



**Magyar Bányászati  
Szövetség**  
1054 Budapest, Báthory u. 7.  
Telefon: 30-951-8207

**Bánya-, Energia- és Ipari Dolgozók  
Szakszervezete**  
1068 Budapest, Városligeti Fásor 46-48.,  
Telefon: 322-9865



## Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztése és az átmenet támogatása a „B” Bányászat, kőfejtés ágazatban GINOP 5.3.5.18-2019-00125

### 13. Hírlevél

2021. március 30.

Elkészült a „**Szolgáltatásfejlesztés a munkahelyi átmenet megkönnyítésére**” című módszertani javaslatunk a pilot programunkhoz, amely elsősorban a nemzetközi példákra alapul.

#### A módszertan célja és eredménye

| <b>Cél:</b>   | <b>Eredmény:</b>  |
|---|---|
| <p>E módszertani leírás célja a munkahelyi átmenet megkönnyítését célzó szolgáltatás-csomag kialakításának megkönnyítése, amely egy-egy - a Mátrai Erőmű Zrt. bányá-üzemeihez hasonló helyzettel szembe nézni kényeszerűlő - vállalatnál is szükségesnek bizonyulhat. Jelen esetben – tekintettel arra, hogy jelen projekt 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 érhetnék el, hogy nagyobb felelősséget vállaljanak saját sorsuk alakításában és kreatívabbak legyenek?</p> | <p>Megismerhetjük a Világbank által levont tanulságokat számos kelet-európai, ázsiai, afrikai szénbánya bezárásnak tapasztalatai alapján.</p> <p>Jó példákat is bemutatunk Kanada változásmenedzsment csomagjából, melyeket kifejezetten a bányai ipari dolgozók támogatására készítették.</p> <p>Bemutatjuk a munkahelyek közötti biztonságos váltás mintáit a svéd, francia, osztrák modell alapján.</p> <p>A Módszertan <a href="#">itt</a> érhető el.</p> |

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

## Kiemelések a módszertanból

Összefoglaltuk azokat az **alapelveket**, amelyeket a munkahelyi átmenet megkönnyítését szolgáló stratégia és az erre épülő szolgáltatáscsomag kialakításánál érdemes figyelembe venni:

- **Tudatosság**
- **Rendszerszemlélet**
- **Partnerség**
- **Igazodás az egyén szükségleteihez és lehetőségeihez**
- **Biztonság a munkavállalók számára. A rugalmas biztonság elve.**

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

- **Állapotfelmérés**
- **Szükségletfelmérés**
- **Célok beazonosítása**
- **A szervezet erősségeinek és gyengeségeinek feltérképezése**
- **Humánerőforrás**

### Tervezés - Változáskezelési terv elkészítése

- **Konkrétumok szükségessége**
- **Érintettek bevonása a tervezésbe** (partnerség)

### Az egyénre, a dolgozókra vonatkozó egyéb eszközök

- Munkakör-újjáépítés
- Munkakör- és kompetencia-elemzés
- Emberközpontú vezetés
- Készségfejlesztő tréningek, workshopok
- Személyiségtesztek
- Diagnosztikai mérések
- Felmérésről szóló visszajelzés
- Egyéni fejlesztési terv

### 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 operatívan 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

### Világbank: tanulságok a szénbányák bezárásának tapasztalatai alapján

#### *Szakpolitika és stratégia kialakítása*

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

#### 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.

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.

### *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

↓ 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  
↓ 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

### 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