. Felmérés. Állapot- és szükségletfelmérés – diagnóziskészítés

Az állapot- és (ön) értékelési folyamat, diagnóziskészítés során a változást tervezőnek meg kell állapítania, hogy reálisan megvalósítható-e a váltás, illetve mire, milyen szellemi tőkére és /vagy anyagi eszközre van ehhez szükség.

- **Állapotfelmérés**

Adatgyűjtés és -elemzés a cég aktuális állapotáról

- **Szükségletfelmérés**

Fejlesztendő területek és a megoldandó problémák beazonosítása.

A szükségletfelmérés során az érintett dolgozókat egyenként is el kell érni, az egyéni képességeket, készségeket, lehetőségeket, szükségleteket külön-külön is figyelembe kell venni. (Lásd 1. számú segédletet)

- **Célok beazonosítása**

Mi a változás célja? Milyen állapotot kívánunk elérni a változással?

- **A szervezet erősségeinek és gyengeségeinek feltérképezése**

A rendelkezésre álló belső, mobilizálható erőforrások, külső, mobilizálható erőforrások adottságok, előnyök. (Lásd a 7. számú segédletben az e célt szolgáló, általánosan használt SWOT elemzés rövid bemutatását).

- **Humánerőforrás**



Switching
to
Local



Co-funded by the
European Union

A rendelkezésre álló humánerőforrás alkalmas-e jelen állapotában a váltásra, alkalmazkodásra, vagy ha nem, akkor mit kell tenni ahhoz, hogy az legyen? (Lásd lejjebb egyéni és/vagy csoportos fejlesztési terv)

Stratégiai tervezőeszköz – SWOT

A SWOT elemzés olyan **stratégiai tervezőeszköz**, ami segít értékelni olyan *belső tényezőket*, mint a S (strengths): erősségeket, melyekre a fejlesztés alapozható
W (weaknesses): gyengeségeket, fejlesztést nem lehet rá alapozni, sőt gátolják azt és olyan *külső tényezőket*, mint az
O (opportunities): lehetőségeket, amelyek kívülről segíthetik, ösztönözhetik a fejlesztést
T (threats): veszélyeket, melyek kívülről akadályozhatják a fejlesztés sikerességét

Az elemzés célja a meghatározó belső és külső tényezők/adottságok azonosítása. Bár az elemzés nem hívja fel a figyelmet arra, hogy melyek a stratégiaiilag fontos kérdések, illetve nem kínál választ arra, hogyan dolgozzuk ki a stratégiánkat, viszont abban segít, hogy észrevegyük, a hatékony stratégia alapjául az erősségek szolgálnak, illetve hogyan használjuk ki a rendelkezésre álló lehetőségeket, hogyan küzdjük le, vagy minimalizáljuk a gyengeségeket és a veszélyeket.

Mi a SWOT készítésének egy lehetséges módszere?¹

A SWOT ideális esetben műhelyfoglalkozás („workshop”) keretében készül. A végeredményig több lépésben érdemes eljutni.

Meghatározott időkereteken belül (pl. szempontonként 10-20 perc) szabad ötletelés („brainstorming”) keretében minden szemponthoz min. 20-25 javaslatot gyűjtünk össze.

A szabad ötletelésnek fontos ismérve, hogy minden szóba kerülő megjegyzést feljegyezzünk, ebben a fázisban nem szabad egyetlen ötletet sem elvetni vagy megvitatni.

Ugyanakkor természetesen a résztvevők koncentráljanak a legfontosabb problémákra, jelenségekre. Ennek elősegítésére ki lehet előzetesen osztani a dokumentum formában elkészült helyzetleírás eredményeit.

Az ötletelést célszerű először a külső tényezőkre elvégezni (trendek, külső folyamatok beazonosítása), és azokat besorolni a „lehetőségek” és „veszélyek” közé, attól függően hogyan értékeljük őket.

Az ötletelés eredményének átszerkesztése feltétlenül szükséges. Igyekezzünk a lehető legtömörebben, de találóan, szabatosan megfogalmazni a pontokat. Vessük össze a pontokat a dokumentumban kiosztott helyzetleírással, és ahol ellentmondás van, vitassuk meg.

A workshop közben a moderátornak érdemes ellenőrizni, nem maradt-e ki valamilyen lényeges a

¹ Forrás: http://www.palyatanacsadok.hu/html/2tananyag/04_Helyzetelemz%C3%A9s.pdf



Switching
to
Local



Co-funded by the
European Union

kapott helyzetleírás alapján s e problémákat érdemes a moderátornak felvetni megvitatás céljából. Az átszerkesztés során a résztvevők bevonásával gondoljuk át még egyszer, hogy a pontok a megfelelő rubrikába (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek) kerültek-e. Szűkíttessük a kört minden szempont esetében a legfontosabb 6-10 pontra, a kevésbé fontos pontokat építsük be a fontosabbakba, vagy húzzuk ki.

Tekintsük át még egyszer a táblázatot, és ha úgy találjuk, hogy az valóban első látásra érthetően, áttekinthetően írja le az elemzés tárgyát, készen is vagyunk.

SWOT táblázat

	Pozitív tényezők	Negatív tényezők
Belső tényezők	Erősségek 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Gyengeségek 1. 2. 3. 4. 5. 6.
Külső tényezők	Lehetőségek 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Veszélyek 1. 2. 3. 4. 5. 6.

SWOT-elemzés alapján stratégia-alkotás

A SWOTZ elemzésre építve négyfajta stratégia határozható meg:

- ✓ védekező
- ✓ támadó
- ✓ változásorientált
- ✓ diverzifikált

Stratégia alkotás SWOT alapján

	Erősségek 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Gyenge pontok 1. 2. 3. 4. 5. 6.
Lehetőségek 1. 2. 3.	Támadó	Változásorientált



Switching
to
Local



Co-funded by the
European Union

4.		
5.		
6.		
Veszélyek	Diverzifikált	Védekező (defenzív)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Védekező stratégia

Nem feltétlenül tartalmaz gyengeségeket és veszélyeket is, de legalább az egyiket igen. Nem tartalmazhat viszont olyan gyengeséget, ami várhatóan „magától” – külső tényező vagy más politika hatására – javul.

Támadó stratégia

A támadó stratégia az erősségeket veszi számba, és épít az ezek kiaknázását segítő esélyekre. Olyan erősség azonban nem jelentheti a támadó stratégia részét, amelyet külső tényezők (veszélyek) várhatóan erodálnak.

Változásorientált stratégia

A kedvező külső lehetőségek és a gyengeségek által bezárt negyedbe sorolható „változásorientált” célokkal, stratégiákkal csakis jól meghatározott preferencia-sorrend alapján szabad változásokat kezdeményezni a kedvező külső trendekre építve, a meghatározó gyengeségek teljes vagy részleges felszámolását követően.

Diverzifikált stratégia

A „diverzifikált” fejlesztések kockázatosak, a fejlesztés nagy körültekintést igényel. Főként akkor jöhet szóba, ha az első negyedbe tartozó offenzív stratégiát igénylő területek nem nagyon léteznek.

3. Tervezés -Változáskezelési terv elkészítése

- **Konkrétumok szükségessége**
- Időbeli ütemezés, ütemterv – tényleges határidőkkel és mérföldkövekkel
- Felelősök megjelölése
- **Érintettek bevonása a tervezésbe** (partnerség) a változással szembeni ellenállás leküzdésének és a tervezés pontosságának elősegítésére (az érintettek ismerik a folyamatokat és a körülményeket a legjobban)
 - ✓ Stratégia meghatározása, szervezetfejlesztés/átalakítás irányának kijelölése
 - ✓ Humán erőforrás fejlesztési terv a szervezetnél tovább foglalkoztatottak számára



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

- ✓ Outplacement terv a feleslegessé váló munkaerőt illetően
- ✓ Egyéni és/vagy csoportos fejlesztési/képzési terv
- ✓ Csoportos létszámleépítési megállapodás a szakszervezet és a munkáltató között

Az egyénre, a dolgozókra vonatkozó egyéb eszközök²

- Munkakör-újjáépítés
- Munkakör- és kompetencia-elemzés
- Emberközpontú vezetés
- Készségfejlesztő tréningek, workshopok
- Személyiségtesztek
- Diagnosztikai mérések
- Felmérésről szóló visszajelzés
- ✓ Pszichoszociális támogatás terv mindkét csoport (mind a megmaradó, mind az elbocsátás előtt állók) számára
- ✓ Felkutatási, toborzási, elérési, kiválasztási, bevonási terv
- ✓ Kommunikációs terv (külső és belső)
- Egyéni fejlesztési terv
 - ✓ Kompetencia mérések elvégzése - egyéni kompetencia mérés elvégzése az egyéni fejlesztési terv megalapozására.
 - ✓ Az egyéni fejlesztési terv készítése.

Az egyéni fejlesztési terv az egyén meglévő képességein és lehetőségein alapuló, egész személyiségére ható tanulási és tanítási folyamat tervezésének dokumentációja. Az egyéni fejlesztési terv ugyanakkor nem egyszerűen dokumentum, hanem egyben tervezési folyamat is.³

4. Végrehajtás. Változásmenedzsment

- Változáskezelési felelős/munkacsoport létrejön

² Forrás: <https://promanconsulting.hu/a-szervezetfejlesztes-modszerei-es-folyamata/>

³ Forrás:

http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/A_tanulasban_akadalyozottak/105_az_egnyi_fejlesztési_terv_mint_folyamat.html



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

- ✓ Munkavállalói képviselő(k) (szakszervezeti bizalmi, üzemi tanács) bevonása a munkacsoportba
 - ✓ A változáskezelési tervek elkészítői – kik legyenek (vezetők, munkatársak, külső szakemberek)?
 - ✓ A változás lebonyolítói – kik legyenek (vezetők, munkatársak, külső szakember, változásmenedzser?)
-
- Belső – külső szakemberek (change manager) bevonása
 - A feladatok végrehajtóinak kijelölése és a felelősök kinevezése – ki fogja operatíván levezényelni az átalakítást, ki tud/ki jogosult operatív döntéseket hozni az átalakítási terv szem előtt tartásával, ki lesz mindig elérhető. (Buktató: A tanácsadó elvileg rendelkezésre áll, de operatív intézkedéseket nem hoz, csak ösztönözi az ügyvezetőt, az ügyvezető már nem jogosult nagyobb döntések megtételére vagy már felmond. A vezető személyének változása esetén is biztosítani kell a zökkenőmentes munkavégzést.)
 - A változás motiválása mind a vezetők, mind a beosztottak irányába
 - A (személyi változásokból eredő) konfliktushelyzetek kezelése
 - A munkavégzés, beosztás, stb. változásából fakadó konfliktushelyzetek kezelése
 - A szervezeti egységek elhelyezésének változásából (költözések) fakadó időszakos, kezdeti nehézségek, gondok kezelése

A változás pénzügyi szükségleteinek felmérése és a lehetséges források feltárása

A változás lemenedzselése úgy, hogy a lehető legkisebb fájdalommal járjon a benne résztvevőknek, illetve azoknak akiket ez személyesen (negatívan) érint anyagi forrásigényes. Első lépésben fel kell mérni a (többször) forrásigényt, majd körbe nézni, honnan (milyen szervezettől, milyen alapról, milyen pályázattól) lehetne ehhez segítséget kapni.

5. Leépítés – az outplacement

Az outplacement programok célja az, hogy

- ✓ segítse a munkát keresőt abban, hogy feldolgozza az elbocsátás pszichés következményeit,
- ✓ helyreállítsa megrendült önbizalmát,
- ✓ segítsen reálisan felmérni erősségeit és gyengeségeit, a munkáját elvesztő dolgozó reális képet alakítson ki önmagáról,
- ✓ növelje a változásra való hajlandóságát, rugalmasságát és mobilitását
- ✓ új célokat határozzon meg,
- ✓ ébren tartsa álláskeresői aktivitását és
- ✓ kidolgozza az álláskeresői stratégiáját. Ennek része a gyakorlati ismeretek elsajátítása, az önéletrajz és a motivációs levél megírása.



Switching
to
Local



Co-funded by the
European Union

6. Leépítés. A dolgozók és a szakszervezetek átfogó tájékoztatása jóval a leépítések előtt⁴.

A munkavállalókkal való folyamatos kommunikáció létfontosságú a sikerhez. A dolgozóknak, de a vezetőknek is el kell magyarázni a változás okait, a végrehajtás módját és a változás hatásait.

A leépítésben érintett dolgozóknak megfelelő hosszúságú időt kell adni arra, hogy felkészüljenek, tehát jóval a folyamat megkezdése előtt tudatosítani kell bennük a változást és a leépítések valószínűségét. Különösen akkor fontos ez, és könnyíti meg a folyamatot, amikor nagyszámú dolgozó egyszerre szorul segítségre.

Az elbocsátásokról szóló döntés és azok megvalósítása között eltelt időszak a legnehezebb az érintettek számára. A dolgozók és a szakszervezetek és más érintettek számára *nyújtott korai, őszinte és átfogó tájékoztatás* nagyon fontos a feszültség csökkentéséhez.

Különösen fontos az, hogy a dolgozókat megfelelően, azaz kellő részletességgel tájékoztassák a választási lehetőségeikről, és a vállalat által nyújtott, a leépítéshez előzetesen kapcsolódó szolgáltatásokról.

A dolgozókkal való konzultáció során általában szó kell hogy essen a vállalkozás gazdasági helyzetéről, a munkahelyi kilátásokról, a munkaszervezésben bekövetkező jelentős változásokról.

Az Európai Parlament és a Tanács 2002/14/EK irányelve (2002. március 11.) az Európai Közösség munkavállalóinak tájékoztatása és a velük folytatott konzultáció általános keretének létrehozásáról arról (is) rendelkezik, hogy a tájékoztatás és a konzultáció a következő területekre terjed ki:

- a) tájékoztatás a vállalkozás vagy üzem tevékenységének és gazdasági helyzetének jelenlegi helyzetéről és várható alakulásáról;
- b) tájékoztatás és konzultáció a foglalkoztatásnak a vállalkozáson vagy üzemen belüli jelenlegi helyzetéről, szerkezetéről és várható alakulásáról, bármely várható tervezett intézkedésről, különösen abban az esetben, ha a foglalkoztatást veszély fenyegeti;
- c) tájékoztatás és konzultáció az olyan döntésekről, amelyek várhatóan a munkaszervezés vagy a szerződéses viszonyok lényeges változásához vezetnek.

⁴ Forrás: Worldbank (2018), pp. 19



Switching
to
Local



Co-funded by the
European Union

7. A munkaadó és a dolgozók képviselői közötti, az átmenetre irányuló megállapodás

A munkaadó és a dolgozók képviselői közötti, az *átmenetre irányuló megállapodás* aláírása előtt a következő kérdések mérlegelését javasolják a munkáltatónak:

- Mennyibe fog ez kerülni? (Egyebek mellett itt olyan tényezőket érdemes figyelembe venni, mint az érintett létszámot, az érintett dolgozók demográfiai adatait, az aktuális munkaerőpiaci viszonyokat (munkaerőpiaci kereslet és kínálat jellemzőit), stb..)
- Milyen hosszú ideig kötelezzük el magunkat? (Általában addig érdemes, amíg jelentős számú dolgozót érint a folyamat. A gyakorlatban ez félétől egy évig szokott tartani).
- Milyen plusz előnnyel fog ez járni a cég számára?
 - ✓ A cég tapasztalatot szerez az átmenetnek a munkaerőt illető kezelésében, mind a folyamatokat illetően, mind az azt lebonyolító személyzet szakértelmét, gyakorlatát illetően.
 - ✓ A dolgozók csalódottsága enyhül, a frusztráltságot pozitív tevékenységek váltják fel.
 - ✓ A megmaradó dolgozók esetében nem lesz un. túlélő szindróma; kevésbé fognak aggódni a saját jövőjük miatt.
 - ✓ A cég társadalmi felelősségvállalása a közvetlen környezetében (az adott településen, régióban) pozitív visszhangot fog kelteni.
- Hogy fogom biztosítani az ár-érték arányt a finanszírozásnál?

8. Elbocsátás előtti szolgáltatások

A munkaerőt érintő terv készítése

A munkaerőt érintő terv a leépítésben érintett munkaerő széleskörű támogatására vonatkozik az átmenet során (személyes, szakmai, pénzügyi tanácsadás, álláskeresés, stb.). Az ehhez kapcsolódó *szolgáltatás a komplexitásra* törekszik, és számos rövidebb és hosszabb távú célt támogat, így pl.:

- álláskeresést, más cégnél való elhelyezkedést,
- önfoglalkoztatóvá (magánvállalkozóvá) válást,
- átképzést,
- korai vagy rendes nyugdíjba vonulást.

Az elbocsátásokat megelőző jellemző szolgáltatások

- a jogosultság felmérése és az érdeklődés felkeltése az aktív munkaerőpiaci programok, a nyugdíjazási opciók (korai nyugdíjazás) vagy az ideiglenes anyagi támogatások (munkanélküli ellátás, álláskereső támogatás) iránt;
- a dolgozók készségeinek és a lehetséges készségfejlesztésük és az ehhez szükséges támogatás felmérése;
- tanácsadás – diagnóziskészítés, problémamegoldás



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

- álláskeresői tanácsadás és munkaközvetítői szolgáltatás.

A tanácsadás folyamata – segédlet a diagnóziskészítéshez

A tanácsadás folyamatában elkülönítjük a diagnóziskészítés és a problémamegoldás szakaszát.

Diagnóziskészítéshez helyzetelemző lap

Anyagi nehézségek	1 2 3 4 5 6 7	Anyagi jólét
Bizonytalanság	1 2 3 4 5 6 7	Biztonság
Túl sok szabadidő	1 2 3 4 5 6 7	Idő helyes strukturálása
Kapcsolatok beszűkülése	1 2 3 4 5 6 7	Kapcsolatok megtartása
Fáradtság, fásultság	1 2 3 4 5 6 7	Sok energia
Önmaga hibáztatása	1 2 3 4 5 6 7	Önmaga felmentése
Alacsony önértékelés	1 2 3 4 5 6 7	Magas önértékelés
Pesszimista jövőkép	1 2 3 4 5 6 7	Optimista jövőkép
Türelmetlen jelen helyzetével kapcsolatban	1 2 3 4 5 6 7	Türelmes jelen helyzetével kapcsolatban
Nincsenek elképzelései a jövőre nézve	1 2 3 4 5 6 7	Vannak tervei a jövőre nézve

A diagnóziskészítéshez az 1-7-ig tartó skálán ki kell választani, mit érez adott kérdésekben a legkedvezőtlenebb és a legkedvezőbb helyzetet illetően.

HELYZETELEMZÉS

Jelen helyzet leírása	Elérendő helyzet leírása

ELÉRENDŐ HELYZET

Mit tud egyedül megvalósítani?	Miben van szüksége segítségre?

Álláskeresői tanácsadás

Kapcsolatba lépés a helyi munkáltatókkal, ahol ez lehetséges

Hirdetőtáblákon rendszeresen/naponta frissíteni az üres, megpályázható állásokat

Egy kis könyvtárat összeállítani az álláskeresői tanácsadással kapcsolatos segédanyagokból, újságok, cikkek, stb.

Készségfejlesztés – álláskeresői tanácsadás

Álláskeresői ismeretek elsajátítása – helyi oktatás, tájékoztatás szervezése

Önéletrajzírás segítése – személyes vagy csoportos konzultáció keretében



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Munkanélküliség esetén támogatások ismertetése

Otthoni pénzügyek, háztartás pénzügyei kezelésének támogatása

A helyi munkaerőpiacról tájékoztatás

Képzési lehetőségek ismertetése

Önfoglalkoztatóvá/egyéni vállalkozóvá válás módjának ismertetése

Stressz management

Szakképzési tanácsadás

Képzés, készségfejlesztés

Alapkészségek fejlesztése

Alapfokú vagy középfokú iskolai végzettség megszerzése, befejezése

Átképzés

Számítógépes tudás megszerzése, stb.

Kurrens szakmák

Érdeklődésfelmérés – workshopok iránti igény⁵

Személyi adatok					
Név:					
Elérhetőségek					
Cím:					
Telefon:					
e-mail cím:					
Kérdések	igen	nem	Milyen workshop érdekli Önt?	igen	nem
1. Van kész önéletrajza?			11. Önéletrajzíró		
2. Azonnal el tud most helyezkedni?			12. Állásinterjú gyakorlás		
3. Van befejezett középfokú képzettsége?			13. Pályatervezés		
4. Van egyéb képzettsége?			14. Álláskeresés és munkaerőpiaci információk		
5. Van valamilyen szakmája? Ha igen, nevezze meg!			15. Iskola befejezését szolgáló „gyorstalpaló” (általános/középiskola)		
6. Gondolt arra, hogy tovább tanul vagy átképezi magát?			16. Az alapkészségek javítása (olvasás, írás, matematika)		
7. Szeretne tanácsadásban résztvenni? (munkakereséssel)			17. Felsőfokú kurzusok, egyetem, főiskola		

⁵ Mining Workforce Transition kit- a tool to support employees at mine closure, Mining Industry Human Resource Council, Canada, 2020, p. 100 alapján



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

kapcsolatos, vagy személyes tanácsadás)					
8. Van számítógépe internet hozzáféréssel?			18.Egyéb, szakmai jellegű, és pedig:		
9. Milyen nyelveket beszél?			19.Alapfokú számítógépes		
10.Egyéb megjegyzés, egyéb workshop javaslat?			20. Haladó számítógépes		
			21.Képzési lehetőségekről és támogatásokról szóló workshop		
			22.Vállalkozóvá válást segítő workshop		
			23. Munkakeresési ellátásokkal kapcsolatos információkról szóló workshop		
			24.Személyes pénzügyek		
			25. Jól-lét, megbírkózás a stresszel		

Megjegyzés: az információkat bizalmasan kezeljük.

Kiértékelés

	igennel válaszolók, fő	igen válaszok a lekérdezettek százalékában, %
A lekérdezendő dolgozók száma		
A már lekérdezettek száma		
A még elérendő dolgozók száma		
Általános információk		
Van kész önéletrajza		
Van már (új) munkája		
Érdeklődik az átképzés iránt		
Van középfokú végzettsége		
Jól kezeli a számítógépet		
Tud idegen nyelvet		
Van szakmája		
Azonnal szüksége van segítségre		
Workshopok – milyen workshopban venne szívesen részt?		
Önéletrajzíró		
Állásinterjú tréning		
Pályatervezés		
Általános/középfokú végzettség megszerzését támogató		
Számítógép kezelés alap		
Számítógép kezelés haladó		
Saját vállalkozás indítása		
Munkanélküli ellátással kapcsolatos információk		
Stresszkezelés		



Switching
to
Local



Co-funded by the
European Union

Családtanácsadás		
Egyebek, pl. nyugdíjazással kapcsolatos ismeretek		
Egyéb javaslatok		

9. A változással való megküzdés a dolgozó részéről

A változás menedzsmentről szóló ajánlások, anyagok általában a munkaadó, vállalkozó, menedzsment szempontjából készülnek. A változással való megküzdés azonban a munkavállalóra is vonatkozik. A dolgozó dönthet úgy, hogy egy másik munkát keres, át- vagy tovább képezi magát, vállalkozóvá válik. Először is azonban meg kell küzdenie a munkanélkülivé válás pszichés terhelésével, még akkor is, ha ez nem érte őt váratlanul.

- Megküzdés a munkahely elvesztésével
- Egyéni akció terv kidolgozása
- A saját készségek, képességek felmérése
- Ütős önéletrajz és motivációs levél kidolgozása
- Állásinterjúkra való felkészülés és azokon való részvétel

Megküzdés a munkahely elvesztésével

1. Első sokk, tagadás és düh
2. Félelem és pánik, önmaga hibáztatása, depresszió és harc
3. A helyzet elfogadása és álláskeresés
4. Megbirkózás a helyzettel
5. Új állás fellelése

A munkahely elvesztése érzelmi, fizikai (a fizikai egészségre is negatívan ható) és anyagi teher.

A munkahely és a korábbiakban ismertetett akcióközpont szerepe egyebek mellett annak a tudatosítása a dolgozóval, hogy nincs egyedül, nemcsak vele történik ez meg és van aki segít neki megbirkózni a helyzettel.

Egyéni akcióterv kidolgozása

1. Állapotfelmérés

Segít a tisztánlátásban, ha az érintett dolgozó választ ad a következő kérdésekre akár saját magának, akár annak, aki segítséget akar nyújtani.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Melyek a foglalkoztatási céljaid?

- Közvetlen, rövid-távú céljaid?
- Hosszú-távú céljaid?

Rendelkezésre állnak-e a következő eszközök?

	Igen	Nem
Rendelkezésre áll-e önértékelés, vagy egy tanácsadó segítségével történő értékelés, az érdeklődési körödnék, képességeidnek, készségeidnek megfelelő és elképzelhető pályákat illetően?		
Rendelkezésedre áll az aktuális munkaerőpiaci trendeket feltáró kutatás?		
Rendelkezésedre áll a bányászat aktuális helyzetét és az ehhez kapcsolódó munkaerőpiacot feltáró kutatás?		
Rendelkezésedre áll az esetekben figyelembe veendő foglalkozások listája?		
Rendelkezésre állnak-e azok a források, ahol ezekről a foglalkozásokról és a vonatkozó állásokról információt kaphatsz, illetve milyen kapcsolatok állnak rendelkezésre ezen állások eléréséhez (pl. itt megemlíthetjük az akcióközpontot, a munkaügyi központokat, az internetes keresést, a szakújságokat, az állásbörzét, stb.)?		
Van-e olyan kutatás vagy ismertető, amely az e foglalkozásokhoz szükséges képzéseket mutatja be?		

Álláskeresési készségek és eszközök	Igen	Nem
Van-e álláskeresési „kívánságlistád”?		



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Rendelkezésre áll a szóba jöhető munkáltatók listája?		
Van heti vagy havi álláskeresési naplód?		
Ismered a munkáltatókkal való kapcsolatfelvétel módszereit?		
Felkészültél a felvételi tesztekre?		
Megvan-e a rád vonatkozó kurzusokat ajánló oktatási intézmények listája?		

Önéletrajz – milyen az Önéletrajzod? (Ha van)	Igen	Nem
Naprakész információkat tartalmaz?		
Megfelelő formátumú?		
Tudod, hogyan lehet elektronikusan eljuttatni, feltölteni az önéletrajzot?		

Motivációs level – milyen a motivációs levelled? (Ha van)	Igen	Nem
Naprakész az információid?		
Tükröződnek bennük az állással kapcsolatos céljaid?		

Álláskeresés és a rendelkezésre álló eszközök	Igen	Nem
Áll-e rendelkezésedre - számítógép? - Internet? - e-mail cím?		

Mit kell tudni az állásinterjúhoz?	Igen	Nem
Összeállítottad-e a megszerzett képesítések listáját?		
Tájékoztatótál-e azzal kapcsolatban,		



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

hogy milyen kérdéseket szoktak általában feltenni? Gyakoroltad-e a kérdésekre adott válaszadást? Végeztél-e próbainterjút? Tudsz valamit előre az interjú típusáról? Tudod-e kikkel fogsz kapcsolatba kerülni? Ismersz olyan technikákat, amelyekkel csökkenteni lehet az idegességet, szorongásd? Van megfelelő öltözködés az interjúhoz?		
---	--	--

Képzés, oktatás	Igen	Nem
Tisztában vagy-e a következőkkel? Milyen képzőintézmények állnak rendelkezésedre (felnőttképzési programok, szakmunkásképzők, felsőfokú iskolák, egyéb szakmai képző intézmények)? Tudod-e, milyen felvételi követelményeket ír elő a kiválasztott képzőintézmény és mi a felvétel folyamata? Ismered-e szóba jöhető képzési programok/kurzusok részleteit? Van-e lehetőség az osztálytermen kívüli tanulásra? Mennyibe kerül a képzés? Milyen (helyi, vállalati, munkaerőközponti, stb.) pénzügyi segítséggel számolhatsz?		



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

2. Egyéni akcióterv elkészítése

Az előbbi állapotfelmérés eredményeit figyelembe véve lehet kitölteni az alábbi táblázatot.

Céljaim

Céljaim	Felsorolás
Rövid távú célok (1 éves)	
Közép távú célok (3 éves)	
Hosszú távú célok (5 éves)	

	Lépések/feladatok	Várható eredmények	Milyen támogatás kell ehhez	Kezdő dátum/ a cél elérésének dátuma
Rövid távú célok (1 éves)				
Közép távú célok (3 éves)				
Hosszú távú célok (5 éves)				
Elkészíteni az önéletrajzot és a kísérő (motivációs) levelet				
Megtanulni, hogyan kell állást keresni				
Beiratkozni a választott, a célokkal egybecsengő képzésre				



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Melléklet

Munkahelyi átmenet - szükségletfelmérés – kérdőív

A. Általános információk

Az Ön válaszai segítenek minket abban, hogy beazonosítsuk, hogy Ön és munkatársai milyen segítségre és támogatásra szorulnak a munkahely/munkakör-váltáshoz. A kérdőív anonim, valamennyi információt bizalmasan kezeljük!

1. Interjú sorszáma: _____
2. Interjúkészítés dátuma: _____
3. Hány éve dolgozik a vállalatnál: _____
4. Beosztása jelenleg: _____
5. Vannak eltartottai? _____
6. Hány főt tart el? _____
7. Legmagasabb iskolai végzettsége? _____
8. Képesítése(i)? _____

Mikor szerezte? _____

B. Ahhoz, hogy segíteni tudjuk Önt az átmenetben, néhány kérdést teszünk fel a jövőbeli terveit illetően.

9. Hallott-e már a társaság modernizációs programjáról? Igen Nem
[Itt röviden lehet ismertetni a cég modernizációs programját és elképzeléseit a jelenlegi munkaerő állomány továbbfoglalkoztatásáról]
10. Elkötelezettnek érzi magát, hogy továbbra is a társaságnál dolgozzon? Igen Nem



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

11. Hajlandó-e a továbbképzésre? Igen Nem

12. Hajlandó-e az átképzésre? Igen Nem

[Ha a válasz „nem”, a 18. kérdéssel kell folytatni]

13. El tudja-e fogadni, hogy más munkakörben, más munkatársakkal dolgozzon? Igen Nem

14. Hogyan szeretné elérni ezt a továbbképzést?

- a) Munkában (az új munkahelyemen)
- b) A munkában, de tanulmányi szerződés, elköteleződés nélkül (Saját magam fogok új munkahelyet találni)
- c) Képző intézményben (szakképző iskola, felnőttképzés)
- d) Egyéb (részletezze)

15. Milyen aggályokat lát a továbbképzéssel kapcsolatban?

16. Miben tudna segíteni a társaság, hogy el tudja fogadni a változásokat?

17. Hajlandó-e szabadidejét is rááldozni a továbbképzésre, átképzésre? Igen Nem

18. Ha nem fogadja el a társaság által felkínált munkalehetőséget:

- a) Másik állás után néz? Igen Nem
- b) Saját vállalkozásba kezd? Igen Nem
- c) Nyugdíjba vonul? Igen Nem
- d) Egyéb (részletezze):

19. Ha rögtön az álláskereséssel kezd, akkor tervezi-e a következőt?

- a) A jelenlegihez hasonló munkát keres Igen Nem
- b) Foglalkozást és iparágat is cserél? Igen Nem



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

20. Amikor állást keres, Ön tervezi-e:

- a) Ugyanabban a régióban, de másutt keres munkát?
- b) Elköltözik egy másik régióba?
- c) Egy másik országban keres munkát?
- d) Bárhová elmegyek, ahol munkát találok

C. Elhelyezkedési támogatás

21. Ismeri-e a munkáltatókkal való kapcsolatfelvétel módszereit? Igen Nem

22. Önéletrajzzal kapcsolatban:

- a) Van-e Önéletrajza? Igen Nem
- b) Naprakész-e az önéletrajza? Igen Nem
- c) Tudja-e, hogyan lehet elektronikusan eljuttatni, feltölteni az önéletrajzot?
Igen Nem

23. Motivációs levéllel kapcsolatban:

- a) Tudja-e, mi az a motivációs levél és mi a célja? Igen Nem
- b) Írt-e már ilyen levelet? Igen Nem
- c) Szívesen fogad-e segítséget ennek megírásában? Igen Nem

24. Rendelkezésre álló eszközökkel kapcsolatban: Áll-e rendelkezésére

- a) számítógép? Igen Nem
- b) Internet? Igen Nem
- c) saját e-mail cím? Igen Nem

25. Szeretne-e segítséget az álláskeresésben?

- a) Nem
- b) Igen, a következőkhöz:
 - a következő lépésem megtervezésében (pályaorientáció/álláskeresés)
 - annak feltárásához, hogy mi érdekel és milyen készségeim és képességeim állnak ehhez rendelkezésre



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

- álláskereséshez
- önéletrajzom elkészítéséhez és az állásinterjúra való felkészüléshez
- az önbizalmam növeléséhez a lehetséges munkáltatókkal való kapcsolatfelvétel során
- új foglalkozás vagy szakma eléréshez szükséges képzéshez
- stressz leküzdéséhez

26. Ha szeretné, hogy a későbbiekben felvegyük Önnel a kapcsolatot, adja meg nevét, telefonszámát: _____

27. Szóbeli tanácsadás

Az adott válaszok alapján szóbeli tanácsadás az interjúztatók részéről a munkahelyváltás következő lépéseire, az álláslehetőségek megkereséséhez.

Kiértékelés

Az interjúk során feltett kérdésekből kapott válaszok alapján írásbeli értékelés, összegzés készítése (aggregált adatokkal). Ennek továbbítása, a tapasztalatok megosztása a Munkáltató felé.

Forrás: GINOP-5.3.5-18-2019-125 - Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztése és az átmenet támogatása a „B” Bányászat, kőfejtés ágazatban. Szükségletfelmérés - tanácsadás a munkavállalók számára.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Bibliográfia, források

Az Európai Parlament és a Tanács 2002/14/EK irányelve (2002. március 11.) az Európai Közösség munkavállalóinak tájékoztatása és a velük folytatott konzultáció általános keretének létrehozásáról

COM(2007) 359 final Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security, Brussels, 27.6.2007, COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0359:FIN:EN:PDF>

GINOP-5.3.5-18-2019-125 - Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztése és az átmenet támogatása a „B” Bányászat, kőfejtés ágazatban, Borbély Szilvia, Szolgáltatásfejlesztés a munkahelyi átmenet megkönnyítésére Módszertan, 2021. március 30.

GINOP-5.3.5-18-2019-125 - Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztése és az átmenet támogatása a „B” Bányászat, kőfejtés ágazatban. Szükségletfelmérés - tanácsadás a munkavállalók számára, 2021

Mining Workforce Transition kit- a tool to support employees at mine closure, Mining Industry Human Resource Council, Canada, 2020, <https://mihr.ca/wp-content/uploads/2020/03/Mining-Workforce-Transition-Kit.pdf>