



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Project 101048392-Switching to Local

Bir KOBİ'ye özel bakış açısına sahip bir şirkette değişim yönetimi konusunda
pratik bilgi birikimi

İşyeri geçişlerini kolaylaştırmak için değişim yönetimi

Kasım 2022

Szilvia Borbély



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Giriş

Değişim yönetimi, zayıf değişim yönetimiyle ilgili yeni zorluklar ve riskler nedeniyle KOBİ'ler için giderek daha popüler bir konu haline geliyor. KOBİ'ler için, zayıf değişim yönetimiyle ilgili riskler çok büyük. Bir şirket değişikliği uygulayamazsa, doğru hızda yenilik yapamaz ve uyum sağlayamaz. Başka bir deyişle, örgütsel dayanıklılık değişim yönetiminden doğrudan etkilenir. İster KOBİ ister büyük bir işletme olsun bir şirket, pazar süreçlerine ve yeni teknolojilere uyum sağlayamazsa başarısız olur.

Teknolojik değişiklikler çok hızlı gerçekleşebilir, iş süreçlerini, insanların etkileşimlerini ve hatta işletmenin temel faaliyetlerini etkileyebilir. Bu nedenle, meydana gelebilecek herhangi bir değişikliğe hazırlanmak için kapsamlı bir teknoloji stratejisine sahip olmak gereklidir. Teknolojik ve pazar zorluklarına hazırlıklı olunabilse de, hazırlanamayan ani değişiklikler de vardır. Pandemi COVID-19 krizinde veya mevcut enerji krizinde, Macaristan'da para biriminin hızla değer kaybetmesinde, enflasyonda ve buna bağlı olarak iç pazardaki değişikliklerde durum böyleydi. Esnek ve değişime hızla uyum sağlamaya hazır olan işletmeler pandemiyi atlattı. Bu, rezervleri olmayan kaynakları kısıtlı KOBİ'ler için özellikle önemli olabilecek etkili değişim yönetimi ile kolaylaştırılabilir.

1. İlkeler

Bir şirketteki organizasyonel değişim birçok şekilde ve birçok nedenden dolayı olabilir. Bir şirketin iş süreçlerindeki, yapısındaki, kültüründeki ve teknolojisindeki değişiklikler iç veya dış etkenlerden kaynaklanabilir. Çoğu zaman, bir şirketin diğer oyuncular, yeni teknolojinin ortaya çıkması, enerji fiyatlarındaki artış gibi dış etkenler, iç veya dış pazardaki talep değişiklikleri (azalan veya hatta artan) vb. nedeniyle daha rekabetçi hale gelmesi gerekir.

İnsanlar değişime dirençlidir. Şirkette uzun süredir çalışan yöneticiler ve çalışanlar, eskisi hakkında çok şey bildikleri halde yeni bir araç, teknoloji veya yapıyı kabul etmekten mutlu olmayabilirler. Ayrıca yapısal değişiklikler, güç dengelerini değiştirebilecek ve/veya yeni iş dinamikleri ve öğrenme sürecini gerektirebilecek yeni sorumluluklar da doğurmaktadır. Statükodan memnun olan herkesin bir öğrenme sürecinden geçmeye istekli olup olmadığı kesin değildir. Sonuçta, takım önerilen bir değişikliği kabul etmezse, istenen sonucu üretmeyecektir.

İş yeri geçişlerini ve değişim yönetimini kolaylaştırmak için bir strateji tasarlarlarken dikkate alınması gereken ilkeleri özetledik:

- **Farkındalık** - işyerine geçişi zamanında ve bilinçli bir şekilde hazırlamak; önceden bir strateji geliştirmek

- **Sistem yaklaşımı** - değişikliğin sistemin geri kalan öğeleri ve operasyondaki diğer faktörlerle nasıl uyum sağlayacağı (örn. mevcut düzenleyici ortam, mevcut insan ve malzeme kaynakları).



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

• **Ortaklık** – yönetim ve çalışanlar (çalışan temsilcileri) arasında. Değişim yönetimi sağlamak için ortaklık

- ✓ danışman, mal sahibi, yönetim, çalışan temsilcileri arasında danışma/ortaklık
- ✓ organizasyonel gelişim/yeniden yapılanma yoluyla ulaşılabilecek hedefleri ve bunları ortaklık içinde gerçekleştirmenin yollarını (yönetim ve çalışan temsilcileri) ideal olarak tanımlama

• **Bireyin ihtiyaçlarına ve potansiyeline uyum sağlama** - ihtiyaç değerlendirmesi ve bireysel gelişim planı

- Çalışanlar için ruh sağlığı desteği. **Esneklik ilkesi.**

Esnek güvenlik ilkesi uygulanabilir, bu sayede yeni güvenlik biçimleri iş yeri odaklı değil işçi odaklıdır. Değişim sırasında şirket içinde yeni bir iş veya yeni bir rol elde etme fırsatı olsun ya da olmasın, kullanılan strateji, çalışanların yeni beceriler/meslekler öğrenmelerine yardımcı olmak için en az değerlidir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ'ler) değişim yönetimi

KOBİ'ler için ne kadar spesifik olabilir? Uygun değişim yönetimi KOBİ'ler için neden önemlidir?

KOBİ'ler genellikle zaman, para ve insan kaynakları açısından sınırlı kaynaklara sahiptir. Bu nedenle, değişikliği uygulamak genellikle bu kıt kaynakların büyük bir bölümünü bağlar.

Rezervleri yoktur veya çok azdır.

KOBİ'leri etkileyen değişiklikler, çoğunlukla iç farkındalıktan ziyade dış çevreden gelen baskılardan kaynaklanmaktadır. Dış ortama (pazar talebi, pazarla ilgili olmayan diğer dış etkiler) hızla uyum sağlama yeteneği, onlar için hayatta kalma anlamına gelebilir.

KOBİ'ler kısa vadeli düşünme ve plan yapma eğilimindedir, bu da onları hem oldukça esnek ve çevik yapar, hem de küçük değişikliklere karşı daha savunmasız ve uzun vadeli gelişmelerle daha az başa çıkabilir.

KOBİ'ler tipik olarak stratejik planlama ve düşünmeden yoksun olarak günlük mücadelede kaybolurlar.

KOBİ yöneticileri genellikle aynı zamanda sahiplerdir. Dolayısıyla, değişim stratejisi ve değişim yönetimi büyük ölçüde kişiliklerine ve becerilerine bağlı olabilir.

Ancak KOBİ'ler başarılı bir değişikliği uygulamak için nasıl ilerlemelidir? Deneyimler, yöneticilerin görevlerini yerine getirirken belirli bir dereceye kadar özerklik ve sorumluluk hissetmeleri için çalışanlarına sorumluluk devretmeleri gerektiğini göstermiştir. Yani her çalışan kendi alanındaki değişimden sorumludur. KOBİ'ler, çoğu zaman çalışanların veya yöneticilerin değişikliklere karşı gösterdikleri direncin, başarısızlığın başlıca nedeni olduğunu göz önünde bulundurmalıdır. Görev ve sorumlulukların dağıtılması bu direnci en aza indirecektir.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Bir krize tepki veren ve bir krizin veya sorunun meydana gelmesini beklemeyen, yalnızca reaktif olmaktan ziyade proaktif olmalıdırlar. Doğru, bunu yapmak için doğru vizyona ve değerlere sahip olmaları gerekiyor.

Ayrıca, genişletilmeden ve tamamen uygulanmadan önce küçük ölçekli, gözlemlenebilir hızlı kazanımlarla değişimin pilot testi, değişimin önündeki engellerin azaltılmasına yardımcı olur ve çalışanların katılımını artırır.

İnsanlarla değişim hakkında doğru miktarda ve kalitede iletişim kurmak da önemlidir.

Sadece nasıl değiştirileceği değil, neyin değiştirileceği de önemlidir. Bu nedenle, kuruluşun nesnel ve bütüncül bir görüşü, değişiklik yönetiminin neyin değişeceğine karar vermesi için başlangıç noktasıdır. Bu nedenle, aşağıdaki adımlar bunun için yararlı olabilir.

2. Anket. Durum ve ihtiyaçların değerlendirilmesi - teşhis

Durum ve (öz) değerlendirme ve teşhis süreci sırasında, değişiklik planlayıcısı, değişikliğin gerçekçi bir şekilde uygulanabilir olup olmadığını ve bunu başarmak için ne tür entelektüel sermaye ve/veya maddi kaynaklara ihtiyaç duyulduğunu belirlemelidir.

Durum analizi

Şirketin mevcut durumu hakkında veri toplama ve analiz etme

İhtiyaç analizi

İyileştirme alanları ve çözülmesi gereken sorunları belirleyin.

İhtiyaç değerlendirmesi yapılırken ilgili çalışanlara bireysel olarak ulaşılmalı, yetenekleri, becerileri, potansiyelleri ve ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. (Bkz. Yardım Sayfası 1)

Hedeflerin belirlenmesi

Değişimin amacı nedir? Değişim yoluyla ulaşmak istediğimiz durum nedir?

- Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin haritalandırılması

Harekete geçirilebilecek mevcut iç ve dış kaynaklar, potansiyeller ve avantajlar nelerdir? (Yardım Sayfası 7'de bu amaçla yaygın olarak kullanılan SWOT analizinin kısa bir açıklamasına bakın).

İnsan kaynakları

Mevcut durumdaki insan kaynağı değişim ve uyum sağlayabiliyor mu, yoksa bu duruma gelmesi için ne yapılması gerekiyor? (Aşağıdaki bireysel ve/veya grup gelişim planına bakın)

Strategic plans

SWOT analizi, aşağıdakiler gibi dahili faktörleri değerlendirmeye yardımcı olan bir stratejik planlama aracıdır:

S (güçlü yönler): gelişimin dayandırılabilmesi için güçlü yönler

W (zayıf yönler): zayıf yönler, gelişmeyi engelledikleri bunlara dayanamaz.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Ve gibi dış etkenler

O (fırsatlar): gelişmeye dışarıdan yardımcı olabilecek ve teşvik edebilecek fırsatlar

T (tehditler): geliştirmenin başarısını engelleyebilecek dış tehditler.

Analiz, kilit dahili ve harici faktörleri ve kapasiteleri belirlemeyi amaçlar. Analiz, stratejik olarak önemli konuların neler olduğuna dikkat çekmese veya stratejinizi nasıl geliştireceğinize dair cevaplar sunmasa da, etkili bir stratejinin temelini oluşturan güçlü yönlerin belirlenmesine, mevcut fırsatların nasıl kullanılacağına ve bunların üstesinden nasıl gelineceğine veya en aza indirileceğine yardımcı olur. zayıflıklar ve tehditler.

SWOT için olası bir yöntem nedir?

SWOT ideal olarak bir atölyede hazırlanır. Sonuca ulaşmak için birkaç adım gerekir.

Belirli bir zaman çerçevesi içinde toplanmalı (örneğin, her bir özellik için 10-20 dakika), her bir özellik için en az 20-25 öneri beyin fırtınası yapmalıyız.

Beyin fırtınasının önemli bir özelliği, tüm yorumların kaydedilmesi ve bu aşamada hiçbir fikrin reddedilmemesi veya tartışılmaması gerektiğidir.

Aynı zamanda, elbette, katılımcılar en önemli sorunlara ve olgulara odaklanmalıdır. Bunu kolaylaştırmak için, belgelenmiş durum raporunun sonuçları önceden dağıtılabilir.

Beyin fırtınası önce dış etkenler (eğilimleri belirleme, dış süreçler) üzerinde yapılmalı ve nasıl değerlendirildiklerine bağlı olarak bunları "fırsatlar" ve "tehditler" olarak sınıflandırmalıdır.

Beyin fırtınasının sonuçlarını yeniden işlemek önemlidir. Puanlarınızı olabildiğince kısa ve net bir şekilde ifade etmeye çalışın. Görüş belgesiyle noktaları karşılaştırın ve nerede bir tutarsızlık olduğunu tartışın.

Çalıştay sırasında moderatör, durum açıklamasında gözden kaçan önemli konuların olup olmadığını kontrol etmeli ve bunları tartışma için moderatör ile gündeme getirmelidir.

Revizyon sürecinde, noktaların doğru başlıklara (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) yerleştirilip yerleştirilmediğini katılımcılarla yeniden değerlendireceğiz. Her bir yön için, onları en önemli 6-10 noktaya kadar daraltın ve başka yönlere dahil edin veya daha az önemli noktaları hariç tutun.

Tabloya tekrar bakalım ve analizin konusunu açık ve öz bir şekilde tanımladığını görürsek işimiz biter.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Tablo 6

	Pozitif faktörler	Negatif faktörler
İç Faktörler	Güçlü yönler 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Zayıf yönler 1. 2. 3. 4. 5. 6.
Dış Faktörler	Fırsatlar 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Riskler 1. 2. 3. 4. 5. 6.

SWOT analizine dayalı strateji geliştirme

- ✓ SWOT analizine dayanarak, dört tür strateji tanımlanabilir:
- ✓ savunma
- ✓ Saldırı
- ✓ değişim odaklı
- ✓ çeşitlendirilmiş

SWOT'a dayalı strateji oluşturma

	Güçlü yönler 1. 2. 3. 4. 5. 6.	Zayıf noktalar 1. 2. 3. 4. 5. 6.
Fırsatlar 1. 2. 3. 4. 5. 6.	saldırı	Değişim odaklı
Riskler 1. 2. 3. 4. 5. 6.	çeşitlendirilmiş	Savunma



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

savunma stratejisi

Mutlaka zayıflıkları ve tehditleri olması gerekmez, ancak bunlardan en az biri (yani bir zayıflık veya tehdit) vardır. Bununla birlikte, dış etkenlerin veya diğer politikaların bir sonucu olarak "kendi kendine" gelişmesi beklenen zayıflıkları içermemelidir.

Saldırı Stratejisi

Saldırgan strateji, güçlü yönlerin envanterini çıkarır ve bunlardan yararlanmaya yardımcı olan fırsatlar üzerine inşa eder. Ancak, dış etkenler (tehditler) tarafından aşınması muhtemel bir saldırı stratejisinin parçası olmamalıdır.

Değişim odaklı bir strateji

Olumlu dış fırsatlar ve zayıflıklar olarak sınıflandırılacak "değişim odaklı" hedef ve stratejilerle, değişiklikler ancak tamamen veya kısmen ortadan kaldırıldıktan sonra, olumlu dış eğilimler üzerine inşa edilerek, iyi tanımlanmış bir tercih sırasına göre başlatılmalıdır. baskın zayıflıklardandır.

Çeşitlendirilmiş strateji

"Çeşitlendirilmiş" gelişme risklidir ve büyük özen gerektirir. Bu, özellikle ilk çeyrekte hücum stratejisi gerektiren alanlar çok fazla değilse geçerlidir.

3. Planlama - Bir değişim yönetimi planı hazırlamak

- İyi tanımlanmış noktalara ihtiyaç vardır
- Zaman çizelgesi, program - gerçek son tarihler ve kilometre taşları ile
- Sorumlu kişilerin belirtilmesi
- Değişime karşı direncin üstesinden gelmeye yardımcı olmak ve doğru planlamayı sağlamak için paydaşları planlamaya (ortaklık) dahil etmek (süreçleri ve koşulları en iyi paydaşlar bilir)
 - ✓ Strateji tanımlayın, organizasyonel gelişim/yeniden yapılanma için yön belirleyin
 - ✓ Organizasyonda kalanlar için insan kaynakları geliştirme planı
 - ✓ İşten çıkarılan işçiler için işten çıkarma planı
 - ✓ Bireysel ve/veya grup geliştirme/eğitim planı
 - ✓ Sendika ile işveren arasında toplu işten çıkarma sözleşmesi

İşçilerle ilgili diğer belgeler

- İş Yeniden Yapılandırma
- İş ve yeterlilik analizi
- Çalışan dostu yönetim



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

- Beceri eğitimi, atölyeler
- Kişilik testleri
- Teşhis ölçümleri
- Anketle ilgili geri bildirim
- ✓ Her iki grup için de psikososyal destek planı (hem kalanlar hem de ihraç edilecekler)
 - ✓ Sosyal yardım, işe alma, seçme ve katılım planı
 - ✓ İç ve dış pazar araştırma faaliyetlerinin yürütülmesi ve
- intraneti geliştirme
 - ✓ Yetkinlik değerlendirmesi - bireysel gelişim planının temeli olan bireysel yetkinlik değerlendirmesi.
 - ✓ Bireysel gelişim planını hazırlamak.

Bireysel gelişim planı, bireyin var olan yeteneklerine ve potansiyeline dayalı olarak, tüm kişiyi etkileyecek bir öğrenme ve öğretme sürecinin planlanmasına yönelik bir belgedir. Bireysel gelişim planı sadece bir belge değil, tüm planlama sürecidir.

4. Uygulama. Değişim Yönetimi

- Bir değişiklik yönetimi görevlisi/çalışma grubu kurulur
- ✓ Çalışan temsilcisinin/temsilcilerinin (sendika temsilcileri, iş konseyi) çalışma grubuna dahil edilmesi
- ✓ Değişim yönetimi planlarını kimler hazırlamalıdır (yöneticiler, personel, dış uzmanlar)
- ✓ Değişim araçları - kim olmalıdırlar (yöneticiler, personel, dış uzmanlar, değişim yöneticisi)
 - İç - dış uzmanları dahil etmek (değişim yöneticisi)
 - Dönüşümü operasyonel olarak yönetecek, dönüşüm planı ışığında operasyonel kararlar almaya yetkili olacak ve her zaman ulaşılabilir olacak görev uygulayıcılarının belirlenmesi ve sorumlu kişilerin atanması. (Tuzak: Danışman prensipte var ama operasyonel önlemler almıyor, sadece yöneticiyi teşvik ediyor, yönetici artık önemli kararlar alma yetkisini kaybetmiş veya istifa etmiş durumda. Görev değişikliği durumunda da sorunsuz çalışma sağlanmalıdır. müdür.)



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

- Hem yöneticilere hem de astlara yönelik motive edici değişim
- Çatışma durumlarını yönetme (personel değişikliklerinden kaynaklanan)
- İş, görev vb. değişikliklerden kaynaklanan çatışma durumlarını yönetmek...
- Departmanların yerleşim yerlerindeki değişikliklerden (tehcir) kaynaklanan dönemsel, başlangıçtaki zorluklar ve sorunlarla ilgilenmek

- ✓ Değişim için finansal ihtiyaçları değerlendirmek ve olası finans kaynaklarını belirlemek
- ✓ Değişimi, dahil olanlara ve kişisel olarak (olumsuz) etkilenenlere mümkün olduğunca az acı verecek şekilde yönlendirmek, finansal kaynaklar gerektirir. İlk adım, (ek) kaynak ihtiyaçlarını değerlendirmek ve ardından yardımın nerede (hangi seviyeden, hangi fondan, hangi ihaleden) bulunabileceğini görmek için etrafa bakmaktır.
- ✓ Küçülme – Yer Değiştirme
- ✓ Yer değiştirme programlarının amacı,
- ✓ iş arayan kişinin işten ayrılmanın psikolojik sonuçlarıyla başa çıkmasına yardımcı olmak,
- ✓ sarsılan özgüveni geri kazandırır,
- ✓ işini kaybeden işçinin kendisinin gerçekçi bir resmini geliştirmesine, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmesine yardımcı olun,
- ✓ değişim için istekliliğinizi, esnekliğinizi ve hareketliliğinizi artırın
- ✓ yeni hedefler tanımlayın
- ✓ iş arama faaliyetlerini sürdürmek
- ✓ bir iş arama stratejisi geliştirin. Bu, pratik becerileri öğrenmeyi ve bir özgeçmiş ve ön yazı yazmayı içerir.

5. Küçültme - Kesintilerden çok önce işçiler ve sendikalar için kapsamlı bilgiler

Başarı için çalışanlarla sürekli iletişim çok önemlidir. Değişikliğin nedenleri, nasıl uygulanacağı ve değişikliğin etkisi çalışanlara ve yöneticilere açıklanmalıdır.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

İşten çıkarmalardan etkilenen çalışanlara hazırlanmaları için makul bir süre tanınmalı, böylece süreç başlamadan çok önce değişiklik ve işten çıkarma olasılığı konusunda bilgilendirilmelidirler. Bu özellikle önemlidir ve aynı anda çok sayıda işçinin yardıma ihtiyacı olduğunda süreci kolaylaştırır.

İşten çıkarma kararı ile bunların uygulanması arasındaki dönem, etkilenenler için en zor olanıdır. İşçilere, sendikalara ve diğer paydaşlara erken, dürüst ve kapsamlı bilgi sağlamak, gerilimleri azaltmak için çok önemlidir.

Özellikle çalışanlar, işten ayrılmadan önce seçenekleri ve şirket tarafından sağlanan hizmetler hakkında uygun şekilde, yani yeterli ayrıntıyla bilgilendirilmelidir.

Çalışanlarla istişareler genellikle şirketin ekonomik durumunu, işyerinin beklentilerini ve iş organizasyonundaki önemli değişiklikleri içermelidir.

Avrupa Topluluğu'ndaki çalışanları bilgilendirmek ve onlara danışmak için genel bir çerçeve oluşturan 11 Mart 2002 tarihli ve 2002/14/EC sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi (ayrıca), bilgi ve istişarenin aşağıdaki alanları kapsamalarını sağlar:

- (a) Teşebbüs veya kuruluşun faaliyetinin mevcut ve beklenen gelişimi ile ekonomik durumu hakkında bilgi;
- (b) işletme veya kuruluştaki istihdamın mevcut durumu, yapısı ve öngörülebilir gelişimi, özellikle istihdamın tehdit altında olduğu durumlarda, öngörülen öngörülebilir önlemler hakkında bilgi ve istişare;
- (c) İşin organizasyonunda veya sözleşmeye dayalı ilişkilerde önemli değişikliklere yol açabilecek kararlar hakkında bilgi ve istişare.

7. Geçiş konusunda işveren ve işçi temsilcileri arasında anlaşma

İşveren ile işçi temsilcileri arasında geçişe ilişkin bir sözleşme imzalamadan önce, işverene aşağıdaki hususları göz önünde bulundurması tavsiye edilir:

- Kaça mal olacak? (Diğer şeylerin yanı sıra, ilgili çalışan sayısı, söz konusu işçilerin demografisi, mevcut işgücü piyasası koşulları (iş piyasası arz ve talep özellikleri) vb. faktörlerin dikkate alınmasına değer.
- Ne kadar taahhütte bulunuyoruz? (Genellikle, önemli sayıda işçi dahil olduğu süreç. Uygulamada, bu genellikle altı aydan bir yıla kadar sürer).
- Bunun şirkete ne gibi ek faydaları olacak?
 - ✓ Şirket, hem süreçler hem de onu yöneten personelin becerileri ve uygulamaları açısından işgücünün geçişini yönetme konusunda deneyim kazanacaktır.
 - ✓ Çalışanların hayal kırıklıkları giderilir ve hayal kırıklıklarının yerini olumlu faaliyetler alır.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

- ✓ Kalan işçiler için hayatta kalma sendromu olmayacak; gelecekleri hakkında daha az endişe duyacaklar.
- ✓ Şirketin kurumsal sosyal sorumluluğu, yakın çevresi (belediye veya bölge) üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır.

- Finansmanda paranın karşılığını nasıl sağlayacağım?

8. İşten çıkarılmadan önceki hizmetler

İşçiler için bir plan hazırlamak

Plan, geçiş sırasında işten çıkarılan işçiler için geniş bir destek yelpazesini kapsar (kişisel, profesyonel, mali danışmanlık, iş arama vb.). İlgili hizmet, karmaşıklığı hedefler ve aşağıdakiler gibi birkaç kısa ve uzun vadeli hedefi destekler:

- iş aramak, başka bir şirkette iş bulmak,
- serbest meslek sahibi olmak (özel girişimciler),
- program,
- Erken veya normal emeklilik.

İşten çıkarılmadan önceki kendine özgü hizmetler

- uygunluğu değerlendirmek ve aktif işgücü piyasası programlarına, emeklilik seçeneklerine (erken emeklilik) veya geçici mali yardıma (işsizlik yardımı, iş arayanlar ödeneği) ilgi uyandırmak için;
- personelin becerilerini ve beceri geliştirme potansiyellerini ve ihtiyaç duydukları desteği değerlendirmek;
- danışmanlık - teşhis, problem çözme
- İş arama danışmanlığı ve yerleştirme hizmetleri.

Danışmanlık süreci - teşhis koymak için bir rehber

Danışmanlık sürecinde teşhis ve problem çözme aşamalarını ayırıyoruz. Teşhis için durum analizi sayfası		
Finansal zorluklar	1 2 3 4 5 6 7	Maddi refah
Belirsizlik	1 2 3 4 5 6 7	Güvenlik
Çok fazla boş zaman	1 2 3 4 5 6 7	Zamanı doğru yapılandırmak
Temaslarda azalma	1 2 3 4 5 6 7	İletişimde kalmak



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Bitkinlik, yorgunluk	1 2 3 4 5 6 7	Çok fazla enerji
kendini suçlamak	1 2 3 4 5 6 7	Kendini temize çıkar
Kendine güvensiz	1 2 3 4 5 6 7	Yüksek özgüven
Kötümser bir gelecek vizyonu	1 2 3 4 5 6 7	İyimser bir gelecek vizyonu
Mevcut durum hakkında sabırsız	1 2 3 4 5 6 7	Mevcut durum hakkında hasta
Gelecek için vizyon yok	1 2 3 4 5 6 7	Gelecek için planları olan

Teşhis koymak için, belirli bir soru için en kötü ve en iyi durum olduğunu düşündüğünüz şeyi 1'den 7'ye kadar bir ölçekte seçmeniz gerekir.

DURUM ANALİZİ

Mevcut durumun açıklaması	Ulaşmak istediğimiz şeyin açıklaması

ELDE EDİLEN DURUM

Tek başlarına ne başarabilirler?	Ne konuda yardıma ihtiyaçları var?

İş arama tavsiyesi

Mümkün olduğunda yerel işverenlerle iletişim kurmak

İlan panolarında boş kontenjanların düzenli/günlük güncellemeleri

İş arama yardım malzemeleri, gazeteler, makaleler vb. içeren küçük bir ajanda oluşturmak.

Beceri geliştirme - iş aramak için

İş arama becerileri - yerel eğitim ve bilgi

Özgeçmiş yazma yardımı - yüz yüze veya grup danışmanlığı

İşsizlik maaşı açıklaması

Ev finansmanı, hanehalkı maliyesini yönetme desteği

Yerel işgücü piyasası hakkında bilgi



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Eğitim fırsatlarının tanımı

Nasıl kendi hesabına/serbest meslek sahibi olunur

Stres Yönetimi

Mesleki eğitim danışmanlığı

Eğitim, beceri geliştirme

Temel becerilerin geliştirilmesi

İlk veya orta öğretimin tamamlanması

yeniden eğitim

Bilgisayar becerileri edinme vb.

Mevcut meslekler

İlgi Anketi – Talep Atölyesi

Kişisel veri: İsim: Temas etmek Adres: Telefon: e-posta adresi					
Sorular	evet	Hayır	Hangi atölye ile ilgileniyorsunuz?	Evet	Hayır
1. CV'niz var mı?			11 CV yazma		
2. Şimdi bir iş bulabilir misin?			12 İş görüşmesini uygulamak		
3. Orta öğretimi tamamladınız mı?			13 Parkur planlama		
4. Başka nitelikleriniz var mı?			14 İş arama ve işgücü piyasası bilgisi		
5. Bir mesleğiniz var mı? Evet ise, lütfen adlandırın!			15 Okulu bitirebilmek için kısa eğitim (ilk/ortaokul)		
6. Daha fazla eğitim veya yeniden eğitim almayı düşündünüz mü?			16 Temel becerilerin geliştirilmesi (okuma, yazma, matematik)		



Switching
to
Local



Co-funded by the
European Union

7. Danışmanlığa katılmak ister misiniz? (iş arama veya kişisel danışmanlık)			17. Lise sonrası kurslar, üniversite, kolej		
8. İnternet erişimi olan bir bilgisayarınız var mı?			18. Diğer, profesyoneller, yani:		
9. Hangi dilleri konuşuyorsunuz?			19. Temel, bilgisayar tabanlı		
10. Başka herhangi bir öneri veya başka bir atölye önerisi var mı?			20. Gelişmiş, bilgisayar tabanlı		
			21. Eğitim fırsatları ve hibeler üzerine çalıştay		
			22. Girişimcilik atölyesi		
			23 İş aramanın faydaları hakkında bilgi veren çalıştay		
			24. Kişisel Finans		
			25 İyi olma hali, stresle başa çıkma		
Not: bilgiler gizli tutulur. Değerlendirme			evet yanıtları, kişi sayısı	evet yanıtları, %	
Sorgulanacak işçi sayısı					
Halihazırda anket yapılan kişi sayısı					
Hala ulaşılmaması gereken işçi sayısı					
Genel beklentiler					
Özgeçmiş					
Halihazırda (yeni) bir işiniz var					
Yeniden eğitimle ilgileniyor					
Orta öğretime sahip olmak					
İyi bilgisayar becerileri					
(yabancı Dil)					
meslek sahibi olmak					
şimdi yardıma ihtiyacın var					
Atölyeler - hangi atölyeye katılmak istersiniz?					
Özgeçmiş					
İş görüşmesi eğitimi					
Pist planlama					
İlk/orta eğitimin tamamlanması için destek					
Bilgisayar yönetimi temel					
Gelişmiş Bilgisayar Yönetimi					
Kendi işini kurmak					
Fatura gönderme hakkında bilgi:					
Stres Yönetimi					
aile tavsiyesi					
Diğer, örn. emeklilik hakkında bilgi					



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Diğer fikirler, öneriler			
--------------------------	--	--	--

9. İşçinin değişimle başa çıkması

Değişim yönetimine ilişkin tavsiyeler ve materyaller genellikle işveren, girişimci ve yönetimin bakış açılarından hazırlanır. Ancak değişimle başa çıkmak çalışan için de geçerlidir. Çalışan başka bir iş aramaya, yeniden eğitim almaya veya eğitimi ilerletmeye veya bir girişimci olmaya karar verebilir. Ancak önce beklenmedik olmasa da işsizliğin psikolojik yüküyle baş etmesi gerekiyor.

- İş kaybıyla başa çıkmak
- Bireysel bir eylem planı geliştirmek
- Becerilerinizi ve yeteneklerinizi değerlendirme
- Güçlü bir özgeçmiş ve ön yazı geliştirmek
- İş görüşmelerine hazırlanmak ve katılmak

İş kaybıyla başa çıkmak

1. İlk şaşırma, inkar ve öfke
2. Korku ve panik, kendini suçlama, depresyon ve mücadele
3. Durumu kabullenmek ve iş aramak
4. Durumla başa çıkmak
5. Yeni bir iş bulun

Bir işi kaybetmek, duygusal, fiziksel (fiziksel sağlık üzerinde olumsuz etkileri olan) ve mali bir yüküdür.

Daha önce açıklanan işyerinin ve eylem merkezinin rolü, diğer şeylerin yanı sıra, işçinin yalnız olmadığını, bunun sadece kendisinin başına gelmediğini ve ona yardım edecek birinin olduğunu fark etmesini sağlamaktır.

Bireysel eylem planı geliştirme

1. Durum Değerlendirilmesi

İlgili çalışanın aşağıdaki soruları kendi adına veya yardım etmek isteyen başkaları adına yanıtlaması durumu netleştirmeye yardımcı olacaktır.

- Görevlendirmenin doğası:
- Acil, kısa vadeli hedefleriniz?
 - Uzun süreli hedefler?

Aşağıdaki araçlar mevcut mu?



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

	Evet	Hayır
İlgi alanlarınıza, yeteneklerinize ve becerilerinize ve takip edebileceğiniz kariyerlere uyan kariyerler hakkında bir öz-değerlendirme veya bir danışmanla değerlendirme sizin için uygun mu? Mevcut işgücü piyasası eğilimleri hakkında araştırmanız var mı? Madencilik sektörünün ve buna bağlı işgücü piyasasının mevcut durumu hakkında bir araştırmanız var mı? Sizin durumunuzda dikkate alınması gereken mesleklerin bir listesi var mı? Bu meslekler ve ilgili işler hakkında bilgi alabileceğiniz herhangi bir kaynak var mı veya bu işlere erişmek için hangi bağlantılar mevcut (örneğin eylem merkezleri, iş merkezleri, internet aramaları, ticaret dergileri, iş fuarları vb.)? Bu meslekler için gerekli eğitimi anlatan bir araştırma ya da broşür var mı?		

İş arama becerileri ve araçları	Evet	Hayır
Bir iş arama "istek listeniz" var mı? Potansiyel işverenlerin bir listesi var mı? Haftalık veya aylık bir iş arama günlüğünüz var mı? İşverenlerle nasıl iletişim kuracağınızı biliyor musunuz? Kabul kuralları Kabul Yönetmeliğinde belirtilmiştir.		



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Size uygun kurslar sunan eğitim kurumlarının bir listesi var mı?		
--	--	--

CV - CV'niz nasıl? (Mümkün ise)	Evet	Hayır
Güncel bilgiler içeriyor mu?		
Doğru formatta mı?		
CV'nizi elektronik olarak nasıl göndereceğinizi ve yükleyeceğinizi biliyor musunuz?		

Motivasyon mektubu - motivasyon mektubunuz nasıl? (Mümkün ise)	Evet	Hayır
Bilgileriniz güncel mi?		
İşle ilgili hedeflerinizi yansıtıyorlar mı?		

İş arama ve mevcut araçlar	Evet	Hayır
kapanış hükümleri • bilgisayar? • İnternet? • e-posta adresi		

İş görüşmesi için neleri bilmem gerekiyor?	Evet	Hayır
Elde ettiğiniz niteliklerin bir listesini derlediniz mi? Genelde hangi soruların sorulduğunu öğrendiniz mi? Soruları cevaplama alıştırmaları yaptın mı? Deneme görüşmesi yaptınız mı? Görüşme türü hakkında önceden bir şey biliyor musunuz? Kiminle iletişim kuracağınızı biliyor musunuz? Gerginliği ve kaygıyı azaltmak için herhangi bir teknik biliyor musunuz?		



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Röportaj için doğru kıyafetleriniz var mı?		
--	--	--

Öğrenim, eğitim	Evet	Hayır
Aşağıdakilerin farkında mısınız? Hangi eğitim kurumlarına erişiminiz var (yetişkin eğitim programları, çıraklık, yüksek öğretim, diğer mesleki eğitim kurumları)? Seçtiğiniz kurum için kabul koşullarının neler olduğunu ve kabul sürecinin nasıl olduğunu biliyor musunuz? Herhangi bir eğitim programının/kursun detaylarını biliyor musunuz? Sınıf dışında öğrenmek mümkün mü? Eğitimin maliyeti nedir? Ne tür bir finansal desteğe (yerel, kurumsal, işgücü vb.) güvenebilirsiniz?		

2. Bir eylem planı hazırlamak

Bir önceki değerlendirmenin sonuçları dikkate alındığında aşağıdaki tablo tamamlanabilir.

Hedeflerim

Hedeflerim	Listeleme
Kısa vadeli hedefler (1 yıl)	
Orta vadeli hedefler (3 yıl)	
Uzun vadeli hedefler (5 yıl)	

	Adımlar/görevler	Beklenen sonuçlar	Hangi desteğe ihtiyaç var?	Başlangıç tarihi/planlanan bitiş tarihi
--	------------------	-------------------	----------------------------	---



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Kısa vadeli hedefler (1 yıl)				
Orta vadeli hedefler (3 yıl)				
Uzun vadeli hedefler (5 yıl)				
CV ve ön yazı hazırlama (motivasyon)				
Nasıl iş arayacağınızı öğrenme				
Hedeflerinizle eşleşen, seçtiğiniz eğitim kursuna kaydolma				

Ekler

İş Geçişi – İhtiyaç Değerlendirmesi - Anket

A. Genel Beklentiler

Yanıtlarınız, sizin ve meslektaşlarınızın iş/iş değiştirmek için hangi yardım ve desteğe ihtiyaç duyduğunu belirlememize yardımcı olacaktır. Anket anonimdir, tüm bilgiler gizli tutulacaktır!

1. Mülakat seri numarası: _____
 2. Görüşme tarihi: _____
 3. Şirket için kaç yıldır çalışıyorsunuz: _____
 4. Mevcut konum: _____
 5. Bakmakla yükümlü olduğunuz kişiler var mı? _____
 6. Kaç kişi size güveniyor? _____
 7. En yüksek eğitim seviyesi? _____
 8. Nitelik(ler)iniz? _____

- Bunları edinme tarihi _____



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

B. Geçiş sürecinde size yardımcı olmak için size planlarınız hakkında birkaç soru soracağız

1. Şirketin modernizasyon programını duydunuz mu? Evet Hayır

[Burada şirketin modernizasyon programını ve mevcut iş gücünü koruma planlarını kısaca açıklayabilirsiniz]

2. Şirket için çalışmaya devam etmeyi taahhüt ediyor musunuz? Evet Hayır

3. Uzmanlık lisansüstü programlarında Evet Hayır

4. Yeniden eğitim almak istiyor musunuz? Evet Hayır

[Cevap "hayır" ise 18. soruya geçin]

5. Farklı meslektaşlarla farklı bir işte çalışmayı kabul edebilir misiniz? Evet Hayır

6. Bu eğitimi nasıl elde etmek istersiniz?

a) İşte (yeni işimde)

b) İşyerinde, ancak eğitim sözleşmesi veya taahhüdü olmadan (Kendi başıma yeni bir iş bulacağım)

c) Bir eğitim kurumunda (meslek okulu, yetişkin eğitimi)

d) DİĞER:

7. Devam eden eğitim hakkında ne gibi endişeleriniz var?

8. Şirket, değişiklikleri kabul etmenize yardımcı olmak için ne yapabilir?

9. Boş zamanınızı daha fazla eğitim ve yeniden eğitim için harcamak ister misiniz? Evet Hayır

10. Şirketten gelen iş teklifini kabul etmezseniz:

a) Başka bir iş mi arıyorsunuz? Evet Hayır



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

- b) Kendi işinizi mi kuruyorsunuz? Evet Hayır
- c) Emekliliğe git: Evet Hayır
- d) DİĞER:

19. Hemen iş aramaya başlarsanız, plan yapıyor musunuz?

- a) Sahip olduğunuza benzer bir iş aramak Evet Hayır
- b) Meslek ve endüstri değiştirmek Evet Hayır

20. İş ararken şunları yapmayı planlıyor musunuz?

- a) Aynı bölgede ancak bölgenin başka bir yerinde bir iş aramak.
- b) Başka bir bölgeye gitmek
- c) Başka bir ülkede iş aramak.
- d) İş bulabileceğiniz her yere gitmek.

C. İş bulma desteği

19. İşverenlerle nasıl iletişim kuracağınızı biliyor musunuz? Evet Hayır

20. Özgeçmişiniz Hakkında:

- a) CV'niz var mı? Evet Hayır
- b) CV'niz güncel mi? Evet Hayır
- c) CV'yi elektronik ortamda nasıl göndereceğinizi ve yükleyeceğinizi biliyor musunuz?
- Evet Hayır

21. Ön yazı:

- a) Bir ön yazının ne olduğunu ve ne için olduğunu biliyor musunuz? Evet Hayır
- b) Hiç böyle bir mektup yazdınız mı? Evet Hayır
- c) Bir tane yazarken yardım almak ister misiniz? Evet Hayır



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

22. Mevcut imkanlarla ilgili olarak:

- a) bir bilgisayar? Evet Hayır
- b) İnternet? Evet Hayır,
- c) e-posta adresiniz var mı? Evet Hayır

23. İş bulmak için yardıma ihtiyacınız var mı?

a) hayır

b) Evet, aşağıda:

- sonraki adımları planla (kariyer rehberliği/iş arama)
- beni ilgilendiren şeyleri ve hangi beceri ve yeteneklere sahip olduğumu keşfetmek
- iş arama
- CV'mi ve mülakatımı hazırla
- potansiyel işverenlerle iletişim kurarken güvenimi artırma
- yeni bir meslek veya meslek için eğitim
- stresle başa çıkmak

24. Gelecekte sizinle iletişim kurmamızı isterseniz, lütfen adınızı ve telefon numaranızı belirtin:

25. Kişiselleştirilmiş danışmanlık

Sonuçlara dayalı olarak, görüşmeciler iş değiştirme ve iş fırsatları bulma konusundaki sonraki adımlar hakkında kişiselleştirilmiş tavsiyeler verir.

Değerlendirme

Mülakatlarda sorulan soruların cevaplarına göre yazılı bir değerlendirme ve özet (birleştirilmiş verilerle) yapılacaktır. Bu bilgiler ve deneyimler işveren ile paylaşılacaktır.



**Switching
to
Local**



Co-funded by the
European Union

Kaynak: GINOP-5.3.5-18-2019-125 - "B" Madencilik ve taşocakçılığı sektöründe işgücü piyasası uyumluluğunun geliştirilmesi ve geçişin desteklenmesi.

Kaynakça, kaynaklar

Directive 2002/14/EC of the European Parliament and of the Council of 11 March 2002 establishing a general framework for informing and consulting employees in the European Community

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

GINOP-5.3.5-18-2019-125 - Developing labour market adaptability and supporting the transition in the "B" Mining and Quarrying sector, Szilvia Borbély, Service development to facilitate the transition to work Methodology, 30 March 2021.

GINOP-5.3.5-18-2019-125 - Developing labour market adaptability and supporting the transition in the "B" Mining and quarrying sector. Needs assessment - advice for workers, 2021

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