

Szatmáriné dr. Balogh Mária:

A munka- és pályatanácsadás szerepe a szervezeti gondoskodó létszámleépítésben

The Role of the Work - and Career Counselling in the Organizational 'Attentive'
Downsizing Program

CONVICTUS-CONSULT Szervezetfejlesztő és Vezetési Tanácsadó Kft.

1146 Budapest, Cházár András u. 13.

convictus@convictus.hu

Bevezetés

Az 1990-es évek elején, több mint négy évtized után, ismét találkoztunk a tömeges létszámleépítéssel. Munkavállaló-generációk nőttek fel úgy, hogy számukra közvetlen élményt nem jelentett a munkahely elvesztése. A növekvő munkanélküliség helyzetében a munkaadóknak meg kellett tanulniuk a létszámleépítés technikáit, a munkavállalóknak az újrakezdés, a sikeres munkaerő-piaci alkalmazkodás módszereit, az államnak pedig ki kellett alakítania munkaerő-piaci intézményrendszerét. A munkavesztés több mint 1,5-2 millió munkavállalót érintett hazánkban az elmúlt 10-15 év során, amely az aktív munkavállalók mintegy 2/3-a. Az egyik legnagyobb kihívás a számukra az volt, hogy önértékelésük csorbulása után hogyan tudjanak lábra állni, a vesztes élményét feldolgozni, önismeretükre alapozva új karrier utat találni a perspektíva tágításával, és aktívan megkeresni a lehetséges álláshelyek közül a számukra leoptimalisabbat. Mivel a sikeres megküzdéshez szükséges szemlélet és készségek sora újdonság volt a többség számára, bizony sokakkal előfordult, hogy lemaradtak és hosszú távon vesztesévé váltak a gazdasági átalakulásnak.

Már az 1991-92-es évtől előfordultak szórványos kezdeményezések bizonyos cégek vezetői részéről, hogy a saját lehetőségeik és tudásuk keretei között segítséget nyújtsanak azoknak a volt munkatársaknak, akiktől gazdasági-szervezeti okok miatt el kellett búcsúzniuk. E cikk szerzőjét 1995-ben - aki éppen akkor végzett az ELTE munka- és pályatanácsadó szakpszichológus képzésen - kérte fel az egyik hazai gyógyszergyár, hogy tanácsadóként működjön közre a nyugati piacgazdaságokban már ismert gondoskodó típusú tömeges létszámleépítés rendszerének kiépítésében. A megbízó nyitott volt arra, hogy minden érintettel - annak ellenére hogy több száz főről volt szó - helyzetfeltáró interjúkat készítsünk, amelynek eredménye alapján személyre szabott gondozási (mint hívtuk „inkubációs terv”) terv készüljön mindenki számára, belefoglalva a szükséges szolgáltatásokat és támogatásokat. Amennyiben e tervet az érzelmek feldolgozatlansága, a gyenge önkép és a hiányzó személyes jövőkép miatt nem lehetett az egyénnel együtt elkészíteni, munka- és pályatanácsadásra volt

szükség a továbblépéshez. A több mint 10 cégnél szerzett tapasztalatok és az utóvizsgálatok alapján kiderült, a leépítésre kerülők számára a személyre szabott tanácsadás a legfontosabb eleme gondoskodó típusú létszámleépítésnek. A modell az elmúlt 10 évben bevált gyakorlattá vált.

1. A létszámleépítés és a „gondoskodó típusú” tömeges létszámleépítés

A média által terjesztett szóhasználatban rendszeresen összekeveredik két fogalom: az elbocsátás és a létszámleépítés, pedig tartalmában jelentős a különbség.

Az elbocsátás a munkaviszony olyan megszüntetése, amikor a munkavállaló személyére visszavezethető a felmondás indoka. Ebben az esetben a munkavállaló személyisége, stílusa, képességei nem illeszkednek az elvégzendő tevékenységhez és a szervezeti kultúrához, de oka lehet az is, hogy nem tartja be a kötelező szabályokat, "fegyelmezetlen" a munkavégzése vagy inkorrekt volt a munkáltató felé. A lényeg az, hogy elbocsátás esetén a munkavállaló viselkedése okot teremtett a munkaviszony megszüntetéséhez. Ilyen esetben rendkívüli felmondással búcsúznak el tőle és a törvény szerint nem jár végkielégítés.

Létszámleépítéskor a munkaviszony megszüntetésére gazdasági és működési indok alapján, munkáltató általi felmondással vagy a munkáltató által kezdeményezett közös megegyezéssel kerül sor. A gazdasági indok ellenőrizhető, a munkavállalók egyéni vagy csoportos megkülönböztetése pedig elő sem fordulhat.

Tömeges létszámleépítés esetén az adott szervezeten belül egy előre rögzített időintervallumban a leépítettek száma egy limitet elér vagy meghalad (LADÓ Mária- TÓTH Ferenc, 1991).

Csoportos létszámcsökkentésről akkor beszélünk, ha a munkáltató a létszámleépítésről szóló döntést megelőző féléves átlagos statisztikai létszámhoz viszonyítva:

- 20-nál több és 100-nál kevesebb munkavállaló foglalkoztatása esetén: legalább 10 fő,
- 100, vagy annál több, de 300-nál kevesebb munkavállaló foglalkoztatása esetén: legalább a munkavállalók 10 %-a,
- 300, vagy annál több munkavállaló foglalkoztatása esetén: legalább 30 fő
- munkavállaló munkaviszonyát kívánja 30 napon belül a működésével összefüggő ok miatt megszüntetni. (Munka Törvénykönyve)

Azért fontos megkülönböztetnünk az elbocsátást a létszámleépítéstől, mert a két fogalom összemosódása sok felesleges félelmet és fájdalmat, pszichés sérülést okoz. Ha a szervezet vezetői keverik össze, akkor létszámleépítés esetén is úgy viselkednek, mintha a szerintük legkevésbé munkavégzésre alkalmas egyéneket kellene kiválogatniuk, és a rendszeresen elhangzó kérdésre - "miért pont én?!" - a munkavállaló "hibáinak" felsorolásával kellene válaszolniuk. A vezetők felesleges öngigazolása eredményeként a munkavállalók egyre több

vádaskodásnak, stressznek lesznek - legtöbbször teljesen feleslegesen és indokolatlanul - kitéve.

A munkavállalók is gyakran értelmezik elbocsátásnak a gazdasági célú létszámleépítést, amelynek következtében visszamenőleg a múltban kezdik el keresni azokat a jeleket és konfliktusokat, amelyekkel önmaguknak és környezetüknek megmagyarázhatják, hogy miért személyesen ők kerültek fel a listára. Beindul az önleértékelési folyamat, kezdik szégyellni a helyzetüket a család, a barátok és a volt munkatársak előtt, amelynek a hatására kommunikációs hibák és gátak egész sora kezd működésbe lépni. Ezek még tovább nehezítik a történetek érzelmi feldolgozását, a leválást és az újrakezdést. A munkavesztés dinamikájának ördögi köre bepörög, amely súlyos krízisekkel járhat és egyeseknél megbetegedéssel is zárulhat. (Vö.: SZATMÁRINÉ dr. BALOGH Mária – dr. TÓTH Ferenc, 2000) Ezért fontos, hogy már a létszámleépítés megkezdése előtt az adott cég felkészüljön a gondoskodó programra, és a vezetők és a szakszervezeti, ill. ÜT képviselők számára is nyilvánvalóvá tegye a különbséget. A létszámleépítések alatti társadalmi költségek, a szervezeti (pl. értékes munkatársak elvándorlása) és az egyéni károk (anyagi és pszichés krízis) csökkentése közös érdek.

A gondoskodó típusú létszámleépítés olyan hatékony, költségkímélő, a konfliktusokat minimalizálni képes intézmények és programok olyan együttese, amely a munkáltató és a munkavállalók közvetlen problémamegoldó együttműködésén alapul. Felhasználja a régióban (külső pl. tanácsadó és oktatási intézmények) és a vállalaton belül (kiürült helyiségek, felszabadult infrastruktúra) 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.

A gondoskodó létszámleépítés előnyei a szervezet számára:

- a szervezeti image megőrzése a piacon, a vásárlók szemében,
- a munka-béke megtartása, a felesleges konfliktusok és pletykák megelőzése,
- a feldolgozatlan harag megelőzése az elmenőknél, hogy ne okozzanak kárt a „bosszúval”,
- a maradókra tett hatása, a szervezeti kultúra alakítása (emberséges bánásmód),
- a megtartandó munkavállalók biztonságérzete - és így a vállalat mint szervezet összetartó ereje – megmarad, és
- egy helyen sokféle szolgáltatást összpontosít, amelyre egyébként is szükség lenne, és a közelség miatt az ügyintézés miatti időkiesés és hiányzás is csökken a felmondási idő alatt.

Döntően a hosszú távú érdekek motiválják a munkáltatói megfontolásokat, s nem a pillanatnyi előnyök. Az érdekképviseltek érdekeltsége akkor nő meg a gondoskodó létszámleépítés iránt, amikor kiderül, hogy gazdasági indokok miatt elkerülhetetlen a létszámleépítés. Ha nem akarják veszélyeztetni sztrájkokkal a teljes szervezet továbbélését,

nem lehet más érdekük, mint a minél emberségesebb létszámleépítésben együttműködni a többi oldal képviselőivel. Társadalmi partnerség alakul ki a felek között, amelynek eredményét a Kollektív Szerződésben is érdemes rögzíteni. A munkáltató és a munkavállalói oldal érdekképviselője közösen gondoskodik a finanszírozás feltételeiről, amely komolytá teszi a gondoskodó szándékot, és biztosítja azt, hogy elvek, forгатókönyvek, eljárások, és pénzügyi eszközök állnak a rendelkezésre.

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.

2. A gondoskodó létszámleépítés elvei és értékei

A rendszer átfogó célja, hogy a szervezeti átalakulás és átszervezés következtében a munkavállalói érdekek ne sérüljenek. Elsődlegesen a munkanélküli állapot megelőzésére törekszünk.

A tanácsadás célja, hogy a leépítésre kerülő munkavállalók az energiáit sikerüljön mozgósítani, a fizikai és pszichés keresőképességet visszaállítani, és a személyes munkaerőpiaci potenciált növelni. A leépítetteket nem betegként, nem az egészségügyi logika szerint kezeli, bár a veszteség átmeneti traumát jelenthet a számukra, és egyeseknél kialakulhat az akcidentális krízis is. (Különösen azok veszélyeztetettek, akik a korábbi veszteségeket nem tudták feldolgozni, ill. az adott időszakban nem működtek megfelelően náluk a megküzdési vagy coping technikák. Tapasztalataink szerint ők a minta 5-15%-át teszik ki a leépítés korai időszakában.)

Gyakorlatunk során a gondoskodó létszámleépítés alapelveiben a humanisztikus pszichológiai iskolák alapvető értékeit érvényesítjük:

- az érintett személyeket egészségként kezeljük, akiknek erősíteni igyekszünk az egészségtudatát,
- megelőzésre törekszünk a terápia helyett,
- tiszteljük az ügyfél autonómiáját és az önálló, önmagára vonatkozó döntés meghozatalához való jogát,
- törekszünk arra, hogy lehetőségekhez képest minél korábban találkozzon a tanácsadó a leépítettel, és kezdje el az érzelmi feldolgozó munkát és a jövőtervezést,
- a biztonságot sugalló légkör érdekében teljes diszkrécióval vállal a tanácsadó, a munkáltató és az érdekképviselő sem értesülhet a személyes információkról,
- támogatjuk az ügyfél önálló aktivitását a képzetek és az álláskeresés irányába,

- törekszünk az egyéni megküzdési technikák mobilizálására és a belső lehetőségek feltárására,
- pótolhatatlannak gondoljuk az egyéni bánásmódot, ezért teljesen egyénre szabott bánásmódot alkalmazunk,
- a tanácsadó és az ügyfél együtt készítik el a személyes „inkubációs terv”-et,
- legértékesebbnek az élő, hiteles kapcsolatot tartjuk az ügyfél és tanácsadó között,
- az egyéni szükségletekből indulunk ki a csoportok szervezésekor is.

Mindez azt jelenti, hogy ugyanúgy van joga a munka- és pályatanácsadást igénybe venni az elküldött takarítónak, mint a régióigazgatónak, és mindannyian a személyiségükhöz és igényeikhez igazodó tanácsadást fogják megkapni. Cégünknel a feltáró interjúkat és a tanácsadást mindig munka- és pályatanácsadó szakpszichológusok, ill. a pályatanácsadásban jelentős tapasztalatokat szerzett szakpszichológusok vezetik.

Sajnos, többször tapasztaltuk a piacon a munkáltatói oldalon, hogy bár kifelé tetszeni szeretnének a piac és az érdekképviseltek irányába, éppen a személyes tanácsadást és bánásmódot igyekeznek elkerülni, és azt más tevékenységekkel (zöld szám a munkaügyre, kiadvány, csoportos tréningre való kényszerítés) pótolni abban a hitben, hogy így lesz a rendszer olcsóbb vagy hatékonyabb. Az általunk ajánlott rendszerben is fontos szerep jut a kézbe fogható tájékoztató füzeteknek, vagy az álláskereső tréningnek, de a füzet csak arra jó, hogy legyen mi alapján kérdéseket feltenni, ill. az álláskereső tréningen a tanácsadási perióduson túl lévő, már célállással rendelkező ügyfelekkel begyakoroltassuk az álláskereső technikai készségeit. A személyes tanácsadás éppen a program hatékonyságát növeli a lehető legmagasabbra. (Lásd később az eredményekről!)

3. Gondoskodó létszámleépítési program néhány eleme

Az alábbiakban terjedelmi okokból nem ismertetjük részletesen egy rendszer kidolgozásának a folyamatát és a szükséges ütemezést, és nem fogunk beszélni a törvényi kötelezettségekről (pl. Munkaügyi Központnak való bejelentés) sem. Azt mégis el kell mondanunk, hogy még a leépítés előtt legalább 5-3 hónappal jól előkészített, egységes és összehangzó elemekből álló rendszer felépítéséről kell gondoskodnunk ahhoz, hogy a munka- és pályatanácsadás eredményeit maximálisan ki lehessen használni.

A szolgáltatások elérhetővé tétele érdekében **Munkaerőszolgálati Irodát** rendezünk be a munkáltató közelében, amely a tanácsadások helye, ahol megtalálható a szolgáltató infrastruktúra, és amely állásközvetítő „ügynökség” és néha képzési központ egyszerre.

Néhány további fontos programelem:

- A leépítésben résztvevő vezetők és HR-es munkatársak felkészítése

- A támogatások finansziális háttérének létrehozása és az elbírálások rendszerének kialakítása
- Utazási, képzési, szükség esetén szociális támogatási lehetőségek biztosítása és szervezése
- Információs anyagok elkészítése, elterjesztése: tájékoztató füzet, hasznos információs- és tudástárak az intraneten (web címek listája, életrajz minta stb.), ingyenesen hívható telefonos információs szolgáltatás stb.
- Tanácsadások biztosítása: munka- és pályatanácsadás, munkajogi, társadalombiztosítási, adó, képzési, vállalkozási szaktanácsadás, stb.
- Álláshírek kezelése, kiajánlás, az aktív álláskeresőket segítése (tréningek, klubfoglalkozások, egyéni segítség, mini állásbörze).

E munkához elengedhetetlen a háttérszolgáltatókkal és intézményekkel való kapcsolatépítés és együttműködés: az üzemorvossal, a pszichoterápiás osztályokkal, illetékes családsegítőkkal, munkaügyi kirendeltségekkel, az önkormányzatokkal.

Minden fenti programösszetevő fontos, de mi a legfontosabbnak tartjuk – és ebben a tapasztalatok teljes mértékben igazoltak bennünket – **a munka- és pályatanácsadást, amely a „gondoskodás” kezdő és kulcseleme.** A tanácsadó szakpszichológus a fő „**esetgazda**”: ő segíti elő a pályaváltást - a vállalkozóvá válás is az - az alkalmassági vizsgálat eredményeire támaszkodva, ő tarja a kapcsolatot más humánszolgáltatókkal és terapeutákkal szükség esetén. Lássuk, mit csinál, vagy csinálhat megfelelő felkészültség és tapasztalat birtokában egy tanácsadó szakpszichológus?

4. A pszichológus szerepe és feladatai

A munka- pálya- és szervezetpszichológiához értő tanácsadó pszichológus feladatai két csoportba sorolhatók a gondoskodó programon belül: az egyik csoportot a szervezeti szintű és csoportokra irányuló tanácsadói munkák alkotják, a másik csoportot pedig az egyéni munka- és pályatanácsadás, és a folyamatos esetkövetés.

Szervezeti szintű és csoportokra irányuló tanácsadói tevékenységek:

- A szociális partnerek együttműködésének erősítése a közös értékek, célok kiemelésével és a feladatok pontos megértését szolgáló magyarázattal (semmiképpen sem beleszólva az érdekegyeztetési erőpróbákba).
- Vállalati kommunikációs stratégiák kidolgozásához szociálpszichológiai szempontok megvilágítása, módszertani segítség nyújtása.
- A vezetők felkészítése arra az attitűdre, viselkedési stílusra és kommunikációs módra, amely lecsökkenti a okozott pszichés sérülés valószínűségét, és erősíti további vezető szerepüket. A saját érzések és félelmek feldolgozásának segítése, valamint a

létszámleépítési folyamat menedzselési módjának szervezeti konzekvenciáira való felkészítés szintén feladatunk.

- A Munkaerőszolgálati Iroda és a végrehajtó személyzeti- és munkaügyi munkatársakból álló csapat felkészítése a feladatokra, majd a rendszeres csoportos megbeszélések facilitálása, az érzelmi megterhelés megosztása és feldolgozásának támogatása.
- Kezdő vállalkozók számára a vállalkozói készségek körébe tartozó soft skillek (pl. tárgyalási készségek) fejlesztése.
- A figyelem ráirányítása a maradékkal való foglalkozás szervezetfejlesztési és humán erőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos feladataira is.

A leépítésben érintett egyénre irányuló tevékenységek:

- a kiértékelés után a minél korábbi hiteles, odafigyelő kapcsolat kiépítése, a rapport kialakítása (sarokpontok: szerződéskötés, tiszta kommunikáció, pszichológus szerepének tisztázása, titoktartás, fókuszban a kliens, ill. a kliens problémája),
- az önérték-vesztés érzésének csökkentése,
- a “gyász” elfogadása, a bűcsű feldolgozása és érzelmi átfordítása, a krízis kialakulásának megelőzése,
- az állapotváltozások követése, a fokozott pszichés veszélyeztetettség felismerése (különösen halmozott tárgy-vesztések előfordulása esetén)
- reaktivitás helyett a proaktivitás attitűdjének formálása, az önmagáért viselt felelősség felismertetése az ügyféllel,
- az öndefiníciós képesség fokozása, az önismereti munka támogatása,
- pályatanácsadás: a szakmai életút áttekintésén keresztül és pszichodiagnosztikai eszközök alkalmazásával megvizsgálni a tervezett pályára való alkalmasságot, és elősegíteni a pályaváltás, módosítás vagy folytatás stratégiájának kidolgozását, a jövőtervezést,
- a képezhetőség megítélése, ill. bizonyos képzésre való alkalmasság felmérése szükség esetén,
- hiányzó kompetenciák pótlását szolgáló, a személyiséghez és a jövőképhez igazodó képzési tanácsadás,
- az egyéni változás-kezelési folyamat támogatása, néha életvezetési tanácsadás,
- a munkaerőpiac valóságával való konfrontáció elviselésének támogatása, az álláskeresés, a manőverezés nehézségeinek feldolgoztatása, a magányélmény oldása az álláskeresés stresszel terhelt időszakában,
- munkavállalási és beilleszkedési tanácsadás, az keresendő állás kiválasztási szempontjainak definiálása,
- kezdő vállalkozók felkészítésekor a vállalkozói alkalmasság megítélésének segítése, a vállalkozás elindításával együtt járó életmódbeli változás támogatása, és

- kapcsolattartás a többi szolgáltatóval, tanácsadóval, terapeutával az összehangolt esetvezetés érdekében.

Azért tarjuk mindenképpen szükségesnek a pszichológus munkáját, mert a létszámleépítés során **a szervezetből kikerülőkre gyakran jellemző**, hogy:

- saját szükségleteikkel, problémáikkal gyakran nincsenek pontosan tisztában, csak a feszültség észleléséig jutnak el egyedül,
- önbecsülésüket sérti a létszámleépítés, pedig önérték tudat és önbizalom nélkül nincs energia a változások kezdeményezésére és kivitelezésére,
- bizalmatlanok a szolgáltatásokkal kapcsolatban, hiszen azt is a leépítő cég nyújtja, így személyes bizalmi kapcsolat nélkül a többi támogatás és szolgáltatás sincs eléggé kihasználva,
- negatív érzelmeik uralhatják a gondolkodásukat: leválás, gyász, düh, bosszúvágy stb., különösen az erősen a céghez kötődő személyek esetén,,
- esetleg előzetes veszteségeik (betegségek, halál, családtag munkavesztése) túlérzékenyítik őket, és így súlyosbítják a várható állapotot,
- félnek a változástól, nem, vagy nehezen vállalják fel a felelősséget saját magukért
- önismeretük gyakran alacsony, és különösen a pozitív jellemzők nem tudatosulnak,
- több olyan képességük és készségük van, amelyet nem használnak, vagy nem használnak ki,
- kevés alternatív pályát, munkakört ismernek, azaz pályaismeretük alacsony, és így nem tudnak alternatívákat, lehetőségeket felismerni a környezetben,
- nem, vagy nehezen tudnak dönteni, döntési dilemmák sorozatát élik át, helyzeti elakadás, döntési bizonytalanság jellemzi őket,
- nem merik saját erőforrásaikat hitelesen megmutatni, önmagukat „eladni” (szégyenlős a magyar kultúra), az adódó lehetőségeket kihasználni.

A fentiek miatt azt gondoljuk, hogy a gondoskodó létszámleépítés olyan helyzet az érintettek számára, amelyben a **tanácsadási szituáció összes klasszikus jellemzője - különösen a döntési dilemmák sora – jól azonosítható**. Még azoknál is, akik:

- érzelmileg megőrzik egyensúlyukat, de nem tudják, hogy mire lehetnek még képesek, hogyan folytassák pályafutásukat,
- nem tudják, hogy milyen más pályákra lehetnek alkalmasak,
- szívesen váltanának pályát, munkakört, de nem tudják, hogy milyen irányba keresgessenek,
- vállalkozáson törik a fejüket, de nem tudják egyedül eldönteni, hogy nekik való-e az azzal járó életforma, értékrendszer és gondolkodásmód,
- tanulnának, fejlődnének szívesen, de bizonytalanok abban, hogy mit tanuljanak,

- van több állásajánlattal is rendelkeznek, de nem tudnak dönteni (mert pl. nem tudatosították a saját értékeiket, preferenciáikat)
- keresési és beilleszkedési nehézséggel küzdenek: hiába pályáznak, az interjúk nem sikerülnek jól, a próbaidő alatt elmenekülnek, stb. .

Inkább **álláskeresési tréningre és az ott tanultak egyéni alkalmazásának támogatására** van szükségük azoknak, akiknek:

- van célállásuk, tudják, hogy mit keresnek és miért, csak azt nem tudják, hogy hol találják azt meg,
- az életrajz és a kísérőlevél írás tanulására van szükségük, ill. ezek kijavítását kérik,
- önállóan pályáznak, interjúkra járnak,
- erős családi és baráti támogatást élveznek, sokan segítik őket,
- van állásajánlatuk, a bértárgyalási készségek fejlesztését igénylik, és
- a munkaszerződés megkötéséhez szükséges aktuális információk hiányoznak a számukra.

Azt tapasztaljuk, hogy a létszámleépítésben tapasztalatlan munkáltatók személyzeti munkatársai rendszeresen összekeverik a munka- és pályatanácsadást az álláskeresési ismeretek oktatásával és az ott tanultak alkalmazásának egyéni támogatásával, azaz az outplacement tevékenységgel, pedig teljesen más az ügyfél állapota, szükséglete, és erősen különböznek a kétféle tanácsadótól megkövetelt kompetenciák is. A felvilágosító munka még vár ránk.

5. Elért eredmények, tapasztalatok

Az elmúlt 10 év alatt több mint 4000 fővel volt tanácsadási kapcsolatunk az egész országban. Budapesten kívül igen sok ügyfelünk volt a keleti régiókból, de gyakorlatilag az összes megyében volt néhány kapcsolatunk. Sok adattal rendelkezünk, mert minden megbízó részletes havi, éves és záró kimutatást kért és kér tőlünk az ügyfelek számáról, az igénybe vett szolgáltatásokról és támogatásokról, a támogatott képzésekről, és a sikeres elhelyezkedések arányáról. Alapos odafigyelést igényelnek a céges megbízók, és mindig tudni akarják, hogy a törvényi kötelezettségen felül felvállalt juttatások milyen hatékonysággal működnek.

Az alábbiakban kiemelünk néhány adatot és tapasztalatot.

Volt olyan megbízásunk, amely féléves, max. egy éves periódusra szólt, és van olyan, amelynek keretében a tanácsadó szolgáltatás 1999. óta - hetedik éve - folyamatosan működik. A konkrét adatok titkosak, de az arányokról büszkén számolunk be. A létszámleépítést végző szervezet által létrehozott belső Munkaerőszolgálati Irodában **helyzetfeltáró interjún** megjelent a leépítettek közel **85-95%-a**. Az ügyfelek átlagosan **6,3 órányi (!)** munka- és pályatanácsadást vettek igénybe. A szórás jelentős: volt köztük olyan, akinek elég volt 2

órányi, és volt, akivel 34 órán át dolgoztunk. Általában a vezető beosztásúakkal, a GYES-ről, GYED-ről visszatérő kismamákkal és az 50 év fölötti, középfokú végzettségű nőkkel kellett többet foglalkoznunk. Érdekes módon az betanított munkások és a szakmunkások viszonylag tisztán látták, hogy milyen állást keresnek, és segítséggel viszonylag gyorsan el is tudtak helyezkedni (átlag 1-4 hónap alatt).

A tanácsadás során az egyéni bánásmód és az élő, hiteles kapcsolat pótolhatatlannak bizonyult! Nélküle nem tudtak az emberek tájékozódni az írott és kézbe vehető tájékoztató anyagokban sem. Tudatosan törekedtünk együttműködésre a családdal, ha erre mód volt, hiszen a család mint támogató erőforrás jelentősen megemelte a motivációt akár az álláskeresés, akár a tanulás, akár a közös vállalkozás alapításának irányába. A munkával kapcsolatos **diagnosztikus eszközöket** - tesztek, becslőskálák - az esetek 30-50%-ában alkalmaztuk az önismeret bővítése, vagy egy kérdéses pályaalakmasság megítélése céljából. Minden esetben visszajelző beszélgetés követte a tesztfelvételt. Az eredményeket titkosan kezeltük és kezeljük a megbízó cég irányában is.

A munkaerőpiac állapotával és működésével kapcsolatban rendkívül alacsony tájékozottságot tapasztalunk. A munka- és pályatanácsadás után az ügyfelek **50-60%-a volt 2-3 napos álláskereső tréningen**, és ez után még a teljes minta **70%-a vett igénybe egyéni álláskeresési tanácsadást**. Ez azt jelzi, hogy célállással és az elhelyezkedéshez szükséges ismeretekkel rendelkezőknek is szükséges a tudás lebontása, kipróbálása, az álláskereséssel kapcsolatos élmények megbeszélése, feldolgozása. Az általunk szervezett állásbörzéknek – ahová csak olyan munkáltatókat hívtunk meg, akiknél a munkaerő iránti igény és a kínálat nagy valószínűséggel találkozhatott - nagy volt a látogatottsága.

Az új munkahelyet találóknál – különösen, ha az egyén régóta az előző munkahelyhez szocializálódott - gyakori alkalmazkodási nehézségek a következők: új pályával kapcsolatos identifikációs nehézségek, kevesebb jövedelemért többet kell dolgozni, kezdőként bánnak a nagy munkatapasztalattal rendelkezőkkel, jelentősek a munkakultúrák közötti különbségek.

Bár többször kísérletet tettünk a Munkaügyi Központok bekapcsolására, az eredmény vitatható: maximum a meghívott ügyfelek 25%-a jött el a csoportos tájékoztatókra. Akiknek a képzés elhúzódó ideje miatt érdeke lett volna a helyi munkaügyi kirendeltségen való regisztráció, azoknak is csak elenyésző része tette ezt meg. A **munkanélküli szerep** felvállalása külön megterhelést jelentett a számukra.

A **képzési támogatás** lehetőségét egyes cégek tudták vállalni, mások az állam által a munkanélkülieknek járó lehetőségek kihasználását forszírozta. Az eredmények eltérése megdöbbentő: amennyiben mód volt arra a programban, hogy az ügyfelek a munka- és pályatanácsadást követően a karriercéljukhoz illeszkedő képzést és a képző céget önállóan kiválasszák, az át-, ki-, vagy továbbképzéseken részt vettek aránya elérte, sőt meghaladta az **50-70%-ot**, míg ha az állami rendszerből közös erővel próbáltunk ingyenes vagy részben támogatott képzési lehetőséget az ügyfeleinknek megszerezni, a megvalósult tanulási arány

csak 5% alatti maradt. Az egyéni szükségleteket szinte lehetetlen volt érvényesíteni. Könnyű belátni, hogy a hosszú távú munkaerő-piaci alkalmazkodásra melyik esetben indultak jelentősen nagyobb eséllyel a leépítésben érintettek! A szabad választás és a karriertervhez illeszkedő képzés lehetősége rendkívül felfokozta az egyéni kezdeményezést és motivációt. A vállalt képzéseket a vállalat pénzügyi nyomása – megtérítési kötelezettség - nélkül is **befejezte** a képzésen résztvevők **90-95%-a**! Néhány esetben az új munkáltató nem tűrte el a képzés miatti távollétet.

Ahol lehetőség volt a **szociális támogatást** indokolt esetben igényelni, ott **40-50%-uk** élni próbált vele. Az elbírálási rendszer szigorú, rászorultság és a tanácsadó ajánló szavai is szükségesek a bizottság döntéséhez. Ez a keret áll akkor is rendelkezésre, ha valakinek a pszichoterápiás vagy pszichiátriai kezelésre volt, vagy van szüksége a tanácsadó megítélése szerint. (Arányuk 2-5% körüli.)

A **vállalkozási kedv** az elmúlt 9 évben jelentősen megváltozott: a kilencvenes évek közepén még volt olyan vállalat, ahol a leépítettek 22%-a először azt nyilatkozta, hogy kipróbálná magát a saját vállalkozásában (közülük 17%, a teljes minta 4%-a valósította is meg azt), ma csak elvétve találkozunk komoly vállalkozási szándékkal. Az alkalmazotti réteg inkább az újra elhelyezkedés mellett dönt.

Az általunk ismert ügyfelek **85%-ának** a sorsa a program során vagy annak végére **megnyugtatóan megoldódott**: többségük elhelyezkedett, és egy jelentősen kisebb arányuk (2-5%) nyugdíjba tudott vonulni. Azt tapasztaltuk, hogy minél később jelentkezett, és minél kevesebbszer volt valaki a Munkaerőszolgálati Irodán, az 1/2-1 éven belül annál nagyobb valószínűséggel került rendkívül nehéz élethelyzetbe (pl. hamar feladta a munkahelykeresést, kevés információ érte el, nehezen váltott életvezetési stratégiát és taktikát, megbetegedett).

Néhány megbízónál módunk volt arra, hogy több száz főt érintő tömeges létszámleépítést követően ne csak telefonos utóvizsgálatot végezzünk, hanem egy kérdőívet is kiküldhettünk. Az ügyfelek a visszaérkezett kérdőívek 75 %-ában részletesen számoltak be rövid és hosszú távú céljaikról még egy évvel az aktív tanácsadás után is!

Álljon itt néhány idézet az ügyfeleink kommentárjaiból:

„Nagyon jónak tartom, hogy van - volt egy olyan hely, ahol a kezdeti megrázkódtatás után tudtam hova fordulni, volt egy hely, ahova "tartoztam". Hasznos és mindenképpen kiemelendő, hogy tudtam innen telefonálni, újság hirdetéseket olvasni, számítógépezni. A legnagyobb segítséget a szakpszichológussal folytatott beszélgetések jelentettek. Hasznos volt az álláskereső klub, mely éreztette, hogy nem vagyok egyedül, valamint az álláskereső tréning is, mely főként a pozitív hozzáállásomat segítette elő, erősítette meg.,,

„Nagyra értékelem a munkájukat. Többnek érzem ezt a kapcsolatot hivatalos kapcsolatnál, talán barátinak is nevezhetjük. Remélem, nem fog megszakadni később sem! Eszembe sem jutott volna tanulni, ha nem beszélnek rá. Pedig sokat számít, hogy így alakult. Köszönöm!”

„Jó intézménynek tartom, szükség van rá! Amikor az ember kipottyyan a munkahelyéről van hova, kihez forduljon. Támogatást kaphat kezdeti és később felmerülő gondjai megoldásához. Törődést kap, nem érzi olyan keservesnek, amíg nem tartozik sehova. „

“Amikor valaki hosszú időn át hűségesen egy munkahelyen dolgozott, akkor kissé elszigetelődött a külvilágtól, és ha ilyenkor hirtelen ez a munkalehetőség megszűnik, akkor egy ismeretlen világba kerül be, rémültté és tanácstalanná válik. Ebben az állapotban nagyon jól jött az ismerősöktől nyújtott segítség, amit a volt cégünk értünk tett megkönnyítve az új körülményekhez alkalmazkodásunkat. A cég, ill. az általa létrehozott MESZI mindent megtett, hogy sikerüljön egy új életvitelt kialakítani. Köszönöm a többiek nevében is segítségüket.“

“Ilyen nagyméretű létszámleépítés esetén, mint amelyet a cég végrehajtott, mindenképpen célszerű és hasznos volt a Munkaerőszolgálati Iroda felállítása. Sokrétű szolgáltatásaival és szakértői tanácsadással át tudta segíteni az emberek döntő többségét azon a lelki traumán, amelyet a munkahely elvesztése okozott. A Munkaerőszolgálati Iroda stábjába odaadó, lelkiismeretes munkát végzett, köszönet érte.”

Irodalom:

LADÓ Mária - TÓTH Ferenc (1991): KOMP, a kiszámítható holnap. (Az együttműködés, az érdekegyeztetés és a szakértő szerepe a létszámleépítéseknél). Humánpolitikai Szemle, 1991. 10. sz.

SZATMÁRINÉ BALOGH Mária (1997): A pszichológus szerepe a gondoskodó típusú létszámleépítés folyamatában. XII. Munkapszichológus Szakmai Napok, Esztergom, 1997. szeptember 1-3., Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest

SZATMÁRINÉ BALOGH Mária (1999): A gondoskodó típusú tömeges létszámleépítés folyamata, a vezetők és a szakértők együttműködése. Munkaügyi Szemle, 1999. 4. sz. 8-11. o.

SZATMÁRINÉ BALOGH Mária - TÓTH Ferenc (2000): Létszámleépítési modellek és módszerek Magyarországon a nemzetközi gyakorlat tükrében. Személyügyi ABC. Aktuális gyakorlati tanácsadó cégvezetőknek és humán erőforrás-menedzsereknek. 12.7. fejezet, Verlag Dashöfer Szakkiadó Kft. és Bt., 2000. július, Szerk.: SZATMÁRINÉ BALOGH Mária és GAZDAG Miklós

SZATMÁRINÉ BALOGH Mária (2001): Gondoskodási technikák a tömeges létszámleépítések során. I-II., MENEDZSER, A Menedzserszövetség lapja, 2001./8-9.sz.