



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

Dr. Borbély Szilvia

**Szolgáltatásfejlesztés  
a munkahelyi átmenet megkönnyítésére**

Módszertan

3.1.2.1.df)/5.5.ea)

2021. március 30.

**SZÉCHENYI** 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

## Tartalomjegyzék

|        |                                                                                             |    |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I.     | Változás menedzsment a munkahelyi átmenet könnyítésére- integrált szolgáltatási modell..... | 4  |
| 1.     | Alapelvek .....                                                                             | 4  |
| 2.     | Felmérés. Állapot- és szükségletfelmérlés – diagnóziskészítés.....                          | 5  |
| 3.     | Tervezés -Változáskezelési terv elkészítése .....                                           | 5  |
| 4.     | Végrehajtás. Változásmenedzsment .....                                                      | 7  |
| 5.     | Világbank: tanulságok a szénbányák bezárásának tapasztalatai alapján.....                   | 7  |
| 5.1.   | A dolgozók és a szakszervezetek átfogó tájékoztatása jóval a leépítések előtt.....          | 8  |
| 5.2.   | Elbocsátás előtti szolgáltatások.....                                                       | 9  |
| II.    | Külföldi jó gyakorlatok.....                                                                | 10 |
| 1.     | Kanada – változásmenedzsment csomag bányaiipari dolgozók számára .....                      | 10 |
| 1.1.   | Javaslatok a munkáltató és a dolgozók képviselői (szakszervezetek) számára .....            | 10 |
| 1.1.1. | A kanadai bányaiiparban javasolt változásmenedzsment csomag pillérei .....                  | 10 |
| 1.1.2. | Javasolt lépések .....                                                                      | 11 |
| 1.1.3. | Az átmenetért felelős bizottság .....                                                       | 12 |
| 1.1.4. | Az akcióközpont.....                                                                        | 13 |
| 1.1.5. | Mi legyen/mi lehet az akcióközpont szerepe? .....                                           | 13 |
| 1.1.6. | Az átmenetért felelős bizottság céljai és feladatai (néhány példa) .....                    | 15 |
| 1.1.7. | Az átmenetért felelős bizottság titoktartási nyilatkozata .....                             | 15 |
| 1.1.8. | Mit tartalmazzon a szociális partnerek átmenettel kapcsolatos megállapodása? ...            | 15 |
| 1.1.9. | Szükségletfelmérlés.....                                                                    | 16 |
| 1.2.   | Javaslatok a dolgozók számára.....                                                          | 18 |
| 1.2.1. | Megküzdés a munkahely elvesztésével.....                                                    | 18 |
| 1.2.2. | Egyéni akcióterv kidolgozása .....                                                          | 18 |
| 1.2.3. | Egyéni akcióterv.....                                                                       | 21 |
| 2.     | A munkahelyek közötti biztonságos váltás mintái .....                                       | 22 |
| III.   | Segédletek .....                                                                            | 23 |
| 1.     | Szükségletfelmérlések .....                                                                 | 23 |
| 1.1.   | Szükségletfelmérlés a munkahelyi átmenet menedzseléséhez .....                              | 23 |
| 1.2.   | Érdeklődésfelmérlés – workshopok iránti igény .....                                         | 27 |

|    |                                                            |    |
|----|------------------------------------------------------------|----|
| 2. | Példa egy másfél napos tréningre .....                     | 29 |
| 3. | Egyéni fejlesztési terv tartalma és tervezése .....        | 31 |
| 4. | Csoportos létszámleépítési megállapodás - minta.....       | 32 |
| 5. | Az outplacement elemei.....                                | 37 |
| 6. | Tanácsadás folyamata – diagnóziskészítéshez segédlet ..... | 38 |
| 7. | Stratégiai tervezőeszköz – SWOT .....                      | 39 |
|    | Források.....                                              | 42 |

## I. Változás menedzsment a munkahelyi átmenet könnyítésére- integrált szolgáltatási modell

E módszertani leírás célja a munkahelyi átmenet megkönnyítését célzó szolgáltatáscsomag kialakításának megkönnyítése, amely egy-egy - a Mátrai Erőmű Zrt. bányáüzemeihez hasonló helyzettel szembe nézni kényszerülő - vállalatnál is szükségesnek bizonyulhat. Jelen esetben – tekintettel arra, hogy jelen projekt (GINOP-5.3.5-18-2019-125) vezető szervezete munkavállalói érdekvédelmi szervezet – a *változásmenedzsmentet* illetően külön hangsúlyozzuk egyrészt a partnerség fontosságát, másrészt az érintett munkavállalók felkészítésének fontosságát a változásra. Jelen esetben az egyik megoldandó kérdés az, hogyan tehetjük az embereket nyitottabbá, hogyan érhetnénk el, hogy nagyobb felelősséget vállaljanak saját sorsuk alakításában és kreatívabbak legyenek?

### 1. Alapelvek

Összefoglaltuk azokat az alapelveket, amelyeket a munkahelyi átmenet megkönnyítését szolgáló stratégia és az erre épülő szolgáltatáscsomag 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 (Lásd 1. számú segédletet)
- **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 vállalatban 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.

## 2. Felmérés. Állapot- és szükségletfelmérés – diagnóziskészítés

Az állapot- és (ön) értékelési folyamat, diagnóziskészítés során a változást tervezőnek meg kell állapítania, hogy valójában 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).

### - **Humán erőforrás**

A rendelkezésre álló humán erőforrás 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)

## 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
  - ✓ Humánerőforrás fejlesztési terv a szervezetnél tovább foglalkoztatottak számára
  - ✓ Outplacement terv a feleslegessé váló munkaerőt illetően (lásd 5. számú segédletet)
  - ✓ Egyéni és/vagy csoportos fejlesztési/képzési terv (lásd 3. számú segédletet)
  - ✓ Csoportos létszámleépítési megállapodás a szakszervezet és a munkáltató között (lásd 4. számú segédletet)

### Az egyénre, a dolgozókra vonatkozó egyéb eszközök<sup>1</sup>

- Munkakör-újjaépítés
- 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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Forrás: <https://promanconsulting.hu/a-szervezetfejlesztes-modszerei-es-folyamata/>

<sup>2</sup> Forrás: [http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/A\\_tanulasban\\_akadalyozottak/105\\_az\\_egyeni\\_fejlesztési\\_terv\\_mint\\_folyamat.html](http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/A_tanulasban_akadalyozottak/105_az_egyeni_fejlesztési_terv_mint_folyamat.html)

#### 4. Végrehajtás. Változásmenedzsment

- Változáskezelési munkacsoport létrehozása
  - ✓ 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

#### 5. Világbank: tanulságok a szénbányák bezárásának tapasztalatai alapján<sup>3</sup>

A Világbank számos ázsiai, kelet-európai és afrikai szénbánya bezárásának tapasztalatai alapján a következő tanulságokat vonta le, különösen azzal összefüggésben, hogy e szénbányák nemegyszer olyan régiókban működtek, ahol ők jelentették a legnagyobb, vagy az egyetlen jelentős foglalkoztatót, vagy ahol nem áll rendelkezésre alternatív munkahely. Ráadásul, az ilyen térségekben a bányai munkahelyek megszűnése az egész térség gazdaságára hatással van, hiszen a jövedelemkiesés következtében a helyi kiskereskedelem, szolgáltatások, ingatlanpiac is jelentős gondokkal küzd.

*A bányabezárásokkal kapcsolatos főbb tanulságok*

##### *Szakpolitika és stratégia kialakítása*

Egy-egy szénbánya bezárása világos politikai irányvonalat, jelentős költségvetési ráfordításokat és az érintett felek mélyreható konzultációját követeli meg.

<sup>3</sup> Forrás: Worldbank (2018), pp. 6

**Tanulságok:**

A szénbánya bezárásának társadalmi, szociális és munkaügyi hatásainak menedzselése, kezelése akkor lesz a leghatékonyabb, ha a megfelelő stratégia kialakításában az érdekelt felek együtt vesznek részt.

A bányabezárás jelentős költségvetési igénnyel jár, tekintettel a bezárás magas rövid távú költségeire.

A bányabezárásban érdekelt valamennyi fél között létrejövő valódi konzultáció – amely jelentősen képes lecsökkenteni a társadalmi konfliktusok lehetőségét – meg kell, hogy kezdődjön már a tervezés szakaszában és folyamatosan kell tartania a teljes bezárási folyamat alatt.

**Emberek és közösségek**

A bányabezárás során és annak tervezésénél a dolgozók, családjuk és a tágabb közösség érdekeit és szükségleteit is figyelembe kell venni.

**Tanulságok:**

*Ha az elbocsátásokat megelőzően megkezdődik a bányák bezárásával járó szociális és munkaügyi következmények szisztematikus enyhítése, akkor az egész folyamat sokkal inkább rendezett, kevésbé stresszes és ráadásul jóval olcsóbb lesz.*

Az elbocsátásokat megelőző tervezés és támogatás felkészítheti a dolgozókat a közelgő eseményekre.

Az elbocsátásokat követő támogatás, beleértve a jövedelempótló támogatásokat, segíthet a dolgozóknak önmaguk fenntartásában úgy, hogy ne kerüljenek ki a munkaerőpiacról.

Az aktív munkaerőpiaci programok olyan szolgáltatásokat, programokat, kezdeményezéseket nyújtanak, amelyek ösztönzik és lehetővé teszik az elbocsátott dolgozók újbóli munkába állását.

**5.1. A dolgozók és a szakszervezetek átfogó tájékoztatása jóval a leépítések előtt<sup>4</sup>**

A leépítésben érintett bányaiipari 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.

<sup>4</sup> Forrás: Worldbank (2018), pp. 19



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

## 5.2. Elbocsátás előtti szolgáltatások

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 (a tanácsadás folyamatáról lásd a 6. számú segédletet.)
- álláskereső tanácsadás és munkaközvetítői szolgáltatás.

*Korengedményes nyugdíjazás (korhatár előtti öregségi nyugdíj) a bányászatban*

Néha szokták alkalmazni a korengedményes nyugdíjazást az idősebb, de a hivatalos nyugdíjkorhatárt még el nem ért bányaiipari dolgozók ösztönzésére a szektor elhagyását illetően. A korengedményes nyugdíjazásoknak politikai üzenet értéke van: segítik a munkaügyi viták korlátozását és csökkentik a tömeges elbocsátásból fakadó morális kárt, és valódi megoldást jelentenek olyan idősebb bányászoknak, akiknek már nincs reális esélyük új munkát találni. Ugyanakkor, ha nincs jól belőve a rendszer, akkor nagy terhet ró a nyugdíjpénztárra és még aktív dolgozóktól fosztja meg a gazdaságot. A korengedményes nyugdíjprogram magas költsége miatt nemegyszer a munkáját elveszítő idős bányász átmeneti szociális járadékot kap a nyugdíjkorhatár eléréséig.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Magyarországon ez az átmeneti bányászjáradék. Erre a bányavállalkozónál földalatti munkakörben végzett tevékenységgel lehet jogosultságot szerezni, melyek feltétele legalább 25 év szolgálati idő a társadalombiztosítási törvény szabályai szerint, vagy legalább 5000 - szolgálati időként figyelembe vehető - műszak eltöltése.

## II. Külföldi jó gyakorlatok

### 1. Kanada – változásmenedzsment csomag bányaiipari dolgozók számára<sup>6</sup>

#### 1.1. Javaslatok a munkáltató és a dolgozók képviselői (szakszervezetek) számára

A változásmenedzsment csomag („Mining Workforce Transition Kit”) kimondottan a bányaiipari dolgozók támogatására készült bányabezárások esetére. Ugyanakkor kihangsúlyozzuk, hogy minden egyes eset *egyedi megoldásokat, egyedi mérlegeléseket* is kíván, miközben az irány azonos.

##### 1.1.1. *A kanadai bányaiiparban javasolt változásmenedzsment csomag pillérei*

- *az átmenetre vonatkozó, a munkaerőt érintő terv (létszámleépítési terv),*
- *az átmenetet levezényléséért felelős bizottság (amely a munkáltató és munkavállalók képviselőiből álló paritásos bizottság) és*
- *az átmenetre irányuló megállapodás<sup>7</sup>*

A kanadai bányaiipari bezárások, munkahelyi átmenet, változásmenedzsment során figyelmet szenteltek a szociális partnerek közötti egyeztetésre.

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.

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).

<sup>6</sup> Forrás: <https://mihr.ca/wp-content/uploads/2020/03/Mining-Workforce-Transition-Kit.pdf>

<sup>7</sup> Angolul: Workforce Transition Plan, Transition Committee és Transition Agreement

- 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?

Az átmenetért felelő bizottság fogadja el a munkaerő átmenetével kapcsolatos költségvetést, amely már feltételezi azt, hogy a lehetséges költségeket, kiadásokat megfelelőképpen megvizsgálták és mérlegelték a bizottság tagjai. Az átmenet levezényléséért felelős bizottságban a munkáltató és a munkavállalók képviselői azonos súllyal képviseltetik magukat. A munkáltató minden esetben ellenőrizheti a kiadásokat.

- Miért hatékony ez a módszer?
  - ✓ A Mining Workforce Transition Kit kimondottan a bányabezárások szükségletei figyelembe vételével készült (amiből persze sok eszközt más ágazatban is lehet alkalmazni).
  - ✓ A saját munkatársak (is) bevonásra kerülnek a megoldások megtervezésébe és a kollégáik támogatásába.
  - ✓ A projekt nem arról szól, hogy új munkahelyet találjanak az elbocsátás előtt álló dolgozóknak, hanem arról, hogy saját eszközökkel vértessék fel őket és növeljék a foglalkoztathatóságukat.

### 1.1.2. Javasolt lépések

- ↓ Létszámleépítés vagy bányabezárás bejelentése
- ↓ Ahol van ilyen, találkozó a régióban már megkezdett elbocsátásokat, bezárásokat illető programok felelőseivel
- ↓ A partnerek (munkáltató és a munkavállalók képviselője) aláírják az átmenetet kezelő megállapodást aláírása
- ↓ Létrehozzák és felkészítik az átmenetet megvalósító bizottságot és kinevezik a külső, független elnököt
- ↓ Kiválasztják és felkészítik az Akcióközpont csapatának koordinátorát és önkénteseit
- ↓ Az érintett dolgozók körében lebonyolítják az első szükségletfelmérést
- ↓ Az átmenetért felelős bizottság kidolgozza a költségvetést és az akciótervet
- ↓ Megnyit az akcióközpont
- ↓ Megvalósulnak az egyéni szükségletfelmérések — (az elbocsátások megkezdése előtt, lehetőleg)

- ↓ Az akcióközpont közvetlenül a munkahelyekre kiszállva segíti a dolgozókat és javaslatokat tesz
- ↓ Az átmenetért felelős bizottság áttekinti az akcióközpont munkáját és értékeli az előrehaladást
- ↓ Elkészül a zárójelentés és az akcióközpont bezár

A javasolt lépések munkahelyről munkahelyre változhatnak, azonban a lényeg és az irány azonos.

#### Előzetes feltételek

- ✓ 1- Biztosítani kell a vezetés és a szakszervezet támogatását, a program jóváhagyását
- ✓ 2- Létre kell hozni az átmenetért felelős, az azt kezelő bizottságot
- ✓ 3- El kell helyezni és felszerelni az akcióközpontot
- ✓ 4- Meg kell szervezni a bizottság és az önkéntesek felkészítését
- ✓ 5- Elő kell készíteni az egyéni szükségletfelméréseket

#### 1.1.3. Az átmenetért felelős bizottság

Az átmenetért felelős bizottság a munkáltató és a dolgozók képviselőiből áll.

- Jellemzően legalább öt vagy hat főből áll, de a létszám változhat a szóban forgó vállalat nagyságától, összetettségétől, az érintett műszakok és/vagy munkavállalók számától, stb. függően.
- Az átmenetért felelő bizottság tagjai (és az esetleges helyettesítő tagokat, ha vannak) fel kell készíteni arra, hogy átlássák a dolgozók támogatására kialakított projektet és rendszert és tisztában legyenek az akcióközpont működésével és feladataival. A bizottság lesz ugyanis az, aki a dolgozók szükségletfelmérése alapján eldönti, hogy milyen szolgáltatásokra és tevékenységekre lesz konkrétan szükség az átmenet zökkenőmentes- és minél fájdalommentesebb megvalósulásához. A bizottság egy külső (nem a vállalatból érkező), független elnököt fog alkalmazni.
- A folyamat (projekt) elején a bizottság még gyakrabban tanácskozik, de ahogy megkezdődik az igazi munka, és a projekt már „sínen” van, elég, ha csak havonta, általában pár órás időtartamra ül össze.
- Egy ilyen átmenetet szolgáló projekt általában hattól egy évig tart, hacsak nem döntenek arról, hogy gyorsabban befejezik, mint hat hónap, vagy hosszabb ideig húzzák, mint egy év.

- A bizottság kidolgozza az akciótervet és a költségvetést, elfogadja ezeket és jelentést tesz.

#### *A bizottság felkészítése*

Az átmenetet levezényléséért felelős bizottság felkészítése 1-2 napot tart az átmenettel kapcsolatos projekt részleteit illetően.

#### *1.1.4. Az akcióközpont*

Az átmenetért felelős bizottság eldönti, hol legyen az akcióközpont.

Ez lehet a munkahelyen belül is, ha rendelkezésre áll megfelelő helység. Ha viszont nincs, külső helyen, egy irodában, a szakszervezet helységében, vagy erre a célra bérelt közösségi helyen is lehet az akcióközpont.

A lényeg az, hogy könnyen elérhető legyen és a dolgozók otthon érezzék magukat benne, szívesen ugorjanak be egy kis beszélgetésre; legyen benne egy hirdetőtábla, ahol ki tudják függeszteni az éppen aktuális állásajánlatokat; használni tudják a rendelkezésre álló számítógépet álláskereséshez, legyen benne telefon, nyomtató, amit a munkahely vagy a helyi közösség kölcsönöz, vagy vásárol meg.

A bizottság meghatározza a nyitvatartási időt.

Az akcióközpontban rendelkezésre áll egy teljes vagy részmunkaidőben ott dolgozó koordinátor és önkéntesek. Az önkénteseket a bizottság általában az elbocsátott dolgozókból választja ki.

#### *1.1.5. Mi legyen/mi lehet az akcióközpont szerepe?*

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Álláskeresés támogatás            | <p>Kapcsolatba lépés a helyi munkáltatókkal, ahol ez lehetséges</p> <p>Hirdetőtáblákon rendszeresen/naponta frissíteni az üres, megpályázható állásokat</p> <p>Egy kis könyvtárat összeállítani az álláskereséssel kapcsolatos segédanyagokból, újságok, cikkek, stb.</p> |
| Szeminárium/workshop koordinálása | <p>Álláskeresési ismeretek elsajátítása</p> <p>Önéletrajzírás segítése</p>                                                                                                                                                                                                |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <p>Munkanélküliség esetén támogatások ismertetése</p> <p>Otthoni pénzügyek, háztartás pénzügyei kezelésének támogatása</p> <p>A helyi munkaerőpiacról tájékoztatás</p> <p>Képzési lehetőségek ismertetése</p> <p>Önfoglalkoztatóvá válás</p> <p>Stressz management</p> <p>Szakképzési tanácsadás</p> |
| Kommunikáció                | <p>Hírlevelek</p> <p>Információs értekezletek, találkozók</p> <p>Összejövetelek</p> <p>Hirdetőtáblák</p> <p>Szórólapok</p> <p>Weblapok és E-mail</p> <p>Telefon</p>                                                                                                                                  |
| Az iroda                    | <p>Hirdetőtáblák</p> <p>Telefon</p> <p>Fénymásoló</p> <p>Számítógépek internet hozzáféréssel</p> <p>Nyomtató</p>                                                                                                                                                                                     |
| Készségfejlesztés és képzés | <p>Alapkészségek</p> <p>Alapfokú vagy középfokú iskolai végzettség megszerzése, befejezése</p> <p>Átképzés</p> <p>Tehergépkocsi vezetői képzettség elsajátítása</p> <p>Hegesztői szakképzettség elsajátítása,</p>                                                                                    |

*1.1.6. Az átmenetért felelős bizottság céljai és feladatai (néhány példa)<sup>8</sup>*

A bányabezárás és/vagy egyéb változás hatásának minimalizálása a \_\_\_\_\_ belül (bánya, cég, helység neve)

1. A ..... régióban, térségben (a régió, térség neve) fel kell tárni azt, hogy milyen ipari fejlesztésre lenne lehetőség, és ehhez milyen piaci és pénzügyi támogatásra van szükség.
2. A munkahelyteremtési és a vállalkozási lehetőségek feltérképezése és elemzése és ezek figyelembe vételével fejlesztési terv készítése
3. Az elbocsátásra kerülő dolgozók támogatása outplacement-tel („gondoskodó elbocsátás”) és áthelyezési támogatással és ahol erre igény van kiegészítő tanácsadással.
4. A ..... cég dolgozói képzési szükségletének felmérése, és ehhez a megfelelő lehetőségek feltárása.
5. A kormányzati programok által nyújtott lehetőségek koordinálása és felhasználása a dolgozók érdekében.

*1.1.7. Az átmenetért felelős bizottság titoktartási nyilatkozata*

Kijelentem, hogy őszintén és jóhiszeműen mindent megteszek annak érdekében, hogy az átmenetért felelős bizottság által képviselt elbocsátott munkavállalók érdekei szerint járok el.

Kijelentem, hogy szigorúan bizalmasan kezelem azokat a magánjellegű információkat, amelyekről a bizottsággal és az akcióközponttal való kapcsolatomban tudomást szerzek.

Aláírás \_\_\_\_\_

Tanú \_\_\_\_\_

Dátum \_\_\_\_\_

*1.1.8. Mit tartalmazzon a szociális partnerek átmenettel kapcsolatos megállapodása?*

<sup>8</sup> Report and Recommendations of the Chairman and Staff of the Port Alberni Transition Committee, Port Alberni, 1994.

*Az átmenettel kapcsolatos megállapodás:*

1. beazonosítja, kik között jön létre a megállapodás, kik az aláírók, pl.:
  - a. vállalatvezetés (munkáltató)
  - b. helyi önkormányzat (amennyiben az önkormányzat is belép szereplőként)
  - c. szakszervezet vagy dolgozók képviselői
2. Tartalmazza azok nevét, akik a vállalatot képviselik az átmenetért felelő bizottságban a. a munkáltató részéről, b. a szakszervezet vagy dolgozók képviselő részéről, c. a kormányzat által kijelölt tanácsadó, amennyiben van ilyen
3. Rögzíti az érintett dolgozók számát (legyenek akár szakszervezeti tagok, vagy sem)
4. Tartalmazza az átmenetért felelős bizottság céljait és tevékenységét
5. Tartalmazza a finanszírozással kapcsolatos elkötelezettséget
6. A szerződés kezdetét és időtartamát
7. Aláírások és tanúk

*1.1.9. Szükségletfelmérés*

*Mire terjedjen ki a szükségletfelmérés első köre?*

- Kinek van azonnal szüksége segítségre?
- Van-e sürgősen szükség valamilyen információra? (Pl. TB, nyugdíj, stb. kérdéskörében)
- Kinek van szüksége alapfokú vagy további képzettség megszerzésére?
- Milyen szakértéssel rendelkeznek a dolgozók, amelyeket a régióban lévő munkáltatók keresnek?
- Kinek lesz már biztosan új munkahelye vagy ki hajlandó átköltözni?
- Hányan érdeklődnek a továbbképzést és/vagy átképzést illetően?

*A dolgozók egyéni szükségletfelmérése*

Ahhoz, hogy a bizottság tisztában legyen a dolgozók egyéni szükségleteivel, óhajaival és készségeivel, mélyebb, részletesebb felmérésre is szükség van. Az egyéni szükségletfelmérés eredményei az átmenetért felelős bizottság számára útmutatóként szolgál.



Az egyéni szükségletfelmérés során 45-60 perces, a továbbiakban bizalmasan kezelt interjúra kerül sor. Ha a költségvetés erre módot ad, a legjobb ezeket az interjúkat professzionális tanácsadókkal végeztetni.

Az átmenetért felelős bizottság ebben az esetben nem kapja meg az egyes egyénekre vonatkozó információt, hanem a tanácsadó elemzi azokat és egy jelentést készít a bizottság számára aggregált adatokkal és javaslatokkal. Például, ha bizonyos számú dolgozó nem végezte el az alap/középiskolát, akkor egy speciális program indítható számukra. A szükségletfelmérés eredményei lehetővé teszik azt, hogy a bizottság prioritásokat állítson fel a munkájában.

## 1.2. Javaslatok a dolgozók számára

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

### 1.2.1. 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.

### 1.2.2. Egyéni akcióterv kidolgozása

Foglalkoztatási céljaid

- Közvetlen, rövid-távú
- Hosszú-távú célok
- Bizonytalan vagyok

Rendelkezésre állnak-e a következő eszközök?

| Opciók kutatása és feltárása                                                                                                                                                            | 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?                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |

| Álláskeresői készségek és eszközök                                       | Igen | Nem |
|--------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| Van-e álláskeresői „kívánságlistád”?                                     |      |     |
| Rendelkezésre áll a szóba jöhető munkáltatók listája?                    |      |     |
| Van heti vagy havi álláskeresői naplód?                                  |      |     |
| Ismered a munkáltatókkal való kapcsolatfelvétel módszereit?              |      |     |
| Felkészültél a felvételi tesztekre?                                      |      |     |
| Megvan-e a rád vonatkozó kurzusokat ajánló oktatási intézmények listája? |      |     |

| Önéletrajz                         | Igen | Nem |
|------------------------------------|------|-----|
| Naprakész információkat tartalmaz? |      |     |

|                                                                            |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Megfelelő formátumú?                                                       |  |  |
| Tudod, hogyan lehet elektronikusan eljuttatni, feltölteni az önéletrajzot? |  |  |

|                                                     |      |     |
|-----------------------------------------------------|------|-----|
| Motivációs levél                                    | Igen | Nem |
| Naprakészek 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?                                |      |     |
| Tájékozódta-e azzal kapcsolatban, 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, szorongást?  |      |     |
| Van megfelelő öltözéked az interjúhoz?                                               |      |     |

|                                                                                             |      |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| Képzés, oktatás                                                                             | Igen | Nem |
| Tisztában vagy a következőkkel?                                                             |      |     |
| Milyen képzőintézmények állnak rendelkezésedre (felnőttképzési programok, szakmunkásképzők, |      |     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>felsőfokú iskolák, egyéb szakmai képző intézmények)?</p> <p>Tudod-e, milyen felvételi követelményeket ír elő a kiválasztott képzőintézmény és mi a felvétel folyamata?</p> <p>Ismered-e szóba jöhető képzési programok/kurzusok részleteit?</p> <p>Van-e lehetőség az osztálytermen kívüli tanulásra?</p> <p>Mennyibe kerül a képzés?</p> <p>Milyen (helyi, vállalati, munkaerőközponti, stb.) pénzügyi segítséggel számolhatsz?</p> |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

### 1.2.3. Egyéni akcióterv

| Rövid, közép és hosszú távú célok                            | Lépések/feladatok | Várható eredmények | Milyen támogatás kell ehhez | Kezdő dátum/ a cél elérésének dátuma |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Elkészíteni az önéletrajzot és a kísérő (motivációs) levelet |                   |                    |                             |                                      |
| Megtanulni, hogyan kell állást keresni                       |                   |                    |                             |                                      |
| Beiratkozni a választott, a célokkal egybeeső képzésre       |                   |                    |                             |                                      |

## 2. A munkahelyek közötti biztonságos váltás mintái<sup>9</sup>

### *A svéd karrier-átmenet megállapodások*

Svédország bevezette az ún. *karrier-átmenet megállapodásokat* az elbocsátott dolgozók megsegítésére. E megállapodások tanácsadás, pályatanácsadás, oktatás, képzés és vállalkozóvá válás támogatására irányulnak és számos olyan ágazatban léteznek, ahol van kollektív alku.

A felmérések szerint az eredmények pozitívak: az érintett munkavállalók 89 %-a stabil állást talált, 72 %-a a korábbival azonos vagy annál magasabb fizetéssel, 85 %-a azonos vagy magasabb beosztásba került, 43 %-a pedig ráadásul 50 éves, vagy annál idősebb.

### *A francia „contrat de transition professionnelle”*

‘A francia „contrat de transition professionnelle”-t (CTP) olyan munkavállalóknak kínálják fel, akiket gazdasági okokból leépítettek, és akiknek munkáltatóját nem kötelezik törvényileg az újra-elhelyezkedésükhöz való hozzájárulásra. A legfeljebb 12 hónapra szóló szerződés az álláskereső és a Nemzeti Felnőtt-szakképzési Szervezet (ANFP) között jön létre. Célja: az álláskereső igényeire szabott támogató intézkedéseket kínálni, pl. képzést és munkagyakorlatot magán és állami vállalatoknál. A fizetett munka nélkül töltött hónapokra a munkavállaló korábbi bruttó átlagkeresete 80%-ának megfelelő fizetést kap.’

### *Az osztrák végkielégítés*

‘Ausztria új végkielégítési rendszert vezetett be 2003-ban. Korábban az elbocsátott dolgozók végkielégítésének mértéke a foglalkoztatási jogviszony hosszától függött. Ez azzal járt, hogy a munkahelyet váltó munkavállaló elveszítette a végkielégítéshez való „felhalmozott” jogot. Az új rendszer kötelezi a munkaadókat, hogy havi fix összeget fizessen a munkavállalók személyes számlájára. Elbocsátás esetén a munkavállaló erről a számláról vehet fel pénzt. Az új rendszerben a munkavállalókat többé nem tartja vissza a munkahelyváltástól a félelem, hogy ezzel anyagi hátrány éri őket, és nem éri őket veszteség, ha úgy döntenek, hogy beadják a felmondásukat.’

---

<sup>9</sup> A példák forrása: 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>

### III. Segédletek

#### 1. Szükségletfelmérések

A szükségletfelmérő kérdőívek a kanadai „Mining Workforce Transition Kit”-ben javasolt kérdőív hazai adaptációja. Mint korábban említettük, ez az átmenetet segítő csomag a bányaiipari dolgozók támogatására készült bányabezárások esetére.

##### 1.1. Szükségletfelmérés a munkahelyi átmenet menedzseléséhez<sup>10</sup>

#### **Munkahelyi átmenet - szükségletfelmérés – kérdőív**

Köszönjük az együttműködését. Kérjük küldje vissza a mellékelt és megcímezett borítékban vagy adja le személyesen az akcióközpontban!

#### **A. Általános információk**

Az Ön e felmérésben adott válaszai segítenek minket abban, hogy beazonosítsuk, hogy Ön és munkatársai milyen segítségre és támogatásra szorúlnak a munkahely váltáshoz. Valamennyi információt bizalmasan kezeljük.

1. Név \_\_\_\_\_
2. Dátum \_\_\_\_\_
3. Cím \_\_\_\_\_
4. Telefon \_\_\_\_\_
5. Hány éve dolgozik a vállalatnál \_\_\_\_\_
6. Beosztása a leépítés/elbocsátás időpontjában \_\_\_\_\_
7. Előző beosztása \_\_\_\_\_ Mennyi ideig? \_\_\_\_\_
8. Talált már új állást? \_\_\_\_\_ Beosztása \_\_\_\_\_ Teljes munkaidős \_\_\_\_\_  
Részmunkaidős \_\_\_\_\_ Bére juttatásokkal \_\_\_\_\_ Bére juttatások nélkül \_\_\_\_\_
9. Vannak eltartottai? \_\_\_\_\_
10. Hány főt tart el? \_\_\_\_\_
11. A teljes háztartási költségvetésének hány százalékát adja az Ön keresete? \_\_\_\_\_
12. Hány befejezett iskolaéve van? 1-8 \_\_\_\_\_ 9 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 11 \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ vagy 12-nél is több \_\_\_\_\_
13. Bizonyítvány \_\_\_\_\_ Mikor szerezte? \_\_\_\_\_
14. Diploma: \_\_\_\_\_ Mikor szerezte? \_\_\_\_\_

<sup>10</sup> Mining Workforce Transition kit- a tool to support employees at mine closure, Mining Industry Human Resource Council, Canada, 2020, p. 97-99 alapján

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

1. Elbocsátása során, Ön tervezi-e a következőket? (Aszerint, hogy melyik választ részesíti előnyben, állítsa sorrendbe őket: 1., 2., 3. )

\_\_\_ Másik állás után néz?

\_\_\_ Továbbképzés után néz?

\_\_\_ Saját vállalkozásba kezd?

\_\_\_ Nyugdíjba vonul?

\_\_\_ Egyéb (részletezze):

2. Ha rögtön az álláskereséssel kezdi, akkor tervezi-e a következőt? (Aszerint, hogy melyik választ részesíti előnyben, állítsa sorrendbe őket: 1., 2., 3. )

\_\_\_ A bányaiiparban egy másik foglalkozásban szeretne elhelyezkedni?

\_\_\_ A jelenlegihez hasonló munkát keres a bányaiiparban?

\_\_\_ Foglalkozást és iparágat is cserél?

3. Amikor állást keres, Ön tervezi-e: (Aszerint, hogy melyik választ részesíti előnyben, állítsa sorrendbe őket: 1., 2., 3.)

\_\_\_ Ugyanabban a közösségben keres munkát?

\_\_\_ Ugyanabban a régióban, de másutt keres munkát?

\_\_\_ Elköltözi egy másik régióba?

\_\_\_ Egy másik országban keres munkát?

\_\_\_ Bárhová elmegyek, ahol munkát találok

4. Milyen típusú munkát keres?

\_\_\_ Teljes munkaidős

\_\_\_ Részmunkaidős



\_\_\_\_ Szerződéses

\_\_\_\_ Állandó

\_\_\_\_ Bármilyet, amilyent csak kapok

5. Legalább milyen bérigénye van ? (csak az egyiket töltsse ki)

órabér igényem \_\_\_\_\_ havibér igényem \_\_\_\_\_ éves bér igényem \_\_\_\_\_

6. Egy 1-5-ös skálán jelezze, mennyire bízok abban, hogy újra talál állást?

Nagyon bízok benne

Nem bízok benne

1

2

3

4

5

7. Szüksége van valamilyen továbbképzésre? \_\_\_\_\_

8. Mit gondol, milyen területen kell magát tovább képeznie?

9. Hogy szeretné elérni ezt a továbbképzést? (Aszerint, hogy melyik választ részesíti előnyben, állítsa sorrendbe őket: 1., 2., 3.)

\_\_\_\_ Munkában (az új munkahelyemen)

\_\_\_\_ A munkában, de tanulmányi szerződés, elköteleződés nélkül (Saját magam fogok új munkahelyet találni)

\_\_\_\_ Képző intézményben (szakképző iskola, felnőttképzés)

\_\_\_\_ Egyéb (részletezze)

### C. Elhelyezkedési támogatás

1. Szeretne segítséget az álláskeresésben? \_\_\_\_\_

2. Milyen segítséget szeretne? (Egynél többet is kipipálhat)

Még nem tudom, mit fogok csinálni

Szeretnék segítséget a következőhöz:

- a következő lépésem megtervezésében (pályaorientáció/álláskeresés)
- annak feltárásához, hogy mi érdekel és milyen készségeim és képességeim állnak ehhez rendelkezésre
- álláskereséshez

- önéletrajzom elkészítéséhez és az állásinterjúra való felkészüléshez
- az önbizalmam növeléséhez a lehetséges munkáltatókkal való kapcsolatfelvétel során
- új foglalkozás vagy szakma eléréshez szükséges képzéshez
- egészséges életmódhoz és stressz leküzdéséhez
- családi költségvetés optimalizálásához
- családtanácsadáshoz

alkohol/drog elvonással kapcsolatos tanácsadáshoz

Egyéb megjegyzések:

Köszönjük a részvételét!

1.2. Érdeklődésfelmérés – workshopok iránti igény<sup>11</sup>

|                                                                                                 |             |            |                                                                          |             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|
| <b>Személyi adatok</b>                                                                          |             |            |                                                                          |             |            |
| Név:                                                                                            |             |            |                                                                          |             |            |
| Elérhetőségek                                                                                   |             |            |                                                                          |             |            |
| Cím:                                                                                            |             |            |                                                                          |             |            |
| Telefon:                                                                                        |             |            |                                                                          |             |            |
| e-mail cím:                                                                                     |             |            |                                                                          |             |            |
| <b>Kérdések</b>                                                                                 | <b>igen</b> | <b>nem</b> | <b>Milyen workshop érdekli Önt?</b>                                      | <b>igen</b> | <b>nem</b> |
| 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 részt venni? (munkakereséssel kapcsolatos, vagy személyes tanácsadás) |             |            | 17. Felsőfokú kurzusok, egyetem, főiskola                                |             |            |
| 8. Van számítógépe internet hozzáféréssel?                                                      |             |            | 18. Egyéb, szakmai jellegű, éspedig:                                     |             |            |
| 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, megbirkózás a stresszel                                     |             |            |

Megjegyzés: az információkat bizalmasan kezeljük.

<sup>11</sup> Mining Workforce Transition kit- a tool to support employees at mine closure, Mining Industry Human Resource Council, Canada, 2020, p. 100 alapján

## Kiértékelés

|                                                              | igennel<br>válaszolók,<br>fő | igen válaszok<br>a<br>lekérdezettek<br>százalékában,<br>% |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| A lekérdezendő dolgozók száma                                |                              |                                                           |
| A már lekérdezettek száma                                    |                              |                                                           |
| A még elérendő dolgozók száma                                |                              |                                                           |
| <b>Általános információk</b>                                 |                              |                                                           |
| 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                              |                              |                                                           |
| <b>Workshopok – milyen workshopban venne szívesen részt?</b> |                              |                                                           |
| Önéletrajzíró                                                |                              |                                                           |
| Állásinterjú tréning                                         |                              |                                                           |
| Pályatervezés                                                |                              |                                                           |
| Általános/középiskolai végzettség megszerzését támogató      |                              |                                                           |
| Számítógép kezelés alap                                      |                              |                                                           |
| Számítógép kezelés haladó                                    |                              |                                                           |
| Saját vállalkozás indítása                                   |                              |                                                           |
| Munkánélküli ellátással kapcsolatos információk              |                              |                                                           |
| Stressz-kezelés                                              |                              |                                                           |
| Családtanácsadás                                             |                              |                                                           |
| Egyebek, pl. nyugdíjazással kapcsolatos ismeretek            |                              |                                                           |
| Egyéb javaslatok                                             |                              |                                                           |

## 2. Példa egy másfél napos tréningre<sup>12</sup>

| 1. nap                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modulok                                                                                                                                                                                               |
| Bevezető                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üdvözlés</li> <li>• A másfél nap céljának bemutatása</li> <li>• Bemutatkozás egymásnak</li> <li>• A cégnél lezajló változás támogató szolgáltatás</li> </ul> |
| Témák és elvárások                                                                                                                                                                                    |
| A változást támogató szolgáltatás elemeinek és a dolgozók szükségleteinek megbeszélése                                                                                                                |
| A változásban részt vevő dolgozók tapasztalatai és szükségletei                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Munkaelvesztés és stressz</li> <li>• Megküzdés a munkahely elvesztésével</li> <li>• Megküzdési stratégiák</li> </ul>                                         |
| A munkaerőpiac aktuális helyzete                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• A munkaerőpiac aktuális állapota a régióban</li> <li>• A bányászat helyzete az országban</li> <li>• Következmények az érintett dolgozók számára</li> </ul>   |
| Szükségletfelmérés                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definíció</li> <li>• A szükségletfelmérés módszere, típusai</li> </ul>                                                                                       |
| A változás hatásainak enyhítésére létrehozott akcióközpont tevékenysége                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Céljai, fő tevékenysége: álláskereséssel kapcsolatos információk és információs források</li> </ul>                                                          |
| Az akcióközpont létrehozása                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Főbb lépések</li> </ul>                                                                                                                                      |
| Kommunikációs terv kidolgozása (hogyan kommunikáljuk a dolgozók felé az átmenetet)                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• A rendelkezésre álló eszközök felmérése</li> </ul>                                                                                                           |

| 2. nap (félnap)                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modulok                                                                                                                                      |
| A bányauzem számára készített akcióterv kulcselemei                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hol állunk most?</li> <li>• Hol szeretnénk már állni?</li> <li>• Hogyan jutunk el odáig?</li> </ul> |
| A bányauzem számára az akcióterv első változatának kidolgozása                                                                               |

<sup>12</sup> Mining Workforce Transition kit- a tool to support employees at mine closure, Mining Industry Human Resource Council, Canada, 2020, p. 133-134 alapján

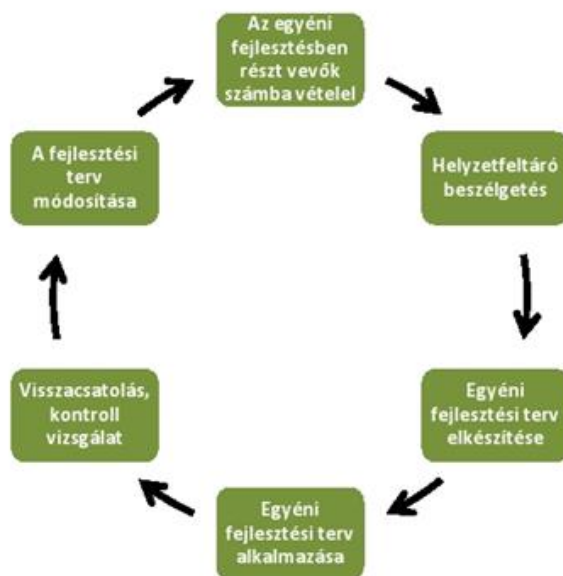
- |                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 1 csoport- Alap kommunikációs terv és az átmenetet levezénylő bizottság működésének részletes terve</li><li>• 2 csoport –A bányászati akcióterv első változatának kidolgozása</li></ul> |
| Értékelés                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• A workshop értékelése</li></ul>                                                                                                                                                         |

### 3. Egyéni fejlesztési terv tartalma és tervezése

*Az egyéni fejlesztési terv elkészítésének lépései<sup>13</sup>*

1. Diagnózis felállítása a szükségletelemzés eredményeinek és a helyi munkaerőpiacról szerzett ismeretek felhasználásával.
2. A fő – lehetséges - fejlesztési irányok meghatározása.
3. A fejlesztés kiemelt területeinek meghatározása.
4. A fejlesztés területeinek feladatokra bontása.
5. A fejlesztés összehangolása a rendelkezésre álló külső képzésekkel vagy a cégen belül reálisan megszervezhető képzésekkel.
6. Ütemezés, prioritások megjelenítése.
7. Eszközök, módszerek tervezése.
8. Munkamegosztás tervezése (személyek bevonása, együttműködés).
9. A megvalósítás színtereinek tervezése.
10. A dokumentum (a fejlesztési terv) elkészítése.
11. A visszacsatolás, a kontrollvizsgálatok idejének meghatározása.
12. A vizsgálatok elvégzése.
13. A fejlesztési terv szükség szerinti módosítása.

#### **Az egyéni fejlesztési terv folyamatjellege<sup>14</sup>**



<sup>13</sup> Az alfejezet „A tanulásban akadályozottak pedagógiájának komplex megközelítése.

[http://www.igypk.hu/mentorhalo/tananyag/A\\_tanulasban\\_akadalyozottak/105\\_az\\_egnyi\\_fejlesztési\\_terv\\_mint\\_folyamat.html](http://www.igypk.hu/mentorhalo/tananyag/A_tanulasban_akadalyozottak/105_az_egnyi_fejlesztési_terv_mint_folyamat.html), Vargáné (2008), p. 65 c. szakértői anyag adaptálásával készült.

<sup>14</sup> Forrás: A tanulásban akadályozottak pedagógiájának komplex megközelítése.

[http://www.igypk.hu/mentorhalo/tananyag/A\\_tanulasban\\_akadalyozottak/105\\_az\\_egnyi\\_fejlesztési\\_terv\\_mint\\_folyamat.html](http://www.igypk.hu/mentorhalo/tananyag/A_tanulasban_akadalyozottak/105_az_egnyi_fejlesztési_terv_mint_folyamat.html), Meggyesiné, szerk.

#### 4. Csoportos létszámleépítési megállapodás - minta

A csoportos létszámleépítési megállapodás standard elemei:

- Kiket bocsátanak el először (kiket a legkönnyebb elbocsátani, illetve kiknek „fáj” a legkevésbé?)
- Továbbfoglalkoztatott kör: előnyben részesítés szempontjainak meghatározása
- Lehetőség szerint kik ne essenek az elbocsátottak közé?
- „Outplacement” szolgáltatás
- Létszámcsökkentés szabályai
- Konfliktus kezelő bizottság felállítása



## Minta

A csoportos létszámleépítési megállapodáshoz<sup>15</sup>

## Megállapodás

amely létrejött egyfelől a..... munkáltató, másfelől a munkavállalók nevében eljáró .....szakszervezet, .....Üzemi Tanács között csoportos létszám-leépítés tárgyában.

1. A **csoportos létszám leépítési** intézkedések végrehajtása során a felek a kapcsolódó jogszabályok a helyi Kollektív Szerződés előírásai alapján **jogszerűen** (a jelen és a további megállapodásokkal kiegészített módon), **a konfliktushelyzetek békés úton való megoldására törekedve** egymás folyamatos tájékoztatásával, együttműködve kötelesek eljárni.
2. A kényszerű és szükségessé váló munkaerő állomány csökkentése érdekében a természetes fogyás hatásának figyelembevételén túlmenően a felek kölcsönösen kezdeményezik:
  - 2.1. A kölcsönzött munkaerő igénybevételének azonnali megszüntetését.
  - 2.2. Nyugdíjasként foglalkoztatottak, illetve a nyugdíjra jogosult munkavállalók munkaviszonyának megszüntetését, kivéve a hiányszakmák esetében.
  - 2.3. A határozott időre szóló vagy 3 éven belül kötött munkaszerződések lejártakor a munkaviszony megszüntetését, új munkaerő felvétele nélkül.
  - 2.4. A korengedményes nyugdíjazás igénybevételét, annak terheit vállalva.
  - 2.5. A jelentkező munkaerő igények (természetes fogyás pótlása, az új munkaerő munkahely(ek) munkaerő szükségleteinek biztosítása) kielégítését, lehetőleg belső átcsoportosítással.
3. A munkáltató együttműködve a munkavállalók képviselőivel az egyéni igényekhez igazodóan a fentiekén túlmenően eljár:
  - 3.1. A létszámleépítésben érintett munkavállalók újra elhelyezkedési esélyeinek növelése érdekében megállapodást köt a Megyei Munkaügyi Központtal, munkába helyezést elősegítő bizottság – MEP- működtetésére.
  - 3.2. A munkáltatói rendes felmondással távozó munkavállaló kérésére nyilvántartásba kell venni a dolgozót annak érdekében, hogy a későbbiekben ismételt munkavállalás lehetőségéről tájékoztassa a munkáltatót.
  - 3.3. A munkáltató felveszi a kapcsolatot a munkaerő közvetítést elősegítve a környezetünkben lévő munkaerő igénnyel jelentkező munkáltatókkal, munkaerő szükségleteinek kielégítésére.

<sup>15</sup> Forrás: <http://www.palyatanacsadok.hu/html/6tananyag/page103.htm>

4. Az intézkedések során továbbfoglalkoztatott munkavállalói kör meghatározásánál a következő főbb szempontokat kell figyelembe venni, illetve előnyben részesíteni.
  - 4.1. Az adott, vagy hasonló munkaterületen, munkakörben, nagyobb szakértelemmel, illetve gyakorlati idővel magasabb szintű végzettséggel rendelkezőket.
  - 4.2. A korábbi színvonalas munkateljesítményt, a végzett munka minőségét, a megbízhatóságot.
  - 4.3. Az elvárható magatartást (lojalitást) tanúsítókat (fegyelmezettség, rendelkezésre állás, stb.).
  - 4.4. Előnyben kell részesíteni azon munkavállalókat, akik elérik az 50. életévüket és legalább 10 év szakmai gyakorlattal bírnak.
  - 4.5. Előnyben kell részesíteni azt a munkavállalót, aki a felajánlott munkakört elfogadja és a feltételként meghatározott átképzést vállalja.
  - 4.6. Azonos feltételek esetén a nagyobb szakmai tapasztalattal rendelkező munkavállalót.
  - 4.7. Az új szervezeti struktúrák létrehozása esetén a munkáltató által meghatározott munkakörök pályáztatással kerülnek betöltésre; a pályáztatás és elbírálásának feltételeit a munkáltató határozza meg.
5. **Az intézkedések során létszám-leépítési listára kerülő munkavállalói kör meghatározásánál a következő főbb szempontokat kell figyelembe venni:**
  - 5.1 Munkajogi védelem alatt álló személyek (pl. betegség, keresőképtelenség, gyermek ápolása, gondozása miatti fizetés-nélküli szabadság, gyes, gyed...) a törvényben meghatározott időtartamban leépítési-listára nem kerülhetnek.
  - 5.2 A munkáltatónál munkaviszonyban lévő házaspárok, családtagok esetében lehetőség szerint ketten ne kerüljenek listára.
  - 5.3 A gyermekét egyedül nevelő szülő lehetőség szerint ne kerüljön listára.
  - 5.4 A három vagy több gyermeket nevelő szülő lehetőség szerint ne kerüljön listára.
  - 5.5 Az 50. életévét betöltő munkavállaló lehetőség szerint ne kerüljön listára.
  - 5.6 A munkajogi védelem alatt álló munkavállalói képviselők (szakszervezet, ÜT) csak az illetékes testület egyetértése alapján kerülhetnek listára.

## **6. A létszámcsökkentés végrehajtásának szabályai, humánpolitikai eszközök**

A csoportos létszámleépítés végrehajtása során az érintett munkavállalók az utolsó munkában töltött napon a munkaviszony megszűnésével összefüggésben szükséges igazolások szervezett formában kiadásra kerülnek, ezzel egyidejűleg a járandóságok átutalásáról a munkáltató rendelkezik.

6.1 A munkáltató munkáltatói rendes felmondás esetén a munkavállalót a **felmondási idő** teljes egészére a munkavégzés alól felmenti, ettől eltérni a munkaköri feladatok átadásának indoka alapján lehet - figyelemmel arra, hogy a munkavállalót különös sérelem nem érheti.

6.2 A **munkáltató** a munkaviszonyból származó a **munkavállaló részéről fennálló kötelezettségeket az alábbiak szerint rendezi:**

- 6.2.1. A **tanulmányi szerződésben** foglalt kötelezettségek alól a munkáltató a munkavállalókat mentesíti.
- 6.2.2. A **szociális költségek**hez kapcsolódó lakásvásárlás, felújítás, bővítés céljára biztosított lakáskölcsön visszafizetését változatlan feltételekkel a kölcsön lejártáig biztosítja.
- 6.2.3. A munkavállaló részéről felvett **munkabér előlegek** egy összegben visszavonásra kerülnek a munkaviszony megszüntetésével járó juttatások összegéből.
- 6.2.4. A védőruhát és a **védőruha** rendszerű munkaruhát és a szerszámkönyvekben szerepeltetett munkaeszközöket a társaság részére vissza kell szolgáltatni. A **munkaruha** annak kihordási idejétől függetlenül, valamint a képernyő előtti munkavégzéshez juttatott védőszemüveg a munkavállaló személyes tulajdonába kerül.
- 6.2.5. A **természetbeni juttatásokra való jogosultság** – egyéb szabályozás hiányában – a munkaviszony megszűnésének időpontjától megszűnik.

### Konfliktus-kezelő bizottság

A csoportos létszám-leépítésben és létszám-átcsoportosításban érintett munkavállalók részéről méltányossági alapon történő igények és személyes döntések érvényesítésére a **munkáltató, a szakszervezetek és az üzemi tanács** közös elhatározás alapján **konfliktus-kezelő bizottságot hoz létre**, legkésőbb a munkáltató döntésének meghozáskor. A bizottságban egyenlő arányban vesznek részt a munkáltató és a munkavállalók (szakszervezet, ÜT) által kinevezett tagok. A bizottság vezetőjét a munkáltató nevezi ki.

Tevékenységét a csoportos létszám-leépítés időszakában fejti ki.

**A bizottság vezetője:**

**Tagok:**

**A konfliktus-kezelő bizottság feladata:**

a konfliktusok megelőzése, törvényesség felügyelete, a humánus eszközök érvényesítése, jelen megállapodás betartása, valamint a **létszámleépítésben** és a létszám-átcsoportosításban **érintettek munkajogi és humánpolitikai kérdéseivel való foglalkozás.**

**Javaslatot tesz** a munkavállaló munkaviszonyának munkáltatói felmondással történő megszűnése esetén a **korengedményes nyugdíj** igénybevételeének lehetőségére.

(A munkaviszony megszűnésére vonatkozó munkáltatói döntést követően, amennyiben a munkavállaló rendelkezik az öregségi nyugdíj megszerzéséhez szükséges feltételekkel – öt évvel a nyugdíjkorhatár elérése előtt – a munkavállaló kezdeményezheti korengedményes nyugdíj lehetőségét. A bizottság mérlegeli a feltételeket (felmondás, végkielégítés költsége, valamint a nyugdíj megfinanszírozására számított összeg alapján) és javaslatot tesz az igénybevétel lehetőségére.)

Az egyes napirendre kerülő ügyekben a bizottsági tagokat 1-1 szavazat illeti meg.

A bizottság állásfoglalását emlékeztetőben rögzíti, javaslatait a bizottság vezetője terjeszti a döntést hozó elé, amely tartalmazza a bizottsági tagok szavazatát. (támogató, elutasító)

A bizottság szükség szerint, de legalább hetente ülészik.

#### **Általános rendelkezések:**

Ezen megállapodás 202... ..... napján lép hatályba és rendelkezéseit a csoportos létszám-leépítés előkészítése, végrehajtása során kell alkalmazni.

Dátum

Munkáltató

Szakszervezet

ÜT

## 5. Az outplacement elemei

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 gyengéit, a munkáját elvesztő dolgozó reális képet alakítson ki önmagáról,
- ✓ növelje a változásra való hajlandóságát, rugalmasságát és mobilitását
- ✓ új célokat határozzon meg,
- ✓ ébren tartsa álláskeresési aktivitását és
- ✓ kidolgozza az álláskeresés stratégiáját. Ennek része a gyakorlati ismeretek elsajátítása, az önéletrajz és a motivációs levél megírása.

## 6. Tanácsadás folyamata – diagnóziskészítéshez segédlet

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? |
|                                |                                |

## 7. 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 a

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?*<sup>16</sup>**

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 feljegyzünk, 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 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

<sup>16</sup> Forrás: [http://www.palyatanacsadok.hu/html/2tananyag/04\\_Helyzetelemz%C3%A9s.pdf](http://www.palyatanacsadok.hu/html/2tananyag/04_Helyzetelemz%C3%A9s.pdf)

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

|                       | <b>Pozitív tényezők</b>                         | <b>Negatív tényezők</b>                         |
|-----------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Belső tényezők</b> | Erősségek<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.   | Gyengeségek<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6. |
| <b>Külső tényezők</b> | Lehetőségek<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6. | Veszélyek<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.   |

#### SWOT-elemzés alapján stratégia-alkotás

A SWOTZ elemzésre építve négyfajta stratégia határozható meg:

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

#### Stratégia alkotás SWOT alapján

|                                                 |                                               |                                                   |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                                 | Erősségek<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6. | Gyenge pontok<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6. |
| Lehetőségek<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6. | Támadó                                        | Változásorientált                                 |
| Veszélyek<br>1.                                 | Diverzifikált                                 | Védekező (defenzív)                               |



|    |  |  |
|----|--|--|
| 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.

## Források

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>

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>

Report and Recommendations of the Chairman and Staff of the Port Alberni Transition Committee, Port Alberni, 1994.

World Bank Group (2018) Managing Coal Mine Closure – Achieving a just transition for all, World Bank, November 2018, <http://documents1.worldbank.org/curated/en/484541544643269894/pdf/130659-REVISED-PUBLIC-Managing-Coal-Mine-Closure-Achieving-a-Just-Transition-for-All-November-2018-final.pdf>

<https://www.doctemplates.net/transition-plan-templates/>

[https://www.sztnh.gov.hu/en/tudasbazis/pdf/V\\_8\\_valtozaskezeles.pdf](https://www.sztnh.gov.hu/en/tudasbazis/pdf/V_8_valtozaskezeles.pdf)

[http://www.igypk.hu/mentorhalo/tananyag/A\\_tanulasban\\_akadalyozottak/105\\_az\\_egnyi\\_fejlesztsi\\_terv\\_mint\\_folyamat.html](http://www.igypk.hu/mentorhalo/tananyag/A_tanulasban_akadalyozottak/105_az_egnyi_fejlesztsi_terv_mint_folyamat.html)