

TÖMEGES LÉTSZÁMLEÉPÍTÉSEK ÉS A „GONDOSKODÁS” TECHNIKÁI, AVAGY HOL KEZDŐDIK ÉS MEDDIG TART A MUNKAADÓK FELELŐSSÉGE?

Újra aktuálissá vált a létszámleépítések témája, bár a korábbiak háttérében más tényezők voltak, mint manapság.

Egyre több hírt hallunk, amely arra figyelmeztet, hogy az USA-ban érzékelhető recesszió és a high tech. növekedésének lassulása fokozatosan eléri hazánkat is. A korábban túlértékelt „internetbuborék kipukkanása” nem csak a számítástechnikai cégeket érte el, hanem a számítógépgyártókat, a szórakoztató elektronikát gyártókat, és a távközlési cégeket is megviseli. A bankvilágban viszont jelentős arányú összeolvadásokról értesülhetünk, amely komoly belső létszámcsökkentéssel jár együtt. A költségcsökkentő stratégia vállalása, és az ezzel járó racionalizálásnak, a folyamatok újraszervezésének kényszere évek óta nem észlelt leépítési hullámot indított el az egész világon. Ez felveti a munkaadók felelősségét az általuk korábban foglalkoztatott munkatársak iránt.

Korábbi cikkünkben megállapítottuk, hogy az elmúlt 10 évben tudatos törekvések jelentek meg hazánkban a tömeges létszámleépítések negatív hatásainak mérséklésére, a "humánus" létszám-visszafejlesztést szolgáló modellek és eljárások adaptálására és kipróbálására.

„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.”¹

Örömmel tapasztalhatjuk, hogy az utóbbi 1-2 évben is egyre több munkáltató gondol arra, hogy segíti munkatársainak változáskezelési folyamatát, és a „gondoskodás” érdekében valamilyen szolgáltatást is igénybe vesz.²

Ugyanakkor azt is tapasztalhatjuk, hogy a jóindulat, ill. a cég jó imázsának fenntartása érdekében indított folyamat és eszköztár sokszor valahol torzul, és a munkáltatói lelkiismeretet ugyan kissé megnyugtató, de valójában félmegoldások születnek. Ezek közül emelünk ki néhányat, és megvizsgáljuk hatásukat. E cikk folytatásában javaslatot teszünk arra, hogy a munkáltatók milyen elemeket őrizzenek meg feltétlenül, milyen szempontok szerint alakítsák ki leépítési rendszerüket, és milyen szempontok szerint válasszák ki azt a tanácsadó céget, amely

¹ SZATMÁRINÉ DR. BALOGH MÁRIA: GONDOSKODÓ LÉTSZÁMLEÉPÍTÉS ÉS OUTPLACEMENT. MENEZSER. A MENEDZSERSZÖVETSÉG LAPJA, 2000. FEBRUÁRI SZÁM 9-10. OLDAL

² A GONDOSKODÓ TÍPUSÚ LÉTSZÁMLEÉPÍTÉS INTÉZMÉNYEK ÉS PROGRAMOK OLYAN EGYÜTTESE, AMELY A MUNKÁLTATÓ ÉS A MUNKAÁLLALÓK KÖZVETLEN PROBLÉMAMEGOLDÓ EGYÜTTMŰKÖDÉSÉN ALAPUL. FELHASZNÁLJA A RÉGIÓBAN (KÜLSŐ) ÉS A VÁLLALATNÁL (BELSŐ) TALÁLHATÓ ERŐFORRÁSOKAT ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY A LEÉPÍTÉSRE KERÜLŐ MUNKAÁLLALÓK NEGATÍV INDULATAINAK ÉS ENERGIÁINAK ÁTFORDÍTÁSÁVAL A MUNKAERŐPIACI ALKALMAZKODÁST SEGÍTSÉK ELŐ, VALAMINT HOGY A LÉTSZÁMLEÉPÍTÉS TÁMOGATÁSÁRA SZÁNT KÖLTSÉGEK E CÉLBŐL 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.

igazi segítséget tud nyújtani mind a munkáltatónak, mind a kikerülő, hűséges és elkötelezett munkatársaknak a változási folyamatban.³

Néhány félmegoldás

1. „Outplacement tréning”

Az egyik szervezet jelentősen átalakította struktúráját, és annak működtetéséhez már a korábbinál kevesebb munkavállalóra volt szüksége. A vezetés szeretett volna valahogyan segíteni a távozóknak, de bizonytalan volt abban, hogyan tegye. Örömmel vették egy nem régen alakult „outplacementtel” is foglalkozó tanácsadó cég megkeresését, és rövid időn belül megállapodtak abban, hogy a távozók számára „outplacement tréningeket” tartanak. A lebonyolítással a tréningekért felelős HR asszisztenst bízták meg. A helyszín természetesen egy olyan – viszonylag drága - szálloda volt, ahol egyéb tréningjeik számára már többször biztosítottak helyiséget. A termet lefoglalták 2-2 napra, elkészítették a beosztást. Amikor a létszámléépítésben érintett egyénekkel közölték, hogy nem tartanak igényt tovább a munkájukra, azonnal kaptak egy „meghívót” az „outplacement tréningre”. Nagy volt a meglepetés, amikor az érintetteknek csak mintegy 20%-a jelent meg, egy részük igen bizalmatlanul. Egyesek tájékozódni kívántak volna, hátha még hozzájuthatnak valamilyen juttatáshoz, mások kész ötlettel bírtak jövőjüket illetően, de nem volt kivel átbeszélni azok realitását.

Vajon hol ronthatták el a szervezők? Hiszen ők segíteni akartak!

Valószínűleg már ott, hogy a „trénerek” *nem ismerkedtek meg* a tréning előtt célcsoportjuk tagjaival *személyesen*, így nem tudhatták azt sem, hogy *milyen szükségleteik* vannak igazán. A tematika összeállításakor saját hipotéziseikre támaszkodtak csak. Azt gondolták, hogy munkajogi ismereteket, álláskeresési technikákat és vállalkozási alapismereteket kell tanítaniuk, hiszen ezt kérte a megrendelő. Talán az a vállalás is meggondolandó, hogy mindezeket két napba kívánták sűríteni, mert több napnak megfelelő tréningösszeget a megrendelő nem volt hajlandó a távozókra költeni. (Lehetett hallani olyan cégről, amelyik egy /!/ napban kívánta ezt a feladatot megoldatni.)

Ennél nagyobb hiba volt, hogy a személyes ismerkedés nélkül az érintettek *bizalmát* sem szerezhették meg, amely pedig ahhoz kellett volna, hogy az érintettek jelentősebb aránya jelenjen meg egyáltalán a tréningen.

Így bár a munkáltató lelkiismerete rendben volt, hiszen ő kifizetett egy segítő tréninget, rá is költötte, amit arra szánt, az „outplacement trénernek” is elégedettek voltak, hiszen megkapták a kialakított összeget a megjelent létszámtól függetlenül – a szállodáról nem is beszélve-, *az érintettek jelentős aránya mégis segítség nélkül maradt*. Ugyanis nem számítottak a szervezők arra, hogy az érintett munkavállalók annak a ténynek ellenére, hogy nem ők tehetnek az elküldésükről, szégyelték magukat egymás előtt is, mintha ténylegesen nagy vétket követtek volna el, a munkáltató irányába pedig bizalmatlanokká váltak. Egyszóval: nem volt a segítő akció lélektanilag előkészítve.

Természetesen azt is figyelembe kellett volna venni, hogy ugyanabban az időben az érintett személyek valószínűleg a cégről való leválás és a jövőtervezés különböző fázisaiban voltak. Ugyanis az a személy még „éretlen” az álláskeresési technikák elsajátítására, aki azon

³ (Ha valaki magára ismer, az csak a véletlen műve lehet, mert az alábbi példák több tipikus eset esszenciáját foglalják össze, nem csak egy-egy konkrét cégről szólnak.)

kesereg, hogy vajon milyen hibát követhetett el, vagy azt sem tudja, hogy milyen irányba induljon, nincs pályaelképzelése sem, hiszen az önismereti felmérést sem tudta egyedül elvégezni. A háziasszonyok pedig tudják, hogy először körül kell nézni a hűtőszekrényben és a kamrában, hogy felmérjük, mivel rendelkezünk, akkor tudjuk kitalálni, hogy mit főzhetnénk (az erőforrás felmérése), majd megkérdezzük a család tagjait, hogy melyik kitalált variáció tetszik nekik (piackutatás, munkaerőpiaci igények feltérképezése), és ha valami hiányzik, akkor azt be kell külső erőforrásokból szerezni (képzések a hiányok pótlására, kapcsolatok felfrissítése), és csak utána kezdhetünk hozzá a tervezett menüsor (szakmai életpálya folytatásának) elkészítéséhez. A keresési technikákról szóló tréning valójában az *önismerettel és kész élettervel* rendelkező egyének számára időszerű, akiknek a lehetséges „célállásokról” szóló konkrét elképzelés már a fejükben van.

2. „Csak tréninget ne!”

Egy nagyhírű vállalat jelentős létszámtól kényszerült megszabadulni. Mivel régóta létezik a cég, ezért sok munkatárs 15-30 éve dolgozott ugyanott. A vezetők tudták, hogy a leépítettek tudása vagy elkorrodált, vagy nagyon arra a területre specializálódott, amelyen eddig tevékenykedtek, más területen már nem kamatoztatható. Ezért olyan segítő céget kerestek, amelyik sokféle szakmai, az Országos Képzési Jegyzékben is szereplő képzést tudott nyújtani. A leépítést végrehajtó vállalat vállalta az átképzések költségét. Nyitottak is egy irodát, ahol egy volt pedagógus üldögélt. Az ő dolga volt a betévedő emberek tájékoztatása a választható képzésekről úgy, hogy minél több embert győzzön meg a tanulás szükségességéről, azaz minél többeket szervezzen be. Természetesen csak azok közül a képzések közül lehetett választani, amelyet a kínálati jegyzékben szerepeltettek.

Mivel a tanárnak volt ideje és empátiás érzéke, ezért szívesen és együttérzéssel meghallgatta a panaszokat is. Nagyon sajnálta az érintetteket, de mivel nem volt kiképezve a pszichés támogatásra, legfeljebb „lelki szemetesládaként” tudott közreműködni. (Ettől később ő lett rendszeresen rosszul, hiszen a terhek egy részét átérezve érzelmileg terhelődött meg, amit önmagában nem tudott feldolgozni.) Mivel többen is kérték tőle, ezért igyekezett egyénileg segíteni az életrajzok megírásában is. Hiába jelezte, hogy kellene valamilyen tréning arra is, hogy az életrajzírást, a telefonálást és az interjúkon való megjelenést gyakorolhassák azok, akik ezt igénylik, a válasz mindig az volt, hogy „csak tréninget ne”!

A képző cégnek a biztosan induló szakmai programok hozták a bevételt, a megbízónak pedig előítéletei, és valószínűleg néhány rossz tapasztalata is volt a készségfejlesztő tréningekkel kapcsolatban.

A számok azt mutatták, hogy a leépítetteknek mintegy fele látogatta meg az irodát képzés iránti tájékoztatást kérve. Ha már ingyen van, ki kell használni! Volt, aki talált magának megfelelőt, és volt, aki hoppon maradt. Senki nem segített abban, hogy átgondolja saját felkészültségét és a jövőjét, és ahhoz válasszon – mintegy eszközül – képzést a hiányos kompetenciák megszerzése érdekében.

Mi hiányzott ebben az esetben?

Azoknak, akik rábeszélés nélkül is szívesen tanultak volna, az, hogy jól képzett pályatanácsadóval együtt átgondolhassák, hogy ténylegesen milyen kompetenciák hiányoznak céljaik megvalósításához.

Bizony az is előfordult, hogy pont olyan képzés nem volt a felajánlottak között, ami a legjobban segítette volna a jelentkezőt. E helyett valamilyen másik, számára kevésbé hatékony képzést volt kénytelen elfogadni, amely valójában nem neki szólt. (Megtörtént szélsőséges eset volt az egy másik cégnél, hogy a „képzési tanácsadó”, aki valójában marketing munkával volt megbízva, két diplomás orvosnak körömépítő képzést javasolt. Az illető sírógörccsel ment be a szakképzett tanácsadóhoz, akinek komoly munkájába került ezt a megrázkódtató élményt csökkenteni.)

A rendszer elfeledkezett azokról, akik teljesen elbizonytalanodtak, féltek az iskolapadban elszenvedhető kudarcok lehetőségétől is. Ezért önként nem vállaltak képzést, pedig lehet, hogy nekik lett volna igazán szükségük a pályaváltáshoz szükséges oktatásra, vagy a pályán való megmaradáshoz vezető továbbképzésre.

Az álláskeresőknél járatosak, akik felismerték ezt a hiányosságukat, szintén félmegoldást kaptak, hiszen a munkaerőpiaci mozgásban alig jártas tanárral tudták csak megbeszélni keresési kudarcaikat. Az állásinformációk, a rejtett állások felderítése nem volt az iroda feladata. (Telefonálni mindenki otthonról próbálkozott. Akinek volt otthon számítógépe, az megszerkesztette valahogy az életrajzát, akinek nem, az rászorult a rokonságra vagy a barátokra.) Az iroda – kompetenciák hiányában - nem vállalta fel, hogy állásinformációs és valódi tanácsadó központként működjön.

A nyugdíjkorhatárt éppen el nem érők, a magányosak, a betegségekkel és családi zűrésekkel éppen birkózók – tehát az erősen veszélyeztetettek - pedig teljesen figyelem és segítség nélkül maradtak.

3. „Minél gyorsabban!”

Az egyik vállalatot felvásárolta egy külföldi befektető. Szervezeti átvilágítást kért egy nemzetközi tanácsadó cégtől, amelynek eredményeként teljesen átalakította az üzleti folyamatokat és a szervezeti struktúrát, valamint közel 50%-os létszámleépítést rendelt el. Nagyon fontos volt a számukra a gyorsaság, minél előbb meg akartak szabadulni a feleslegesnek tartott létszám bérterheitől. Mivel nagyon fiatal, tapasztalatlan, pályakezdő, viszont az idegen nyelvet jól ismerő HR menedzserük volt, külső tanácsadót kértek meg, hogy segítse a folyamatot. A vezetők számára a belső szakemberek és vezetők képzése és feszültségcsökkentése észlelhetően fontosabb szempont volt a program összeállításakor, mint az elmenők segítése. Ez indokolhatta azt, hogy a vezetők a „nehéz napra” való felkészítésére nagyobb pénzforrásokat szántak, a munkatársaktól viszont minél hamarabb el akartak szakadni, így csak egy hónapos időintervallumban voltak egyáltalán hajlandók a munkavállalókkal foglalkozni.

A vezetőket két napon át tréningeztették, természetesen kényelmes körülmények között. Az elmenő munkatársak egyszer meghallgathattak valamilyen tájékoztatót arról, hogy milyen szolgáltatásokat nyújt a Munkaügyi Központ, ha majd regisztrált munkanélküliek lesznek. Hetente egyszer felhívhattak egy zöld számot, amelyen érdeklődhettek saját elszámolásaik iránt (szabadságmegváltás, végkielégítés összegének indoka stb.), és a munkajogi szabályozásokról is megtudhattak valamit. Ha akartak, elmehettek grafológushoz, hogy jobban megismerhessék magukat, és ha úgy érezték, hogy már nem bírják a feszültséget, akkor klinikus pszichológust is felkereshettek a gyógyulás érdekében. Néhány oktatás közül is választhattak, vagy ha vállalkozni

akartak, akkor egy átlagos képzés összegét saját vállalkozás indítására fordíthatták. Az álláskereső tréning sem maradt el, amelyen „kötelező” volt megjelenni. (Arról nincs információ, hogyan szankcionálták a hiányzást.) A szolgáltatások és a tréningek elérhetősége 1 hónapban volt korlátozva.

Igazán komplexnek tűnik a program, örülhetett, aki részesülhetett benne! Vagy mégsem?!

Vezetői tréningre tényleg szükség van, hiszen egy-egy rossz szó tud ilyen kényes helyzetben, az értesítés átadásakor olyan sérülést okozni, krízist provokálni, ami után tényleg klinikai kezelésre szorulhat az illető. Ráadásul nem csak a kommunikációt lehet megtanulni, hanem tisztán kell, hogy lássák a vezetők a leépítés menetét, szabályait, az együttműködés lehetőségét stb.

A *Munkaiügyi Központok* tájékoztatására azokat lehet általában elcsalogatni, akik már elfogadták a leépítés tényét, és készek vállalni akár a munkanélküli státuszt is. Ők általában az érintettek 30-60%-át teszik ki. A tájékoztató hangulatán, az előadók stílusán múlik a felek további együttműködése.

A *munkajogi és munkaiügyi* tájékoztatást, felvilágosítást a leépítés tényének közlésekor *személyesen és azonnal* érdemes megadni, és később is rendelkezésre kell állni addig, amíg az elmenők előtt teljesen tiszta nem lesz a helyzetkép. Ezek a kérdések nagyon egyéniek, személyesek, amelyek telefonon keresztül nem mindig beszélhetők meg.

A *grafológia* nagyon érdekes diagnosztikus lehetőségeket adhat, amelyet jobban elfogadnak a latin kultúrájú országokban, viszont visszautasítanak az angolszász területeken. Érvényességéről nem kívánunk vitát nyitni, az viszont tény, hogy nagyon kevés grafológus tanult karriertanácsadást és counsellinget.

Klinikus pszichológusra bizony néha szükség lehet, különösen olyanoknak, akik az utóbbi években nagy veszteségeket éltek át, vagy már volt előzménye a pszichés megbetegedésnek (pl. GYES utáni pánikbetegség, közlekedési fóbia, diagnosztizált depresszió stb.). Jó megelőző munka esetén ez az érintettek 5-10%-ában szükséges, elégtelen leépítési előkészítés és bántó vezetői magatartás esetén ennél jóval magasabb. Ezek a pszichoterápiás kezeléseket viszont heteket, sőt hónapokat vehetnek igénybe, amely túlnyúlik a fent említett támogatási időn.

Sajnos sokan akkor sem kérnek önként pszichés segítséget, akiknek tényleg szükség lehet rá, mondván „nem vagyok én bolond, csak elküldtek”! Kultúránk nem támogatja a segítségkérőt, inkább elítéli. Sok félreértés és előítélet is kapcsolódik a témához. Ha a személyügyi munkatárs klinikushoz vagy pszichiáterhez küldi a leépítésben érintett munkavállalót, azzal akaratlanul is jelezheti, hogy leértékeli az illetőt, azaz „valami nincs rendben”. Ők pedig önértékelésüket védve nem fogadják meg a „jó tanácsot”. Ennyiben tényleg igazuk van: nem klinikusra, hanem *munka- és pályatanácsadóra* lenne nagyobb szükségük, aki leértékelésektől és a „betegség” stigmájától mentesen, egyenrangú partnerként, szakértelemmel konzultálna velük. (Az a tapasztalatunk, hogy ha megértik ennek a szolgáltatásnak a lényegét, a leépítettek kb. 80%-a /!/ önként veszi - vagy venné - igénybe a továbbiakban, míg a klinikai kezelésre jóval kevesebben szorulnak.)

Ha valaki *vállalkozni* kíván, ahhoz pusztán az elhatározás és 100-150 ezer forint (egy átlagos képzés ára) nem elegendő. A döntési dilemmák feldolgozása, a külső és belső erőforrások feltérképezése, komoly képzés a vállalkozások indításához és működtetéséhez, és valódi életmódváltás szükséges. Egyesek kicsi tőkével rendelkeznek, akik számára 1-3- vagy akár 5 millió forint – vissza nem térítendő vagy alacsony kamatozású - indulótőke sem lenne sok.

Az egy hónapos szolgáltatási limit rendkívül szűk, nem veszi figyelembe *a munkavesztés természetes érzelmi dinamikáját*. A leépítettek jelentős hányada „ajándéknak” tekinti ezt az egy-két hónapot: elmennek nyaralni, kitakarítanak, rendbe teszik a családot, kipihenik és meggyógyítatják magukat – tehát ön-rehabilitációval foglalkoznak - , és 4-6 hét után jutnak el oda, hogy kifelé is nyitni tudnak, sőt akarnak. Mások magukba zuhannak, félnek kimenni az utcára, mert „biztosan látszik, hogy elküldtek”, kerülnek a barátokat és a rokonokat, mert még nem tudják feldolgozni érzelmileg a történeteket és felvállalni önmaguk jövőjéért a felelősséget.

Megfigyelések szerint az emberek 70-80%-a kb. 4-6 hét után válik fogékonnyá a külső ingerekre és nyitottá a változásra. Vége a nyaralásnak, tiszta a lakás, a gyerekek iskolába járnak, a barátok megértőek és támogatóak, unalmas otthon nézni a falat és haragudni a főnökre vagy siránkozni tovább. Ekkor jó, ha tudják, kihez fordulhatnak segítségért, ha bizonytalanok, megtanulnak pályázni és interjúkra járni, összefognak a volt munkatársakkal és egymást támogatva viselik el a visszautasításokat.

A fent bemutatott eseteknek bár sok közülük van a valósághoz, több megtörtént elem variációjából születtek, nem szólnak pontosan egyetlen cégről sem.

Igazán segíteni akartak mindenhol az elmenőknek, mert felelős munkaadóként akartak viselkedni. Akkor hol a hiba? Valószínűleg ott, hogy az ideálisnak mondható, pszichológiai és jogi ismereteket alaposan figyelembe vevő gondoskodó, önfinanszírozó létszámleépítési rendszernek csak egy-egy elemét vagy azok lazán kapcsolódó hálóját alkalmazták, amelynek láncszemei közül sokat kihulltak és valódi segítség nélkül maradtak.

Renden, mondhatná az olvasó, akkor hogyan is néz ki egy komplex, tudatosan egymásra épülő rendszer? Ezzel fogunk foglalkozni a következő számban és az ősszel, a Menedzserek Országos Szövetsége és a CONVICTUS Szervezetfejlesztő és Vezetőképző Bt. együttműködésében megrendezendő outplacement konferencián (2001. október 30., Hotel Griff).⁴

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

⁴ A segítség technikáiról további információk jelentek meg a következő kiadványban: Szatmáriné dr. Balogh Mária – dr. Tóth Ferenc: Létszámleépítési modellek és módszerek Magyarországon a nemzetközi gyakorlat tükrében, Személyügyi ABC, . 12.7. fejezet, Verlag Dashöfer, 2000. július