

# ESZKÖZTÁR



**AZ EURÓPAI  
NYOMDAIPAR  
JÖVŐJE –**

**A MI KEZÜNKBEN VAN**

**ESZKÖZTÁR, AMELY SEGÍTSÉGET NYÚJT  
A REORGANIZÁCIÓHOZ**

# ESZKÖZTÁR

AZ EURÓPAI  
NYOMDAIPAR  
JÖVŐJE –

A MI KEZÜNKBEN VAN

ESZKÖZTÁR, AMELY SEGÍTSÉGET NYÚJT  
A REORGANIZÁCIÓHOZ



*With support from  
the European Union*



**Best Practices in Socially  
Responsible Restructuring for  
Printing Companies**

*Ez a kiadvány az Európai Unió foglalkoztatási és társadalmi szolidaritási programja (PROGRESS 2007–2013) támogatásával valósult meg.*

*A program megvalósítása az Európai Bizottság hatáskörébe tartozik. A program a célból jött létre, hogy pénzügyi támogatást nyújtson az Európai Unió foglalkoztatási, szociális és esélyegyenlőségi területen kitűzött céljainak végrehajtásához, ezáltal hozzájáruljon az Európa 2020 stratégia vonatkozó célkitűzéseinek eléréséhez.*

*A hétéves program azon érdekelt feleket kívánja támogatni, akik hozzájárulhatnak a megfelelő és hatékony foglalkoztatási és szociális jogszabályok kialakításához az EU-27-ben, az EFTA–EGT-országokban, valamint az EU tagjelölt és leendő tagjelölt országaiban.*

*A PROGRESS küldetése, hogy megerősítse az EU hozzájárulását, mellyel a tagállamok elkötelezettségét és erőfeszítéseit támogatja. Ennek eléréséhez a PROGRESS:*

- a vonatkozó szakpolitikai területekről elemzést és tanácsadást nyújt;
- monitorozza és jelentéseket készít a PROGRESS témakörébe tartozó EU-s törvénykezésről és szakpolitikai fejleményekről;
- elősegíti a szakpolitikák szabad áramlását, a tanulást és a támogatást a tagállamok között az EU-s célkitűzésekről és prioritásokról;
- széles körben közvetíti az érintettek és a társadalom nézőpontját

*További információ: <http://ec.europa.eu/progress>*

*Ezt a tanulmányt a Facta Consult az Európai Bizottság (Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóság) finanszírozásával készítette az Intergraf, a UNI Europa Graphical, az Assografici, a bvdm, a KVGO, a Ver.di, a Unite és a FISTEL-CISL közös projektjének részeként. Ennek ellenére a tanulmány nem feltétlenül tükrözi eme szervezetek véleményét. Az Intergraf az európai nyomdaipar érdekeit, míg a UNI Europa Graphical az európai nyomdaipar munkavállalóit képviseli. Az Assografici (Olaszország), a bvdm (Németország) és a KVGO (Hollandia) nemzeti nyomdaipari szövetségek, a Ver.di (Németország), a Unite (Egyesült Királyság) és a FISTEL-CISL (Olaszország) nemzeti szakszervezetek. Intergraf represents the interests and competencies of the European printing industry, while UNI Europa Graphical represents the European graphical employees. Assografici (Italy), bvdm (Germany) and KVGO (the Netherlands) are national printing federations, and Ver.di (Germany), Unite (UK) and FISTEL-CISL (Italy) are national trade unions.*

*A magyar workshop dr. Peller Katalin projektmenedzser (NYPSZ) és Aczél János projektmenedzser (NYDSZ) szervezésében valósult meg.*

*E kiadvány tartalma nem tükrözi feltétlenül az Európai Bizottság álláspontját vagy véleményét.*



|  |    |
|--|----|
| <b>BEVEZETÉS</b>   | 5  |
| <b>A. TERVEZÉSI SZAKASZ</b>  | 9  |
| <b>A.1. Stratégiafejlesztés</b>  | 10 |
| A.1.1. Cél, küldetés, jövőkép és értéke  | 10 |
| A.1.2. PEST elemzés  | 11 |
| A.1.3. SWOT elemzés  | 13 |
| A.1.4. Piac/Ügyfélelemzés (BCG mátrix)   | 15 |
| A.1.5. Ügyfélkapcsolat menedzsment (CRM)   | 17 |
| A.1.6. Termékdiverzifikáció  | 19 |
| A.1.7. Hogyan váljunk preferált beszállítóvá?  | 20 |
| <b>A.2. Fúziók és stratégiai szövetségek</b>   | 21 |
| A.2.1. Fúziók és felvásárlások   | 21 |
| A.2.2. Az emberi tényezők ellenőrzési listáj   | 22 |
| <b>B. BEVONÁS/KONZULTÁCIÓ</b>  | 25 |
| <b>B.1. Kommunikáció</b>   | 26 |
| B.1.1. Kommunikációs irányelvek  | 26 |
| B.1.2. A hatékony belső kommunikáció elvei   | 27 |
| B.1.3. Titoktartás   | 28 |
| B.1.4. Hogyan vonjuk be az embereket a kérdések megoldásába?                         | 28 |
| B.1.5. Az információ, konzultáció és döntéshozatal összeegyeztetése                  | 32 |
| B.1.6. Hatékony konzultáció  | 33 |
| B.1.7. Az eredményes megbeszélés legjobb gyakorlata                                  | 34 |
| B.1.8. Rossz hír közlése   | 35 |
| B.1.9. A munkavállalók hatékony bevonásának 10 lépése                                | 37 |
| <b>B.2. Együttes munka és partnerség a szakszervezetekkel</b>                        | 38 |
| B.2.1. A hatékony együttes és partnerségi munka 10 lépése                            | 38 |
| B.2.2. Együttes és partnerségi munka: az előrehaladás ellenőrzési listája            | 39 |
| <b>B.3. Munkaerő tervezés</b>  | 40 |
| B.3.1. Munkaerő tervezés – a jövő emberi erőforrás szükségletei                      | 40 |
| B.3.2. Tudásmátrix   | 41 |
| B.3.3. Munkaerő kapacitás  | 41 |
| B.3.4. Oktatás és továbbképzés   | 42 |
| B.3.5. Munkaerő rugalmasság  | 43 |
| <b>C. CSELEKVÉSI SZAKASZ</b>   | 45 |
| <b>C.1. Hatékony tárgyalás</b>   | 46 |
| C.1.1. Ellenőrzési lista a tárgyalási folyamat minden szakaszához                    | 47 |
| <b>C.2. Változáskezelés - átszervezés</b>  | 49 |
| C.2.1. Érintettek elemzése   | 49 |
| C.2.2. A változás természetének megértése  | 50 |
| C.2.3. A változási görbe   | 52 |
| C.2.4. Hatékony változáskezelés  | 53 |
| C.2.5. Változási minta: tervezési és végrehajtási ellenőrző lista                    | 54 |
| <b>C.3. Vezetés</b>  | 55 |
| C.3.1. A vezetés, kommunikáció és az átalakulás kezelésének integrált szemlélete     | 55 |
| C.3.2. Teljesítménymenedzsment   | 56 |
| <b>C.4. Az emberek felkészítése a cég elhagyására</b>                                | 58 |
| C.4.1. Az elbocsátások megelőzése vagy korlátozása                                   | 58 |
| C.4.2. Az elbocsátások és korai nyugdíjazások szociális párbeszédre alapuló kezelése | 58 |
| C.4.3. Az emberek felkészítése egy új, a cégen kívüli életre                         | 59 |
| <b>D. ÉRTÉKELÉS ÉS ÁTTEKINTÉS</b>  | 61 |



## BEVEZETÉS

Az „eszköztár” tanácsokat, útmutatást és ellenőrzési listákat tartalmaz a menedzserek és munkavállalói képviselők számára. Megmutatja, hogyan lehet a korábban sosem látott mértékű kihívásokkal küzdő nyomdaiparban a 21. század második évtizedében egymással együttműködni, és megoldásokat találni.

Az „eszköztár” a nyugat-európai és egyesült államokbeli legjobb gyakorlatra és kutatásra épül. A menedzsmentnek és a munkavállalói képviselőknek tisztában kell lenniük azzal, hogy lehetnek kulturális különbségek a földrajzi fekvés, a nemzeti törvények, a munkavállalói összetétel, a vallás vagy meggyőződés, valamint a cég által végzett munka jellege miatt.

Olyan szakkifejezéseket használtunk, amelyek egyetemesen használhatóak, például:

- A „munkavállaló” kifejezést használjuk az „alkalmazott” helyett, hogy elkerüljünk minden, a foglalkoztatás státuszával kapcsolatos kérdést
- A „munkavállalói képviselő” kifejezést használjuk a szakszervezeti tisztségviselőkre, az egyéb munkavállalók által megválasztott tisztségviselőkre és az üzemi tanács képviselőire.

A nyomdaipari cégek különbözőképpen közelítik meg a munkavállalói kapcsolatokat. Hagyományosan a nyomdák elismerik a szakmájuknak megfelelő szakszervezetet, és elfogadják a választott szakszervezeti képviselővel kollektív tárgyalások útján kialakított foglalkoztatási feltételeket és eljárási kérdéseket, amilyen például a viták és nézeteltérések rendezése. Az eszköztár létrehozásánál nem feltételeztünk elismert szakszervezeti jelenlétet mindenütt azért, hogy a tartalom minden nyomdaipari cégre vonatkozhasson. A tanulmány hangsúlyozza, hogy a szakszervezeteknek lehetőségük van arra, hogy pozitív hatással legyenek az üzletágra. Olyan munkakörnyezetet hozhatnak létre, amelyben a munkavállalók biztosak lehetnek abban, hogy az érdekeiket hatékonyan képviselik, így nyitottabbak lehetnek a változásokra (8.1.1.).

### Az Uni Europa Graphical nyilatkozata

Az Uni Europa Graphical és tagszervezetei határozottan leszögezik, hogy az átszervezési folyamat kiindulópontjának a szakszervezettel történő kapcsolatfelvételnél és tárgyalásnak kell lennie – mivel a munkavállalók törvényes képviselője a szakszervezet.



*Ez az eszköztár koncentrikus körök köré épül – ahogy a 7. oldalon látható. A vállalat van a közép-pontban, mivel az ő erkölcsi és anyagi felelőssége az átszervezés.*

*Bármilyen is az átszervezés oka, a folyamat a következő öt szakaszból áll:*

- **Tervezés**
- **Bevonás**
- **Konzultáció**
- **Cselekvés**
- **Értékelés**

*Ezt az öt szakaszt ábrázolják a második kör körcsikjei*

*A harmadik kör a partnerekre vonatkozik, akik támogatást tudnak nyújtani a folyamat adott szakaszában*

*A negyedik kör tartalmazza az egyes partnerek által nyújtott segítség példáit a folyamat minden szakaszában*

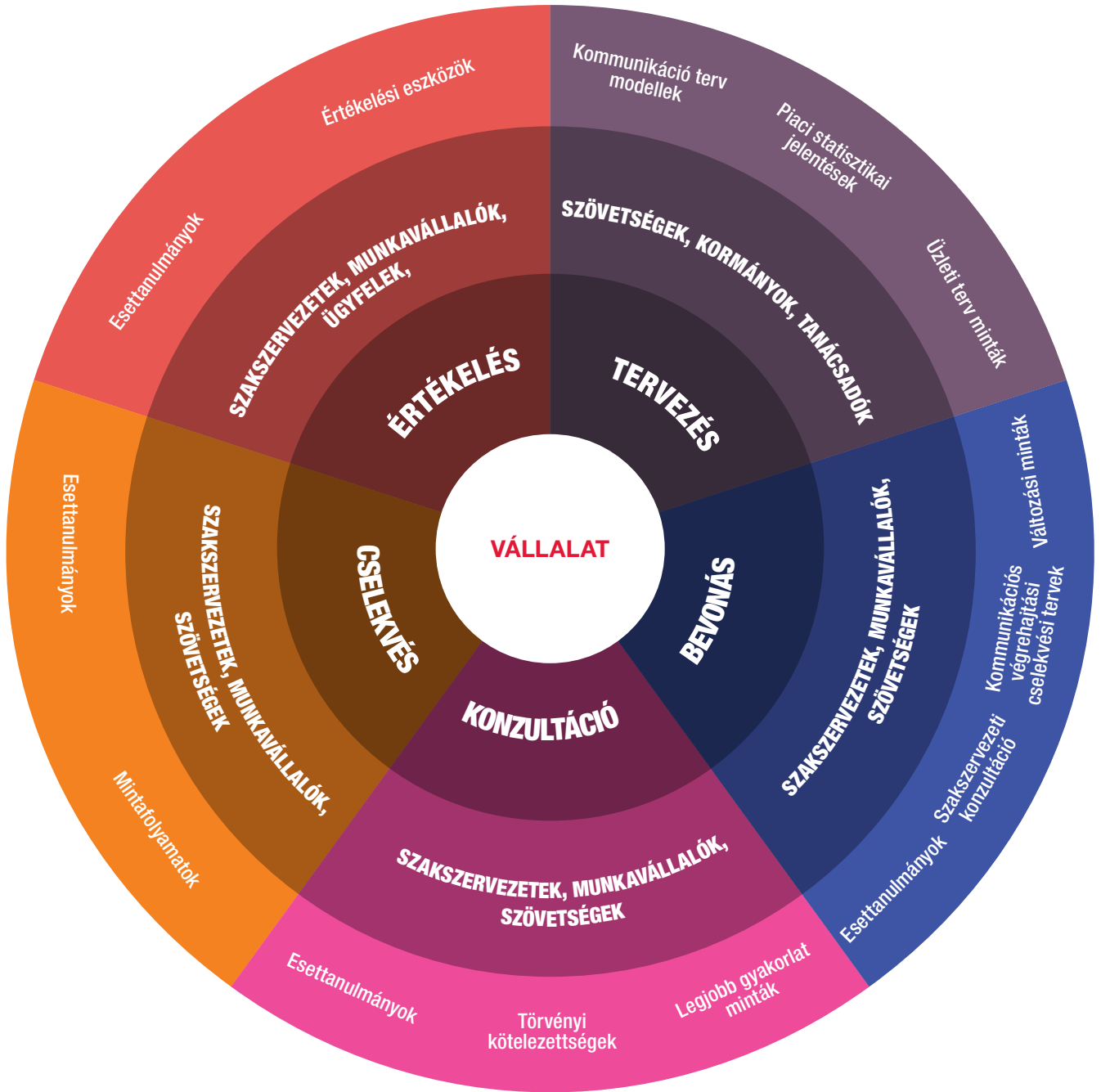
*Az eszköztár szerkezetét a következő oldalon ábrázoljuk*

*A nyomdaipar a cégek széles spektrumát öleli fel, és nyilvánvaló, hogy a következő oldalakon található eszközök némelyikének használhatóságát befolyásolni fogják a rendelkezésre álló erőforrások, továbbá az, hogy az egyes cégek milyen mértékben tudják majd alkalmazni a konkrét javaslatokat. Mindazonáltal a következő oldalakon megjelenő alapelvek a legnagyobb és legkisebb méretű, szociális párbeszédre alapuló módon működő cégre egyaránt vonatkoznak*

### **Az eszköztáron kívüli további támogatás**

*Nyilvánvalóan nem lehetséges ennek a dokumentumnak a keretein belül az eszköztárban található összes témához kapcsolódó összes tanácsot és iránymutatást részletezni. Ráadásul minden országnak saját, egyedi támogatási rendszere van. Épp ezért a menedzsereket és a szakszervezetet/munkavállalókat arra biztatjuk, hogy nézzék meg az alábbi információforrásokat:*

- Munkáltatói szövetségek, kontaktlista: [www.intergraf.eu](http://www.intergraf.eu)
- Független szakszervezetek
- European Trade Union Confederation (ETUC, Európai Szakszervezeti Szövetség) kiadványok: [www.etuc.org](http://www.etuc.org)
- Helyi, regionális és nemzeti kormányzati szervek és ügynökségek
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért) : [www.eurofound.eu](http://www.eurofound.eu)
- Az Európai Bizottság: [www.europa.eu](http://www.europa.eu), illetve kifejezetten az átszervezéssel kapcsolatban (és az eszköztár forrásaihoz való hozzáféréshez): <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en>
- Az Európai Bizottság/Vállalkozáspolitikai és Ipari oldala: [http://ec.europa.eu/enterprise/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/index_en.htm)
- Az Európai Bizottság/Európai KKV portál: [http://ec.europa.eu/small-business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/small-business/index_en.htm)
- International Labour Organisation (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet): [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- Vállalati társadalmi felelősségvállalás irányművei a recesszióban: [http://www.csr360gpn.org/uploads/files/resources/Briefing\\_note\\_-\\_Responsibility\\_in\\_a\\_recession\\_-\\_Checklist\\_for\\_restructuring\\_and\\_downsizing\\_-\\_January\\_2009.pdf](http://www.csr360gpn.org/uploads/files/resources/Briefing_note_-_Responsibility_in_a_recession_-_Checklist_for_restructuring_and_downsizing_-_January_2009.pdf)









## A. TERVEZÉSI SZAKASZ





## A.1. Stratégiafejlesztés

A nyomdaipari vállalkozások sok rendelkezésre álló elemzési eszköz közül válogathatnak, hogy megértsék döntéseik környezetét. Mégis itt néhány jól ismert módszerre koncentrálnunk. A nyomdaipari cégek természetesen bármilyen általuk választott eszközt használhatnak:

- Cél, küldetés, jövőkép és értékek
- PEST (politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai) elemzés
- SWOT (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek) elemzés
- Piac/ügyfélelemzés (BCG mátrix)

### A.1.1. Cél, küldetés, jövőkép és értékek

Az olyan dolgok, mint például a küldetésnyilatkozatok, amelyek annyira kedveltek a nagyvállalatoknál, túlságosan elméletinek tűnhetnek a nyomdaipari kis- és középvállalkozások számára. Ugyanakkor ha nem tudod, merre szeretnéd fejleszteni a vállalkozást, akkor nehéz megmondani, hogy jó irányba haladsz-e, és hogy milyen változtatásokra van szükség. Más szavakkal, a döntéshozatal inkább reaktív, mint stratégiai.

#### Alapvetően mi a vállalat célja?

A legtöbb cégtulajdonos az alábbi három okból ki tudja választani azt az egyet, amely indokolja, miért van cége:

1. Örökséget szeretne hagyni (akár családtagoknak akár másoknak, hogy folyamatosan építsék és növeljék a vállalatot).
2. Olyan értéket szeretne teremteni, amelyet pénzzé lehet tenni (a működő cég értékesítésével vagy a vagyontárgyak eladásával).
3. Elegendő jövedelmet szeretne biztosítani a cégtulajdonos megélhetéséhez élete során, hosszabb távú célkitűzés nélkül.

A vállalat hosszútávú céljának meghatározása alapköve az üzleti stratégia kidolgozásának.

Azt is fontos felismerni, hogy a cégben dolgozóknak különféle céljai lehetnek. A munkavállalók számára a cég elsődleges célja a munkahely biztosítása. Amellett, hogy legfőbb funkciója a jövedelem biztosítása, számos egyéb nagyon fontos társas feladatot lát el, például: ez az a hely, ahol kapcsolatba lehet lépni másokkal, ahol tanulni és fejlődni lehet, és amely egy tágabb közösség része.

#### Küldetésnyilatkozat

Ahogy George Bernard Shaw mondta:

„A képzelet a teremtés kezdete: elképzeled, amire vágysz, akarod, amire vágysz, és végül megtermed, amit akarsz.”

A küldetés egy olyan célkitűzés, mely ezzel a megfogalmazással kezdődik: „Az a küldetésünk, hogy...”

Néhány nyomdaipari cég küldetése:

- Küldetésünk, hogy az általunk meghatározott piacok elsőszámú színes íves ofszet nyomtatói legyünk.
- Küldetésünk, hogy érdekes munkakörnyezetet biztosítsunk, amely segíti a személyes fejlődést, az egyéni teljesítményt és a csapatmunkát.
- Küldetésünk, hogy a vállalati kommunikációhoz kiváló elektronikus előkészítői és nyomdai szolgáltatást nyújtsunk a tervezőknek, ügynökségeknek és a szórakoztatóipari ügyfeleknek. Célunk az, hogy az általuk igényelt terméket időben, az előírásaiknak megfelelően, minőségi kompromisszumok nélkül kapják meg,
- ...és mindezt úgy tesszük, hogy közben támogatjuk és védjük a munkaerőnket, az ügyfeleinket, a közösségünket és a bolygót.

## Jövőkép

A jövőkép látható, de nem mérhető és nem is szándék. Ilyennek kell lennie:

- Értékeken alapuló
- Nagyra törő és elérhető
- Megjegyezhető
- Inspiráló

Néhány nyomtatással kapcsolatos jövőkép:

- Élénk, élvonalbeli, dinamikus nyomás, amely a modern igényeket tükrözi.
- Dinamikus, fiatalos és izgalmas cég, amely elkötelezett a hatékonyság, a minőség, a szakértelem mellett, és elsősre hibátlanul végzi el a feladatát.

## Értékek

Az elvekhez hasonlóan az egyén értékei ösztönösen befolyásolják a magatartását. Az értékek befolyásolják a döntéseket és ezáltal a cég kiszámíthatóságának szintjét. A nyomdaipari cégek által támogatott értékek a következők:

- A munkatársainknak hatékony, csapat-központú légkör biztosítása, barátságos, jó humorú és a kölcsönös tiszteleten alapuló hangulat, valamint rendkívül udvarias, segítőkész és alkalmazkodó magatartás az ügyfelekkel a közvetlen kapcsolatok során.
- Soha nem adunk ki a kezünkől olyan munkát, amelyet mi magunk nem fogadnánk el.
- Hajlandóak vagyunk a kreativitásra, és arra, hogy új dolgokat próbáljunk ki.
- Olyan legyen a cég, ahol minden munkavállaló azt teszi, ami a cég érdeke – cserébe a cég fennmaradása biztosított.
- Olyan legyen a cég, amely gondoskodik a munkavállalóiról a kiváló munkafeltételek, valamint az oktatás és továbbképzés hosszútávú perspektívája révén.

Ha az emberek tényleg azonosulnak a cég értékeivel és jövőképével, akkor többlet energia, elkötelezettség és jó vállalati szellem alakulhat ki.

## Négy lépés, amellyel küldetést, jövőképet vagy értékeket lehet létrehozni

1. Gyűjts össze minél több ötletet – mindenkit vonj be a közös gondolkodásba – tedd láthatóvá a javaslatokat, hogy mindenki követhesse és befolyásolhassa őket.
2. Tedd sorrendbe és egyszerűsítsd az ötleteket – egy szó könnyebben megjegyezhető, és nagyobb hatással bír, mint egy mondat – valamint konzultálj az érintettekkel a részeredményekről.
3. Véglegesítsd a megfogalmazásokat, és gondold át, mit jelentenek a cég mindennapjaiban.
4. Kommunikáld az eredményeket és vond be a munkavállalókat abba, hogyan lehetne a küldetésnek, jövőképnek és értékeknek megfelelni a mindennapi gyakorlatban, tedd őket élővé, ne a „fióknak” készítsd őket.

Lásd a 07 Group 1. esettanulmányát a 74. oldalon

### A.1.2. PEST elemzés

A PEST elemzés egy stratégiai eszköz az üzletre ható tágabb környezet elemzésére:

**Political** – Politikai tényezők, például a helyi és nemzeti kormányzati és EU-s irányelvek, jogi és egyre inkább környezetvédelmi irányelvek (sőt, egyes szervezetek a SLEPT, PESTEL vagy PESTLE rövidítéseket alkalmazzák, hogy külön jelöljék a környezetvédelmi és jogi kérdéseket).

**Economic** – Gazdasági tényezők, például a várható gazdasági növekedés (vagy visszaesés, recesszió), infláció, árfolyamok és kamatszintek.

**Social** – Társadalmi tényezők, például demográfiai, társadalmi és kulturális változások.

**Technological** – A technológiai tényezőket nem kell bővebben kifejteni a nyomdaipari cégeknek.

A következőkben egy, a nyomdaipari cégek számára pán-európai szinten készült PEST elemzés példáját mutatjuk be.

Érdemes feltennünk magunknak a kérdést:

- Ezek közül a tényezők közül melyek lesznek hatással a vállalatunkra a következő öt évben?
- Milyen további tényezők hatnak a vállalkozásunkra?

## **A NYOMDAIPARI CÉGEKRE HATÓ POLITIKAI, GAZDASÁGI, TÁRSADALMI ÉS TECH- NOLÓGIAI (PEST) KÉRDÉSEK EURÓPAI SZINTŰ ELEMZÉSE**

### **Politikai tényezők**

- A jogi keretek jelentősen eltérőek, így a szociális háló, a szabad verseny, a munkavállalók tájékoztatása, valamint a velük való konzultáció szintje különböző mértékű
- Az EU versenytörvényei kizárják a nagyvállalatok közötti együttműködést
- Különböző mértékű kormányzati támogatás: például egyes kormányok támogatásai hatással vannak más országok nyomdaiparának nyomdai áráira/versenyére
- Eltérő adók/társadalombiztosítási költségek Európában, amelyek hatással vannak a versenyképességre
- Az EU növekedése – a legutóbbi bővítés és a jelenlegi „várólista”
- Az EU egyenlő feltételei és a „szociális dőmping”<sup>1</sup>
- A kormányzati bürokrácia eltérő szintjei
- Egyre növekvő környezettudatosság – EU szén-dioxid kibocsátási céljai/helyi megállapodások a termelési ágazatokban
- Az Európai Szociális Alaphoz és az Európai Globalizációs Alaphoz (EGF) való hozzáférés lehetősége (beleértve a különböző regionális finanszírozási rendszereket az egyes országokban)
- Az „előre csomagolt ügyintézés” hatása, amelyeknél a csőd megállapodások lehetővé teszik a tulajdonosoknak cégük újraindítását a vagyontárgyaik visszavásárlása és a tartozásaik leírása által (az „előre csomagolt ügyintézéshez” való hozzáállásnak politikai dimenziói is vannak)
- A nyomdaipar széttagoltsága és a kisvállalatok túlsúlya
- A nyomtatást az EU/a nemzeti kormányok fejlett szektornak tekintik korlátozott állásteremtési lehetőséggel – így nehezebben jut politikai és pénzügyi támogatásokhoz
- A nemzeti keretek hatása a képzési vagy átképzési prioritásokra, amelyekre a munkáltatóknak sekély - ha egyáltalán valamennyi - ráhatása van

### **Gazdasági tényezők**

- Új gazdaságok (pl. Kína) megjelenése a nyomdaiparban, amelyek aláássák az európai árakat
- Ügyfélszolgálatok kihelyezése új gazdaságokba – ahol könnyebb a helyszínen nyomtatni
- Világgazdasági válság: a bankok kevésbé fektetnek be/nehéz hitelhez jutni
- A deviza ingadozások hatása az európai árakra
- Recesszió: a hirdetési bevételek csökkenése
- Papír/festék/energia költségek
- Európa szerte különböző bérköltségek
- Részvényesi nyomás a nagyobb haszon elérésére
- Az új médiát használó cégek növekedése nagyobb versenyhez vezet
- A hirdetési kiadások az internet felé mozdulnak el
- A nyomdai brókerek hatása
- A piac rövidebb átfutási időket, magasabb szintű testre szabást és alacsonyabb példányszámokat követel
- Piaci nyomás az alacsonyabb költségekért
- A piac márkákra összpontosít, így a multi-média megközelítésre egyre növekszik a kereslet, sokkal inkább, mint a csak nyomdai szolgáltatásra
- Az állami szektor nyomtatási beszerzéseinek jelentős csökkenése

### **Társadalmi tényezők**

- A nyomtatott anyagokat felváltja ezek digitális tárolása és kezelése, valamint az internet-alapú média
- A közösségi és online média használatának növekedése
- A hatóságok hivatalos formanyomtatványainak digitalizálása
- Demográfiai változások: kevesebb fiatal egész Európában
- A Z generáció lehetséges hatása: a „digitális bennszülöttek” kulturális, etikai, érték- és kommunikációs preferenciái
- Nyugdíj válság (a demográfiai változások hatására a kormányok kevésbé képesek nyugdíj fizetési kötelezettségeik teljesítésére), néhány országban magasabb nyugdíjkorhatár
- A gazdasági helyzet miatt kevesebb a lehetőség az idősebb dolgozók áthelyezésére
- A jelenlegi iparági imázs a lehetséges jelentkezők szemében: alacsony technológiájú/férfias/nem biztonságos/korlátozott karrier lehetőségekkel
- Egyre fontosabb jó környezeti teljesítményt és tapasztalatot felmutatni
- Változik, hogy milyen szaktudásra és kompetenciára van szükség

**1.** Az Európai Bizottság a szociális dőmpinget a következőképpen határozza meg: „Áru exportja egy olyan országból, amelynek gyenge vagy nem kellően betartott munkaügyi szabályozása van, így az exportáló költségei mesterségesen alacsonyabbak más országbeli versenytársainál, ahol szigorúbb munkaügyi szabályozás van. Az exportáló ily módon tisztességtelen előnyhöz jut a nemzetközi versenyben. Ez a közvetlen és közvetett munkaköltségekben nyilvánul meg, így jelentős versenyelőnyt biztosít az egyik országban lévő cégeknek, és negatívan befolyásolhatja más országok szociális és munkaügyi előírásait.

- Menedzsment alkalmasság és magabiztosság
- Munkavállalói kapcsolatok – hatékony tájékoztatás, konzultáció és a munkaerő bevonása
- A munkavállalói képzések minősége (például: korlátozott betanítás csak egy fajta berendezés kezelésére)

#### Technológiai tényezők

- Kapacitásfelesleg/alacsony kapacitás kihasználtság az új gépek megnövekedett hatékonysága miatt
- A hagyományos technológia fejlődése (pl.: tekercsadagolás íves nyomtatás)
- Egyéb járulékos fejlődés (a tördelés digitalizálása/számítógépről lemezre)
- Alapvető technológiai változások: digitális nyomtatás/változó adat nyomtatás
- Az internet/e-book/iPad/közösségi médiához kapcsolódó technológia hatása
- Megnövekedett online adattárolás és -kezelés
- Elmozdulás a pusztán nyomtatástól a nem közvetlenül nyomtatással kapcsolatos technológiai megoldások felé, amelyek értéknövelő hatásúak az ügyfél számára, úgy mint például a web dizájn
- A termelésnek oda kell figyelnie a környezetvédelmi megfontolásokra a hulladékok csökkentése, az újrahasznosítás, továbbá a csökkentett energia, víz és vegyszer használat révén
- Új technológiák: nyomtatott elektronika, RFID (rádiófrekvenciás azonosítás), 2D vonalkódok a nyomtatott anyagok interaktivitásának fokozására

#### A.1.3. SWOT elemzés

Amíg a PEST elemzés a vállalatunkra ható tágabb értelemben vett külső tényezők vizsgálatában segít, addig a SWOT elemzés a saját vállalat vizsgálatának stratégiai eszköze:

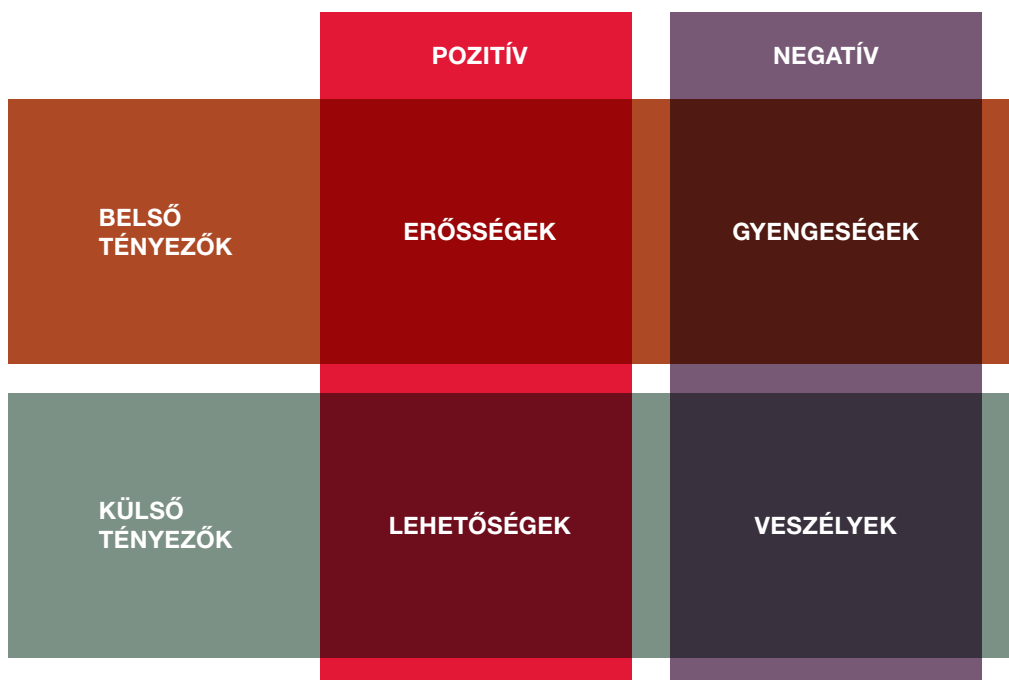
**Erősségek** Az erősségek a cégünk olyan belső tulajdonságai, amelyek segítenek elérni az üzleti céljainkat

**Gyengeségek** A gyengeségek olyan belső jellemzők, amelyek nem segítik a céljaink elérését

**Lehetőségek** A lehetőségek olyan külső tényezők, amelyek kedvezően hatnak üzleti céljaink elérésére

**Veszélyek** A veszélyek olyan külső tényezők, amelyek károsak a cégre nézve

A SWOT elemzést általában így ábrázolják:



Egy nyomdász számára a SWOT például az alábbiakat tartalmazhatja:

|                | POZITÍV   | NEGATÍV   |
|----------------|---|---|
| BELSŐ TÉNYEZŐK | <b>ERŐSSÉGEK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Törzsvevői kör</li> <li>• Jó munkavállalói kapcsolatok</li> <li>• Saját telephely</li> <li>• Pénzügyi stabilitás</li> <li>• Megbízható hagyományos gépek és berendezések</li> </ul> | <b>GYENGESÉGEK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Függs a meglévó ügyfelektől</li> <li>• Munkavállalók oktatása és továbbképzése</li> <li>• Kevés beruházás új gépekbe és berendezésekbe</li> <li>• Idősödő, csak férfiakból álló munkaerő</li> <li>• Rossz imázs – kétkezi, piszkos iparágként tekintik, amely nem vonzó a fiatalok számára</li> </ul> |
| KÜLSŐ TÉNYEZŐK | <b>LEHETŐSÉGEK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Új technológiákba való belépés alacsony költsége</li> <li>• Online marketing</li> <li>• A városközpontban lévő helyiségek innovatív használata</li> </ul>                         | <b>VESZÉLYEK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A nyomtatás helyettesítése házon belüli megoldásokkal és más médiákkal</li> <li>• Az olcsón dolgozó nyomdák által okozott verseny</li> <li>• Recesszió/kiadások csökkentése</li> </ul>  |

A fentiekben bemutatott cég dönthet úgy, hogy:

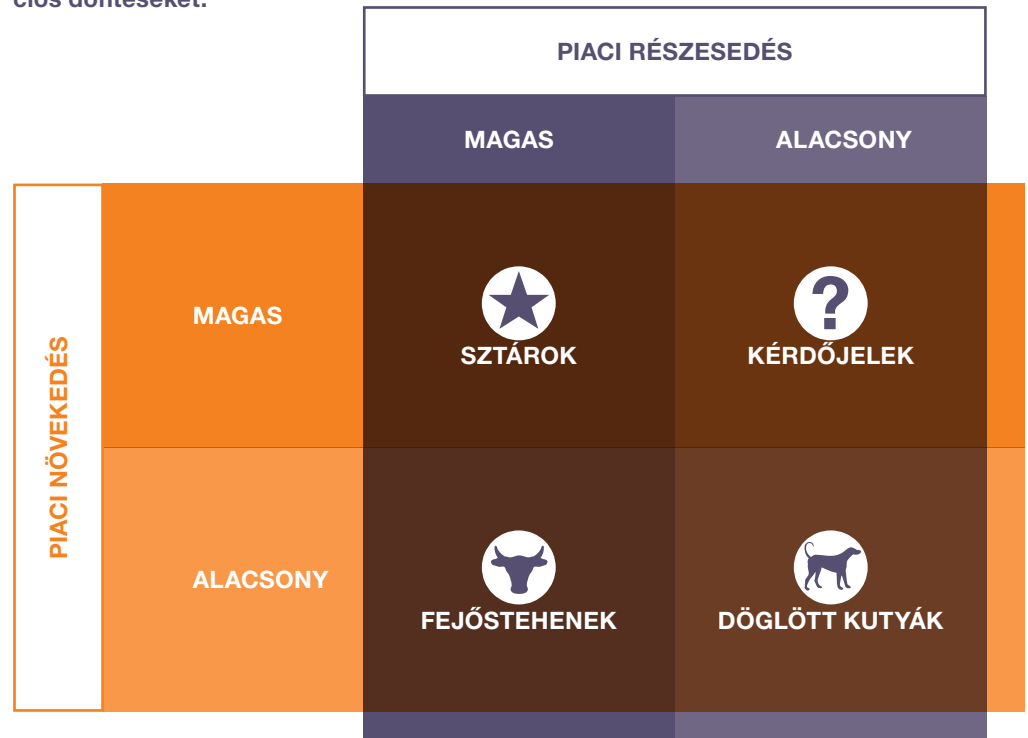
- Piackutatást végez, hogy kiderítse, mit szeretnek bennük az ügyfelek – lásd „Ügyfélkapcsolat menedzsment” (A.1.5., 17. oldal)
- Elemzi a jelenlegi ügyfélkörét a piac/ügyfélelemzés (BCG mátrix) segítségével (A.1.4., 15. oldal)
- Beszél a munkavállalói képviselőivel a vállalatról, és a kihívásokról, amelyekkel szembenéznek
- Beszél a szakszervezeti tanulmányi képviselővel a munkavállalók képzéséről és fejlesztéséről
- Megvizsgálja az online marketing lehetőségeit
- Megfontolja, hogy stratégiai szövetségre lép egy másik nyomdával, amely már beruházott az új technológiákba
- Beszél a munkáltatói szövetségével a fent említettek mindegyikének támogatásáról

*Nyilvánvaló azonban, hogy a mi saját cégünkre készített SWOT elemzésünk egyedi lesz. Kinek a dolga a SWOT elemzés elkészítése? Ki másnak, mint az igazgatóságnak? Miért nem a menedzsment csapatnak? Mi a helyzet a szakszervezeti képviselővel? A munkavállalókkal? A döntéshozatal és a cselekvés felelőssége természetesen a vezérigazgatóé és a csapatáé, de nincs ok arra, hogy miért ne vonna be egyéb érintetteket is a cég jelenlegi helyzetének elemzésbe. Sőt, minél többféle nézőpont segíti az elemzést, annál pontosabb képet fogunk kapni.*



### A.1.4. Piac/Ügyfélelemzés (BCG mátrix)

Ez a rész azt vizsgálja, hogyan nézzük stratégiai szemmel a jelenlegi ügyfeleinket és piacainkat, és hozunk jól megalapozott marketing, értékesítési és termék diverzifikációs döntéseket.



Ezt az elemzés alkalmazható az egyes ügyfelekre vagy piaci ágazatokra - amelyekben a nyomdász igyekszik munkát kapni - ezen kívül termékekre is.

A **döglött kutyáknak** alacsony piaci növekedése és részesedése van, tehát nem túl valószínű, hogy a cég erre a piacra, ügyfélre vagy termékre épít a jövőben. A veszély az, hogy időt és erőforrásokat pazarolnak rájuk, ahelyett, hogy ezt az energiát jövedelmezőbb, és jobb hosszútávú megtérülést biztosító területekre fordítanák.

A **kérdőjelek** magas növekedést mutatnak, és lehetnek belőlük „sztárok”, „fejőstehenek”, de „döglött kutyává” is korcsosulhatnak. Mivel a cégnek nincs erős jelenléte ezen a piacon, el kell döntenie, mennyit hajlandó befektetni ebbe a piacba, ügyfélbe vagy termékcsoportba.

A **sztarok** olyan piaci szektorok, ügyfelek vagy termékek, amelyeknek nagy a növekedési potenciáljuk, és amelyeknél a cég piaci részesedése nagy. Mivel magas a növekedési ütemük, ezért érdeklődhetnek irántuk a versenytársak is, akik szintén érzik a piaci lehetőségeket. Épp ezért nagyon oda kell figyelni rájuk, és nagy erőforrásokat kell fordítani a kiszolgálásukra, valamint a cég jelenlétének megőrzésére ezen a gyorsan növekvő piacon.

A **fejőstehenek** kifejelettek, de a cég jelenléte erős – ezért nem kell nagyon sok időt fordítani rájuk, és mégis lehet őket „fejni”.

Összefoglalva, a vállalatnak fel kell ismernie, hogy melyik piaci szektor, ügyfél vagy termék melyik kategóriába esik, majd:

- Ki kell iktatni a döglött kutyákat
- Meg kell válogatni a kérdőjeleket, és figyelni, hogy mennyi erőforrást emésztnek fel
- Táplálni kell a sztárokat - mivel ők a jövő fejőstehenei
- Meg kell fejni a fejősteheneket – és biztosítani kell, hogy jól bánnak velük, nehogy elcsábítsa őket a konkurencia

Bár hasznos a piac/ügyfélelemzés, a jövőbeni üzleti lehetőségek vizsgálata során egyik kategóriában (piaci szektor, ügyfél vagy termék) sem szabad sem a piaci részesedést, sem a növekedést



a jövedelmezőséggel összekevernünk. Ugyanilyen fontos, hogy biztosítsuk a hozzáadott érték megteremtését, mert ez, az üzlet fenntartásához szükséges, hacsak nem szándékosan fektetünk be „mézesmadzagba”, hogy bejussunk a piacra. Azonban van egy határ ezek számát illetően, és szükségünk van elegendő fejőstehénre a „mézesmadzagok” finanszírozásához.

Vegyünk négy kitalált nyomdai ügyfelet, annak bemutatására, hogy a stratégiai eszközeink mit jelezhetnek róluk, és hogy milyen intézkedésekre lenne szükség.

### 1. Ügyfél

Egy kormányzati ügynökség, amely a vasúti személyszállításról ad felvilágosítást a nagyközönségnek, és amelynek közszolgálati szabványokat illetve tájékoztatási dokumentumokat nyomtattunk több nyelven.

### 2. Ügyfél

Egy egészségügyi szoftver fejlesztésére specializálódott informatikai cég, a szoftvert - a páciensek jelenlétében - hordozható eszközökön lehet használni, majd később az adatokat le lehet tölteni a szerverre.

Marketing és kereskedelmi brossúrákat nyomunk nekik, technikai leírásokat és használati útmutatókat az összes főbb európai nyelven.

### 3. Ügyfél

Egy régóta működő kiadó, amely műszaki kézikönyvek kiadására szakosodott.

### 4. Ügyfél

Egy kommunikációs ügynökség, amely a közszolgálati információk terjesztésére szakosodott. Csupán négy ügyfelet vettünk szemügyre az elvek szemléltetéséhez.

Minden anyagot szakmailag átnéznék, hogy ellenőrizzék a pontosságot (1., 2. és 3. ügyfél)

**Csupán négy ügyfelet vettünk szemügyre az elvek szemléltetéséhez.**

|                | POZITÍV   | NEGATÍV  |
|----------------|---|--|
| BELSŐ TÉNYEZŐK | <p><b>ERŐSSÉGEK</b></p> <p>Fordítás és a nyelvek, mint kiindulási pont (1. és 2. ügyfél)</p> <p>Minden anyagot szakmailag átnéznék, hogy ellenőrizzék a pontosságot (1., 2. és 3. ügyfél)</p>                       | <p><b>GYENGESÉGEK</b></p> <p>Függés az állami szféra által generált munkától (1. és 4. ügyfél)</p> <p>Függés a hagyományos nyomdai termékektől (2. és 3. ügyfél)</p> |
| KÜLSŐ TÉNYEZŐK | <p><b>LEHETŐSÉGEK</b></p> <p>Ügyfelek összeurópai és multinacionális követelményekkel</p> <p>Érzékeny munka, hiszen ha pontatlanul dolgoznak, akkor peres vagy katasztrofális következményei lehetnek az ügynek</p> | <p><b>VESZÉLYEK</b></p> <p>A kormányzati kiadások csökkentése megszüntethet néhány nagy szerződést</p> <p>Gyengélkedő ügyfélbe való idő és energiabefektetés</p>     |

**Mit tehet ez a cég?**

#### Ne tedd:

- Ne várd meg, amíg „lesújtanak” a kormányzati kiadásokra, mielőtt kereskedelmi szerződéseket kötnél – a konkurencia már ott lesz a piacon
- Ne fektess sok időt kétséges jövőjű ügyfelekbe
- Ne fektess be több hagyományos nyomógépbe, amíg az ügyfél/piaci igények elemzését el nem végzed

**Tedd:**

- Kérj referenciát az összes meglévő ügyféltől és kérd a beleegyezésüket, hogy a nekik készített anyagokat felhasználhasd az üzlet bővítésére
- Derítsd ki, hogy milyen szervezetek helyettesíthetik azokat a szolgáltatásokat, amelyeket a kormány leépít
- Keress olyan szervezeteket, amelyeknek szüksége lehet érzékeny és többnyelvű nyomtatásra – és kutasd fel a szervezeteiket, valamint állj készen arra, hogy megkeresed őket egy ajánlattal
- Nézd meg a jelenlegi munkák leghatékonyabb termelési módszereit, és vizsgáld meg új technológiai megoldások esetleges alkalmazását az ügyféligények kielégítésére
- Gondold át, hogyan tudja a cég magát „kommunikációs megoldások szolgáltatójaként” pozícionálni, ahelyett, hogy „csak egy nyomda” lenne
- Kommunikálj és tanácskozz a munkavállalókkal a fejlesztésekről

**A.1.5. Ügyfélkapcsolat menedzsment (CRM)**

Az ügyfélkapcsolat menedzsment (azaz a CRM) egyesíti az értékesítést, a marketinget és a szolgáltatást az alábbi célokkal:

- Új ügyfelek bevonása és megnyerése
- A meglévő kapcsolatok kiaknázása az üzleti lehetőségek maximalizálása érdekében
- Az ügyfelek megtartása, és a cég hűségese partnerévé tétele

Lényegében az ügyfélkapcsolat menedzsment arról szól, hogy a termékeken és a kínált szolgáltatásokon lévő hangsúly átkerüljön arra, amit az ügyfél akar, vagy arra, amire szüksége van – és arra is, hogy mit tehet a cég azért, hogy meghaladja az ügyfelek elvárásait. Egy ügyfél megtartásának költsége elenyésző egy új megszerzéséhez képest, így megéri szorosan együttműködni az ügyfelekkel, és „jobban belefolyani a tevékenységükbe”.

Sok szoftver csomag létezik az ügyfélkapcsolat menedzsment támogatására, a viszonylag egyszerű adatbázisoktól az ügyfélkapcsolati menedzsment rendszereken át a számítási felhőig („cloud computing”). Az alábbiakban néhány olyan elv következik, amely a helyes ügyfélkapcsolat menedzsment részeként bármely üzletre vonatkozik.

**Ismerd meg az ügyfeleidet**

A SWOT, PEST és piaci elemzésen kívül a fenti kitalált nyomdaipari cég sokkal többet tudhat meg az ügyfeleiről, ha felteszi például a következő kérdéseket:

- Mekkora az ügyfél összes marketing és kommunikációs kiadása – nem csak a nyomtatási (az ügyfél azt gondolhatja, hogy mi csak „összefestékezzük a papírt”, és nem gondolja, hogy kommunikációs cég vagyunk)?
- Mit szeretnek a cégek a velünk való munkában?
- Mit tudna a nyomdaipari cég jobban csinálni?
- Mit gondol az ügyfél, kinek lehetne a nyomdai cég szolgáltatásait ajánlani?
- Mik az ügyfél üzleti kihívásai?

És hogyan kell feltenni ezeket a kérdéseket? E-mailben? Telefonon? Személyesen? Nyilvánvalóan a személyes mód messze a legjobb. A találkozó után küldjünk egy „köszönöm az idejét” üzenetet, és fejezzük ki a hálánkat kreatívan: egy kis ajándékkal vagy egy linkkel, amely az ügyfél üzlete számára értékes információt tartalmazhat („Ezt láttam, és Ön jutott az eszembe”).

- Ha már tudjuk, hogy az ügyfélnek mire van szüksége, vagy hogy mit akar, a cégünk nekiláthat annak, hogy meghaladja az elvárásait.
- Bármit is teszünk ma, folyamatosan fejlődünk kell.
- Minden probléma egy lehetőség a javításra és hogy kicsit megerőltessük magunkat, és úgy oldjuk meg a problémát, hogy az ügyfél még inkább bízson a termékünkben vagy szolgáltatásunkban.
- Annyi kapcsolódási pontot kell kiépíteni az ügyféllel, amennyit csak lehet, hogy ha egy személy elhagyja az ügyfél vállalati szervezetet, vagy a miénket, akkor a kapcsolatot ne vigyék magukkal.
- Kövesd, hogy mi jelenik meg a sajtóban az ügyfeleiről.
- Ismerd meg az ügyfeled tevékenységét és a problémákat, amelyek hatással vannak rá.
- Ismerd meg az ügyfeled alkalmazottait, a személyes elkötelezettségeiket, valamint hogy mit kedvelnek és mi iránt érdeklődnek

## Ügyfélkapcsolat menedzsment ellenőrzési lista

Minden meglévő ügyfélre vonatkozóan

| KÉRDÉS/INTÉZKEDÉS  | KI | MIKORRA | HOL TALÁLHATÓ INFORMÁCIÓ HOZZÁ |
|--|----|---------|--------------------------------|
| Az ügyfél meghívást kapott arra, hogy meglátogasson minket   |    |         |                                |
| Feltáró interjút folytattunk – lásd a fenti kérdéseket   |    |         |                                |
| A válaszokat állandó és hozzáférhető adatbázisba rögzítettük   |    |         |                                |
| Köszönetet mondtunk valamilyen formában az ügyfélnek   |    |         |                                |
| Azonosítottuk a legfontosabb embereket az ügyfél vállalatában (beleértve a személyi asszisztenseket, recepciósokat, könyvelőket és mindenkit, akivel kapcsolatban állhatunk) |    |         |                                |
| Minden személyről információt rögzítettünk az adatbázisba  |    |         |                                |
| Rendszeresen rákeresünk az ügyfélre, például a „Google News” segítségével  |    |         |                                |
| Tisztában vagyunk az ügyfél pénzügyi évével (hogyan tudjuk, mikor határozzák meg a költségvetéseket és mikor merülhetnek fel elkölthető pénzeszegek vagy kiadáscsökkentések) |    |         |                                |
| Az ügyfélszolgálati munkatársakat megfelelően képeztük   |    |         |                                |
| Ismerjük a konkrét naptári eseményeket, amelyek fontosak az ügyfél életében  |    |         |                                |
| A következő ügyfélkapcsolat – és annak oka   |    |         |                                |

### A.1.6. Termékdiverzifikáció

A stratégiai átvizsgálás és a piac/ügyfél elemzés eredményeképpen lehet, hogy diverzifikálnunk kell a termék- és szolgáltatási portfóliónkat.

A diverzifikációt a következőképpen határozhatjuk meg:

|          |         | TERMÉKEK         |                |
|----------|---------|------------------|----------------|
|          |         | MEGLÉVŐ          | ÚJ             |
| TERMÉKEK | MEGLÉVŐ | PIACI TÉRHÓDÍTÁS | PIACBŐVÍTÉS    |
|          | ÚJ      | TERMÉKFEJLESZTÉS | DIVERZIFIKÁCIÓ |

A diverzifikáció nem mehet annak a főtevékenységnek a kárára, amely a diverzifikációt finanszírozza. Az igazi próba az, hogy a vállalat jobban jár-e és képes-e hozzáadott értéket teremteni a diverzifikáció következtében. Épp ezért minden új terméknél vagy szolgáltatásnál meg kell vizsgálni a kockázat arányát az új termék vagy szolgáltatás értékéhez képest, az alábbi ábra szerint:

|          |          | ÉRTÉK                                       |   |
|----------|----------|---|---|
|          |          | MAGAS                                       | ALACSONY                                      |
| KOCKÁZAT | MAGAS    | <b>A</b><br>ÚJ TERMÉKEK<br>ÚJ PIACOK        | <b>C</b><br>ÚJ TERMÉKEK<br>MEGLÉVŐ PIACOK     |
|          | ALACSONY | <b>B</b><br>MEGLÉVŐ TERMÉKEK<br>ÚJ PIACOKON | <b>D</b><br>HAGYOMÁNYOS<br>TERMÉKEK ÉS PIACOK |

**A.** Az „A” esetben valószínűleg új berendezésekbe és új szaktudásba - átképzés és/vagy új emberek felvétele által - is be kell ruházni, de a lehetséges nyereség arányban áll a magas kockázattal.

**B.** A „B” esetben a már meglévő termékeket és szolgáltatásokat új piacokra visszük. A fenti kitalált nyomda számára ez azt jelentené, hogy a közsférának nyújtott szolgáltatásokat a magánszektorban lévő ügyfeleinek is ajánlaná.

**C.** A „C” esetben új termékeket és szolgáltatásokat tesztelne a meglévő ügyfeleken, ezzel potenciálisan növelve a meglévő piacot. Ugyanakkor az árszintet valószínűleg a jelenlegi elvárások határozzák majd meg.

**D.** A „D” eset a szokásos üzletmenetet jelenti.

### **A.1.7. Hogyan váljunk preferált beszállítóvá?**

#### **Ellenőrző lista ahhoz, hogy mit tegyünk, hogy a preferált beszállítóvá váljunk**

- 1.** *Először is a nyilvánvaló: olvasd el figyelmesen a követelményeket, és tegyél mindent úgy, ahogy az ügyfél igényli, például válaszolj e-mailben vagy postai úton utasítás szerint, használd a megadott mintákat. Olvasd el és kövesd a szabályokat.*
- 2.** *Legyenek kéznél esettanulmányok és ügyfélajánlások, hogy bármikor csatolhasd őket pályázataidhoz.*
- 3.** *Készíts egy teljes körű irányelv és eljárásmod gyűjteményt, amely magában foglal többek között egészségügyi, biztonsági, környezetvédelmi, diverzitási és esélyegyenlőségi, vészhelyzeti tervet, továbbá bármilyen egyéb olyan irányelvet és eljárásmodot, amelyet az ügyfél megkíván.*
- 4.** *Használj informatikai protokollokat az adatok védelme érdekében.*
- 5.** *Minőségbiztosítás: bizonyítsd egy minőségbiztosítási szerv tanúsítványával vagy egy megbízható belső minőség auditálási módszer segítségével.*
- 6.** *Vitarendezés: legyen világos irányelved és eljárásmodod a viták rendezésére.*
- 7.** *Elérhetőség: elektronikus, telefonos és személyes elérhetőség.*
- 8.** *Titoktartás: bizonyítsd szakmai tisztességedet, és legyen megbízható módszered az ügyfelek adatainak védelmére.*
- 9.** *Mutass hajlandóságot arra, hogy megismerd az ügyfelet és testreszabott megoldásokat fejlessz ki üzleti igényei kielégítésére.*
- 10.** *Fejtsd ki a céged speciális szaktudását, ismereteit és szakértelmét, mint például megbízhatóság, nyelvi ismeretek.*
- 11.** *Mi teszi a céged egyedivé? Mindenki jó minőséget szállít időben és jó áron, akkor mi teszi a te cégedet mássá? Miért téged válasszanak?*
- 12.** *Az a kis plusz, ami bizonyítja, hogy szeretnél az ügyfeleid kedvében járni, hajlandó vagy többlet-erőfeszítést tenni értük, és kitűnsz a tömegből.*
- 13.** *Miután benyújtottad a kért információkat, menj is utána a dolognak! Megfelel az ügyfél követelményeinek? Ha nem, mi hiányzik?*
- 14.** *Ha a pályázatodat elutasítják, mindig kérj visszajelzést, hogy tanulhass a tapasztalatból.*

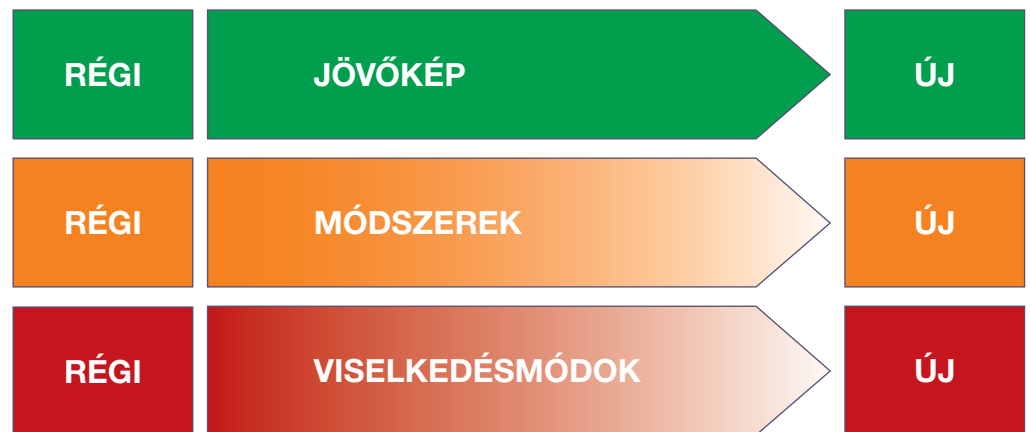
## A.2. Fúziók és stratégiai szövetségek

### A.2.1. Fúziók és felvásárlások

A fúzió lehetőséget adhat berendezések, munkavállalók vagy ügyfelek gyors megszerzésére, az ellátási lánc és a piacra jutási idő javítására, az üzlet gyors növelésére, a méretgazdaságosság elérésére, a stratégiai illeszkedés kihasználására. Ilyen például, amikor egy nyomda felvásárol egy kiadót (vagy fordítva). Ezen kívül a fúzió arra is jó, hogy lehetővé tegye a tulajdonosnak a vállalat elhagyását (pl. nyugdíjba vonul). Gondold át egy teljesen új cég elindításának alternatíváját. Beszélj a munkáltatói szövetségekkel, és kérj tanácsot az üzleti szempontokról, amelyek ezen eszköztár látókörén kívül esnek.

A fúziók és felvásárlások több mint a fele megbukik, és ha azt is bukásnak vesszük, ha nem sikerül növelni a részvényesi értéket, akkor a bukási arány eléri a 80%-ot. Továbbá, tekintettel arra, hogy az emberi tényezők körülbelül 60%-ban felelősek a bukásért, az emberi tényező kulcsfontosságú bármilyen átszervezésnél.

Leggyakrabban a vállalati jövőkép az, hogy mindkét korábbi szervezetből vegyünk a legjobbat, és ebből hozunk létre új identitást. Azonban a következő modell bemutatja azt, ami oly gyakran történik a gyakorlatban. Childress és Senn „In The Eye of the Storm” című munkájukban a következő „közlekedési lámpa” átalakítási modellt javasolják:



A fenti model a következőket mutatja:

- A jövőképet (zöld) könnyen érthetően kell kommunikálni, és a munkavállalóknak meg kell érteniük azt
- A módszerek, irányelvek és eljárások (sárga) a „régvi világhoz” igazodnak, ezért akadályozzák a jövőkép megvalósítását
- A viselkedésmódok (piros) a múltban gyökereznek, és a „régvi világhoz” igazodnak, így végzetesen aláássák a jövőképet.

A fenti bizonyítékok alapján egyértelmű, hogy a fúzióba, felvásárlásba kezdő, vagy stratégiai szövetségre lépő cégeknek figyelembe kell venniük az emberi tényezőt. A következő ellenőrzési lista a gyakorlat során jól bevált tapasztalatok alapján készült.

## A.2.2. Az emberi tényezők ellenőrzési listája

A fúziók és felvásárlások felelőssége és elszámoltathatósága a menedzsment vállán nyugszik, a következő útmutatás a vezetői cselekvésekre összpontosít.

A fúzióknak vagy felvásárlásnak (a továbbiakban összeolvadás) három szakasza van:

1. Az összeolvadást megelőző átvilágítás
2. Az összeolvadás
3. Az összeolvadást követő racionalizáció és beilleszkedés

### 1. Az összeolvadás előtti szakaszban fontos megvizsgálni a következőket:

- Mindkét cég jogi, szabályozási, egyéni szerződéses és kollektív tárgyalási kötelezettségeit
- Értékelni kell a potenciális üzleti partner „humán tőkáját”: szaktudás, ismeretek, képzési tanúsítványok, szolgálati idő, életkor szerinti összetétel, akkreditációk, mint például az „Investors in People” vagy hasonló díjak
- A kötelezettségeket: a társasággal szembeni lehetséges követeléseket, a fluktuációt, a szolgálati időt, a fegyelmi eljárásokat, a munkahelyi betegségeket és hiányzásokat

### 2. Az összeolvadás szakasza négy fő területből áll:

#### Megfelelőség

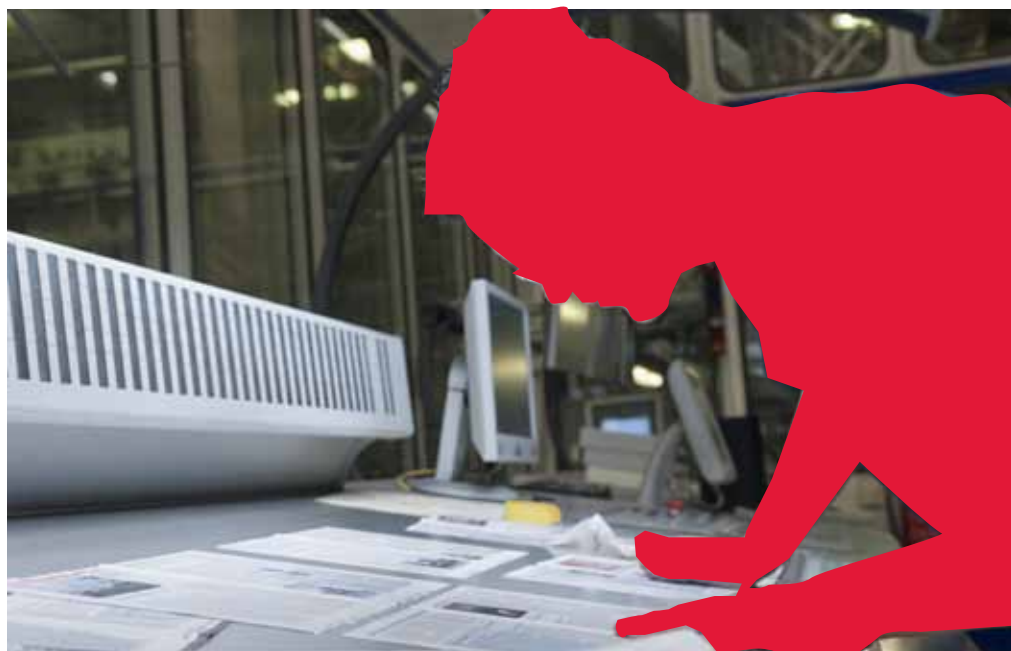
A munkáltatói szövetség tud majd segíteni abban, hogy a megfelelj az olyan nemzeti jogszabályoknak és rendeleteknek, mint például a Szerzett Jogokról Szóló Irányelv (Transfer of Undertakings Protection of Employment Regulations az Egyesült Királyságban; a francia Code du Travail 122-12 cikkelye; a Német Polgári Törvénykönyv 613a paragrafus; az olasz (166/2009 törvény 19(4)(4) cikkelyével módosított) 428/1990 törvény 47. cikkelye).

#### Kommunikáció

- Lásd B.1. a 26. oldalon
- Ne feltételezd, hogy a partnerszervezet kommunikációs mechanizmusai úgy működnek, ahogy kell, akkor se, ha a HR osztály/az emberek azt állítják, hogy így van. Sőt, a saját cégedről se feltételezd ugyanezt.
- Kezdd a közvetlen vezetővel, mivel őket sokszor „sötétben tartják”, és csak azután értesülnek a dolgokról, miután a szakszervezeteket tájékoztatták, vagy esetleg csak a munkavállalókkal egy időben tájékoztatják őket. Ha azt akarjuk, hogy a menedzserek vezessék az embereket, akkor az élen kell járniuk, tehát fontos őket bevonni.
- Kommunikálj, tájékoztass, konzultálj és tárgyalj hatékonyan a szakszervezetekkel, ismerd a vonatkozó jogi, szerződéses megállapodásokat és a kollektív szerződéseket.
- Végül, az üzleti összeolvadás időszakára jellemző, hogy a munkavállalóknak rengeteg olyan kérdést tesznek fel, amelyeket nem lehet megválaszolni. Ez nem azért van így, mert visszatartják az információt, hanem azért, mert még senki sem tudja a választ, mivel még nem született megállapodás. Fontos, hogy nyíltak legyünk az emberekkel az ilyen kérdésekkel kapcsolatban, és befolyásoljuk az elvárásaikat azáltal, hogy tájékoztatjuk őket a helyzetről.

#### Konzultáció

- Felelj meg a jogi, szabályozási, szerződéses megállapodások és a kollektív szerződés tájékoztatási, konzultációs és tárgyalási kötelezettségeinek. Mindezt jóhiszeműen tedd annak érdekében, hogy a munkavállalókban és képviselőikben bizalmat kelts.
- Lásd B.1.4. a 28. oldalon
- Lásd „Titoktartás” (B.1.3. a 28. oldalon), mert előfordulhat, hogy a vezetés olyan kérdésekről akar tárgyalni a szakszervezetekkel/munkavállalói képviselőkkel, amelyek titkosak, vagy mert a menedzsment „tesztelni” akarja a gondolkodásukat, vagy mert válaszol egy képviselői kérdésre. Az ilyen jellegű tárgyalások bizalmas jellegét egyértelművé kell tenni a vezetők és a képviselők számára. Ez utóbbiaknak meg kell érteniük, hogy az információt nyilvánosságra hozzák, amint a határozott döntések megszülettek.
- Az ilyen érzékeny időszakban minden menedzser és képviselő számára egyértelmű kell, hogy legyen, hogy a tárgyalások célja a tájékoztatás (tehát a döntéseket már meghozták), a konzultáció (tehát gondolatokat, ötleteket, véleményeket és megérzéseket várnak még a döntés



meghozatala előtt, így ezek valóban befolyásolhatják azt), a problémamegoldás (kreativitás), a tárgyalás (lásd C.1. a 46. oldalon), vagy a döntéshozatal. A munkavállalói képviselőket be kell vonni ebbe a kommunikációba. A cégek összeolvadásakor az egyértelműség hiánya a bizalom elvesztéséhez vezethet és elbátortalaníthat ebben a bizonytalan időszakban, valamint vitákhoz vezethet

#### **Vezetés**

- Abszolút egyértelműség a döntéshozatal elszámoltathatóságát illetően
- Az összeolvadást követően valószínű, hogy változás lesz a vezetésben és a döntéshozatalban
- Mindegyik menedzser bevonása és az új vállalati szervezetben várható jövőjükkel kapcsolatos bizonytalanságok kezelése

### **3. Három fő kérdést kell megtervezni annak érdekében, hogy biztosítsuk az összeolvadás utáni hatékony racionalizációt és beilleszkedést:**

#### **Kommunikáció**

- Lásd fent és B.1. (26. oldalon)
- A félelmek és aggodalmak közvetlenül az összeolvadás után ugyanúgy jellemzőek lesznek, mint az összeolvadás előtt. Sőt, ilyenkor még inkább, mivel az emberek arra várnak, hogy a menedzser „kimutassa a foga fehérjét”. Épp ezért a „túlkommunikálás” kötelező az összeolvadást követő időszakban. A vezetés kritikus ebben az időben: rendkívül fontos, hogy látható és elérhető legyen, és kommunikáljon, hallgassa meg az embereket, valamint mutasson megértést. Lásd C 3 pontot az 55. oldalon.
- Az összeolvadás után a munkavállalóknak lehetnek új kollégáik, új főnökök, vagy olyan embereket kell irányítaniuk, akiket nem ismernek, esetleg először kell vezetői szerepet ellátniuk. Néhány ember „tesztelni” akarja majd az új főnököt. Egyes vezetők talán „keménykedni” akarnak. Ez nehéz idő lehet a menedzsereknek. Épp ezért fontos, hogy a magas beosztású/tapasztalt vezetők szakítsanak időt kötetlen négy szemközti beszélgetésekre az összes többi vezetővel. Ez az idő alkalmas menedzserment „összejövetelek” szervezésére is, ahol a vezetők összeállíthatják a napirendet, és belemerülhetnek azokra a kérdésekre, amelyekkel kapcsolatban kevésbé érzik magukat otthonosan.

#### **A munkaerő bevonása**

- Lásd B.1.4. (28. oldal)
- Ez remek időszak arra, hogy bevonjuk az embereket a cég küldetésének, jövőképeinek és értékeinek meghatározásába vagy felülvizsgálatába – lásd A.1.1. 10. oldal)



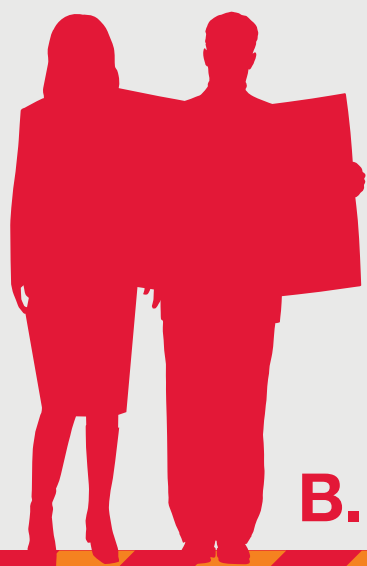
### Összeolvadás menedzsment

Néhányan „gyászolhatják” az előző szervezetet, néhányan izgatottak lehetnek az új jövő miatt, néhányan szkeptikusak lehetnek, és néhányan még mindig a tagadás fázisában lehetnek. A vezetőknek el kell fogadniuk, hogy a különböző emberek a „váltózási görbe” különböző szakaszaiban lesznek. Lásd C.2.3. (52. oldal).

Jó befektetés lehet a változási görbét megismertetni a vezetőkkel, hogy segítsen nekik az emberek irányításában az összeolvadás ideje alatt. Lásd C.2.4. (53. oldal) és C.2.5. (54. oldal)

### Az emberi tényezők ellenőrzési listája felvásárlás, fúzió vagy stratégiai szövetségek esetén

- Világos üzleti indokok
- Az ésszerű indokok lefordítása az emberek számára értelmezhető előnyökre
- Tiszta vezetői elszámoltathatóság – ki miben jogosult dönteni?
- Összeolvadás előtti átvilágítás és vizsgálódás – lásd fent
- Erős belső kommunikációs rendszerek, amelyek valóban kommunikálnak - nem csak „hírül adnak” - a cégen belül felfelé, lefelé és kereszt irányban, meghallgatják az embereket, és válaszolnak arra, amit mondanak vagy kérdeznek, lásd B.1. (26. oldal)
- Erős belső kommunikációs rendszerek, amelyek valóban kommunikálnak - nem csak „hírül adnak” - a cégen belül felfelé, lefelé és kereszt irányban, meghallgatják az embereket, és válaszolnak arra, amit mondanak vagy kérdeznek, lásd B.1. (26. oldal)
- Vond be a közvetlen vezetőket, hiszen a munkavállalókat ők vezetik
- Tájékoztasd a munkavállalói képviselőket/főállású szakszervezeti tisztviselőket, és konzultálj velük a dolgok korai szakaszában, amikor a döntéseket még valóban lehet befolyásolni
- A foglalkoztatási feltételeket érintő ügyekben tárgyalj a munkavállalói képviselőkkel/ szakszervezeti tisztviselőkkel
- Tedd egyértelművé, hogy mi az, ami tájékoztatás (a döntés megszületett), mi az, ami konzultáció (a menedzsment még nem hozott döntést), és mi az, ami tárgyalás (közös döntés), valamint ismerd el a munkavállalói képviselők jogos szerepét ezek mindegyikében
- Határozd meg, hogy milyen információk titkosak, és fejtss ki, milyen következményekkel jár, ha bárki közzéteszi ezeket. Azonban csak azok az információk legyenek titkosak, amelyek ha nyilvánosságra kerülnének, kárt okoznának a vállalatnak vagy egy személynek
- Kérj szakmai tanácsot a törvényeknek és rendeleteknek történő megfelelésről
- Ismerd fel, hogy a változás különböző emberekre eltérő hatással van az életszakasztól és körülményektől függően. Minden vezetőknek tudnia kell, hogyan lehet menedzselni az átmenetet
- Építs imponáns jövőképet, amelynek megteremtésében mindenki részt vehet



## **B. BEVONÁS/KONZULTÁCIÓ**

## B.1. Kommunikáció

- Kommunikációs irányelvek
- Belső kommunikáció
- Titoktartás
- Az információ, konzultáció és döntéshozatal összeegyeztetése
- Konzultáció
- Megbeszélések – a legjobb gyakorlat

Egy 2009-ben európai cégek körében végzett kutatás<sup>2</sup> a következő tanulságot vonta le a legutóbbi recesszióból a jelenlegi gazdasági környezetben lehetséges túléléshez:

*„A vezetőknek ki kell fejteniük az üzenetüket, az elvárásaikat és az érveiket olyan nyersen, világosan, és olyan gyakran, amilyen gyakran csak lehet. Meg kell mutatniuk a beszéd és a cselekvés, az értékek és a döntések, valamint a célok és azok megvalósítása között. A személyes kommunikáció, a „nyitott ajtó politika” és az aktív odafigyelés mind lényegesek ebben a környezetben.”*

2. (Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession; The Boston Consulting Group; March 2009)

### B.1.1. Kommunikációs irányelvek

Az egészséges struktúrát azokkal a kérdésekkel kell kezdeni, amelyekkel a vállalatnak foglalkoznia kell, és következetes stratégiát kell kialakítani a kommunikáció és az átszervezés kezelésére. Ez magában foglalja a munkavállalókkal kapcsolatos kérdések legmegfelelőbb csatornáinak kiválasztását, felismerve: lehet, hogy több csatornára is szükség lehet, különösen mivel az átszervezési kérdések valószínűleg különbözőképpen érintik az egyes embereket. Alapvetően fontos továbbá, hogy világos legyen: milyen kommunikációt folytatunk a munkavállalókkal és képviselőikkel. Például egy fontos és összetett kérdésnél lehet szó kezdeti tájékoztatásról, a kihívás meghatározásáról, amelyet közös problémamegoldás követ. Ezután jön a konzultáció az elfogadható választási lehetőségekről, majd végül a tárgyalás, melynek során a foglalkoztatás feltételeit és munkamódszereket érintő szerződéses változásokat határozzák meg.

Lásd Polestar esettanulmány (86. oldal)

Megjegyzendő, hogy a gyakorlatban az a legjobb, ha az munkavállalói képviselőket a folyamat minden szakaszába bevonjuk; a tájékoztatásba és a probléma megoldásba csakúgy, mint a tárgyalásba.

#### A Uni Europa Graphical nyilatkozata

A Uni Europa Graphical és tagszervezetei határozottan leszögezik, hogy az átszervezési folyamat kiindulópontjának a szakszervezettel történő kapcsolatfelvételnek és tárgyalásnak kell lennie – mivel a szakszervezet a munkavállalók törvényes képviselője.

#### A hatékony kommunikációs szabályzat elvei

Annak érdekében, hogy elnyerjük munkatársaink szabad belátáson alapuló aktivitását, be kell vonnunk őket a folyamatokba. A következő alapelvek számos olyan vállalati szervezetnél beváltak, amelyek jelentős változásokon mentek keresztül:

1. A személyes kommunikáció a legjobb csatorna a munkavállalók munkáját, jólétét érintő kérdéseknél, illetve ha változtatni kell munkájukon vagy módszereiken.
2. A papír alapú és digitális kommunikációs csatornák alkalmasak információterjesztésre és a személyes kommunikáció támogatására.
3. A telefonos beszélgetések hasznosak kérdések feltevésére és tisztázására.
4. Minden vezető felelős azért, hogy kommunikáljon a beosztottaival.
5. A kommunikáció lényege az, hogy megértessünk valamit másokkal, tehát ez egy kétirányú folyamat, amelynek során az emberek kérdéseit megválaszolják, és a döntéshozók meghallgatják a véleményüket. A munkavállalóknak tudniuk kell, hogy a meglátásaikra odafigyelnek, és értéklik őket.
6. Az üzenetek vonatkoznak az adott helyzetre: „ez mit jelent a mi csapatunknak/ részlegünknek/területünknek?”

### 7. Különösen változások idején a kommunikációs szabályzatnak:

- Hatékonyan kell tájékoztatni az érintetteket a változás szükségességéről, hogy megértsék a helyzetet
- Lehetővé kell tennie, hogy az emberek befolyásolhassák a dolgokat, így jobban bevonódnak a folyamatba
- Pontosabban, az embereknek tudniuk kell, hogy a változás mit jelent a következők tekintetében:
  - Mit ne csináljanak többé?
  - Mit kezdjenek el?
  - Mit folytassanak?
  - Ki mit fog elveszíteni? Kinek mit kell abbahagynia/elkezdenie?
- Lehetővé kell tennie, hogy az emberek gyors és pontos válaszokat kapjanak a kérdéseikre
- Létre kell hoznia egy csatornát, amelyen keresztül a vélemények eljutnak a döntéshozókhoz, akik visszajelzéseket adnak, így bizonyítva, hogy meghallgatták és figyelembe vették ezeket
- Be kell vonnia az érintetteket a kreatív problémamegoldásba, ahol csak lehet
- Valóban konzultálnia kell, ahol van lehetőség a végső döntés befolyásolására
- Tárgyalni kell, amikor a következmények a szerződéses kötelezettségeket is érintik

*Ezt a három lépésből álló szemléletet mutatja be a „Kérdések - csatornák - kommunikáció mátrix” Lásd B.1.4. (28. oldal), valamint „A tájékoztatás, konzultáció és döntéshozatal összehangolása” részt lent B.1.5. (32. oldal).*

### B.1.2. A hatékony belső kommunikáció elvei

**Vannak egyértelmű, jól ismert és érthető kommunikációs folyamatok:**

- A menedzsmenttel, a munkavállalókkal és képviselőikkel?
- A vezetőséggel, a közvetlen vezetőkkel és közvetlenül az összes munkavállalóval?
- Belső kommunikációs struktúra és terv az egész vállalatra?
- Összeköttetés a belső és külső kommunikáció között?

#### Titoktartás

*Világos a menedzserek és a munkavállalói képviselők számára a titoktartás jelentése és fontossága – és tisztában vannak vele, milyen szankciókkal jár a titoktartás megszegése? Lásd B.1.3. (28. oldal).*

#### A menedzsment, a munkavállalók és képviselőik közötti kommunikáció

*Vannak a felek közötti kommunikációra elfogadott módszerek és megállapodtak ennek gyakoriságában? Lásd B.1.4. (28. oldal).*

#### Kommunikáció a munkavállalókkal

*Felülvizsgálták közösen a belső kommunikációs mechanizmusokat, beleértve a kétirányú és konzultációs mechanizmusokat? Lásd B.1.1. (26. oldal)*

#### Közös kommunikáció

*Mielőbb meg kell állapotodni a kommunikációs módszerekről és ezek gyakoriságáról:*

- A menedzsmenttel, a munkavállalói képviselőkkel és a főállású szakszervezeti tisztviselőikkel
- A szakszervezetekkel, mind a tisztségviselőikkel, mind a tagokkal
- Közös nyilatkozatokról, amelyek bizonyítják, hogy a felek együttműködnek, és amelyek biztosítják, hogy a munkavállalók egységes üzeneteket kapnak

#### Megbeszélés menedzsment

*A menedzsment és a munkavállalói képviselők közötti kiszámíthatóság és bizalom érdekében hasznos lehet a feleknek „elő- és utómegbeszélést” tartaniuk. Mindezt azért, hogy, hogy megértsék a kérdéseket, és gyorsan tisztázhassák a féltevéteket.*

*A megbeszéléseket egy hónappal előre ki kell tűzni, rendszeresen meg kell tartani őket, és nem szabad elhalasztani vagy lemondani, csak kivételes esetben.*

*További ötletek a jó megbeszélés menedzsmenthez a B.1.7. (34. oldalon) található*

### B.1.3. Titoktartás

Először is a cégeknek tisztában kell lenniük a jogi és szabályozási keretekkel, amelyeken belül működnek, és ami országonként és/vagy régióként eltérő.

Elvileg a hagyományos kollektív tárgyalások arra alapulnak, hogy a menedzsment javaslatot dolgoz ki (a szakszervezetek pedig követeléseket), és aztán tárgyalnak a megállapodásról. Ha azonban partnerként akarunk dolgozni, a nyitottság szellemében, akkor már korai szakaszban konzultálnunk kell, amikor még lehetőség van a javaslatok mögött álló gondolkodás információkkal való alátámasztására és befolyásolására.

A menedzsmentre nézve az üzleti titok megszegése következményekkel jár, mivel az üzleti titok kiszivárgása káros lehet, hatással lehet az ügyfelek vagy részvényesek bizalmára, vagy szükség-telen médiaszpekulációt okozhat.

A szakszervezeti képviselőknek is nehezőkre eshet olyan bizalmas információ kezelése, amelyet nem oszthatnak meg a tagjaikkal, mivel a szakszervezetek demokratikus, tagokból álló szervezetek, és a szakszervezeti képviselők kötelesek beszámolni tagjaiknak.

Épp ezért fontos, hogy a jogi és szabályozási kötelezettségeket megértsék, és a kérdéseket csak akkor titkosítsák, ha erre szükség van, és csak annyi időre, amennyire feltétlenül muszáj.

### B.1.4. Hogyan vonjuk be az embereket a kérdések megoldásába?

Fontos kitalálni mind a munkavállalók, mind a képviselők bevonásának módszereit. A kommunikációs csatornák megnyitása számos előnnyel jár:

- Bevonja az összes menedzsert
- Bevonja a munkavállalókat a probléma megértésébe, ami azt jelenti, hogy nagyobb valószínűséggel ismerik fel a változás szükségességét és könnyebben elfogadják a megoldást, még akkor is, ha az kedvezőtlen számukra
- A munkavállalói/szakszervezeti képviselők jobban informáltak lesznek, mikor leülnek tárgyalni, és egyértelműbb felhatalmazást kapnak kollégáiktól/a szakszervezeti tagoktól
- A következő modell arra ösztönzi a munkáltatókat, hogy gondolják át: a kommunikációs csatornák és párbeszédetek milyen kombinációját használják az emberek szélesebb körű bevonására konkrét kérdések megoldásánál.

#### Kérdések – csatornák – párbeszédetek – mátrix

Jó, ha a menedzserek megfontolják, milyen kérdésekkel kell foglalkozni, majd átgondolják minden kérdéssel kapcsolatban a következőket:

- Melyik a legmegfelelőbb csatorna, és
- Melyik a legmegfelelőbb kommunikációs forma

Ezt a következőképpen lehet ábrázolni:



#### A Uni Europa Graphical nyilatkozata

A Uni Europa Graphical és tagszervezetei határozottan leszögezik, hogy az átszervezési folyamat kiindulópontjának a szakszervezettel történő kapcsolatfelvételnek és tárgyalásnak kell lennie – mivel a szakszervezet a munkavállalók törvényes képviselője.

Lásd Hjemmet Mortenson Trykkeri esettanulmány (88. oldal)

**\* A Uni Europa Graphical nyilatkozata**  
A Uni Europa Graphical és tagszervezetei határozottan leszögezik, hogy a munkamódszerek változását mindig meg kell vitatni a szakszervezetekkel, és tárgyalás legyen a párbeszéd kiinduló pontja.

| KÉRDÉSEK  | CSATORNÁK  | PÁRBESZÉD   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Munkafegyelem és szabályok</li> <li>• Munkamódszerek</li> <li>• Átszervezés/elbocsátások</li> <li>• Egészség és biztonság</li> <li>• Képzés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyéni</li> <li>• Csapatban</li> <li>• Független szakszervezet/ek *</li> <li>• Egyéb választott képviselők</li> <li>• Munkacsoport/fókuszcsoport</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tájékoztatás</li> <li>• Konzultáció</li> <li>• Tárgyalás</li> <li>• Problémamegoldás</li> <li>• Döntéshozatal</li> </ul> |

#### Például

- Egy egyéni oktatási és továbbképzési kérdést négy szemközt kell megbeszélni a közvetlen feletttel, és a párbeszéd valószínűleg tanácsadó jellegű lesz.
- A munkamódszerek változása kollektív csatornák útján valósulhat meg. Először tájékoztatást kell adni, ezután következik a problémamegoldás, a konzultációk és végül kerül sor a tárgyalásokra.

#### Mindenyik kérdésről tudnunk kell, hogy:

- Kire lesz hatással?
- Kik az érintettek?
- Melyek a legmegfelelőbb csatornák?
- Melyek a releváns párbeszéd formák?
- Milyen gyakran kell bevonnunk az érintetteket?

#### Kérdések

A kérdésekre a fenti táblázatban mutattunk be példákat. Átszervezésnél ezek a következők lehetnek:

- Rugalmas munkafeltételek az ügyfél igényeknek/piaci keresletnek való megfelelés érdekében – lásd B.3.5. (43. oldal)
- Költségcsökkentés
- Leépítés/létszám-optimalizálás (átszervezés annak érdekében, hogy megtalálják a vállalat számára megfelelő számú munkavállalót és egyéb erőforrásokat)/elbocsátások
- Új technológiába, üzembe vagy berendezésbe való beruházás
- Képzés és átképzés a változó igények kielégítésére
- Munkamódszerek változtatása
- A foglalkoztatás feltételeinek - például a munkaórák - változtatása
- Stratégiai szövetség, fúzió vagy felvásárlás
- Átcsoportosítási/áthelyezési lehetőségek

#### Csatornák

A lehetséges csatornák a következők:

- Kötetlen négy szemközti beszélgetések
- Értékelés/személyes fejlődés értékelése
- Csapat eligazítás
- Csapatmegbeszélés
- Top team megbeszélés
- A vezetők körbejárnak a cégnél, és beszélgetnek az emberekkel
- Kávé és süti/tea és keksz/bor és rágcsálnivaló
- \*Szakszervezeti kapcsolat/tájékoztatás/konzultáció/kollektív tárgyalás
- Munkavállalói konzultációs fórum/üzemi tanács
- Munkahelyi partnerek/rugalmas érdekcsoportok/projekt csapatok/feladat megoldási csoportok/minőségi körök
- Vállalati gyűlés az összes munkavállaló részvételével
- A vezérigazgatóhoz intézett kérdések
- Vezérigazgatói/igazgatói videók a csapatmegbeszélésekhez
- Vezérigazgató/igazgatók részvétele a megbeszéléseken
- Intranet/elektronikus faliújság
- Képernyővédő üzenetek
- E-mailes szavazás
- Forródrót
- Gyakran ismételt kérdések – és válaszok
- Vállalati hírek – üzlet, fejlesztések, állások, társasági és társadalmi élet



### Párbeszéd

A 29. oldalon található diagram bemutatja ennek a kommunikációnak az öt fő formáját:

#### 1. Tájékoztatás

Avagy „eligazítás” vagy „ezek a hírek”

Amikor döntések születnek, a vezetőknek el kell mondaniuk a munkavállalóknak és képviselőiknek, hogy ez „mit jelent számunkra”. A munkavállalók tisztázó kérdéseket tehetnek fel, amelyeket a vezetők felelőssége megválaszolni, ha biztosak a válaszban. Amennyiben nem tudják a feleletet, akkor meg kell ígérniük, hogy meg fogják találni, majd tényleg így kell tenniük. Ha a munkavállalók hangot adnak bizonyos kérdésekkel kapcsolatos aggodalmaiknak, fontos, hogy ezeket a véleményeket jelentsék az illetékes felsővezetőnek.

#### 2. Konzultáció

Tegyük lehetővé a munkavállalók és képviselőik számára, hogy valóban befolyásolják a döntéseket. Vegyük figyelembe a gondolataikat, ötleteiket, véleményeiket és érzéseiket, mielőtt döntést hoznánk.

A vezetőknek el kell mondaniuk a változtatás bevezetésének okát, és meg kell osztaniuk az ötleteiket, még azelőtt, hogy határozott döntést hoznának. Így a munkavállalók a képviselőiken keresztül valóban tudják befolyásolni a döntést.

A képviselőiknek el kell ismerniük, hogy a végső döntést a menedzsment hozza meg, és ő is viseli ennek felelősségét!

#### 3. Tárgyalás

„Az a folyamat, amelynek során keressük annak módját, hogyan szerezzünk meg valamit valakitől, aki cserébe tőlünk akar valamit.” (Gavin Kennedy)<sup>3</sup>

Avagy „adj valamit, amit én akarok, és én is adok neked valamit, amit te akarsz”. A tárgyalás üzlet, tehát ha a vezetők vagy a munkavállalói képviselők nem készülnek fel arra, hogy adjanak valamit cserébe azért, hogy kapjanak valamit, amit akarnak, akkor nem szabad tárgyalásba kezdeniük, hanem egyszerűen nemet kell mondaniuk.

3. Kennedy on Negotiation, Gavin Kennedy, Gower, 1997

#### 4. Problémamegoldás

Fontos, hogy a problémamegoldásnál a felek úgy üljenek össze, hogy senki sem foglal állást előre, és mindenki részt vesz az opciók kidolgozásában (amelyek a konzultáció és/vagy tárgyalás alapját képezhetik).

#### 5. Döntéshozatal

A döntéshozatalt delegálhatják, de a felelősségvállalást nem. Épp ezért a munkavállalói képviselők jogosan határozhatják el magukat attól, hogy döntéseket hozzanak, hiszen ez a vezetőség feladata. A munkavállalói képviselők befolyásolhatnak és érvelhetnek, de a menedzsment felelős a döntésért, hacsak nem mindkét fél egyetért abban, hogy a munkavállalói képviselők is felelnek a megállapodásért, amelyet létrehoztak.

**Egy sor egyéb kifejezés is gyakran használatos, amelyeket hasznos lehet meghatározni.**

### **Konszenzus**

*A konszenzus olyan kompromisszum, amelyet mindenki el tud fogadni – és nem egyenlő a konzultációval, tárgyalással és problémamegoldással!*

### **Békéltetés**

*A békéltetés során a szembenálló feleket összehozzák, hogy egyeztessék a nézeteltéréseiket, és mindkét fél számára elfogadható kompromisszumos megoldást találjanak, valamint elnyerjék egymás jóindulatát a szankciók (akár jogi következmények, akár szakszervezeti megmozdulások) elkerülése érdekében.*

### **Mediáció**

*Elvben ugyanaz a célja, mint a békéltetésnek: egy semleges harmadik fél segít a vitában álló feleknek megállapodásra jutni. A mediáció során közvetítőként gyakran beszélnek a felekkel külön-külön, hogy később könnyebb legyen őket összehozni.*

### **Választottbírósi eljárás**

*A vitában érintett felek ahelyett, hogy megpróbálnák tisztázni a nézeteltéréseiket békéltetés vagy mediáció által, lemondanak erről a jogukról egy független személy vagy testület javára, aki a nevükben dönt.*

*A „döntőbírósi eljárás” az, ahol a választott bírónak vagy az egyik, vagy a másik fél javára kell döntenie ahelyett, hogy a méltányos rendezésre törekedne. Az elmélet szerint mivel mindkét fél arra törekszik, hogy minimalizálja a potenciális veszteségeket (abban az esetben, ha választottbíró ellene döntene), így a felek álláspontjai egy lehetséges megállapodás felé közelednek.*

### **Befolyásolás és meggyőzés**

*Érdeemes megjegyezni, hogy a meggyőzés - amelynek során másokat rábírnak arra, hogy elfogadják az álláspontunkat – a fent említett változatok mindegyikénél kulcsfontosságú.*

### **Vegyünk egy konkrét példát**

*A kitalált nyomdaipari vállalatunk úgy döntött, hogy erősíteni kell az üzletet a multinacionális cégekkel, akiknek minden időzónában működik irodájuk, ezért szükség van 24 órás felügyeletre ahhoz, hogy kiszolgálják az ügyfeleket. A vezetőség meghozta a döntést, hogy az üzlet 24 órás jelenlétet kíván. Ez nem konzultáció, hanem tájékoztatás tárgya, mivel a döntést már meghozták. Rosszul tennék, ha úgy tennének, mintha konzultálnának a kérdésben.*

**Miután az összes vezető, szakszervezeti/munkavállalói képviselőt és a munkatársakat értesítették a döntésről, amiről lehet konzultálni, az a következő:**

- A munkarendről, amely a 24 órás szolgáltatáshoz szükséges
- Arról, hogy ki lesz felmentve a műszakban dolgozás alól például egészségügyi vagy családi okokból
- A „normális” munkaidőn kívüli jóléti juttatásról
- Egészségről, biztonságról
- Az időzítésről és a bevezetési módszerről

*A foglalkoztatás, fizetés és juttatások feltételeinek bármely változását meg kell tárgyalni a szakszervezet képviselőivel/tisztviselőivel.*

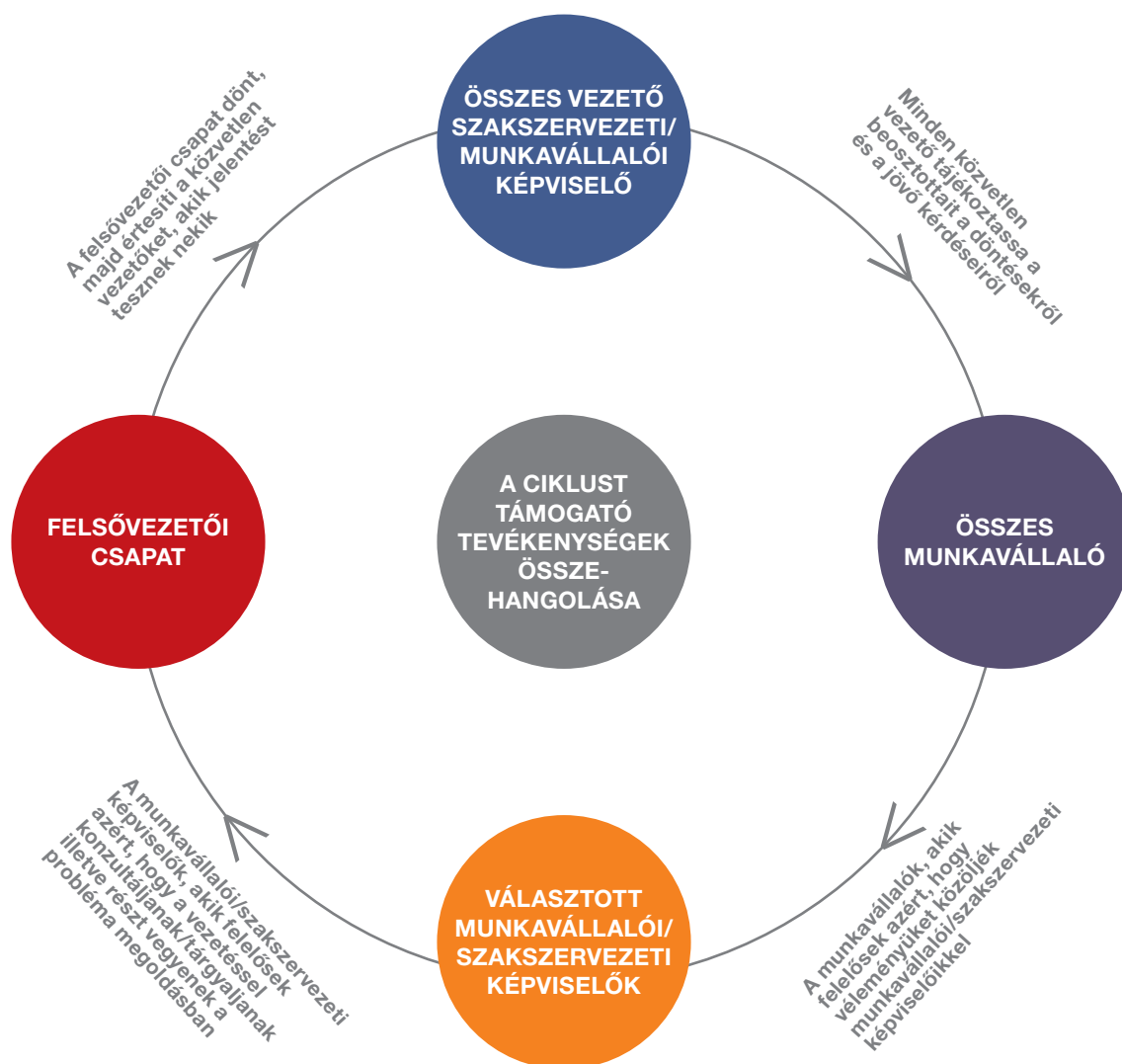
*A munkavállalói/szakszervezeti képviselőket végig be kell vonni a munkavállalók körülményeit érintő változtatásokba, az első tájékoztatástól kezdve a közös problémamegoldáson és konzultációs szakaszokon át a változtatásokról szóló tárgyalásig.*



### A tervezett megbeszélések tipikus menetrendje

| GYAKORISÁG               | FELELŐSSÉG              | CSATORNA ÉS PÁRBESZÉD   |
|--------------------------|-------------------------|---|
| Hat héttől három hónapig | Minden vezető           | Kötetlen négyszemközi beszélgetések közvetlen beosztottakkal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi megy jól – eredmények – a büszke pillanatokot megünnepeljük?</li> <li>• Mi nem megy olyan jól – mik a problémák?</li> <li>• Mit tehetsz azért, hogy segíts nekem</li> </ul> |
| Havonta                  | Minden vezető           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Csapat eligazítások a főbb kérdések és helyi ügyek megosztására</li> <li>• A kérdések megválaszolása és válaszok szerevése</li> <li>• Visszajelzést adni a véleményekről a felsővezetésnek</li> </ul>  |
| Havonta                  |                         | Operatív értekezletek a szakszervezeti tisztségviselőkkel: Tájékoztatni, problémát megoldani és valóban konzultálni azokról az ügyekről, ahol a tisztségviselők befolyásolhatják a vezetői döntéseket   |
| Hetente                  | Részlegvezetők          | Operatív értekezletek a közvetlen vezetőkkel  |
| Hetente                  | Az összes csoportvezető | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Csapatmegbeszélések</li> <li>• Tájékoztatás és válaszok a kérdésekre</li> </ul>  |
| Hetente                  |                         | Az intranet oldalak „faliújságjait” frissíteni az aktuális „Kérdésekkel és válaszokkal”   |

### B.1.5. Az információ, konzultáció és döntéshozatal összeegyeztetése



### B.1.6. Hatékony konzultáció

#### Konzultációs segítség a menedzsmentnek: mit tegyünk és mit ne

Az emberek véleményét kikérni az őket érintő döntések meghozatala előtt, több mint „jó munkavállalói kapcsolat”. Hatékony stratégia bármely jól működő szervezetben, ami azonban nem korlátozza a vezetőség döntéshozatalhoz való jogát és felelősségét, valamint a munkavállalókkal folytatott hatékony kommunikációt sem helyettesíti.

#### Ne hozz döntéseket a konzultáció közben.

Ha a konzultáció során jutnak döntésre, a közös egyeztetési mechanizmus sokat veszít az értékéből:

- A résztvevők elkezdnek állást foglalni, ami konfliktushoz vezethet
- A közvetlen vezetők kimaradnak a döntéshozatali folyamatból, és ezért úgy érezhetik, hogy átrnyúltak a fejük fölött
- A döntéshozatal nem a konzultációs fórum hatásköre.

#### Ne használd arra, hogy a munkavállalókkal közölj valamit:

- Demoralizálhatja a közvetlen vezetőket, és elveszthetik a hitelességüket, mivel kevesebbet tudnak, mint a képviselők.
- Ha a menedzsment hagyja, hogy a konzultáció lefelé irányuló kommunikáció legyen, akkor mindenkit összezavar.

#### Konzultációs segítség a munkavállalói/szakszervezeti képviselőknek: mit tegyünk és mit ne


A hatékony konzultáció lehetővé teszi a menedzsment számára, hogy jobb döntéseket hozzanak, hogy bevonják a munkavállalókat és hogy a közös cél érzését erősítsék. Ez a részvétel valódi és hatékony formája. Így a munkavállalók képviselőinek nem kell megvárnia a menedzsment javaslatait, hanem proaktívnak kell lenniük, ezzel aktivizálva a vezetőséget! A megbeszéléseknek profi üzleti tárgyalásoknak kell lenniük, ahol a képviselők felkérést kapnak arra, hogy járuljanak hozzá a szervezet jobb működéséhez.

Lásd Roto Smeets 2.  
Esettanulmány  
(80. oldal)



### B.1.7. Az eredményes megbeszélés legjobb gyakorlata

A tapasztalatok alapján a következő módszerek kiváló megbeszéléseket eredményeznek, amelyek elérik a céljukat, és értékesek a résztvevők számára.

- 
- A megbeszélést jó élménynek tekintik, nem negatívnak
  - Kezdd és fejezd is be időben
  - Fontos ügyekkel foglalkozz
  - A résztvevők felelősségei legyenek egyértelműen meghatározva
  - Legyen jól szervezett – előtte, közben és utána
  - Legyen gondosan kialakított napirend, amely minden pont ütemezésére kiterjed, és a segítségként használt anyagokat jóval a megbeszélés előtt osszák ki
  - Legyenek mindenki által elfogadott egyértelmű alapszabályok, amelyekre lehet utalni
  - Úgy legyen előkészítve, mint egy nyilvános előadás
  - Kelts BIZALMAT (például azzal, hogy betartod az alapszabályokat, időben kezdesz, végigmész a napirenden és időben fejezed be)
  - Alakíts ki új ötleteket támogató légkört
  - A megbeszéléseknek legyen tényleges ráhatása a döntésekre
  - Minden résztvevő dolgozzon keményen azon, hogy a megbeszélés sikeres legyen
  - Rendszeresen legyenek megbeszélések, és ne mondják le őket
  - A sikereket oszd meg a munkatársakkal, és ünnepeljétek meg őket
  - Rendszeresen vizsgálód felül a megbeszélést a hatékonyság és a fenti kritériumoknak való megfelelés tekintetében
  - A megbeszélésekről megállapodás szerint készüljön jegyzőkönyv, amely alkalmazkodik a vállalat adminisztratív eszközeihez
  - Dolgozz rajta, hogy erős emberi kapcsolati kultúra alakuljon ki

Rendszeresen vizsgálód felül a megbeszélést a hatékonyság és a fenti kritériumoknak való megfelelés tekintetében.

Sok vezető és képviselő több időt tölt megbeszélésekkel, mint bármely más egyéb munkával kapcsolatos tevékenységgel.

A közös munka célja az, hogy az emberek egy csoportja ismerje azokat a technikákat és ismereteket, amelyekkel a megbeszéléseket a kiválóan szervezett megbeszélések mintájává lehet tenni az egész vállalat számára.

### B.1.8. Rossz hír közlése

A menedzsmentnek alaposan át kell gondolnia, hogyan közli a rossz híreket. A következő példában egy elbocsátási helyzetre koncentráltunk. Ugyanakkor az elvek egyaránt érvényesek csőd, bezárások, áthelyezések vagy bármilyen más radikális változás esetén. Még ha számítanak is leépítésre, a hivatalos hír óhatatlanul reakciókat vált ki a munkavállalókból, a családjaikból, a szakszervezetekből és valószínűleg a sajtóból és a nyilvánosságból is.

**A következő szakaszokra kell számítani, ezeket kell megtervezni.**

#### 1. Felsővezetői csapat stratégiája

A felsővezetői csapat stratégiája magában foglalhatja például az igazgatók felkészítését arra, hogy hogyan kezeljék a sajtó/rádió/televíziós megjelenéseket, különösen ha a tervezett elbocsátások nagy horderejűek, például bezárás esetén. A költségvetésnek a végkielégítéseken kívül tartalmaznia kell a képzési igényeket, a gondoskodó elbocsátás költségeit, valamint olyan rendkívüli kiadásokat, mint a jogi tanácsadás, a bírósági költségek és szakszervezeti megmozdulások.

#### 2. A jogi kérdések teljes megértése, például a munkavállalók törvényes jogai és bármilyen helyi vagy nemzeti megállapodás

A jogi és szabályozási keretek a különböző országokban és régiókban eltérőek, és a tekintetben is mások lehetnek, hogy a vállalatnál milyen a szakszervezetek elismertsége. Nagyon fontos, hogy a munkáltatók tudatában legyenek a jogi és szerződéses kötelezettségeiknek. A munkáltatói szövetségek és a szakszervezetek is tanácsot tudnak adni ebben.

#### 3. Az elbocsátásra történő kiválasztás kritériumai

A helyes gyakorlat értelmében az elbocsátásra történő kiválasztás kritériumairól konzultálni kell a munkavállalói képviselővel, azzal a céllal, hogy a megállapodás szülessen. A munkáltatóknak mindig meg kell felelniük a jogi, szabályozási és szerződéses kötelezettségeiknek. A munkáltatói szövetségek és a szakszervezetek tanácsot tudnak adni nekik ebben. Ugyancsak bevett gyakorlat, különösen a hagyományosan szakszervezetekkel rendelkező ágazatokban, hogy a kiválasztás kritériumait az érintett szakszervezettel megállapodásba foglalják.

#### 4. Tájékoztatási, konzultációs és tárgyalási megállapodások a szakszervezettel/szakszervezetekkel (vagy a munkavállalói képviselővel, ha nincs szakszervezet)

Ahol nincs szakszervezet, amely a munkavállalókat képviselné, a munkáltató köteles lehetőséget biztosítani, hogy munkavállalói képviselőket válasszanak konzultációs céllal, ahogy azt a nemzeti jog vagy szabályozás előírja.

#### 5. Fel kell készíteni azokat a vezetőket, akiknek a beosztottai leginkább érintettek lesznek

Készítsük fel azokat a vezetőket, akik közölni fogják a rossz hírt. Ideális esetben kapjanak képzést és coaching-ot a közvetlen vezetőik arról, hogyan kell lefolytatni egy elbocsátási beszélgetést. Ha a vezetők előre gyakorolni tudják a beszélgetést egy hasonló helyzetben lévő kollégával, de nem „fenyegető” körülmények között, az nagyobb magabiztosságot ad nekik. Ez előny a vezető, az elbocsátott munkavállaló és a vállalatnál maradók számára is. A menedzsereket továbbá segíteni kell abban, hogy felismerjék és leküzdjék saját stresszüket, és hogy megtervezzék, hogyan vezessék az ottmaradó munkavállalókat az elbocsátások időszakában és utána.

#### 6. Meg kell tervezni a gondoskodó elbocsátási támogatást, még akkor is, ha csak „házon belüli” az útmutatás –

lásd „Az emberek felkészítése a cég elhagyására” C.4. (58. oldal)

Ha van rá keret, akkor gondolkodj el profi gondoskodó elbocsátási szolgáltatás igénybevételén, hogy a megfelelő időben a szükséges támogatási szintet tudd biztosítani. A vállalat kiegészítheti a gondoskodó elbocsátási csomagot helyi megoldásokkal is, mint például helyben nyújtott képzésekkel.

#### 7. A javaslatokról tájékoztatni kell a főállású szakszervezeti tisztviselőket

A szakszervezetek nemzeti tisztviselőit gyakran személyesen előre figyelmeztetik a közelgő elbocsátásokról. A hivatalos értesítést ettől függetlenül gondosan meg kell tervezni.

### **8. A javaslatokról tájékoztatni kell a cégnél dolgozó szakszervezeti képviselőket**

Fontos, hogy a cégnél dolgozó szakszervezeti képviselők és a közvetlen vezetők közötti kommunikáció gondosan meg legyen tervezve. Lényeges, hogy a hír ne „szivárogon ki”, ne külső forrásból jusson el a szakszervezetekhez, a vezetőkhez vagy a munkavállalókhoz - mint például ügyfelektől vagy a sajtótól - mivel a vezetőség feladata a rossz hír közlése, még hozzá személyesen.

### **9. A munkaerő tájékoztatása**

A vezetőség feladata a teljes munkaerő tájékoztatása és a velük való konzultáció, személyesen és amilyen gyorsan csak lehet.

### **10. A helyi sajtó, rádió és vagy televízió tájékoztatása**

Ha a média foglalkozik a történettel, biztosítanunk kell, hogy ismerjék meg az igaz történetet. Tanácsos korlátozni azoknak a számát, akik jogosultak nyilatkozni a médiának a szervezet nevében, és ideális esetben ezeket az embereket ki kell képezni a médiával való kapcsolattartásra. Az is jó, ha a munkaadó és a szakszervezet megállapodnak abban, hogy milyen álláspontot fognak képviselni a médiában, mivel a médián keresztül üzenetések általában csak bekeményítik az álláspontokat.

### **11. A munkavállalói képviselőkkel való konzultációt időben el kell kezdeni**

A kezdeti bejelentésnek ki kell tűznie a dátumot, amikortól a menedzsmentnek szándékában áll elkezdni a konzultációs periódust.

### **12. Kormányzati szervek értesítése**

Az értesítésnek meg kell felelnie a nemzeti vagy regionális jogi és szabályozási kereteknek.

### **13. Minden munkavállalóval egyéni beszélgetést kell folytatni – attól függetlenül, hogy valószínű-e az elbocsátása vagy sem**

Nincs annál rosszabb, mint amikor csak olyan embereket hívnak be beszélgetésre, akik „veszélyben” vannak. A vezetőknek az összes munkavállalóval kell beszélniük, hogy elmondják nekik, hogy a javasolt elbocsátások hogyan fognak hatni a munkakörnyezetükre, és rájuk, mint egyénekre. Ha önkénteseket keresnek, akkor nyilvánvalóan mindenkivel le kell ülni, és lehetőséget kell adni, hogy kérdéseket tegyenek fel. A menedzsereknek nem szabad megpróbálniuk túl sokat elérni az első interjún, de meg kell adniuk a szükséges alapinformációkat, és lehetővé kell tenni a munkavállalók számára, hogy elgondolkodjanak a saját helyzetükön. Lásd „Változáskezelés” C.2. (49. oldal).

### **14. Le kell zárni a konzultációt a munkavállalói képviselőkkel**

Nem mindig könnyű lezárni a konzultációs periódust. A konzultáció lezárásának időpontja megítélés kérdése, amit befolyásolnak a törvények, a megbeszélések jellege, a lényeges információ és személyek elérhetősége, az üzleti megfontolások és az, hogy milyen hatással lesz a jövőbeli munkavállalói kapcsolatokra.

### **15. Második beszélgetés az elbocsátásra kiválasztott munkavállalókkal, amelynek során az elhelyezkedési alternatívákról, a próbaidőről, a szabadságról, a végkielégítésről és egyéb támogatásról kell beszélni**

A gyakorlat szerint jó, ha van (és lehet, hogy a törvény is előírja, hogy legyen) egy második „hivatalos” beszélgetés is. Ez lehetőséget ad arra, hogy megtudjuk a munkavállalók véleményét a megfelelő alternatív elhelyezkedésről, átképzésről vagy áthelyezésről – amelyet akár a munkáltató, akár a munkavállaló kezdeményezhet. Arra is lehetőséget ad, hogy részletesebben belemenyjenek olyan kérdésekbe, mint a próbaidő, a munkakeresésre engedélyezett idő, képzési lehetőségek, a gondoskodó elbocsátás és a végkielégítés.

### **16. Kilépési interjú**

A kötelező jellegű elbocsátás hivatalos megerősítése nehéz lehet, még akkor is, ha az előző beszélgetéseket jól sikerült kezelni. A végkielégítési csomagot és a további támogatást el kell magyarázni és írásban rögzíteni. Ebben a szakaszban a gondoskodó elbocsátás és a tanácsadás életbe lépésével kell kitölteni a munkahely elvesztése miatt kialakult űrt. Azt is tisztázni kell, hogy a munkavállalónak dolgoznia kell-e a felmondási idő alatt, vagy „kertészkedési szabadságot” kap (ez azt jelenti, hogy a munkavállaló munkaszerződése a felmondási idő végéig érvényes, de már nem kell dolgoznia, így szó szerint „kertészkedhet”), vagy a munkaviszonya megszűnik, és a felmondási idő helyett pénzt kap, esetleg ezek kombinációi is lehetségesek.

### 17. Az ottmaradó munkavállalókkal négy szemközt kell beszélni, megvitatni az érzéseiket a változásról és a jövőről

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a vállalatnál maradók gyakran érzik magukat jelentéktelennek a nagy átszervezések és elbocsátások során. Az elbocsátások kezelésével egy időben ezért azokkal is foglalkoznunk kell, akikkel együtt szeretnénk építeni a jövőt. Ha jelenleg nem tartunk négy szemközti beszélgetéseket az összes munkavállalóval, akkor itt az ideje elkezdeni!

### 18. Csapatmegbeszéléseket kell tartani, hogy az embereknek lehetőségük legyen megvitatni a problémáikat és kérdéseket feltenni a jövővel kapcsolatban (még akkor is, ha lehetnek olyan kínos kérdések is, mint például a „lesznek még további elbocsátások?”)

Amikor már tudjuk, hogy ki van az új csapatban, a csapatmegbeszélések segítenek az embereknek az alkalmazkodásban. Le kell zárunk a múltat – megadva a kellő tiszteletet - és ki kell jelölni az új korszak kezdetét.

### 19. Be kell vonni az embereket az új jövő építésébe

A vezetőket támogatni kell, és arra kell bátorítani őket, hogy megtalálják a módot: hogyan vonják be az embereiket a jövő építésébe. Sok vezetőnek szüksége lehet képzésre abban a tekintetben: hogyan hozzák ki a legjobbat az embereikből, különösen azokra érvényes ez, akiknek a tudása inkább technikai, nem pedig menedzseri.

## B.1.9. A munkavállalók hatékony bevonásának 10 lépése

1. Rendszeres kötetlen négy szemközti beszélgetések fontos és aktív részvételt feltételező napi-rendi pontokkal
2. Világosan megfogalmazott és részvételre ösztönző célok kommunikálása
3. Hivatalos teljesítményértékelés – az egyéni és az üzleti célok összehangolása, az egyéni fejlődés hivatalos értékelése – az egyéni oktatási és továbbképzési szükségletek, valamint karrier lehetőségek összehangolása a vállalkozás céljaival
4. Csapat eligazítások, kommunikáció felfelé (a munkavállalók kérdései és véleménye), lefelé (információ adás), kereszt irányban és újra lefelé (válaszok a kérdésekre és annak demonstrálása, hogy a munkavállalók véleményét meghallgatták)
5. Helyzetfüggő vezetés: a különböző emberekkel különböző módon bánunk, az egyének eltérő fejlettségi szintjének és életszakaszainak figyelembe vételével – támogatva a munkavállalókat a változásban
6. A közvetlen vezetőket képezni kell, hogy a magatartásra és teljesítményre vonatkozó szabályokat alkossanak, és ösztönözzék, támogassák az embereket ezek betartásában. Azonban gyorsan és hatékonyan kell tudniuk kezelni a gyenge teljesítménnyel vagy nem megfelelő viselkedéssel kapcsolatos problémákat is. A vezetőeknek a gyakorlatban is jó példát kell mutatniuk („példaképpé” kell válniuk), és úgy kell viselkedniük, ahogy azt a beosztottjaiktól is elvárják.
7. Évente vagy kétfévente munkavállalói attitűd felmérések
8. „Alkalmazottak hangja”: olyan rendszerek, amelyeken keresztül az egyének névtelenül hangot adhatnak véleményüknek
9. Szerződéses, szabályzatok és eljárások, amelyek támogatják a kívánatos viselkedést, valamint fizetési és jutalmazási mechanizmusok, amelyek egyértelművé teszik az egyéni viselkedés és az üzleti siker közötti kapcsolatot
10. El kell érni a munkavállalói képviselők és a szakszervezeti tisztviselők egyetértését és támogatását.

## B.2. Együttes munka és partnerség a szakszervezetekkel

- Bevezetés az együttes és partnerségi munkába
- A hatékony együttes és partnerségi munka 10 lépése
- Együttes és partnerségi munka: az előrehaladás ellenőrzési listája

### Bevezetés az együttes és partnerségi munkába

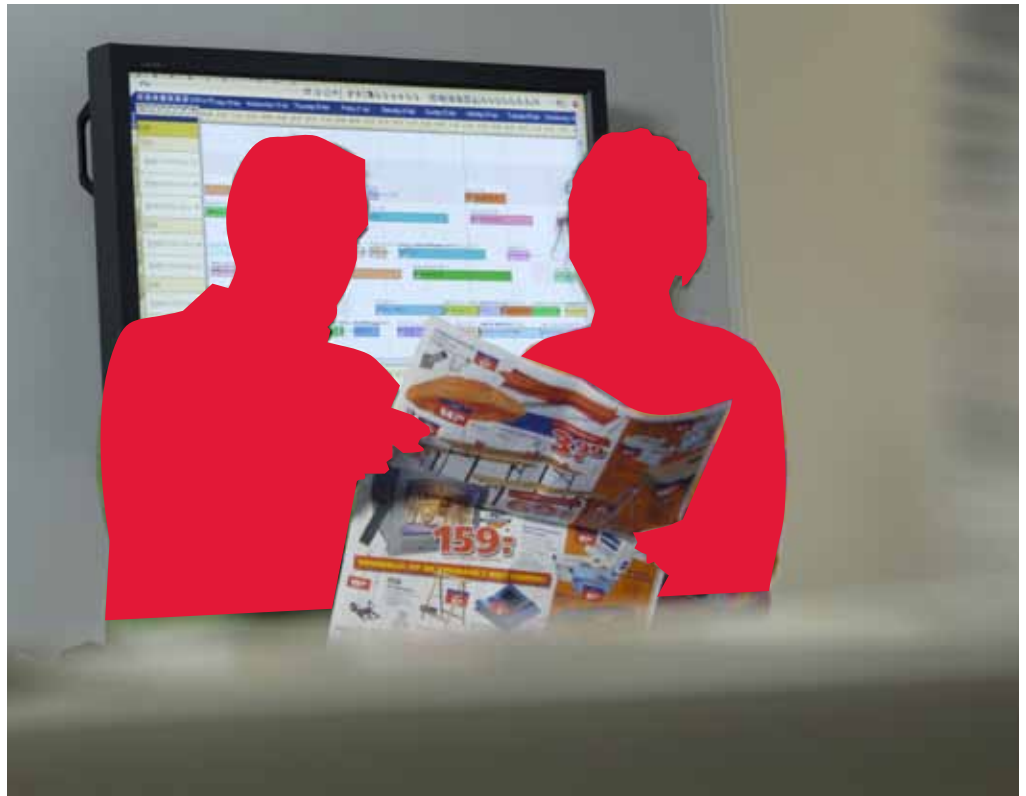
A valódi együttes és partnerségi munka alapja a kölcsönösség, az érdekkülönbségek jogosságának elismerése, és együttműködés a közös érdekek és célok megvalósításán. Ez magában foglalja a nyílt információcserét, a közös problémamegoldást és a konzultációt. A hatékony partnerségekben részt vesznek a vezetők, a munkavállalók, választott képviselők és szakszervezeti tisztviselők. A szervezet minden szintjén együtt dolgoznak, az ötletek kitalálásának korai szakaszától a valójában „mik is” a javaslatok kérdésén át a megvalósítás „hogyan”-jáig.

Közösen kell dolgozni azon, hogy a túléléshez és boldoguláshoz szükséges változások tekintetében egyetértés alakuljon ki. Ehhez időre, új munkamódszerek iránti hajlandóságra, valamint a tudásba és ismeretekbe való befektetésre lesz szükség.

Lásd Roto Smeets 2. esettanulmány (80. oldal)

### B.2.1. A hatékony együttes és partnerségi munka 10 lépése

| LÉPÉS # | A VEZETŐSÉG FELADATA  | MUNKAVÁLLALÓI KÉPVISELŐ FELADATA  |
|---------|---|---|
| 1       | A vezetőségnek be kell vonnia az embereket: egyénenként, csapatként és kollektív módon a munkavállalói képviselők segítségével  | A vezetőségnek be kell vonnia az embereket: egyénenként, csapatként és kollektív módon a munkavállalói képviselők segítségével  |
| 2       | Az embereket különböző csatornákon keresztül be kell vonni az ügyekbe   | Az embereket különböző csatornákon keresztül be kell vonni az ügyekbe   |
| 3       | Tisztázd, hogy a kommunikáció célja a tájékoztatás, a konzultáció, a problémamegoldás vagy a döntés, és hogy miért az   | Tisztázd, hogy a kommunikáció célja a tájékoztatás, a konzultáció, a problémamegoldás vagy a döntés, és hogy miért az   |
| 4       | A vezetésnek be kell vonnia a közvetlen vezetőket, támogatni kell őket, és el kell érni, hogy konzultatív megközelítést alkalmazzanak, valamint fel kell ruházni őket döntési joggal, ahol ez helyénvaló                  | A vezetésnek be kell vonnia a közvetlen vezetőket, támogatni kell őket, és el kell érni, hogy konzultatív megközelítést alkalmazzanak, valamint fel kell ruházni őket döntési joggal, ahol ez helyénvaló                  |
| 5       | Kösd össze a döntéshozatalt, a kommunikációt és a konzultációt  | Kösd össze a döntéshozatalt, a kommunikációt és a konzultációt  |
| 6       | Közös oktatás és továbbképzés a vezetők, munkavállalói képviselők és szakszervezeti tisztviselők számára  | Közös oktatás és továbbképzés a vezetők, munkavállalói képviselők és szakszervezeti tisztviselők számára  |
| 7       | Először arra törekedj, hogy megértsd a másikat, és csak utána próbáld megérteni magad (hallgasd meg a másikat, hogy megértsd, aztán gondolkodj, majd úgy add elő a mondanódat, hogy a másik fél kapcsolódni tudjon hozzá) | Először arra törekedj, hogy megértsd a másikat, és csak utána próbáld megérteni magad (hallgasd meg a másikat, hogy megértsd, aztán gondolkodj, majd úgy add elő a mondanódat, hogy a másik fél kapcsolódni tudjon hozzá) |
| 8       | A vezetés megosztja a gondolatait a hosszú távra vonatkozóan  | A vezetés megosztja a gondolatait a hosszú távra vonatkozóan  |
| 9       | A vezetésnek figyelembe kell vennie az emberek gondolatait, ötleteit, véleményét és érzéseit, és bizonyítaniuk is kell, hogy így tettek. Ha a döntések népszerűtlenek, a vezetésnek el kell magyaráznia a döntés okait    | A vezetésnek figyelembe kell vennie az emberek gondolatait, ötleteit, véleményét és érzéseit, és bizonyítaniuk is kell, hogy így tettek. Ha a döntések népszerűtlenek, a vezetésnek el kell magyaráznia a döntés okait    |
| 10      | Valóban kommunikálj – lefelé, felfelé, kereszt irányban, informálisan, és figyelj – aztán tedd nyilvánvalóvá, hogy meghallottad az embereket  | Valóban kommunikálj – lefelé, felfelé, kereszt irányban, informálisan, és figyelj – aztán tedd nyilvánvalóvá, hogy meghallottad az embereket  |



### B.2.2. Együttes és partnerségi munka: az előrehaladás ellenőrzési listája

*Ne feledd, hogy a harmadik oszlopban kézzel fogható bizonyítékot kell adni a haladás igazolására, nem csak igen/nem válaszokat.*

| PRIORITÁS | TENNIVALÓ  | MOST HOL TARTUNK – PÉLDÁK ÉS BIZONYÍTÉKOK |
|-----------|--|---|
|           | A választott képviselők és a felelős vezetőség neveinek beazonosítása és kihirdetése           |   |
|           | Aláírt helyi megállapodás az elveinkről  |   |
|           | Jövőkép nyilatkozat, amely megfogalmazza a helyi megállapodás törekvéseit                      |   |
|           | A partnerségi megállapodás elveinek közlése a munkavállalókkal                                 |   |
|           | A partnerségi munka lehetséges előnyeinek megmutatása  |   |
|           | A lehetséges együttműködési területek és konfliktusok feltárása                                |   |
|           | Megállapodás az információs források és a szakértelem megosztásáról                            |   |
|           | Megállapodás a titoktartásról, és a titoktartási kötelezettség megszegésének következményeiről |   |
|           | Egyeztetett vitarendezési eljárás  |   |
|           | A partnerek közötti kommunikációs folyamatokról szóló megállapodás                             |   |



## B.3. Munkaerő tervezés

- Munkaerő tervezés – a jövő emberi erőforrás szükségletei
- Tudásmátrix
- Munkaerő kapacitás
- Oktatás és továbbképzés
- Rugalmasság

### B.3.1. Munkaerő tervezés – a jövő emberi erőforrás szükségletei

*Minden munkáltatónak kellene, hogy legyen munkaerő terve, akár csak a fejében, vagy egy boríték hátulján, akár egy kifinomult szoftverben.*

#### A munkaerő tervezés előnyei a vállalat számára a következők:

- Előre jelzi a jövő emberi erőforrás szükségleteit
- Megmutatja a lehetséges szaktudásbeli hiányosságokat
- Előre vetíti a lehetséges elbocsátási helyzeteket
- Átfogó képet ad a vállalatról és annak emberi erőforrás szükségleteiről

*Lásd Schleunungdruck esettanulmány (82. oldal)*

#### A munkaerő tervezéshez kapcsolódnak a következők:

- Tudásmátrix
- Utánpótlás tervezés

### Hogyan dolgozzunk ki egyszerű, de hatékony munkaerő tervet

*Tudnunk kell, hogy:*

- Hány emberünk van
- Az egyes feladatot ellátó/működési területért felelős emberek milyen tudással rendelkeznek
- Mekkora az éves fluktuáció
- Előreláthatólag mekkora lesz a nyugdíjazás miatti létszám csökkenés
- A várható emberi erőforrás és szaktudás szükségleteket az elkövetkező öt évre
- Milyen technológiai változásra, új berendezésre lehet számítani, és a vállalat üzleti tevékenysége merre fog elmozdulni

*Lásd 07 Group 2. esettanulmány (78. oldal)*

|  |         |
|--|---------|
| Tehát, ha a munkavállalóink száma  | 50      |
| Az éves fluktuáció 10%, plusz egyvalaki nyugdíjba megy, akkor az éves létszám csökkenés várhatóan  | 6       |
| Így év végén valószínűleg ennyi munkavállalónk lesz  | 44      |
| Ha szeretnénk az új hibrid ofszet/digitális nyomógépet több műszakban üzemeltetni, akkor fel kell vennünk és/vagy ki kell képeznünk egy plusz gépmestert és egy segéd gépmestert<br>Tehát a teljes létszám az év végén   | 52      |
| Ha meg kell őriznünk a jelenlegi munkavállalói létszámot, hogy fenn tudjuk tartani a termelést és meg tudjunk felelni az ügyfélszolgálati követelményeknek, plusz két emberre van szükségünk a további nyomókapacitás működtetéséhez, és szeretnénk elég embert ahhoz, hogy a betegségek és a szabadságok idején is legyen helyettesítés, akkor ennyi embert kell felvennünk | 8 ember |

*Ha szeretnénk az új hibrid ofszet/digitális nyomógépet több műszakban üzemeltetni, akkor fel kell vennünk és/vagy ki kell képeznünk egy plusz gépmestert és egy segéd gépmestert.*

*A fenti forgatókönyv nyilvánvalóan egyszerűsített, de alapot ad egy kifinomultabb terv kidolgozásához.*

*Először is a fenti mátrixot kibővíthetjük az elkövetkező két, három, négy vagy öt évre. Minél hosszabb időszakra tervezünk, annál több feltételezést tartalmaz a terv (amit természetesen minden évben módosíthatunk, legalább van koncepciónk).*

### B.3.2. Tudásmátrix

Következő lépésként megvizsgálhatjuk a tudás/kompetencia/készség mátrixot, az alábbi ábra szerint.

| Tudás                | Személy neve | Személy neve | Személy neve | Személy neve | Személy neve | Személy neve | Személy neve | Személy neve | Személy neve | Személy neve | Személy neve |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| „A” működési terület | ✓            |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| „B” képesség         |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| „C” tudás            |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| „D” gép              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |

A fenti mátrixot egy egyszerű ✓ jellel lehet használni.

Vagy egy egyszerű kóddal, mint például:

- ✚ Teljesen kompetens és tud másokat képezni
- \* Teljesen kompetens, de – még – nem tud másokat képezni
- Még nem teljesen kompetens

A terv lehet még ennél is kifinomultabb, valamilyen számozott pontozási rendszer formájában, ami elősegítheti a kompetencia szintek további grafikus szemléltetését bármely működési területen, vizuálisan megmutatva, hogy elsősorban hol van szükség képzésre.

### B.3.3. Munkaerő kapacitás

A fenti tudásmátrix rávilágít:

- A tudásbeli hiányosságokra: mely területeken van szükség képzésre, átképzésre vagy toborzásra
- A munkaerő túlkapacitás esetleges területeire, ahol az ott dolgozó embereket elbocsátás veszélye fenyegetheti, ha nem tesznek lépéseket annak érdekében, hogy bővítsék a tudásukat, ezzel növelve a foglalkoztathatóságukat
- A belső átképzési lehetőségekre
- A tudás olyan területeire, amelyeknél külső képzésre vagyunk szorulva és fontolóra kell vennünk a saját trénerünk kinevelését a tudási szint fenntartása érdekében

A mátrixot figyelembe kell venni a cég üzleti stratégiájánál is. Meg kell találnunk az „úrt” a jelenlegi munkaerő kapacitás és az üzlet jövőbeli igényei között. Az olyan döntések, amelyek bizonyos termékek és szolgáltatások megszüntetését, vagy bizonyos piacokról való kivonulást eredményeznek, szükségessé tehetik az embereink átképzését, vagy az állásuk veszélyeztetését (lásd „Az emberek felkészítése a cég elhagyására”, 58. oldal) A termék vagy piaci diverzifikáció szintén vezethet leépítéshez vagy tudásbeli hiányosságokhoz.

A hiányosságokat lehet belső vagy külső oktatással és továbbképzéssel orvosolni – lásd az ezután következő „Oktatás és továbbképzés” részt.

### **B.3.4. Oktatás és továbbképzés**

A munkaadói szövetség és a szakszervezet tanulmányi képviselője tanáccsal szolgálhat a képzés és akkreditáció nemzeti és iparági kereteiről.

Lásd Polestar  
esettanulmány (86. oldal)

**Számos olyan módja van a munkaerő kapacitás fejlesztésének, amely nem jelent más cégtől történő munkaerő toborzást vagy külső képzést. Az oktatás és továbbképzés alternatív módszereinek néhány példája következik:**

1. Vezess „tanulási naplót”
2. Számítógépes tanulás
3. Szerezz szakmai képesítést
4. Látogass el más szervezetekhez
5. Gyakorlati tanulás
6. Vegyél részt valamilyen munkacsoportban
7. Önálló tanulás
8. Vegyél részt tanfolyamon
9. Vállalj tisztséget a közösségben
10. Vállalj helyettesítést vagy „cseréj munkakört” a szervezeten belül
11. Vigyél véghez egy rövid projektet vagy írd meg egy jelentést
12. „Kövess valakit árnyékként” (rövid időszakokra megfigyelünk valakit, követve hogyan végzi a munkáját, kérdéseket teszünk fel, és tanulunk a tapasztalataiból)
13. Helyettesítsd a vezetőt
14. Vállalj új felelősségeket
15. Képviseled a szervezetet vagy a szakmát
16. Dolgozz munkavállalói képviselőként vagy üzemi megbízottként
17. Vállalj feladatot egy oktatási/iparági szervezetnél
18. Dolgozz egy közösségi projekten
19. Reagálj a közvetlen felettesed útmutatására
20. Fogadd el az újonnan felmerülő felelősséget
21. Kérj visszajelzést, és reagálj rá
22. Kövesd egy mentor útmutatását
23. Kérdezz meg egy olyan menedzsert, aki képes barátságos légkört teremteni
24. Végezz építő jellegű vizsgálatot sikert vagy bukást követően

### B.3.5. Munkaerő rugalmasság

Ahhoz, hogy a rugalmasságot az emberek támogatásával érjük el, ne pedig a tiltakozásuk ellenére, rendkívül fontos, hogy a munkavállalókat és választott képviselőiket bevonjuk a folyamatba. Az Egyesült Királyságban a British Printing Industries Federation és a Unite szakszervezet megállapodott a jelentős rugalmassági intézkedésekre vonatkozó keretekről, amelyeket az alábbi közös érdekek figyelembevételével így határoztak meg:

- (I) A cég nyereségességének jelentős növekedése a jelenben és a jövőben
- (II) A vállalatok számára biztosítani kell azt a rugalmasságot, amelyre a fogyasztói kereslet ingadozása miatt szükségük van
- (III) Biztonságos, biztos és kielégítő munkakörnyezet megteremtése a munkavállalók számára
- (IV) Garantálni kell a munkavállalók teljesítményének megfelelő elismerését
- (V) Tájékoztatják a munkavállalókat, és konzultálnak velük az őket érintő döntésekről
- (VI) Olyan képzés és átképzés lehetőségének nyújtása a munkavállalóknak, amely, szükséges ahhoz, hogy hatékonyan és biztonságosan tudják elvégezni a munkájukat, és megbirkózhatnak megváltozott kötelességeikkel és felelősségeikkel
- (VII) A vezetők és a munkavállalók közös felelősségi kultúrát alakítanak ki

Egy ilyen megértésen alapuló közös megállapodással jelentős haladást lehet elérni a hatékony, gyors, termelékeny és nyereséges munkamódszerek megteremtésében.

A munkahelyi rugalmasságnak három alapvető formája van:

- Területi rugalmasság: különböző helyek közötti átjárás
- Foglalkoztatási rugalmasság: a különböző területek/berendezések/gépek/szaktudás közötti átjárás
- Időbeli rugalmasság: munkaidő hossza, kezdési és befejezési idők, változó óraszámú műszakok

A területi rugalmasság néhány munkavállalónak azt jelentheti, hogy az egyik országból a másikba utazik, de a legtöbb munkavállalónak ez a különböző helyeken dolgozást jelenti, annak figyelembevételével, hogy hány helyre és milyen távolságra érdemes utazni egy normális munkanapon. Meg kell állapodni az utazási költségekről, az étkezési és pihenőidőkről, valamint hosszabb utazásnál az éjszakai szállásról.

A foglalkoztatási rugalmasság magától értetődő a modern, hatékony munkahelyeken. Ez a munkavállaló képzésétől és/vagy megfelelő tapasztalatától függ, továbbá az egészségügyi, biztonsági és jóléti követelményektől. Jellemzően, amennyiben ezek adottak, a munkavállalóktól azt várják, hogy rugalmasan bevetethetők legyenek a cég különböző részein az üzem és a gépek kihasználtságának maximalizálása érdekében. Szintén cél, hogy gyorsan és hatékonyan tudjanak reagálni az ügyfelek igényeire, és biztosítva legyen, hogy a munkavállalók teljes mértékben használják a tudásukat és képességeiket a nyereséges működés fenntartása érdekében. Az efféle megállapodások megengedik a munkavállalók rugalmas áthelyezését azért, hogy lehetővé tegyék a rövidebb távolléteket, étkezési és pihenési szüneteket, vagy a hosszabb évi szabadságokat, beteg szabadságot és családi feladatok ellátását.

Az időbeli rugalmasság számos európai országban a jogi és szabályozási korlátozástól függ, valamint a munkaadók és a szakszervezetek közötti nemzeti szintű megállapodástól. Jellemzően a cégek olyan munkaidőre vonatkozó rendelkezésekben állapodtak meg, amelyek inkább a kereslet ingadozását tükrözik. A különböző műszak rendek és a változó kezdési és befejezési idők lehetővé teszik, hogy a vállalatok hatékonyabban reagáljanak az ügyfelek igényeire, vagy a szezonális keresletingadozásra.

A rugalmas munkavégzési megállapodásokkal kapcsolatban a munkaadói szövetségek és a szakszervezetek tudnak tanácsot adni.

#### Nyilatkozat

A Uni Europa Graphical és tagszervezetei mindig azt szeretnék, ha a rugalmassági intézkedések végrehajtására csak a szakszervezeti képviselőkkel történt tárgyalás és megállapodás után kerülne sor.





## C. CSELEKVÉSI SZAKASZ



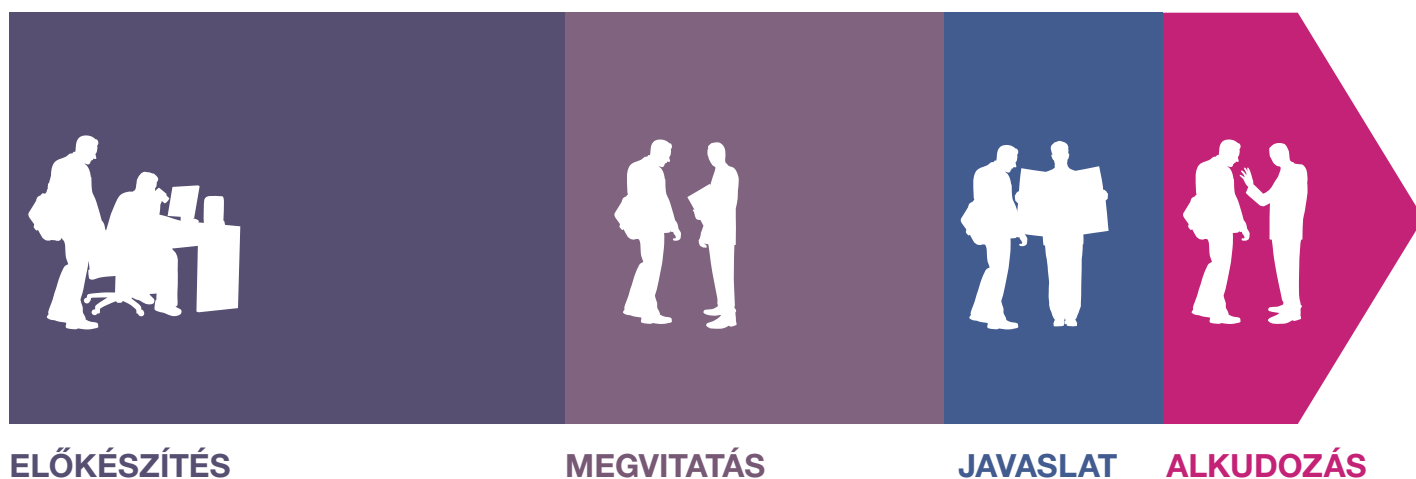
## C.1. Hatékony tárgyalás

A tárgyalás alábbi, elvi alapokon álló megközelítése egyformán alkalmazható az üzleti tárgyalásokra, illetve a vezetés és a munkavállalói képviselők közötti kollektív tárgyalásra. Ennek az az alapja, hogy ne csak a saját álláspontunkat és a tárgyaló fél álláspontját tekintsük, hanem hogy megértsük a másik fél igényeit és az ezek mögött húzódó érdekeit. Fontos felismerni, hogy a jó és fenntartható megállapodások nem teszik ellenségessé a tárgyaló feleket, hanem erősítik a kapcsolatukat.

**A tárgyalás folyamatát négy fázisra oszthatjuk fel:**

- **Előkészítés** – ide tartozik minden, ami a találkozó előtt történik
- **Megvitatás** – rá kell térni a tárgyra, és meg kell ismerni egymás érdekeit
- **Javaslat** – puhatolózó és feltételes javaslatok
- **Alkudozás** – feltételes kötelezettség vállalás: „ha adsz nekünk... cserébe mi...”

A fenti négy fázisra szánt időnek az alábbi arányban kell állnia egymással: 16:4:2:1



Bármely tárgyalás sikeréhez fontos, hogy a vezetés által vállalt kötelezettségeket véghezvigyék, így biztosítva, hogy a közvetlen vezetők tudnak a megállapodásokról, és hogy képesek és hajlandók a benne foglaltak végrehajtására.

**C.1.1. Ellenőrzési lista a tárgyalási folyamat minden szakaszához**

## ELŐKÉSZÍTÉS




1. Kérdezd meg az érintetteket és légy világos:
2. Fontossági sorrendbe kell állítanod, hogy mit szeretnél, a következő kategóriák szerint: „muszáj”, „törekszünk rá”, „szeretnénk”, vagy „kritikus”, „fontos” és „kívánatos”
3. Melyek a szándékaid mögötti érdekek: miért akard azt, amit akarsz?
4. Az a pont, amikor „felállunk az asztaltól”, vagy az a minimum, amit el szeretnénk érni, és ami nem egyenlő:
5. A tárgyalásos egység legjobb alternatívájával
6. Mit gondolunk, ők mit akarnak (hasonlóan prioritizálva), lásd alább
7. Kik az érintettek a másik félnél, mit gondolsz, mit akarnak (mi az, ami nekik „muszáj”, amire „törekszenek” és amit „szeretnének”), mi lehet az ő „felállunk az asztaltól” pontjuk, illetve mi a tárgyalásos egység legjobb alternatívája az ő számukra
8. Melyek a mögöttes szándékaik: miért akarják azt, amit akarnak?
9. Gyűjts be információt: szakszervezeti szabályzatot, munkáltatói szervezetek kiadványait, mit mondanak a közvetlen vezetők, mit mondanak a teremben résztvevők, mások mivel elégednének meg
10. Szabj határt az elvárásoknak: időben kommunikálj, és tudasd a másik féllel, hogy miről lehet alkudozni, és miről nem

## MEGVITATÁS




1. Fejezd ki világosan, hogy mit akarsz és miért akard
2. Hallgasd meg, a másik fél mit akar és kérdésekkel derítsd ki, hogy melyek a mögöttes szándékai: miért akarják azt, amit akarnak
3. Előreléphetünk úgy, hogy „jeleket adunk” azokról területekről, ahol van mozgásterünk, cserébe a másik fél engedményeiért
4. A „jelek” kritikusak a tárgyalások előremozdításában, például „Nagyon nehéz lenne...” (de nem lehetetlen), „a dolgok állása szerint” (de a dolgok változhatnak), „nem engedhetjük meg magunknak...” (viszont mást megengedhetünk)
5. Gondosan figyeljük a másik fél felől érkező jeleket



## JAVASLAT

-  **1.** Amikor az összes kérdéssel kapcsolatban a tárgyra tértünk, és adtunk és kaptunk is jeleket a lehetséges mozgástérre, olyan helyzetbe kerülünk, hogy elméleti, puhatolózó javaslatokat tehetünk, a következőket kifejezéseket használva: „ha ti..., akkor mi megfontoljuk...”
-  **2.** A tárgyalást egy reális ajánlattal kell kezdeni, aztán kis elmozdulásokat kell tennünk az álláspontunkban
-  **3.** A javaslati fázisban úgy csomagoljuk a javaslatainkat, hogy megfeleljenek a másik fél érdekeinek, és igyekezzünk olyan dolgokat találni, amelyeket könnyen adhatunk, mégis értékesek a másik fél számára

## ALKUDOZÁS

-  **1.** Ez az a rész, ahol konkrét, de feltételes alkut javasolunk, megállapodásra ösztönözve, a következő kifejezést használva: „ha ti..., akkor mi...”. Ne feledd, hogy minden engedményt feltételhez kell kötni, nem adunk semmit, ha nem kapunk cserébe valamit
-  **2.** Tudd, hogy az egyes engedmények mibe fog kerülni neked, és értékeld a cserébe várható előnyt
-  **3.** Az alkudozási szakasz egyik legfontosabb eleme az, hogy tudjuk, mikor kell abbahagyni. A tárgyalás lezárásának legbiztonságosabb módja az összegzés: zárásképpen erősítsd meg a kínált javaslatot, majd várd meg és hallgasd meg a másik fél válaszait!

## Utókövetés: mit lehet tenni, hogy a megállapodás tartós legyen

- Fejtsd ki a megállapodást részletesen, magyarázd meg és tisztázd az összes pontot
- Gondoskodj arról, hogy te és a csapatod tartsa magát az alku rájuk vonatkozó részéhez, semmi nem ássa alá gyorsabban az imént épített kapcsolatot, mint ha elmulasztod végrehajtani a megállapodást, amelyet épp csak kieszközöltél.
- Készíts akciótervet, és írd be a naptáradba: kinek mit kell tennie mikorra, és aztán tartsd is magad ehhez!
- Tarts megbeszélést a menedzserekkel, csoportvezetőkkel és munkavállalói képviselőkkel, akik felelősek lesznek a megállapodás végrehajtásáért. Győződj meg róla, hogy mindannyian értik, hogy mit kell tenniük, és hogy milyen támogatás lesz elérhető számukra. Legjobb csoportos megbeszélést tartani, így meg tudják beszélni egymással a lehetséges nehézségeket, és hogy hogyan lehet megoldani őket.
- Ellenőrizd a megállapodás végrehajtását. Legyen egyértelmű, hogy ki mit vállalt, és mikorra. Győződj meg róla, hogy a menedzserek, a csapatvezetők, a munkavállalók és a szakszervezeti tisztviselők mind értsék a megállapodásból eredő kötelezettségeiket, és tegyenek lépéseket annak érdekében, hogy minden fél tiszteletben tartsa a megállapodást.

## C.2. Változáskezelés – átszervezés

A változás állandó, és üteme egyre gyorsul az egyre igényesebb, időérzékeny, globális versenykörnyezetben. Épp ezért bármilyen változás, akár átszervezés, leépítés vagy a munkamódszerek változtatása a nagyobb hatékonyság, termelékenység vagy a jobb szolgáltatás érdekében általános lesz. A cégek tehát jobb, ha hozzászoknak a hatékony változáskezeléshez! Az eszköztár ezen része a következőkkel foglalkozik:

- Érintettek elemzése
- A változás természetének megértése: a változás pszichológiája, és hogyan segítsük az embereket az egyes szakaszokban
- Az átalakulás folyamata - illusztrációk
- Változáskezelési ellenőrzési lista a változás folyamatának kezelésére
- A recesszió túlélésének tanulságai

\* *Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession;*  
The Boston Consulting Group;  
March 2009

Egy számos európai vállalat körében végzett 2009-es kutatás\* a következő tanulságot vonta le az elmúlt recesszióból a jelenlegi gazdasági környezetben lehetséges túléléséhez:  
*„Az előrelátó vezetők általában arra használták ezeket a viharos időket, hogy felkészítsék vállalati szervezetüket a kevésbé gyorsan reagáló versenytársaik leghagyására.”*

### C.2.1. Érintettek elemzése

Az érintettek elemzésének kettős célja van:

1. Mindenkiről tudnunk kell, akinek – akár pozitív, akár negatív - hatása lehet a kezdeményezésre
2. Priorizálnunk kell azokat érintetteket, akiket be kell vonnunk; a lehetséges „szövetségeseket” és a „szabotőröket”

Miután beazonosítottuk az érintetteket, akik befolyásosak lehetnek, a lehetséges támogatókat vagy ellenzőket, akkor el tudjuk dönteni, hogy milyen taktikát válasszunk a kezelésükre. Ez magában foglalja:

- A bevonást
- Az elvárások kezelését
- A marginalizációt

Az érintettek elemzését gyakran egy táblázattal végzik, hogy gyorsan lehessen látni, hogy kinek van a legnagyobb érdekeltsége vagy befolyása, más szavakkal kire kell odafigyelnünk.

|                  |          | ÉRDEKELTSÉG  |   |
|------------------|----------|--|---|
|                  |          | MAGAS  | ALACSONY  |
| HATALOM/BEFOLYÁS | MAGAS    | <b>A</b><br><b>KIEMELT PRIORITÁS</b><br>• AZ ELVÁRÁSOK KEZELÉSE<br>• BEVONÁS | <b>C</b><br>• AZ ELVÁRÁSOK KEZELÉSE<br>• ELÉGEDETTSÉG FENNTARTÁSA |
|                  | ALACSONY | <b>B</b><br><b>FOLYAMATOS TÁJÉKOZTATÁS</b>                                   | <b>D</b><br><b>ALACSONY PRIORITÁS</b><br>• MEGFIGYELÉS            |

A munkaidő megváltozása esetén:

Azok, akik közvetlenül érintettek és munkavállalói képviselőik lennének az „A” részben. Velük kell megbeszelnünk azt, hogy az üzlet érdekében van szükség a változtatásra, őket kell bevonni a megoldásba, velük kell valóban konzultálni a foglalkoztatás feltételeinek változásáról.

A termelés más területein dolgozó munkavállalók és képviselőik valószínűleg a „B” részbe esnek, tehát tájékoztatnunk kell őket, hogy tudják, kollégáikat miért érintette a változás, és hogy a legjobb gyakorlatnak megfelelően kezeljük azt. Így tudni fogják, hogy ha hasonló változáson kell keresztül-menniük, akkor jól fogunk bánni velük is.

A főállású szakszervezeti tisztviselőket, a cég igazgatóit vagy részvényeseit a „C” rész ábrázolhatja. Tájékoztatnunk kell őket, de kezelni kell az elvárásaikat a lehetséges bevonási szintre vonatkozóan, és biztosítani kell, hogy ne vegyenek részt a folyamat nem megfelelő szakaszában.

A többi munkavállalónak – például az értékesítés, adminisztráció vagy más területről – kérdéseik lehetnek, amelyeket gyorsan és pontosan meg kell válaszolnunk.

### C.2.2 A változás természetének megértése

Mindennek, ami az eszköztárban található, a változás áll a középpontjában, amely alapvető a 21. század munkavilágában. Ahogy egy görög filozófus mondta (körülbelül Kr.e. 500 évvel) „csak a változás állandó”. Nemrég Bill Gates azt mondta: „Mindig túlbecsüljük a következő 2 évben bekövetkező változások mértékét és alábecsüljük azokat, amelyek az előttünk álló 10 évben fognak bekövetkezni. Ne hagyd magad passzivitásba altatni”.

A komikus színész Woody Allen felismeri, hogy az emberek általában idegenkednek a változástól: „Nem félek a haláltól, egyszerűen csak nem szeretnék akkor ott lenni, amikor bekövetkezik”.

Minden új ötletre a leggyakoribb reakció az, hogy megkeresik, mi rossz benne, és ezt az ötlet gazdája ellenállásnak érzékeli. Az, akit az ötlet érint, fenyegetésnek érezheti az ötletet. Semmi sem vezet olyan gyorsan konfliktushoz, mint a változás. Épp ezért fontos, hogy mindenki megértse a változás természetét.

### Változáskezelés

Hagyományosan a vezetés kezdeményezi a változást, és aztán arra törekszik, hogy a munkavállalókat és képviselőiket bevonja a változás folyamatába. Ez gyakran úgy történik, hogy a menedzser felismer egy problémát vagy egy üzleti kihívást, kitalál rá egy megoldást, és aztán próbálja meg a munkavállalókat és képviselőiket bevonni az általuk (a vezetőség által) kiesztelt megoldásba. A fentieknek megfelelően a munkavállalók ezt problémának érzik. A megoldás egyszerű: a menedzsernek a probléma vagy üzleti kihívás felismerésekor azonnal be kell vonnia a munkavállalókat és képviselőiket. Így sokkal valószínűbb, hogy részeseivé válnak a megoldásnak, miután megértették a problémát, és természetesen az is előfordulhat, hogy jobb megoldást találnak ki!

Lásd MediaPlaza  
esettanulmány-  
(72. oldal)

### Változás és átalakulás

William Bridges<sup>3</sup> szerint az emberek és a szervezetek csak akkor tudnak megváltozni, ha az átalakulás három fázisán sikeresen átmennek:

1. **Lezárás:** fel kell hagynunk azzal, hogy a dolgokat a megszokott módon csináljuk. Csak így válunk nyitottá a változásra: ez lehet, hogy a veszteség és a félelem időszaka lesz.
2. **A semleges zóna:** az új (berendezések/munkaidő/vezető/csapat) felfedezése, ami a kísérletezés és kockázatvállalás kaotikus időszaka lehet, amelynek során a megszokott módszereket újjal váltjuk fel.
3. **Új kezdetek:** amikor elfogadjuk az újat és kezdjük jól érezni magunkat benne.

Mindannyian keresztülmegyünk ezeken a szakaszokon, de néhányan gyorsan, míg mások nagyon lassan. Néhány ember pedig képtelen az átalakulásra. A hatékony változáskezelés kulcsa az, hogy elismerjük, hogy van egy bizonytalan időszak – az átmenet időszaka – Bridges ezt a „semleges zónának” hívja, amely során a munkavállalókat bevonhatjuk, és így a változást a segítségükkel kezelhetjük; vagy nem vonjuk be őket, amely esetben valószínűleg ellenállással fognak reagálni.

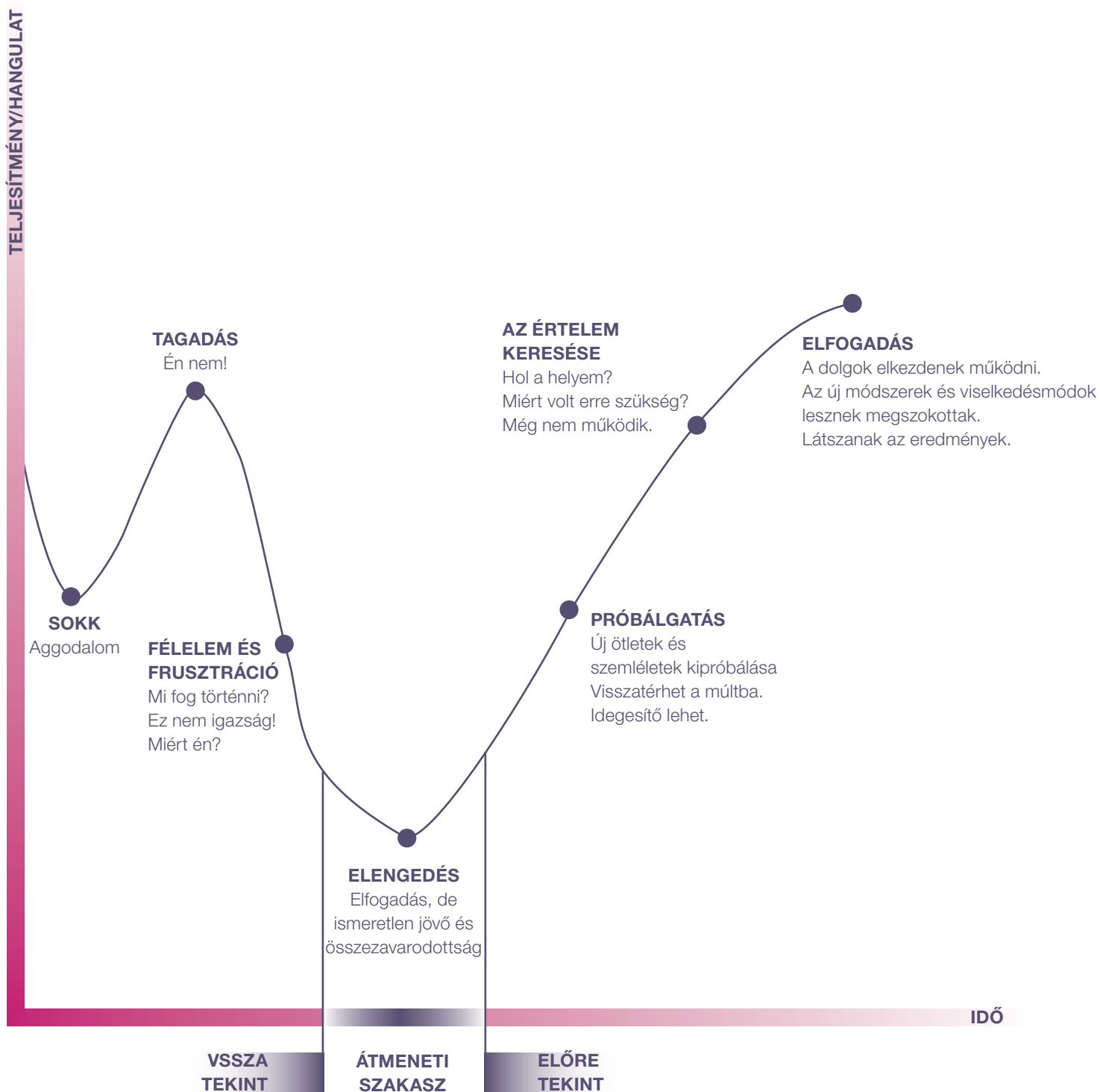
### A változási görbe

Fontos, hogy a menedzserek és a munkavállalói képviselők megértsék a változás pszichológiáját, hogy tudják, min mennek át a kollégáik a változás időszakában – az összes munkatárs, legyenek vezetők, munkavállalók vagy képviselőik. A következő ábra az Elisabeth Kübler-Ross által kidolgozott gyászreakciókon alapul, aki tanulmányozta a haláleset emberekre gyakorolt hatását. Az elmélete szerint mindannyian érzelmi szinten reagálunk a veszteségre. Nem mindenki tapasztalja az összes ilyen érzést, vagy nem ugyanolyan intenzíven, esetleg nem ilyen sorrendben megy át rajtuk. Ezeket az érzelmi állapotokat össze lehet tévesztetni a rosszkedvvel, de ez egy természetes folyamat, amelyen az emberek keresztülmennek, amikor valami fontosat elveszítenek.

3. *Managing Transitions – Making the Most of Change*, William Bridges, Nicholas Brealey, 1995

### C.2.3. A változási görbe

A modell bemutatja azokat az érzelmeket, amelyeket általában a változáshoz társítunk.





#### C.2.4. Hatékony változáskezelés

**Van néhány olyan alapvető magatartásforma, amelyet a vezetőknek és a munkavállalói képviselőknek alkalmazniuk kell annak érdekében, hogy tisztelettel és méltósággal bánjanak egymással a változás időszakában:**

- Számíts érzelmi reakciókra, fogadd el és ismerd el őket, de ez nem egyenlő azzal, hogy a káromkodást és a nem illő viselkedést is el kell fogadnod
- Kommunikálj: tájékoztasd az embereket, és ismerd el, hogy néha az információ nem áll rendelkezésre (vagy azért, mert titkos, vagy mert bizonyos döntéseket még nem hoztak meg)
- Kommunikálj: figyelj, hogy valóban megértsd a másikat
- Kommunikálj: hozz létre különböző csatornákat, amelyeken keresztül a munkavállalók kérdezhetnek és kifejezhetik a véleményüket
- Kommunikálj: válaszold meg a kérdéseket olyan gyorsan és pontosan, amennyire csak lehet
- Kommunikálj: hozd a munkavállalók tudomására, hogy meghallgattad a véleményüket, és ha nem is eszerint cselekszel, érd el, hogy megértsék a kellemetlen döntések okait
- Légy elérhető: nem hivatalos spontán négy szemközti beszélgetésekre, „műtési beavatkozásokra”, rendszeres, előre egyeztetett megbeszélésekre, amelyeken megtudhatják a legfrissebb fejleményeket és tudnak kérdezni
- Vond be a vezetőket, a munkavállalókat és képviselőiket a közös problémamegoldásba
- A döntés előtt időben kezdj konzultálni
- Egyeztesd, hogy mikor helyénvaló tájékoztatni, mikor kell konzultálni, mikor problémát megoldani és mikor tárgyalni
- Becsüld meg a múltat, ne légy tiszteletlen azzal, amit az emberek azért tettek, hogy a vállalat ott lehessen, ahol ma van
- Az oktatást és továbbképzést tedd a jövő szerves részévé
- Ünnepeled meg az első sikereket

*A következő minta segít megtervezni és ellenőrizni a változás végrehajtásának felelősségét és menetét.*

**C.2.5. Változási minta: tervezési és végrehajtási ellenőrző lista**

|     |   | KI | MIKORRA |
|-----|---|----|---------|
| 1.  | Az ügyvezetésnek van egyeztetett változási folyamat terve, felelősségi körökkel és jóváhagyási jogokkal   |    |         |
| 2.  | A fő folyamatokat azonosították és feltérképezték   |    |         |
| 3.  | Érintettek elemzése, lásd C.2.1. (49. oldal)  |    |         |
| 4.  | A kritikus sikertényezőket azonosították  |    |         |
| 5.  | A fontos mérföldköveket kitűzték  |    |         |
| 6.  | A projektmenedzsment magában foglalja a nyomon követést, a felülvizsgálatot és a frissítéseket  |    |         |
| 7.  | A belső és a külső kommunikációs tervek egymással összehangoltak, lásd B.1.5. (32. oldal)   |    |         |
| 8.  | A megkezdés előtt kockázatelemzést végeztek   |    |         |
| 9.  | Ki vannak dolgozva a készenléti tervek  |    |         |
| 10. | A közvetlen vezetőket tájékoztatták és „forródrótokat” hoztak létre, hogy gyorsan és hatékonyan kezeljék a kérdéseket   |    |         |
| 11. | A projekttervezési folyamat tartalmazza a munkavállalói képviselők tájékoztatását, és a velük folytatandó konzultációt és tárgyalást  |    |         |
| 12. | A közvetlen vezetők és a munkavállalók bevonásának megtervezése, az ötleteik és javaslataik bátorítása  |    |         |
| 13. | A munkavállalók, képviselőik és a szakszervezet véleményét figyelembe vették, és a menedzsment válaszait kommunikálták az összes munkatársnak   |    |         |
| 14. | A változás előtt elemzés készül arról, hogy milyen képzésre van szükség   |    |         |
| 15. | Az egyéni „kulcs hatékonysági mutatókat” (Key Performance Indicators, KPIs) és a „személyes fejlesztési terveket” (Personal Development Plans, PDPs) felülvizsgálták, és hozzáigazították a változásokhoz |    |         |
| 16. | Minden képzés tervezett, és a kritikus biztonsági képzést a változás bevezetése előtt megtartják  |    |         |
| 17. | A munkavállalók támogatása a kezdetektől biztosított, belső és külső forrásokból egyaránt   |    |         |
| 18. | A végrehajtás alatt a munkavállalók véleményét kikérik, és figyelembe veszik  |    |         |
| 19. | A végrehajtás alatt rendszeresen publikálják a fejleményeket  |    |         |
| 20. | A képzést rendszeresen felülvizsgálják, hogy megfelel-e a célnak  |    |         |
| 21. | A megvalósítás után a projektet megvizsgálják   |    |         |
| 22. | A megvalósítás befejeztével begyűjtik a munkavállalók visszajelzéseit   |    |         |
| 23. | A közvetlen vezetőket és szakszervezeti/munkavállalói képviselőket bevonják annak vizsgálatába, hogy mi ment jól, mi nem ment olyan jól, és legközelebb mit kell máshogy csinálni                         |    |         |
| 24. | A vizsgálat a tanulságokra (nem pedig a hibáztatásra) és a jövőre koncentrál  |    |         |
| 25. | A változások vizsgálatát és a jövőre vonatkozó tanulságokat közzéteszik, hogy minden munkavállaló láthassa őket   |    |         |

### C.3. Vezetés

- A vezetés integrált szemlélete
- Teljesítménymenedzsment

Egy számos európai vállalat körében végzett 2009-es kutatás\* a következő tanulságot vonta le az ez elmúlt recesszióból a jelenlegi gazdasági környezetben lehetséges túléléséhez: „Sok vállalat az ügyvezetőinek speciális vezetési tréninget ad a nehéz időkben.”

„Különösen fontos, hogy a közvetlen vezetők részesüljenek ilyen képzésben. A felsővezetőkkel ellentétben jól tudják, hogyan lehet motiválni és bevonni az munkavállalókat. Tudják, hogy kik az úgynevezett véleményvezérek, akiknek a támogatása kritikus a szervezetben belül, és azelőtt látják a nehézségeket, mielőtt azok megjelennének.”

\* Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession; The Boston Consulting Group; March 2009

A vezetés óriási téma (125 000 000 Google találat!). A következő egy elfoglalt menedzser útmutatója a jó vezetői tevékenységhez.

#### C.3.1. A vezetés, kommunikáció és az átalakulás kezelésének integrált szemlélete

Az integrált szemlélet szerint a menedzserek az összes munkavállalót bevonják az alábbi tevékenységekbe:

- **Kötetlen négy szemközti beszélgetések:** egyéni kapcsolatok kiépítése
- **Személyes fejlődésértékelések:** megmagyarázni az egyes munkavállalóknak, hogy milyen értéket képvisel az üzlet iránti elkötelezettség
- **Szabályok:** le kell fektetni és képviselni magatartásra és teljesítményre vonatkozó szabályokat, amelyek megvalósíthatóak, és mindenkiel szemben tisztességesek
- **Csapat eligazítás:** pontos információ a meghozott döntésekről, és lehetőség, hogy a munkavállalók pontosítást kérjenek vagy kifejezzék a véleményüket
- **Csapatmegbeszélések:** a munkavállalók bevonása a problémamegoldásba és konzultáció az olyan döntésekről, amelyek hatással lesznek a munkájukra vagy a jólétükre
- **Szakszervezeti megbeszélések:** kötetlen kapcsolatépítés (a kölcsönös bizalom építésére) és hivatalos megbeszélések, amelyeken tisztázzuk, hogy mely kérdésekről (a) adunk csupán tájékoztatást, (b) melyekről fogunk valóban konzultálni és melyeket akarunk közösen megoldani, valamint (c) mely kérdésekről folytatunk kollektív tárgyalást – de NE próbáljuk mindezt egyszerre tenni!
- **Vezetőségi megbeszélések:** ezeket úgy kell kezelni, mint bármilyen más befektetést, minden megbeszélést költséghatékony, értékteremtő tevékenységgé kell tenni
- **Változtatás és átalakítás:** az összes menedzsernek, aki emberek vezetéséért felelős, meg kell értenie a különbségeket és a pszichológiát
- **Végül:** minden vezetőnek példaértékűen be kell tartania a cég által megkövetelt magatartásra és teljesítményre vonatkozó szabályokat, ezt a köznyelvben gyakran csak úgy mondunk, hogy „Ne csak beszélj róla, hanem csináld is meg!”

Lásd Hjemmet Mortensen Trykkeri esettanulmány (88. oldal)

Bár minden vezetőnek egyediek az erősségei és a stílusa, elengedhetetlen, hogy a menedzsment valamilyen szinten kiszámítható legyen a munkavállalókkal és képviselőikkel kialakított kapcsolatban. A menedzsereknek a vezetői képességeiket példamutatással kell bizonyítaniuk, úgy kell viselkedniük, ahogy azt másoktól elvárják, valamint következetesen kell ítélniük, és magabiztosan kell eljárniuk.

#### Vezetési elvek a munkavállalói képviselők és a szakszervezeti tisztviselők esetében

A munkavállalói képviselőknek és a szakszervezeti tisztviselőknek lehet, hogy nincs csapatuk, amelyet irányítának vagy értékelnének (bár ez is előfordulhat), de minden más tekintetben a vezetés fent felsorolt elvei ugyanúgy vonatkoznak rájuk is.



### C.3.2. Teljesítménymenedzsment

*Az ágazat nyomás alatt áll. Emberek mennek el a cégektől, vagy hagyják el az egész iparágat, tisztán látszik a szociális párbeszédre alapuló reorganizáció szükségessége. A felelős munkaadók segítenek a munkavállalóknak méltósággal távozni, és úgy, hogy legyen esélyük az elhelyezkedésre.*

*Annak érdekében, hogy fenntartsák a munkahelyeket és a vállalkozások életképességét, fontos, hogy a cégek jó teljesítményre törekedjenek, ami azt jelenti, hogy a munkavállalók hatékonyan dolgoznak együtt, tisztességes és következetes magatartásra és teljesítményre vonatkozó szabályokat követve.*

*Az alábbiakban összefoglaljuk a hatékony egyéni teljesítménymenedzsment lépéseit.*

#### A teljesítménymenedzsment három fő összetevője:

- Magatartásra és teljesítményre vonatkozó **szabályok**, melyeket kommunikálni kell, nyomon kell követni, és a hibákat gyorsan és - elsősorban - nem hivatalos módon kezelni
- Egyéni **teljesítmény**: értékelések és négy szemközti beszélgetések során
- **Jutalom** – elismeréssel

#### Fektesd le, képviseld és érvényesítsd a szabályokat

##### 1. Fektesd le a magatartásra és teljesítményre vonatkozó szabályokat

- Kommunikáld őket hatékonyan és rendszeresen:
- Eligazításokon
- Csapatmegbeszéléseken
- Munkaerőtoborzáskor
- Beléptetésnél
- Képzésnél
- Négy szemközti beszélgetéseknél
- Értékeléseknél
- Fegyelmi interjúkon

##### 2. Kövesd nyomon őket

##### 3. Hibák kezelése:

- A problémákkal idejében kezdj el foglalkozni, ne halogasd a kezelésüket
- Jó szóval
- Nem annyira barátságosan
- Legközelebb...
- Hivatalos fegyelmi eljárás

#### Az egyéni teljesítmény értékelése

##### 1. Éves vagy féléves értékelés (a fejlődés áttekintése)

- Az egyéni fejlődésre koncentrál
- A szerepkör, jogok és felelősségek világos megértése
- Értékelj a teljesítményt a kitűzött célok és az előző értékelés fényében
- Visszajelzés (180°/360°)
- Egyezzz meg új célokban, amelyek kapcsolódnak a részleg céljaihoz és az üzleti igényekhez
- Egyezzz meg abban, hogy milyen oktatás és továbbképzés szükséges
- Egyezzz meg egy akciótervben
- Egyeztess időpontot a következő három négy szemközti beszélgetésre (négy-nyolc hét különbséggel)

Még a legalacsonyabb/feladatorientált pozícióknál is:

- Legyen tiszta, hogy mire van szükség a munkához
- Milyen plusz képzés szükséges a munka elvégzéséhez
- Nagyobb feladatokra törekvés, áthelyezés vagy előléptetés
- Fejlesztési igények, amelyek támogatják a törekvéseket
- Egyéb ismeretek vagy tudás, amelyet a vállalati szervezet nem használ

## 2. Négy szemközti beszélgetések

A napirenden három alapvető dolog szerepel:

- (a) *Mi megy jól?*  
Mire vagy büszke?  
Mivel vagy elégedett?
- (b) *Mi nem megy annyira jól?*  
Mivel nem vagy elégedett?  
Mi kezd zavaróvá/megoldhatatlanná válni?
- (c) *Miben tudok segíteni?*  
Plusz:  
– Bármilyen aggodalmad vagy problémád  
– Bármilyen aggodalmad vagy problémád  
– Mindig pozitív gondolattal zárj

## Jutalmazás

### 1. Éves fizetési áttekintés

- (a) *Standard megélhetési költségek, vagy a választott képviselőkkel egyeztetett csomag*
- (b) *Szervezeti szintű profit/többlettől függő kifizetés*
- (c) *Csapatcél elérése esetén kapott jutalom*
- (d) *Egyéni fizetés felülvizsgálata*
  - Külön az értékeléstől: fejlődés felülvizsgálat
  - Koncentrálj konkrét célokra, amelyek a bérrendezés mérőeszközeként szolgálnak
  - A vezető dönt
  - Fellebbezési eljárás

### 2. Egyéb (szerződéses) juttatások

### 3. Különleges egyszeri díjak a kiemelkedő teljesítményért

- Az év értékesítője
- A legtöbbet dicsért ügyfélszolgálati munkatárs

### 4. Továbbképzési, oktatási, utazási, megnövekedett felelősséggel járó és elismerési lehetőségek

### 5. Alapvető elismerés:

- Köszönetet mondani
- Nyilvánosságra hozni a kiemelkedő erőfeszítéseket
- Gondoskodj róla, hogy a vezetők/igazgatók is köszönetet mondjanak
- Ismerd az embereket
- Tudd, hogy mi a fontos az egyes embereknek
- Figyelj az emberek életének különleges eseményeire

## C.4. Az emberek felkészítése a cég elhagyására

Minden országnak más jogi és szabályozási kerete van az elbocsátások kezelésére. Az érintettek száma és a szakszervezet cégben betöltött szerepe a folyamat meghatározásának fontos tényezői. A következő iránymutatás a cégek szociális párbeszédén alapuló módon történő átszervezésének helyes gyakorlatán alapul. Konkrét példákért lásd a Roto Smeets 1. esettanulmányát (76. oldal) és a Polestar-ét (86. oldal)

Először is egy felelős munkaadó megvizsgálja az összes módszert, amellyel megszüntetheti, vagy legalább csökkentheti a lehetséges elbocsátások mértékét. Mindezt a munkavállalókkal és választott képviselőikkel, és ha szükséges, főállású szakszervezeti képviselőikkel együttműködve teszi.

### C.4.1. Az elbocsátások megelőzése vagy korlátozása

**Intézkedések, melyekkel meg lehet előzni, vagy legalább csökkenteni az elbocsátások mértékét:**

- Létszámstop
- Minden ügynökségi és ideiglenes szerződés leállítása (vagy legalább igazgatói szinten kelljen jóváhagyni ezeket)
- A túlórák leállítása (vagy legalább igazgatói szinten kelljen jóváhagyni ezeket)
- Áthelyezés
- Átképzés
- Helyettesítés más cégeknél
- Alkotói szabadság - fizetés nélküli, vagy részben fizetett
- A munkavállalókkal és a szakszervezettel egyeztetett rövidített vagy rugalmas munkaidő
- Szigorúan meg kell vizsgálni a költségeket, és megtakarításokat kell életbe léptetni a menedzsment bevonásával, például el kell halasztani a nagyobb beszerzéseket, ellenőrizni kell minden kiadást, korlátozni kell az utazási költségeket stb.
- Végül a szociális partnerek egyetérthetnek abban, hogy olyan fájdalmas intézkedéseket kell hozni, mint például fizetési halasztások, fizetés-befagyasztások vagy akár fizetéseszközzel csökkentések, annak érdekében, hogy munkahelyeket lehessen megmenteni, és a cég tovább működhessen. Köztudott, hogy az ilyen intézkedéseket nem lehet félvállról venni.

### C.4.2. Az elbocsátások és korai nyugdíjazások szociális párbeszédén alapuló kezelése

1. *Tartsd be a jogi kereteket és a szakszervezettel/szakszervezetekkel kötött megállapodásokat*
2. *Kérj tanácsot a munkaadói szövetségtől/a szakszervezettől/és bárkitől, akit ők ajánlanak*
3. *Legyenek világos okaid*
4. *Tervezd meg a kommunikációs „menetrendet”*
5. *Az összes vezető értse az üzenetet, lásd „A vezetők bevonása a változáskezelésbe”, C.2. (49. oldal)*
6. *Valóban konzultálj és tárgyalj a választott képviselővel, lásd „konzultáció” B.1.6. (33. oldal)*
7. *Tervezd meg, hogy a gondoskodó elbocsátás keretében milyen támogatásokat fogsz nyújtani*
8. *Gondoskodj arról, hogy a csapatnak legyen alkalma átbeszélni a következményeket*
9. *A veszélyben lévőket négy szemközt kell tájékoztatni, lásd „rossz hír közlése” a „Kommunikáció” részben, B.1.8. (35. oldal)*
10. *Fontold meg az alternatívákat, maradj rugalmas, és valóban vizsgáld meg a felmerülő lehetőségeket, lásd „lehetséges intézkedések, melyekkel meg lehet előzni, vagy csökkenteni lehet az elbocsátások számát”*
11. *Méltósággal búcsúzz el az elbocsátottaktól, és szánj időt a négy szemközti és csapatos beszélgetésekre a cégnél maradókkal, lásd C.4.3. (59. oldal)*

Lásd Corelio esettanulmány (84. oldal)

### C.4.3. Az emberek felkészítése egy új, a cégen kívüli életre

A gondoskodó elbocsátáshoz és az átképzéshez egyes országokban kormányzati támogatást lehet igénybe venni. A munkáltatói szövetség vagy a szakszervezet tud erről tájékoztatást adni.

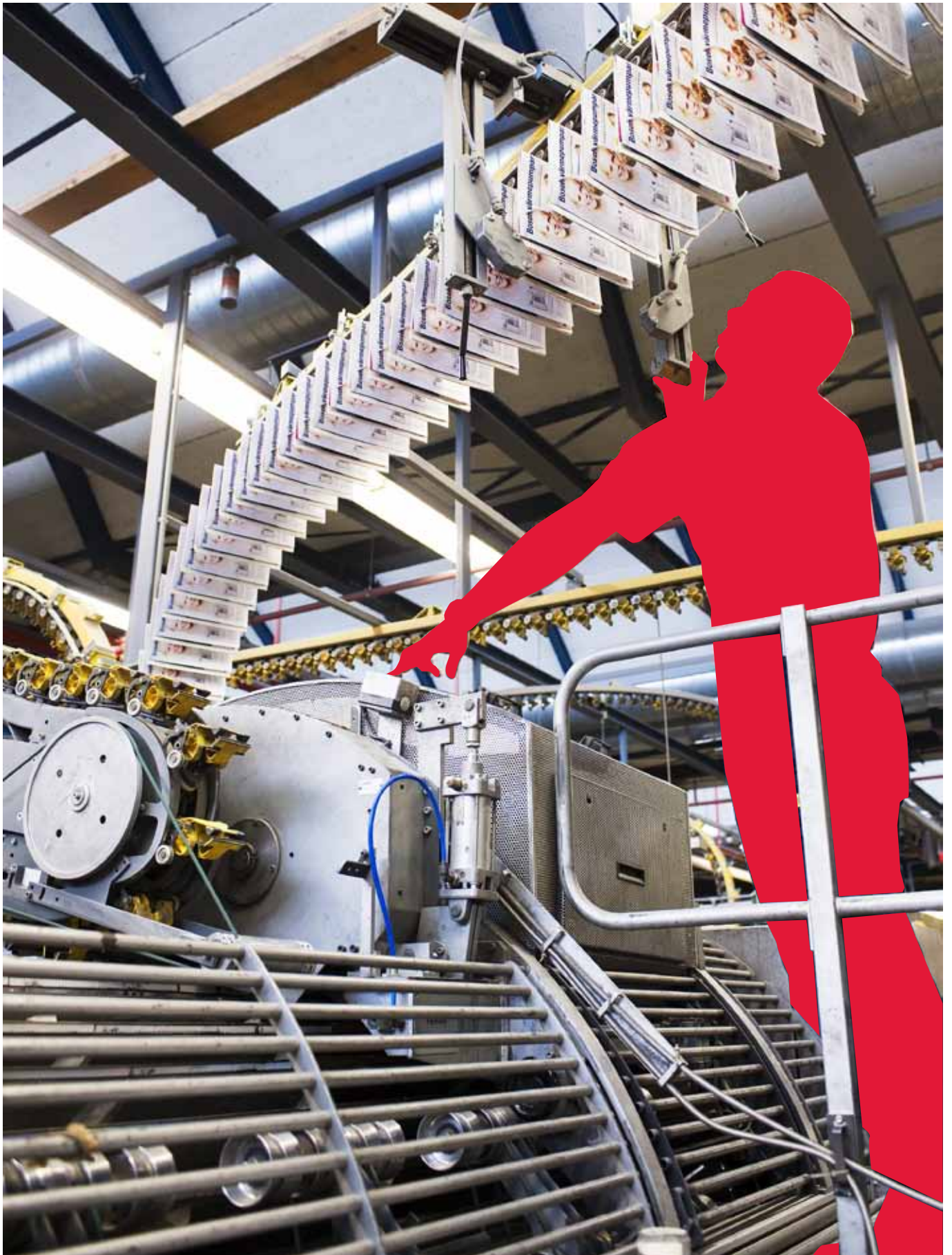
A céget elhagyó emberekre időt szánni nem csak felelős dolog, de jó üzlet is, mivel bizonyítja a cég elkötelezettségét az ottmaradó munkavállalók iránt, ami motiválóan hat rájuk. Az emberek, akik elmennek, és akikkel jól bántál, a szervezeted „nagykövetei” lesznek.

Bár a gondoskodó elbocsátás meghaladhatja a cégek erőforrásait, sok mindent tehetnek annak érdekében, hogy segítsék a céget elhagyókat abban, hogy megfelelő másik munkahelyet találjanak.

#### Például:

1. Internet-hozzáférés az álláskereséshez, kutatáshoz
2. Számítógép és nyomtató használat a szakmai önéletrajz és a jelentkezési anyagok elkészítéséhez
3. Irodahasználat a fentiekhez, továbbá telefonhívásokhoz, internet-hozzáféréshez és fénymásoláshoz
4. Tanácsadás és útmutatás arról, hogyan érdemes új munkát keresni. Például olyan kérdések, amelyek segítik, hogy az emberek kreatívak legyenek az álláskeresésben (ahelyett, hogy egyszerűen csak megpróbálnának a mostanihoz hasonló munkát találni), például:
5. Milyen egy jó munkanap? Mit találsz élvezetesnek és kielégítőnek a munkában?
6. Ha nem kellene dolgoznod, de akarnál, akkor milyen típusú munkát keresnél?
7. Arra ösztönözni a munkavállalókat, hogy vegyenek fontolóra olyan új élményeket, oktatási és továbbképzési lehetőségeket, amelyeket kielégítőnek találnának
8. Arra bátorítani őket, hogy vegyenek számba olyan lehetőségeket is, mint például több részmunkaidős állás elvállalása, vagy saját cég alapítása
9. Tanács, hogyan találjanak munkalehetőségeket
10. Tanácsadás és visszajelzés a szakmai önéletrajzról és a jelentkezési anyagokról egy „kritikus” baráttól
11. Felkészítés az interjúra, tipikus kérdések, amelyek előjönnek az interjúknál, továbbá a válaszok gyakorlása
12. Interjú utáni segítség, hogyan lehet egy elutasításból levonni a tanulságot

Lásd Polestar esettanulmány  
(86. oldal)





## D. ÉRTÉKEKÉLÉS ÉS ÁTTEKINTÉS

Fontos, hogy minden érdemleges kezdeményezésnek áttekintsük a fejlődését, és értékeljük a tevékenységeink hasznosságát. A vezetőség és a munkavállalói képviselők hatékony együttműködése alapvetően fontos a cég fenntarthatóságához és a munkavállalók jólétéhez. Mindez jelentős idő és energia beruházással jár, ezért szigorúan meg kell vizsgálni, hogy biztosak lehessünk benne: az összes érintett számára hozzáadott értéket képviselnek.

Az értékelés és áttekintés mindig a kezdeményezés záró lépése legyen.

### **A legegyszerűbb formában ez három kérdésből állhat:**

1. *Mi ment jól?*
2. *Mi nem ment olyan jól?*
3. *Mit fogunk legközelebb másképp csinálni?*

Számos cég minden megbeszélés végén tart egy öt perces értékelést ezzel biztosítva, hogy a rendkívül időigényes értekezletek hatékonyak legyenek.

Az eszköztár tartalmához kapcsolódva a vezetésnek és a munkavállalói képviselőknek időközönként (esetleg félévente) felül kellene vizsgálniuk a következőket:

1. *A legteljesebb mértékig élni tudtunk az eszköztárral és az egyéb rendelkezésre álló forrásokkal?*
2. *Mit teszünk azért, hogy kiderítsük, mit gondolnak a munkavállalók?*
3. *Vannak-e hatékony eszközeink, amelyekkel be tudjuk vonni a munkavállalókat az olyan kérdésekbe, amelyek hatással vannak a munkájukra vagy a jólétükre (a munkatársak bevonása ugyanolyan fontos a szakszervezeti tagság fenntartásához, mint ahhoz, hogy a munkáltató „megnyerje a munkavállalók szívét és elméjét”)*
4. *Mi tehetnénk, hogy hatékonyabban vonjuk be a munkavállalókat?*
5. *Van világos elképzelésünk arról, hogy hogyan fogjuk kezelni a munkavállalói kapcsolatokat a szakmánkban, és hogy milyen közel vagyunk elképzelésünk megvalósításához?*
6. *Mit mondanánk, mekkora a bizalom szintje a vezetők és a munkavállalói képviselők között? Mit tehetnénk annak érdekében, hogy ez - akár csak néhány százalékkal - növekedjen?*
7. *Egyértelműen különbséget teszünk a tájékoztatás, a konzultáció és a tárgyalás között?*
8. *Mik akadályozzák a valódi szociális partnerség létrejöttét? Mit tehetünk ezeknek az akadályoknak az eltávolítására?*
9. *Melyek a legfontosabb kérdések, amelyeket évente fel kellene tennünk a munkavállalóinknak ahhoz, hogy folyamatos visszajelzést kapjunk a következőkről: a menedzsment mennyire hatékonyan vezette a munkavállalókat, és a munkavállalói/szakszervezeti képviselők milyen eredményesen képviselték a munkaerőt?*

Az értékelésnek és áttekintésnek a napi munka szerves részét kell képeznie.

Legyen szó akár egy találkozó tervezéséről, egy bizonyos projekt kimeneteléről, egy vita feloldásáról, vagy egy tárgyalás lezárásáról: a munka addig nincs befejezve, amíg azt nem tekintettük át és nem értékeltük.



A kiadványt  
magyarra fordította Kelemen Vera,  
lektorálta Szekrényesy Júlia,  
készítette a Szinkron Digital Nyomdaipari Kft.



**INTERGRAF**  
International confederation for printing and allied industries a.i.s.b.l.

**UNI** europa  
global graphical  
**union**

**facta consult**  
THE EMPLOYEE UNDERSTANDING COMPANY



**További információért kérjük látogasson el a [www.intergraf.eu](http://www.intergraf.eu) honlapra.**

Graphic design [www.stylegraphique.be](http://www.stylegraphique.be)

