



GINOP-5.3.5-18 „Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek megvalósításának támogatása”

GINOP-5.3.5-18-2019-125 - Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztése és az átmenet támogatása a „B” Bányászat, kőfejtés ágazatban

„A Mátrai Erőmű Zrt. bányüzemeiben dolgozók munkaerőpiaci alkalmazkodóképességének és munkaerőpiaci átmenetének támogatása”

c. kísérleti projekt tervéhez

Felkészülés az átmenetre

„A Mátrai Erőmű Zrt. bányüzemeiben dolgozók munkaerőpiaci alkalmazkodóképességének és munkaerőpiaci átmenetének támogatása”

c. kísérleti projekt

Tájékoztató kiadvány

Budapest, 2021. szeptember

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Felelős kiadó:
Bánya-, Energia- és Ipari Dolgozók Szakszervezete
1068 Budapest, Városligeti fasor 46-48.
Rabi Ferenc, elnök, BDSZ

Szerkesztette:
Barreto Jozefa

Nyomda: Digital Nyomda Kft.

2021. szeptember

ISBN 978-615-80901-5-5

Tartalom

A kísérleti projekt jellemzői	4
A kísérleti projekt célja	4
A kísérleti projekt célcsoportja.....	4
Szociális partnerség és közös felelősség.....	5
A kísérleti projekt program elemei	6
A résztvevők toborzása, kiválasztása és bevonása a projektbe	6
Módszertan és szolgáltatásfejlesztés	6
Képzés (tréning).....	7
A képzés gyakorlati megvalósulása és tapasztalatai	8
Főbb kihívások a képzés során	11
Személyes tanácsadás	13
Személyes, tanácsadás/konzultáció munkavállalók részére	13
A személyes tanácsadás célja és javasolt témái	13
A tanácsadásban résztvevők kiválasztása, a személyes konzultáció résztvevői	14
A személyes tanácsadás lebonyolítása	14
A személyes tanácsadás során felmerült kérdésekre adott válaszok összegzése.....	14
A személyes tanácsadással kapcsolatos elégedettség	17
Összegzés, javaslatok.....	17
Szolgáltatásfejlesztés.....	20

A kísérleti projekt jellemzői

A kísérleti projekt célja

A kísérleti (pilot) projekt a **GINOP-5.3.5-18-2019-125 projekt** keretén belül valósult meg a munkaerőpiaci átmenet megkönnyítésére a bányászat szempontjából kulcsfontosságú régióban, Észak-Magyarországon és a bányászati ágazatban általában. A projekten belül tervezett kísérleti pilot projekt – jól körülhatárolható módon – a Mátrai Erőmű Zrt.¹ alkalmazásában álló munkavállalók munkaerőpiaci alkalmazkodóképességének fejlesztését célozza azzal, hogy felkészíti a dolgozók egy csoportját *a foglalkoztatásukat közeljövőben érintő változásokra. Ugyanakkor a kísérleti projekt konkrét tapasztalatai és tanulságai nemcsak a bányáiparban, hanem más ágazatokban és konvergencia régiókban is hasznosíthatók.*

A projekt céljai közé tartozik az is, hogy az átmenet az európai bányaiipari szociális partnerek által megfogalmazott és fontosnak tartott „igazságos átmenet” alapján történjen, mégpedig lehetőség szerint vállalaton belül is. Azaz olyan pályákat kell biztosítani, amelyek lehetővé teszik, hogy a zsugorodó vagy teljesen megszűnő termelésben részt vevő munkavállalók munkát találjanak és beilleszkedjenek az új tevékenységekbe.

A kísérleti projekt keretében megvalósul a rendelkezésre álló munkaerő (kínálat) és a jövőben tervezett tevékenységek munkaerő-szükségletének (kereslet) felmérése; az „átmenet” okozta jelentős munkahelyi stressz kezelése; a váltásra kellő időben történő pszichés felkészítés a dolgozók önismeretének és problémamegoldó képességének fejlesztésével; a jövőbeli kereslet által igényelt készség, képzettség, szaktudás fejlesztésével kapcsolatos motiváció erősítése. Ide tartozik a munkáltatók érzékenyítése az „igazságos és minél fájdalommentesebb” átmenet megvalósítására.

A *kialakításra kerülő és a hagyományos outplacementen túlmutató Módszertan* a munkavállalók és munkáltatók, illetve a szociális partnerek aktív részvételével is számol.

A kísérleti projekt célcsoportja

A kísérleti projekt megvalósítására a foglalkoztatás terén jelentős változások előtt álló MVM Mátra Energia Zrt. munkavállalói körében került sor. A vállalat 2021. januári statisztikai létszáma – a két külszíni bányában – 1045 fő volt. A kísérleti projekt közvetlen célcsoportját kitevő két külszíni bányaüzeme közül Visonta bányában 566 fő, a Bükkábrány bányában 479

¹ a Mátrai Erőmű Zrt. 2021. július 1-től MVM Mátra Energia Zrt. néven végzi tevékenységét. A projektünk eddig elkészült anyagaiban természetesen régi néven szerepel. Jelen tájékoztatóban már az új nevét használjuk.

fő dolgozik. A munkavállalók közvetlen érdekképviselőt ellátó szakszervezeti bizalmik létszáma a bükkábrányi alapszervezetnél 43 fő, a visontainál pedig 31 fő volt.

Az MVM Mátra Energia Zrt. 2007 óta működő, Visonta és Halmajugra község területén kialakított ipari parkjában az egymásra épülő vállalati lánc közel 7000 közvetlen munkahelyet érint, és hatással van az egyéb bányászati vállalkozásokra is. A visontai ipari parkban további hat vállalkozás kapcsolódik – hozzávetőlegesen 3000 közvetlen foglalkoztatottal – a bányászati (és erőművi) mellékanyagok hasznosításához.

Az MVM Mátra Energia Zrt. bányáüzemeiben dolgozók döntően nehéz és veszélyes fizikai munkát végeznek (pl. külfejtéses bányaművelők, külszíni gépkezelők, munkagépekkel, masszív kotrógépekkel végzett munka). Ez a munka nemcsak nehéz, hanem veszélyes, fokozottan balesetveszélyes is. Így nemcsak a munkavédelmi előírások betartására van szükség, hanem a dolgozók fizikai, szellemi, lelki állapotának is megfelelőnek kell lennie a balesetmentes munkavégzéshez.

A kísérleti projektbe bevont célcsoport: a MVM Mátra Energia Zrt. bányáüzemeinek (Visonta és Bükkábrány) veszélyeztetett munkavállalói, munkakörre való tekintet nélkül. A projektbe bevont munkavállalók nagy többsége sok évtizedes munkaviszonnyal rendelkezik, és az évek során folyamatosan képezték magukat a munkakörüknek megfelelő vagy kiegészítő képesítésekkel. A kísérleti projekt célcsoportjának tagjait a foglalkoztatásukat alapvetően érintő körülmények módosulása következtében 2020 szeptemberétől több, szakaszosan bekövetkező változás érintette.

Szociális partnerség és közös felelősség

Fontos hangsúlyozni, hogy – a szociális partnerség keretében – a kísérleti projekt támogatásában és megvalósításában a munkavállalók képviselői, a munkahelyi szakszervezet, valamint a munkáltató képviselői (HR, vezetőség) is részt vettek.

A kísérleti projekt helyi megvalósítói kulcsszerepet töltöttek be a projekt sikeres megvalósításában. A két kísérleti projektfelelős kiválasztása során a fő szempont az volt, hogy mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldal felelőssége megvalósuljon. Jelen esetben egyiküket a Magyar Bányászati Szövetség (MBSZ), másikat pedig a Bánya-, Energia- és Ipari Dolgozók Szakszervezete delegálta és alkalmazta a projekten belül a projekt időtartama alatt, *Éliás Erika (BDSZ) és Lados Tibor (MBSZ) személyében.*

A kísérleti projekt program elemei

A kísérleti projekt fő elemei közé a célcsoport kiválasztása, toborzása és bevonása, a képzés és a személyes tanácsadás (interjúk) tartoztak.

A résztvevők toborzása, kiválasztása és bevonása a projektbe

Első lépésként a toborzás célja a kísérleti projekt nyújtotta lehetőségekben résztvevő 100 fő kiválasztása. A merítési alapot az MVM Mátra Energia Zrt. *Visonta és Bükkábrány bánya területén foglalkoztatottak képezték*. Fontos, hogy a toborzást lebonyolítók (a kísérleti projekt helyi szakmai megvalósítói és segítői) előzetesen részletesen megismerték a teljes projektet. A toborzást számos eszköz segítheti elő, pl. olyan szórólap, amely röviden és közérthetően tájékoztat a pilot projekt céljáról, másrészt a pilot projektben való részvétel módjairól. Ezek mellett lényeges a szóbeli tájékoztatás és motiválás. Ennek megfelelően a szóbeli tájékoztatókon a kísérleti projekt szakmai megvalósítói mellett jelen voltak a bányavezetők és a szakszervezeti titkárok is.

A kísérleti projekt egyes elemeiben közvetlenül résztvevők kiválasztásánál olyan szempontokat érdemes szem előtt tartani, mint az alapkompenciák megléte, a változásra való alkalmasság, a projektben való részvétel várható hasznosulása, a motiváltság, a szociális státusz és rászorultság.

Módszertan és szolgáltatásfejlesztés

A kísérleti projekt elején elkészült az e tevékenységekre vonatkozó részletes Módszertan, valamint az időközben már megszerzett tapasztalatokon alapulva egy másik, általánosabb érvényű „Szolgáltatásfejlesztés a munkahelyi átmenet megkönnyítésére” című módszertan. Míg az első Módszertan kimondottan jelen kísérleti projekt megvalósítását szolgálta, a második egyfajta változásmenedzsmentet elősegítő, integrált szolgáltatási modell a munkahelyi átmenet könnyítéséhez egy-egy, az MVM Mátra Energia Zrt. bányavezetőkéhez hasonló helyzettel szembe nézni kényszerülő vállalatnál.

Mind a Módszertan, mind a Szolgáltatásfejlesztés számos olyan segédletet is tartalmaz, amely megkönnyíti a gyakorlati felhasználásukat.

Képzés (tréning)

A munkaerőpiaci alkalmazkodóképességet elősegítő 16 órás Williams Életkészségek® Stresszkezelő és kommunikációs készségfejlesztő tréninget 36 fő számára terveztük. A megvalósítás kislétszámú csoportokban kell, hogy történjen, hiszen ez egy olyan készségfejlesztő tréning, ahol fontos, hogy a csoportok létszáma ne haladja meg a 12 főt. Az MVM Mátra Energia Zrt.-nél a képzés végül három kiscsoportban, facilitátor segítségével valósult meg. A 16 órás képzés második részében - jellegénél fogva - egyéni, személyre szóló tréningben részesülnek a bevont munkavállalók. A képzést a Selye János Társaság valósította meg.

Williams Életkészségek® Stresszkezelő és kommunikációs készségfejlesztő tréning (WÉK program)

- A tréning több mint 10 éve fut nagy sikerrel Magyarországon. A program hatékonyságát, a lelki és testi egészségre gyakorolt pozitív hatását nemzetközi és hazai tudományos vizsgálatok támasztják alá. A tréning során elsajátított készségek a mindennapi hatékony problémamegoldást és stresszkezelést segítik elő, fejlesztik az önismeretet és az érzelmi intelligenciát, segít a kölcsönösen támogató kapcsolatok kiépítésében, növeli a személyes hatékonyságot.
- A képzés célkitűzése a krónikus stresszel való megküzdő képesség fejlesztése a mindennapokban alkalmazható, egyszerű stressz kezelő stratégiák és kommunikációs technikák megismerése, elsajátítása révén, segít a fokozott stressz terhelés, a változás által okozott munkahelyi stressz kezelésében, túlterheltség, kiégés esetén, a napi konfliktusok, feszültségek kezelésében.
- A résztvevők kommunikációs készsége és önismerete is fejlődik, s hosszú távon fokozódik a résztvevők személyes hatékonysága. A képzés – a benne résztvevők érzékenyítésével és kommunikációs készségeik fejlesztésével - hozzájárul a helyi szociális partnerek (szakszervezeti képviselők) és munkaadó közötti alku hatékonyabbá tételéhez is.
- A 16 órás tréning tematikája teljesen strukturált, meghatározott egységekből áll.
- A tréning során 10 bizonyítottan hatékony készséget ismernek meg és sajátítanak el a résztvevők.
- A készségek elsajátításnak fontos része az otthoni gyakorlás, melyhez Munkafüzet nyújt segítséget.
- A képzés tematikáját és módszertanát a Duke Egyetem (Durham, NC, USA) vezető szakemberei dolgozták ki, több évtizedes csoportterápiás tapasztalatok és a stresszkutatás legfrissebb eredményeinek felhasználásával; magyar változatát a Semmelweis Egyetem Magatartástudományi Intézet munkatársainak közreműködésével 2004-ben dolgozta ki a Selye János Magyar Magatartástudományi és Magatartásorvoslási Társaság.

Előkészítő fázis

A képzési projekt előkészítése 2021 januárjában kezdődött. Az első fázisban munkavállalói és munkáltatói oldalról a kísérleti projekt szakmai megvalósítói a szakszervezeti titkárokkal beszéltek át a pilot projekt lényegét és célkitűzéseit, az alkalmazott módszertan részleteit. Az előkészítő fázisban a szakszervezeti titkárok véleményét figyelembe véve végezték el a képzési tervet illető módosításokat.

Egyeztetés a munkáltatóval

A második ütemben a munkáltatói oldal szakmai megvalósítója a bányagazgatókkal ismertette a tervezett képzés célját, tematikáját, valamint egyeztetett a tréningen résztvevők lehetséges kiválasztási módszereiről. A két bányagazgató teljes mértékben támogatta a képzést. A két bányauzem létszámát is figyelembe véve, Visontán kétszer két napos, Bükkábrányban pedig egyszer két napos tréning megtartásáról döntöttek.

Tájékoztatás és kiválasztás

A képzés kommunikációja a célcsoportok számára plakátokon és tájékoztató szórólapokon keresztül írásban, valamint szóban is megvalósult. A munkáltatói oldal szakmai megvalósítója Bükkábrányban négy alkalommal tájékoztatta az érintett célcsoportot (kb. 300 főt). Itt a tréningen résztvevők kiválasztása jelentkezés alapján (jelentkezési lap kitöltésével) történt, a jelentkezésnek nem volt feltétele, minden bükkábrányi munkavállaló jelentkezhetett a képzésre.

Visonta Bányában a nagyobb létszám és a tagoltabb szervezeti elhelyezkedés miatt más kiválasztási módszert alkalmaztak. Az MVM Mátra Energia Zrt. SAP HR munkaügyi adatbázisából kiválasztották az 54-59 év közötti szakemberekből azt az 50 főt, aki a leghosszabb a munkaviszonnyal rendelkezett a cégnél. A kiválasztott 50 főnek tartott szóbeli tájékoztatót követően volt lehetősége a képzésre való jelentkezésre. Visontán két csoportot szerveztek a jelentkezőkből, két tréning alkalom (2x2 nap) meghirdetésével.

Megjegyzést érdemel, hogy minden szóbeli tájékoztatón a pilot projekt szakmai megvalósítói mellett jelen voltak a bányagazgatók és a szakszervezeti titkárok is.

Résztvevők

Összességében, a képzés 35 év feletti, nehéz fizikai munkát végző, bizonytalan munkahellyel rendelkező férfiakra irányult. A képzésre nagyobb részben az 50 év feletti, alacsonyabb szakképzettségű bányász munkavállalók kaptak lehetőséget,

akik még 5 év múlva is - amikor a bányabezárások megvalósulnak - várhatóan a társaságnál fognak dolgozni.

A képzés megszervezése – COVID-19 járvány

A képzési időpontok és a csoportlétszám tervezése a COVID-19 járvány miatt nehézségekbe ütközött. Az eredetileg tervezett 2021. márciusi képzési időpontokat több alkalommal is el kellett halasztani. A három csoportnak végül 2021 márciusában, áprilisában és májusában sikerült megtartani a tréningeket.

A járványhelyzet ellenére sikerült mindhárom csoportban személyes jelenlét mellett megtartani a képzést, mivel az online képzés hatékonysága és kivitelezhetősége megkérdőjelezhető ebben a célközönségben. A tréningek az aktuális járványügyi rendelkezések teljes körű figyelembevételével zajlottak.

A képzés menete

Indítás és zárás

A képzési alkalmak első napján a két szakmai megvalósító is jelen volt, és ismételt szóbeli kommunikációval tudatosították a képzés célját.

A második tréning napok végén, a tréning zárásakor az egyik szakmai megvalósító, mint vendég is rész vett, így személyesen tudott meggyőződni a képzés eredményéről, személyes visszajelzéseket kapott a résztvevőktől és a trénertől.

A személyes jelenlét fontossága

A tréner a felmerülő kérdésekre, problémákra hatékonyabban volt képes reagálni a személyes jelenlét mellett. A tréner személyes jelenléte biztosítékot jelentett arra, hogy konkrét feladathelyzetekben nagyobb sikerrel tudja irányítani a résztvevőket a feladatok megértésében, az elsajátítandó technikák tovább gondolásában, adott esetben a munkahelyi helyzetektől történő elvonatkoztatásban.

A felmerülő témák

A tréning kezdetekor a csoporttagok között felmerülő témák a munkahelyi problémák és kommunikációs nehézségek felé tolódtak el. A csoport mintegy a munkahelyi feszültségek kibeszélésének terepe volt. A tréning végére azonban a résztvevőket sikerült rávezetni arra, hogy a gyakorolt technikákat nem csak a munkahelyi stresszkezelésben alkalmazhatják sikeresen, de az életük egyéb területein is jó eszközök a sikeres kommunikációban, kreatív problémamegoldásban.

Teljesítés

A résztvevők szóban sokkal jobban teljesítettek, inkább az írásos feladatok okoztak nekik nagyobb nehézséget. A trénernek ezért szüksége volt alkalmazkodni a

csoportok igényeihez és korlátaikhoz. A résztvevők visszajelzései alapján azonban az látható, hogy ezt sikeresen megoldották.

A képzés hatása, eredményessége; a résztvevők visszajelzései

A résztvevők jelentős pozitív változása a megnyitó és a zárás között, nyitottságban, felszabadultságban, kommunikációban megdöbbenő volt. Ez a változás mindhárom csoportnál érezhető volt. A kiemelkedő eredményben jelentős szerepe volt a tréner profizmusának és érzékenységének.

Mindhárom csoportban a résztvevők vagy teljes mértékben vagy eléggé nyitottá váltak a változásokra, sehol nem volt jellemző az „egyáltalán nem” válasz a tréning végén kitöltött kérdőív tanúsága szerint.

A csoportok tagjainak legnagyobb része bevallásuk szerint sok új információt kapott. Ugyanakkor arra a kérdésre, hogy milyen gyakorisággal fogják használni a tanult technikákat, már nagyon különböző válaszokat adta a „talán használni fogom” és a „rendszeresen használni fogom” között. A csoportok tagjai a megtanult eszközöket tehát döntően alkalmasak találták arra, hogy az élethelyzetükről való gondolkodást formálják.

Ez a gondolat tetten érhető a kérdőívben adott egyéni válaszokban. Ezekben a válaszokban megjelenik eredményként a pozitív jövőkép, a munkahely lehetséges elvesztésével járó stressz kezelésének képessége, a munkahelyi kapcsolatok javítása és a hatékonyabb kommunikáció, a konfliktuskezelés képessége, a szemlélet és gondolkodásmód változás. Többen is megfogalmazták, hogy ez a tréning hasznos lenne a munkahelyi vezetők számára is.

Arra a kérdésre, hogy miben tudná a munkahely támogatni a változásban, a csoportok tagjai túlnyomórészt a szakmai átképzést és a folyamatos tájékoztatást a várható szervezeti változásokról, cégen belüli lehetőségekről, tartotta legfontosabbnak.

A résztvevők szóbeli és írásbeli visszajelzései nagyon pozitívak voltak. A többség úgy nyilatkozott, hogy nagyon elégedett a program megszervezésével és hasznosnak tartja a tréninget a munkája során és a magánéletben is.

Folytatás iránti igény

A képzésről kapott pozitív visszajelzések alapján a szakmai megvalósítók javasolták a döntéshozóknak, hogy teremtsék meg a lehetőségét annak, hogy ezek a képzések változatlan tematikával továbbmenjenek más munkavállalók számára is. A továbbfolytatáshoz jó lehetőséget kínál az ezzel a projekttel párhuzamosan futó LIFE19 IPC/HU/000009 – LIFE-IP North-HU-Trans projekt, amelyben szintén vannak források a bányász munkavállalók képzésére.

Maguk a képzésben résztvevők (is) nagy számban kérték azt, hogy a képzés folytatódjon, és a tréner más kollégákat is tanítson meg „táncolni”, hogy az „össztánc” a munkahelyeken kifogástalan legyen. Többen kiemelten a középvezetőknek ajánlották ezt a tréninget.

Konklúzió

Megállapítható, hogy a WÉK program a várakozásnak megfelelően működött, sikerült olyan eszközökkel megismertetni a munkavállalókat, melyek használatával képessé válnak a helyzetükből adódó feszültségek csökkentésére (mind munkahelyi, mind magánéleti környezetben) és nagyobb bizalommal tekintenek a jövőbeni változásokra.

Főbb kihívások a képzés során

Munkából való kiesés

A legnagyobb nehézséget az jelentette a szakmai megvalósítók számára, hogy hogyan oldják meg a dolgozók munkából való kiesését a tréning idejére. A társaságnál alkalmazott többműszakos munkarendekkel kellett összehangolni a legmegfelelőbb tréning napokat. Továbbá az akkor fennálló időjárási viszonyok (sok csapadék) is többletterhet jelentettek a bányában dolgozóknak. Így megoldást jelentett a szombati napokra helyezett képzések. A tréningen az alacsonyabb képzettségű 50 év körüliek vettek részt, akiknek nem igazán van gyakorlatuk a tanulásban.

Feladatok elvégzésének nehézségi foka

Kérdéses volt, hogy a tréning során szükségessé váló feladatokat – pl. gondolataikat leírni – el tudják-e végezni. Javasolt volt a többkiválasztós és a feleleteket már megadó kérdőíveket előre elkészíteni.

Tréningek időzítése

A képző facilitátor javaslata szerint a kétnapos tréning hatásosabb, ha nem egymást követő napokon valósul meg. A képzéseknek a műszakkezdésekhez és a dolgozókat szállító buszok menetrendjéhez is kellett igazodnia.

A dolgozók rendelkezésre állása a tréningre

A tréningidőpontok kijelölését követően sor került a vezetőkkel való megbeszélésre a műszakbeosztásokat és a termelésből való távolmaradást, a munkavégzés alól történő felmentést illetően a képzés alatt. Számolni kellett azzal is, hogy általában 30-40%-kal több munkavállaló kijelölésére van szükség ahhoz, hogy a tréningen a tervezett létszám megjelenjen.

Pandémia által teremtett speciális körülmények

A szóban forgó képzés megvalósítható lenne on-line is. Azonban a képzés tervezett speciális célközönsége (főként 50 év feletti, alacsonyabb szakképzettségű munkavállalók) esetében az online képzés hatékonysága és kivitelezhetősége megkérdőjelezhető lett volna. Így a személyes megjelenés ajánlatos és fontos volt. Ezért a kiscsoportos foglalkozást a járványügyi helyzet kapcsán érvényben lévő intézkedések szigorú betartásával, a helyszínen a járványügyi előírásoknak megfelelően, a kötelező távolságtartás, maszkviselés betartása mellett valósították meg.

Az MVM Mátra Energia Zrt. speciális helyzete által teremtett körülmény

A képzés/tréning során figyelembe kellett venni, hogy a kompetenciafejlesztés a 2025-ben az erőműben előálló helyzetre készít fel. Ugyanis a fejlesztésben résztvevő, 50 év feletti, alacsonyabb képzettségűek ekkor fognak szembesülni azzal, hogy részt kell venniük a társaság átalakulási, modernizációs folyamatában, amely az ő munkájukat, munkakörüket is érinteni fogja. Felvetődik tehát az a dilemma, mit kell középtávon fejleszteni? Milyen további gyakorlás jöhet számításba?

Zárt csoportok

Jelen tréninghez zárt csoportokra van szükség, tehát akik elkezdték a tréninget az első nap, azoknak kell a második alkalommal is megjelenni.

A képző felkészülése a képzésre

A képzőnek – a tréningre való felkészüléséhez – előzetesen fontos tudnia a képzésben résztvevők főbb jellemzőit. Jelen esetben olyan, több évtizede a cégnél dolgozók vettek részt a tréningen, akik már nem tudnak, vagy nem akarnak újabb munkakör után nézni, eddig nehéz fizikai munkát végeztek, gyakran egészségügyi problémával küzdenek, illetve a következő öt évben feltehetően szembe kell nézniük ezzel. A képző legfontosabb feladata, hogy esetükben sikerüljön elérni azt, hogy hajlandóak legyenek részt venni a vállalatnál az elkövetkezendő években bekövetkező változásokban: hajlandóak legyenek új munkakört elvállalni, részt venni az elkövetkező 4-5 évben megvalósuló közös gondolkodásban.

Személyes tanácsadás

Az eredeti munkaterv szerint a kísérleti projektbe bevont száz személy közül további harminc munkavállaló személyes tanácsadásban részesül. A személyes tanácsadás feltehetően azon dolgozók számára hasznos, akiket már foglalkoztat az, hogy az egész cég előtt álló strukturális, átalakulási folyamatokban mi lesz az ő munkakörükkel, munkahelyükkel. Esetleg a munkahely/karrier-váltáson is gondolkodnak és szükségük van arra, hogy felismerjék, hogyan tudnának minél zökkenőmentesebben alkalmazkodni a munkaerőpiachoz és a (növekvő) munkaerőpiaci kereslethez. A tanácsadó egyénileg orientálja az ezt kérőt.

A személyes tanácsadás a projektben a pilot projekt megvalósításával megbízott, a szociális partnerség munkavállalói és munkaadói oldalát képviselő, két szakmai mentor (Éliás Erika, Lados Tibor) feladata volt.

Személyes, tanácsadás/konzultáció munkavállalók részére

Célcsoport: az MVM Mátra Energia Zrt. bányászati területen dolgozó munkavállalói Visonta és Bükkábrány bánya telephelyen (munkakörre tekintet nélkül).

A személyes tanácsadás célja és javasolt témái

A projekt keretében az MVM Mátra Energia Zrt. néhány bányász munkavállalója számára felajánlott személyes konzultáció céljai:

- tudatosítani az érintett munkavállalóknál (bányászatban dolgozók), hogy időben fel kell készülni a változásokra (MVM Mátra Energia Zrt. többéves modernizációs programjára és az ezzel járó változásokra);
- felmérni, hogy a munkavállaló milyen mértékben ismerik a cég jelenlegi és jövőbeni helyzetét, miért van szükség a modernizációs programra;
- felmérni azt, hogy érti-e, az egyénnek (vagyis a munkavállalónak) mekkora szerepe ebben a folyamatban (nagyobb felelősségvállalás a saját szakmai életútjában);
- felmérni, hogy a munkavállaló hajlandó-e részt venni továbbképzésben/ átképzésben.

A javasolt témák:

- Jövőbeli lehetséges karrier lehetőségek a cégnél, a környező ipari parkban
- Átképzési, továbbképzési javaslatok és lehetőségek
- Rövid-és hosszútávú karrierkép
- Az egyén és a cég közeljövőbeli elképzelései és az ezzel kapcsolatos lehetséges közös nevezők

A tanácsadásban résztvevők kiválasztása, a személyes konzultáció résztvevői

Előzetesen plakáton és szóbeli tájékoztatáson keresztül, 15-15 interjút terveztek a két telephelyen. Az interjúkon végül 33 fő munkavállaló vett részt, a munkáltatóval előzetesen egyeztetve, és különböző munkaterületeket fedve le. A tanácsadásban résztvevők kétharmada végül az 50-55 éves korosztályból került ki, akik a széntermelés leállítását (2025. dec.31.) követően a munkahely-váltás szempontjából „kritikusabb” életkorban lesznek.

A személyes tanácsadás lebonyolítása

Az interjúk során egyéni elbeszélgetések történtek a munkavállalókkal. Az interjúkat a kísérleti projekt szakmai megvalósítója vezette, de *munkáltatói oldalról jelen volt az adott telephely bányaigazgatója (Bóna Róbert és Mata Tibor) és egy HR-es munkatárs is.* Az interjúkon elhangzott válaszok anonim módon kerültek rögzítésre. Ezt az interjúk előtt szóban is közölték az interjúalanyokkal. A beszélgetés végén az interjúalany kitöltött egy rövid elégedettségi kérdőívet is. Az interjúk 30-35 percig tartottak.

A személyes tanácsadás során felmerült kérdésekre adott válaszok összegzése

Az interjúkérdések 3 témakört érintettek. Voltak általános kérdések (pl. munkaviszony időtartamára, végzettségre, képezésekre kérdezett rá), egy másik kérdéscsoport a munkavállaló továbbképzési hajlandóságára, jövőbeli terveire fókuszált, ill. voltak az álláskeresés, elhelyezkedés technikai támogatásának igényével kapcsolatos kérdések is.

Összesítve, a feltett kérdésekre a következő válaszokat adták a munkavállalók:

A) Általános kérdések

- A megkérdezett 33 munkavállaló többsége (85%) 25 és 40 év közötti munkaviszonnyal rendelkezik az MVM Mátra Energia Zrt.-nél, ketten 10, ill. és 16 éve, három (fiatalabb) dolgozó pedig 4-5 éve dolgozik a cégnél.
- A válaszadók 46%-ának vannak eltartottai.
- Legmagasabb iskolai végzettséget illetően a megkérdezettek közül felsőfokú végzettségű 15%, érettségivel rendelkezik 21%, technikumi végzettségű 15% és szakmunkásképzőt végzett 49%.
- Minden megkérdezett munkavállaló több (5-6, de akár 8-10) képezéssel is rendelkezik, főként a munkakörükhöz kapcsolódóan. Ezek legnagyobb részét a társaságnál szerezték meg.
- A képezéseket folyamatosan szerezték meg a dolgozók, a képezés megszerzésének idejét tekintve nagy a szórás (vannak olyan tanfolyamok, amiket 15,20,25 éve, de vannak, amiket 2-3 éve végeztek el).

B) Továbbképzési hajlandóság, az egyének jövőbeli tervei

- A társaság modernizációs programjáról a válaszadók közül 4 fő (12%) nem hallott, 23 fő „hallott róla, de elég keveset”, és csak 6 fő ismerte részletebben is a programot.
- A megkérdezettek közül 32 munkavállaló érzi magát elkötelezettnek, hogy továbbra is a társaságnál dolgozzon, csak egy dolgozó volt bizonytalan ebben a kérdésben.
- Minden válaszadó (100%) el tudná fogadni, hogy a jövőben más munkakörben dolgozzon, bár néhányan hozzátették, hogy attól függ, milyen munkakört ajánlanak fel neki.
- Minden megkérdezett (100%) hajlandó lenne továbbképzésben részt venni, ha erre szükség van. Csak két munkavállaló tette hozzá azt, hogy életkorukból adódóan (most 54-55 évesek) már jobban szeretnék azt a továbbképzést, ahol nem kell túl sok újdonságot elsajátítani.
- A válaszadók 97%-a hajlandó átképzésben részt venni, bár közel egyharmaduk hozzá tette, „attól függ, milyen átképzésről lenne szó”. Csupán egy dolgozó válaszolta azt, hogy ő az életkora miatt már nem szeretne átképzésben részt venni.
- Minden megkérdezett azt válaszolta, hogy munkaidőben - akár tanulmányi szerződés megkötésével, akár anélkül is - hajlandó részt venni a munkáltatónál szervezett képzéseken. Képző intézményben megvalósuló képzéseken csak 5 munkavállaló nem szeretne részt venni. A válaszadók 91%-a (30 fő) hajlandó még a szabadidejében is részt venni továbbképzésen, amennyiben ez szükséges. Csak 3 munkavállaló válaszolta azt, hogy nem szívesen áldozná fel erre szabadidejét, mert sokszor hétfőig is dolgoznia kell, és kevés szabadideje marad a családjával.
- A megkérdezettek kétharmada nem látott akadályt a továbbképzésben/átképzésben való részvétellel kapcsolatosan, egyharmaduk főként az életkorukat, és a számítástechnikai ismeretek hiányosságait, ill. egészségügyi okokat említették problémaként, amelyek korlátozhatják bizonyos továbbképzésekben való részvételüket.
- Arra a kérdésre, hogy hogyan tudna segíteni a társaság, hogy el tudja fogadni a dolgozó személy szerint a változásokat, legtöbben azt válaszolták, hogy a várható változások, átalakulások tényét és szükségességét elfogadták már, de több, gyakoribb, konkrét és hivatalos információt szeretnének a cég jövőjéről, a várható átalakulásokról és időben megkapott információkat az átképzési lehetőségekről. Ezzel a most bennük lévő bizonytalanságot csökkentenék. Jó lenne, ha többször megerősítené a cég, hogy a társaság a jövőben is, az átalakulásoknál is számít a munkájukra, ill. biztosítja számukra

az átvételt egy másik munkaterületre/munkahelyre, a folyamatos munkát és az átvételkor is megmarad az eddigi bérszínvonaluk. Leginkább persze minden dolgozót az érdekel, mi lesz vele személy szerint a jövőben, mire számíthat. A legtöbben nem szeretnének elmenni más régióba, helyben szeretnének dolgozni. Jó lenne, ha a társaság munkaidőben tudná megoldani az átképzéseket. Többen említették, hogy hasznos lenne a munkahelyi stressz kezelésével is foglalkozni. Ne legyenek negatív változások, mert azt nehezebben fogadják el az emberek.

- Amennyiben a megkérdezettek nem fogadják el a társaság által felkínált munkalehetőséget/munkakört, akkor a válaszadók többsége másik állást fog keresni magának, egyharmaduk azon is gondolkozik, hogy saját vállalkozást indít. 3 munkavállaló felelte azt, hogy eddig még nem gondolkozott azon a kérdésen, hogy mihez kezd a jövőben, mert bízik abban, hogy továbbra is a cégnél fog dolgozni.
- A válaszadók több mint fele a jelenlegihez hasonló munkát szeretne találni váltás esetén, 42%-uk viszont azon is gondolkozik, hogy ha új állást kell keresnie, akkor hajlandó lenne akár másik iparágban is elhelyezkedni, ha „megfizetik”.
- A megkérdezett munkavállalók kétharmada maradna abban a régióban, ahol eddig is dolgozik, nem szeretnének naponta túl sokat utazni a munkahelyre, vagy elköltözni másik régióba. 36 %-uk viszont hajlandó lenne másik régióban is dolgozni (legfeljebb 100 km-es körzetben), ha azt megfizetik. Csak egy munkavállaló felelte azt, hogy ő akár külföldön is dolgozna.

C) Álláskeresési támogatás

- A megkérdezettek 45%-a ismeri, vagy legalábbis hallotta már, hogy hogyan történik egy állásra jelentkezés, melyek az állaspályázat dokumentumai. Ők főként a fiatalabb korosztályból valók, vagy valamely családtagjuknál már látták ezt.
- Az interjúalanyok 45%-ának van önéletrajza, de közülük csak az egyharmadának naprakész. Akik rendelkeznek önéletrajzzal, szinte mindannyian tudják, vagy látták már, hogyan lehet elektronikusan feltölteni egy önéletrajzot.
- 42%-a a válaszadóknak (szintén a fiatalabb korosztályból) tudja, mi az, hogy motivációs levél, de csak fele írt már ilyet. A megkérdezettek közül csak 9 fő válaszolta azt, hogy nincs szüksége segítségre a cég részéről egy ilyen motivációs levél megírásában. A többiek viszont szívesen fogadnák a segítséget ebben.
- Minden megkérdezett munkavállaló rendelkezik számítástechnikai eszközzel (főként számítógéppel, néhányan tablettel). 1 fő válaszolta azt, hogy neki

nem áll rendelkezésre internetkapcsolat, mert életkorából adódóan ő már idegenkedik az internethasználatától. 4 megkérdezett dolgozónak (12%) nincs saját e-mail címe (ők az idősebb korosztályhoz tartozó kollégák).

- Az interjúalanyok 21%-a nem igényelne segítséget az álláskeresésben (ők vagy a fiatalabb generációhoz tartoznak, vagy saját vállalkozást szeretnének indítani, ha nem fogadnák el a cég által felkínált munkakört). A 79% viszont úgy válaszolt, hogy szívesen veszi a társaság által felkínált segítséget főként az álláspályázatok, átképzési lehetőség felkutatásában, önéletrajz és motivációs levél elkészítésében, az állásinterjúkra való felkészülésben. 42% pedig még a készségfejlesztő képzéseket is szívesen venné (készségfelmérés, stresszkezelő tréningek).

D) Az interjúkat követően az adott telephely bányaigazgatója részletesen ismertette a társaság jövőjét érintő, tervezett átalakulásokat, a modernizációs program mérföldköveit.

E) Az interjúalanyoknak az interjúk végén lehetőségük volt kérdések felvetésére, egy rövid kötetlen beszélgetésre a társaság és saját jövőjüket illetően a bányaigazgatóval. (Az összegzést Éliás Erika készítette).

A személyes tanácsadással kapcsolatos elégedettség

Az interjúk végén minden résztvevőnek lehetősége volt egy rövid elégedettségi kérdőív kitöltésére. Összességében minden interjúalany (100%) hasznosnak ítélte meg ezt a személyes elbeszélgetést, és nagyra értékelte, hogy választ kaphatott az őt leginkább foglalkoztató kérdésekre.

Összegzés, javaslatok

A megkérdezett munkavállalók nagy többsége sok évtizedes munkaviszonnyal rendelkezik, akik az évek során folyamatosan képezték magukat a munkakörüknek megfelelően, vagy kiegészítő képesítéseket szereztek. A dolgozók lojálisak a társasághoz, eddig is hajlandóak voltak a szükséges tovább-, vagy átképzésekben részt venni. Minden dolgozó szóban külön is kihangsúlyozta, hogy továbbra is a társaságnál szeretne dolgozni, az átalakulások után is, és ha szükséges, akkor továbbképzésekben is részt vesz. Elkötelezettek, igény és hajlandóság is van az emberekben a továbbképzésre, eddig is minden olyan képesítést megszereztek, ami a munkakörükhöz szükséges volt. Az idősebb kollégáknál nehézséget okozhat az életkor, ők már kevésbé fogékonyak egy átképzésben való részvételre, ezt ő maguk is elismerték, de továbbképzésben még szívesen részt vesznek.

A tanácsadásban részt vettek többsége kevésbé mobilis, ragaszkodnának, hogy továbbra is abban a régióban dolgozzanak – főként Bükkábrányban, ahol még nehezebb a

munkaerőpiaci helyzet-, ahol eddig is dolgoztak. Ez az idősebb korosztálynál még erőteljesebben megfigyelhető. Csak kevesen (főleg a fiatalabb korosztály) nyilatkozott úgy, hogy egy másik régióba is (100 km-es körzeten belül) hajlandó lenne elmenni.

Az interjúk során kiderült, hogy a megkérdezett dolgozók kétharmada kevésbé van tisztában a cég modernizációs programjával. Sokan a „bányagödör híradót” említették, ahonnan hallottak „pletykákat” az átalakulás terveiről. Szinte minden megkérdezett munkavállaló szükségesnek tartaná a rendszeres és hiteles kommunikációt az átalakulás folyamatáról, hogy ők is magukénak érezzék a modernizációs folyamatot, annak szükségességét. Ezeknek az információknak a rendszeres megosztásában a cég kommunikációs lapja vagy a vállalat vezetése által tartott munkásgyűlések is alkalmasak lehetnek. Az interjúk alatt tapasztalható volt a dolgozók azon igénye is, hogy ők sokkal jobban értékelnék, ha a menedzsment (vezérigazgató, bányai igazgató) kisebb csoportoknak tartana „kötetlenebb” tájékoztatókat és nem egy egész műszaknak, mert ezt személyesebbnek éreznék, és könnyebben feltennék a kérdéseket, kifejezetten az adott munkacsoport helyzetére vonatkozóan.

Az átképzési lehetőségekről időben megkapott és hiteles információk a dolgozóknak meglévő bizonytalanságot nagymértékben csökkenthetnék.

A munkavállalók fontosnak tartják, hogy a menedzsment megnyugtatóan kommunikálja feléjük, hogy a cég továbbra is számít a munkájukra az átalakulás után is, ill. támogatni fogja őket az átalakulás folyamatában.

Az interjúk során kiderült, hogy főként az idősebb munkavállalók szívesen vesznek bármilyen jellegű támogatást, segítséget az átálláskor az átképzésekben, továbbképzésekben, esetleges munkahelykeresésben, tehát a cégnek ilyen jellegű támogatásban is (főként az álláspályázatok, átképzési lehetőség felkutatásában, önéletrajz és motivációs levél elkészítésében, az állásinterjúkra való felkészülésben, de akár készségfelmérő, vagy stresszkezelő tréningek megszervezésében is) célszerű lenne gondolkodni az átalakulás folyamatában.

Az is látható, hogy a fiatalabb korosztály rugalmasabban tudja kezelni a változásokat, könnyebben el tudja fogadni és természetesebbnek veszi, hogy az átalakulási folyamatok nehézséget is tartogatnak, áldozatokat is kell vállalni a dolgozóknak is. De nem ijednek meg egy esetleges álláskeresésénél sem, ezt ők maguk, önállóan tudják intézni, nem igényelnek támogatást a társaság részéről.

A pilot projekt tanácsadás keretében lezajlott interjúknál kihívást jelentő tényezők

Az interjúk lebonyolításánál nehézséget okozott az interjú időpontok összeegyeztetése egyrészt a bányai igazgatóval, másrészt a dolgozókkal, hiszen mindkét telephelyen 11 féle eltérő munkarendben, sokan 3 műszakban dolgoznak. Szükséges volt a munkahelyi vezető

nagyfokú támogatása is, hogy az interjú idejére elengedje a beosztottját, illetve megszervezze az interjúalany bejutását az interjú helyszínére és vissza a munkahelyére.

Az egyéni interjúk során kiderült, hogy a munkavállalók az egyszemélyes interjúkat szerették, és örültek, hogy alkalmuk nyílik a bányaigazgatóval személyesen megbeszélni a felmerült kérdéseiket. Örülnének, ha ez a lehetőség a jövőben is fennállna, ennek kivitelezése azonban idő- és kapacitáskorlátok miatt nehézkes. (Az összegzést Éliás Erika készítette).

A pilot projekt részeként, a projektben vállalt szolgáltatásfejlesztés során megvalósul a munkahelyi átmenet megkönnyítését célzó, komplex formájú szolgáltatáscsomag, amit egy-egy, az MVM Mátra Energia Zrt. bányáüzemeihez hasonló helyzettel szembe kerülő vállalatnál alkalmazni tudnak. A szolgáltatásfejlesztés tartalmának kidolgozása során figyelembe vettük a projekten belül a külföldi jó gyakorlatokat górcső alá vevő vizsgálat eredményeit is.

Az elkészült integrált szolgáltatási modell részei egymásra épülnek. A „Szolgáltatásfejlesztés a munkahelyi átmenet megkönnyítésére” tartalma a következő:

- Alapelvek rögzítése
- Állapot-és szükségletfelmérés, diagnóziskészítés
- Szükségletfelmérés
- Szolgáltatási terv, tervezés – változáskezelési terv,
- Egyéni és/vagy csoportos fejlesztési terv
- Változásmenedzsment csomag bányaiipari dolgozók számára (kanadai minta)
- Kommunikációs terv
- Elbocsátás előtti szolgáltatások
- A munkahelyek közötti biztonságos váltás mintái
- Szükségletfelmérés a munkahelyi átmenet menedzseléséhez
- Egyéni fejlesztési terv, tartalom és tervezés
- Csoportos létszámleépítési megállapodás – minta
- Az outplacement elemei
- A tanácsadás folyamata – segédlet a diagnóziskészítéshez
- A kanadai bányaiiparban javasolt változásmenedzsment (pillérek, az átmenetért felelős bizottság céljai és feladatai, az akcióközpont, a szociális partnerek átmenettel kapcsolatos megállapodásának tartalma, az egyéni akciótervek, stb.).