

Gondoskodó létszámleépítés és outplacement *

Immár 10 év telt el azóta, hogy tudatos törekvések jelentek meg hazánkban a tömeges létszámleépítések negatív hatásainak mérséklésére, a "humánus" létszám-visszafejlesztést szolgáló modellek és eljárások adaptálására és kipróbálására. Írásunk ezeknek a törekvéseknek és tapasztalatoknak a rövid összefoglalására vállalkozik néhány példa mentén.

A létszám-visszafejlesztések szükségessége

A szervezetek körüli környezet az utóbbi tíz évben nagyon jelentősen megváltozott. A stabil környezeti körülményekhez igazított szervezeti működés nem biztosít megfelelő mértékű alkalmazkodási képességet. Minél inkább piacfüggő egy vállalat, annál inkább rákényszerül a szervezeti fejlesztések céljából a változtatások bevezetésére, és a vállalatok fennmaradás és a sikeres alkalmazkodás érdekében kénytelenek a növelni rugalmasságukat. A vállalati flexibilitás növelésének - a meglévő dolgozók cselekvési kompetenciájának fejlesztésén túl, lásd szervezeti tanulás és munkahelyi képzés - a mennyiségi rugalmasság is egyre jelentősebb kihívássá válik. Nő a vállalatokra nehezedő nyomás a hatékonyabb foglalkoztatás irányába. A gazdasági szerkezet átalakulása magával vonja a munkaerő foglalkoztatási struktúrájának átalakulását is. Ezért az utóbbi 3-4 évben már az ún. strukturális és a még jelen lévő ciklikus munkanélküliség jelei észlelhetők szemben a 7-10 évvel ezelőtti általános munkanélküliséggel, amikor szinte minden foglalkozási ágban a kínálat meghaladta a keresletet.

1989-1990 körül egyre érezhetőbb volt a gazdasági visszaesés, a piacvesztés, a vagyonfelélés, de még sem a jogi szabályozórendszer, sem a munkaügyi hálózat, sem a humán erőforrás gazdálkodással megbízott vezetők nem voltak felkészülve a munkavállalók tömeges elküldésére. A vállalatvezetők halogatták a döntést, ameddig csak lehetett, majd - már szinte finanszírozhatatlanul későn - kénytelenek voltak munkavállalóik tömegeit elküldeni a legkisebb áron, elbocsátásként definiálva a létszámleépítés. Ennek nem csak az elképzelhetetlen mennyiségű pszichés sérülés lett az eredménye, hanem esetenként a vállalat teljes, gyorsabb vagy lassabban bekövetkező megszűnése vagy jelentőségének csökkenése, amely együtt járt a legjobb munkaerő önkéntes kiválásával.

Az 1992-97 közötti időszakra jellemző erős privatizációs hullám hatására a profilváltás és az ezzel járó átszervezés a foglalkoztatás belső szerkezetének jelentős átalakítását vonta maga után. A szervezeti átalakítás nem csak arra irányult és irányul, hogy megszüntesse a kapun belüli, rejtett munkanélküliséget, hanem arra is, hogy a teljes gazdálkodási, vezetési és munkaszervezési folyamatokat újradefiniálja. Az idősebb vagy a képzetlen vagy elavult és beszűkült tudású, rugalmatlan, nehezebben képezhető vagy csak általános végzettséggel - pl. szakma nélkül, csak érettségivel - rendelkező munkavállalók kerültek és kerülnek ki azóta is elsőként. Mennyiségét tekintve sokkal kisebb mértékben nőtt és nő az igény a magas végzettségű, nyelveket jól beszélő, tanítható és rugalmas munkaerő iránt.

1990-1998 között kimutathatóan közel kétfélmillió állás szűnt meg. (Mohos László Munkaerőpiaci helyettes államtitkár előadása, 1999) Nem szól a fáma az azóta csepegtetve elküldött vagy az önként, közös megegyezéssel távozókat számáról és azokról sem, akik regisztrálatlan pályakezdőkként, kismamaként, katonaként vagy szociális támogatásban

részesülőként maradtak ki ideig-óráig a munkaerőpiacról. A munkakörök tartalma is jelentősen átalakult - már ahol még beszélhetünk pontosan meghatározott munkakörökről - és a betöltésükhöz szükséges követelmények is megváltoztak. Feltételezhetjük, hogy minden negyedik-ötödik munkavállaló korú egyént legalább egyszer megérintett személyesen a munkavesztés félelme vagy élménye. Ennek hosszú távú hátrányait ismerték fel a vezetők - néhányan saját élményként is átélve - az általuk irányított szervezetekre, a munkaerőpiacra és a régiók fejleszthetőségére is. (Képzeljük el, hogy milyen erőfeszítéseket igényel egy lecsúszott régióban vállalkozást alapítani vagy kiépíteni még akkor is, ha a termék nemzetközi piaca biztosított.)

1991 óta kialakult a jogi feltételrendszer - Munkatörvény Könyve, Foglalkoztatási Törvény -, kiépült a Munkaügyi Központok és Kirendeltségek hálózata, intenzív kutatás (Munkaügyi Kutatóintézet) és oktatás indult be (ELTE, GATE) a munkaügyi témákban, amelyeket az Állam és a Világbank támogatott.

A képzésekkel új elnevezések jelentek meg ezen a területen, mint például: közvetítő, munkatanácsadó, munka- és pályatanácsadó szakpszichológus, álláskereső klub vezetője, szociális munkás, munkajogász, munkaügyi közvetítő és döntőbíró stb. Regionális kistérség- és területfejlesztési programok bontogatták szárnyaikat. Ezeknek a tevékenységeknek és területeknek a szakértői a jelenben bírnak már olyan tapasztalati bázissal, amelyekre bátran lehet számítani.

Létszámcsökkentés formái

A munkavállalói létszám csökkentésének sokféle formája létezik. Ilyenek például

- természetes fogyás, amelyet nem pótolnak (nyugdíjba menők, kilépők, határozott idejű szerződéssel rendelkezők szerződésének meg nem újítása stb.), azaz befagyasztják a létszámot,
- Létszámcsökkentés, ezen belül:
- önkéntes távozást ösztönző programok
- korengedményes nyugdíjba küldés
- ideiglenes leépítés: újbóli alkalmazásra kötelezi magát a munkáltató, ha a gazdasági helyzete jobbra fordul
- létszámleépítés
- elbocsátás (a munkavállaló magatartására visszavezethető indokkal, amikor nem jár a gondoskodás egyik fajtája sem)

Létszámleépítés esetén a munkaviszony csoportos megszüntetése gazdasági indok alapján, munkáltató általi rendes felmondással történik. Lényeges jellemzője, hogy a gazdasági indok ellenőrizhető, a munkavállalók egyéni vagy csoportos megkülönböztetésére nem kerül és nem is kerülhet sor. A létszámleépítés egy adott időintervallumon belül történik és eléri a szervezeti létszám meghatározott arányát. (Ladó - Tóth, 1991)

Az elbocsátás a munkaviszony olyan megszüntetése, amikor a munkavállaló személyére visszavezethető a felmondás indoka. Legfinomabb formája az, amikor személyisége, stílusa, képességei nem illeszkednek az elvégzendő tevékenységhez és a szervezeti kultúrához, de oka lehet az is, hogy nem tartja be a kötelező szabályokat, "fegyelmetlen" a munkavégzése. A lényeg

az, hogy elbocsátás esetén a munkavállaló viselkedése okot teremtett a munkaviszony megszüntetéséhez. Ilyen esetben természetesen nem jár végkielégítés.

A **gondoskodó típusú létszámleépítés** intézmények és programok olyan együttese, amely a munkáltató és a munkavállalók közvetlen problémamegoldó együttműködésén alapul. Felhasználja a régióban (külső) és a vállalatnál (belső) található erőforrásokat annak érdekében, hogy a leépítésre kerülő munkavállalók negatív indulatainak és energiáinak átfordításával a munkaerőpiaci alkalmazkodást segítsék elő, valamint hogy a létszámleépítés támogatására szánt költségek e célból minél hatékonyabban hasznosuljanak. Néhány esetben a "harmadik oldal", azaz az Állam - a Munkaügyi Központokon keresztül - vagy az önkormányzatok, és egyes civil szerveződések is bevonódnak a programok megtervezésébe és kivitelezésébe. Ez akkor jellemző, ha egy egész várost, kistérséget vagy régiót érint a tömeges létszámleépítés.

Az **outplacement**, azaz a "kihelyezést", a szervezet felől a munkaerőpiac felé irányuló munkaerőmozgást és ahhoz való alkalmazkodást támogató szolgáltatások rendszere általában a gondoskodó létszámleépítések szervezeti keretei közé épül be, de nem teljesen azonos vele. Minél megalapozottabb és kidolgozottabb a gondoskodó létszámleépítés intézményrendszere, annál inkább biztosítva van a sikeres outplacement szolgáltatás feltételrendszere. A jelenlegi gyakorlat már egyre inkább beépíti a leépítésben érintett személlyel való egyéni foglalkozást.

Sajnos, volt a hazai létszámleépítések történetében olyan korai korszak, amikor a outplacement-en olyan kihelyezési technikákat értettek, amelyek során a munkavállalókkal nem találkoztak a "tanácsadók" személyesen. Csoportokat úgy küldtek el, hogy valójában átvállalták az - egyébként jelentős - munkáltatói feladatokat. Ők legfeljebb bizottsági üléseken jelentek meg. Sokszor egyoldalúan csak a munkáltatói érdekeket szolgálták ki. (A szakzsargonon őket nevezték "henteseknek és mészárosoknak".)

Hazai létszámleépítési modellek és gyakorlat

A nyolcvanas évektől a tömeges/csoportos létszámleépítésnek mai napig három tipikus gyakorlati modellje alakult ki.

A legkorábbi időszakra - 1980-as évek vége - 1990-es évek eleje - az **"elbocsátás-típusú"** létszámcsökkentés volt a jellemző. Az utolsó utáni percben kvóta szerint kellett a létszámot csökkenteni, a közvetlen vezetők pedig ezt úgy oldották meg, hogy a fegyelem ellen korábban vétkező, vagy éppen "megfegyelmezendő" munkavállalókat küldték el. Így még a Munka Törvénykönyve megjelenés után sem kellett végkielégítést fizetni az érintetteknek és a nyertes munkaügyi pereknek sem volt nagy az esélye. Az újabb és újabb leépítési hullámokban viszont már egyre kevesebb volt az ilyen formában elküldhető száma. Gyakorlatilag egy vállalaton belül a második hullámtól kezdve már a lojális, nem alkalmatlan munkavállalókra került a sor. A mai gyakorlatban is még érzékelhető néhány eleme ennek a típusnak:

A bevallottan tömeges létszámleépítés során igyekeznek a munkáltatók azoktól is közös megegyezéssel megszabadulni, akik már nem felelnek meg az új munkakultúrának, és akik helyére - később minőségi cserét végrehajtva - vesznek fel másokat.

Még mindig vannak olyan munkáltatók, akik amennyire lehet, elhúzzák a létszámleépítésről szóló döntést, így rendkívül kevés időt hagynak a krízismegelőző, gondoskodó

rendszer kiépítésére. Viselkedésükre a kapkodás, a forgatókönyv-nélküliség jellemző. Minél olcsóbban igyekeznek megszabadulni a hűséges munkaerő egy jelentős részétől.

Egyes "tanácsadók" ma is engednek az arra irányuló csábításnak, hogy kellemetlen munkáltatói feladatokat vállaljanak át, a munkáltató helyett végezve el a "piszkos munkát". Így szerepkonfliktusok sorozatát önmaguk idézhetik elő, hiszen aki elküldi a munkavállalót, az nem számíthat ugyanannak az érintett személynek a bizalmára. A bizalom pedig szükséges a szolgáltatások valódi igénybevételéhez.

A második korszakot a "**kritikus foglalkoztatási körzet**"-nek minősített nagy állami vállalatok létszámleépítésének állami támogatása jellemezte. Ekkortól igényelheték az államtól a végkielégítés, a az áttelepülési kölcsön, a korengedményes nyugdíjazás, a vállalkozóvá válást segítő juttatások átvállalását. Néhány éven belül kiderült a program finanszírozhatatlansága.

Az önfinanszírozó, piacgazdasági modell

Számunkra a harmadik korszak és modell a legérdekesebb, hiszen ennek szerves része a kötelező elemek feletti (képzési támogatás, szociális segítség, költözési támogatás, vállalkozás segítése), gondoskodás melletti elköteleződés és a leépítésben érintettekkel való minél korábbi, a szakmai pályafutásra irányuló karrier- és képzési tanácsadás, valamint családsegítés, mint személyes foglalkozás.

Az **önfinanszírozó, piacgazdasági modell** iránti igény a betelepülő multinacionális vállalatok menedzsmentjében fogalmazódott meg először hazánkban. Ilyen például a General Electric (TUNGSRAM Rt., 1992) vagy a TEVA Pharmaceutical Industries LTD. ✓ (BIOGAL Rt., 1996-97). A megvásárolt szervezetekkel hosszú távú céljaik voltak és vannak, fontos volt a megmaradók és a munkabéke megőrzése és a vállalat imázsának emelése. Ismerhették a külföldi modelleket, de a hazai megvalósítást hazai szakemberekre bízták.

Erre az időszakra kialakult a magyarországi munkajogi gyakorlat, a konfliktusmentes létszámleépítés érdekében meg tudták nyerni a szakszervezetek együttműködését, azaz társadalmi partnerség alakult ki a felek között, amelynek eredményét a Kollektív Szerződésben is rögzítették. Gondoskodtak a finanszírozás feltételeiről, amely komollyá tette a gondoskodó szándékot és azt, hogy elvek, forgatókönyvek, eljárások, és pénzügyi eszközök állhatnak a rendelkezésre. Már hazai, jól képzett tanácsadókat is igénybe tudtak venni. Alapítvány létrehozása a finanszírozás egyik legfontosabb csatornájává vált. (Ilyen alapítványt hozott létre az ABN AMRO (Magyar) Bank Rt. Emberi Erőforrás Igazgatósága és a helyi szakszervezet 1996-ban, amikor 2500 fő leépítésére készült fel. A project része volt a Munkaerőszolgálati Iroda megnyitása.)

A modell működőképességének megtapasztalása után az ágazati szakszervezetek is elfogadó készséget mutattak, az ágazatban történő munkáltatói létszámleépítési szándék felmerülése esetén igyekeztek a gondoskodó típusú létszámleépítési modell beépítését követelni. Ezt a viselkedést leginkább a Vegyipari Dolgozók Szakszervezete (AUTONÓM Szakszervezeti Szövetség) képviselte. A munkáltatóval való megegyezés alapján így nyílhatott outplacement vagy ún. Munkaerőszolgálati Iroda a CAOLA Rt-nél ✓ 1997-98-ban, és a VEGYÉPSZER Rt-nél ✓ 1998 nyarán. Egyes szakszervezetek az érdekérvényesítés eszközein - a makro és mezo szintű egyeztetés, a létszámleépítés késleltetése, a korengedményes nyugdíjazás melletti kiállítás - kívül a gondoskodás és az outplacement még saját kasszából finanszírozható módszereit is igyekeztek

alkalmazni. Például a Pedagógusok Szakszervezete 1995-97 között állásinformációkkal próbálta ellátni a munkájukat vesztőket, és helyiséget biztosított az átképzésekhez is. (dr.Borbáth Gábor elnök személyes közlése.)

1994-95 után egyre több kísérlet született és születik az outplacement szolgáltatásokat természetes módon magába foglaló gondoskodó létszámleépítési modell helyi megvalósítása érdekében. 1994-ben a DUNAFERR létrehozta a "Foglalkoztatásért" Alapítványt és kiépítette sajátos rendszerét a rugalmas foglalkoztatás és az alkalmazkodó képesség segítésére. Az USA támogatásával hazai terepen kipróbálták a Gyors Reagálás Modelljét (1994-től 5 éven át), amely megalapozta a tömeges létszámleépítés kedvezőtlen hatásainak csökkentésére alkalmazott Munkábehelyezést Elősegítő Bizottság (MEB) és a helyi, kistérségi önszerveződés erősítését célzó Helyi Gazdaságfejlesztési és Vállalkozásélénkítési (HGVK) modellt. A felsorolást bátran folytathatnánk. (Lásd melléklet!)

Az utóbbi 1-2 évben a bankok átszervezésének lehetünk tanúi. Közülük - tudomásunk szerint - 1998-99-ben ING Bank Rt. ✓, 1999-2000-ben a ABN AMRO (Magyar) Bank Rt. ✓ köteleződött el a gondoskodó, önfinanszírozó munkaerőpiaci létszámleépítési modell és az outplacement szolgáltatások mellett.

Most éljük azt az időszakot, amikor hazánkban is elértük a tömeges/csoportos létszámleépítés gondoskodó, humánus megvalósításával kapcsolatos tapasztalatok "kritikus tömegét", amely ennek a kultúrának a robbanásszerű terjedését eredményezheti. A tapasztalatok természetesen önmagukban nem lennének elégségesek a hosszú távon tervező tulajdonosok és munkáltatók törekvései, a szakszervezeti támogatások és az állami szándékok nélkül (Lásd. OFA 1999-ben meghirdetett pályázata).

*Szatmáriné dr. Balogh Mária
Munka- és pályatanácsadó szakpszichológus,
szervezetfejlesztő, outplacement tanácsadó*

A ✓-gal megjelölt szervezeteknél a gondoskodó létszámleépítés külső tanácsadója e cikk szerzője volt.

Felhasznált irodalom:

MOHOS LÁSZLÓ: BEKÖSZÖNTŐ ELŐADÁS "A CSOPORTOS LÉTSZÁMLEÉPÍTÉS EU-KONFORM KEZELÉSE" CÍMŰ DUNAFERR SZAKMAI KONFERENCIÁHOZ. DUNAÚJVÁROS, 1999. NOVEMBER 9.

DR. LADÓ MÁRIA - DR. TÓTH FERENC: TÖMEGES LÉTSZÁMLEÉPÍTÉS. ELVEK, UTAK, INTÉZMÉNYEK. FELSŐFOKÚ SZAKTANFOLYAMI JEGYZET. OMK-BKE., 1991

DR. TÓTH FERENC: MODELLEK ÉS MÓDSZEREK. A TÖMEGES LÉTSZÁMLEÉPÍTÉSEK HAZAI TAPASZTALATAI AZ EU GYAKORLATÁNAK TÜKRÉBEN. IN.: "FOGLALKOZTATÁSI HÁLÓK" C. KONFERENCIÁN ELHANGZOTT ELŐADÁS, DUNAÚJVÁROS, 1999. NOVEMBER 9.

SZATMÁRINÉ DR. BALOGH MÁRIA: A GONDOSKODÓ TÍPUSÚ TÖMEGES LÉTSZÁMLEÉPÍTÉS FOLYAMATA, A VEZETŐK ÉS A SZAKÉRTŐK EGYÜTTMŰKÖDÉSE. MUNKAÜGYI SZEMLE, 1999 4.

SZ. 8-11.O. (ELHANGZOTT A MENEDZSEREK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGÉNEK OUTPLACEMENT C. KONFERENCIÁJÁN, 1998. OKTÓBER 13.)

SZATMÁRINÉ DR. BALOGH MÁRIA: A PSZICHOLÓGUS SZEREPE A GONDOSKODÓ TÍPUSÚ LÉTSZÁMLEÉPÍTÉS FOLYAMATÁBAN A XII. MUNKAPSZICHOLÓGUS SZAKMAI NAPOKON 1997 SZEPTEMBER 1-ÉN ELHANGZOTT ELŐADÁS. MEGJELENT A MUNKAÜGYI KUTATÓINTÉZET GONDOZÁSÁBAN.

Gondoskodó típusú létszámleépítést és az outplacement szolgáltatást
 önfinanszírozó módon alkalmazó vállalatok listája

Dátum	A vállalat neve
1990-91., 1993.	VIDEOTON Rt.
1992.	TUNGSRAM Rt. (GE)
1992-93.	DIMAG Rt Budapesti Rádiótechnikai Gyár
1992.	Diósgyőri Foglalkoztatási Társaság működése állami segítséggel
1992-95.	Ózdi Foglalkoztatási Társaság működése állami segítséggel
1994-től napjainkig	DUNAFERR "Foglalkoztatásért" Alapítvány
1995-96.	IKARUS Rt.
1996-97.	BIOGAL Rt. (TEVA Pharmaceutical Industries LTD.) ✓
1996.	ABN AMRO (Magyar) Bank Rt.
1997.	Tiszai Erőmű (AES)
1997-98.	CAOLA Rt. ✓
1998.	VEGYÉPSZER Rt. ✓
1998-2000.	ING Bank Rt. ✓
1999-2001.	ABN AMRO (Magyar) Bank Rt. ✓ ,
2001.	MATÁV Rt.