

Az outplacement mint humánpolitikai eszköz

A határok megnyitása, gyorsabb és területileg kiterjedtebb nemzetközi cégegyesülések, a zökkenőmentes kommunikáció, kooperáció és fúzió, de mindenekelőtt a konjunkturális hullámok nagyobb gyakorisága rákényszerítik a vállalatokat a piaci adottságokhoz való következetes idomuláshoz, beleértve ezek minden következményét/hatását az érintett munkatársakra. A változások arra készítetik a vállalatokat, hogy a költségmenedzselés témájában és annak következményeiben aktívan elmélyüljenek. A költségmenedzselés a költségek tudatos befolyásolását jelenti. A továbbiakban ennek a tevékenységnek a humánpolitikára gyakorolt hatásával foglalkozom, azokkal a humánpolitikai intézkedésekkel, amelyek a negatív következmények megváltoztatására rendelkezésre állnak.

A személyügy esetében, a számos jogi és tarifaszereződés keretfeltételeinek köszönhetően fix költségekről van szó. Ágazatoktól függően ezek a költségek a vállalatok összes kiadásainak 30-70%-át teszik ki, ami megmagyarázza miért is fordít különös figyelmet a költségmenedzselés erre a területre. A személyügy költség szintjének két összetevőjét, az ártényezőt és a mennyiségi tényezőt érdemes vizsgálni. Az ártényezőt a vállalat nemigen tudja befolyásolni. Erre vonatkozólag költségmegtakarítást legfeljebb a vállalat áttelepítésével lehetne megcélozni, de ennek sikere megkérdőjelezhető. A munkateljesítményt és a bérköltséget egyenesen arányosnak lehet tekinteni, ami sok esetben a bérköltségek leszorítása miatti áttelepülést nem teszi indokolttá.

Sokkal több lehetőség van az átalakításra a mennyiségi tényezők

terén. A munkaidő vagy a dolgozói létszám csökkentése mind olyan eszközök, amelyekkel a vállalatvezetőségek a csökkenő foglalkoztatás idején élhetnek. Az elstetett és átgondolatlan elbocsátások következményei azonban veszélyeztetetik a vállalat jövőjét, ugyanis a humán tényező mint produktív tényező, nem csak kiadásokat jelent egy vállalatnak, hanem fontos teljesítményhordozó is. Az alkalmazottat nem költségtényezőnek, hanem értéknek kell tekinteni.

Vannak viszont olyan esetek, amikor a vállalat nincs abban a helyzetben, hogy elkerülhesse az elbocsátást, mert kisebb teljesítménypotenciálra van szükség. Az elbocsátások célja a szervezetben vagy szervezeti egységben rendelkezésre álló emberi teljcsítménypotenciál csökkentése, valamint az ezzel szorosan összefüggő költségmegtakarítás elégséges mértékű megvalósítása mellett a negatív hatások egyidejű visszaszorítása. A humánpolitikai intézkedések egész sora áll rendelkezésre, melyek ennek a kettős célnak a megvalósítását teszik lehetővé. Ezek közül az egyik az outplacement, amely a jelen pillanatban még kevésbé alkalmazott humánpolitikai eszköz.

Elbocsátások esetén beszélhetünk a személyi állomány csökkentése nélküli elbocsátásokról (belső elbocsátás), és a személyi állomány csökkentésével történő elbocsátásokról (külső elbocsátás). Az egyes intézkedések megítélése ökonomiai és személyügyi nézőpontok szerint történik.

1. A személyi állomány csökkentése nélküli elbocsátás

Az ilyen típusú elbocsátás bekövetkezik a dolgozó képzettségének vagy munkaidejének meg-

változása miatt, illetve a munkavállaló horizontális vagy vertikális áthelyezésének következtében a munkahelyének megváltozása miatt is.

A továbbképzés, átképzés, illetve a kiképzés és a munkaszervezés is a minőségi változásokat hozó intézkedéshez tartoznak, vagyis a *személyi fejlődéshez*. Ezekkel az intézkedésekkel nőnek a dolgozó alkalmazási és áthelyezési lehetőségei, bár a költségoldal elég magas. A munkavállaló részére azért jelent előnyt személyi fejlődése, mert a megszerzett képesítéssel így biztosabbnak tudhatja munkahelyét. A negatív következmények abból származhatnak, hogy a dolgozó fél a változásoktól, illetve attól, hogy képességei nem elegendőek a képzéshez. Ez pszichés problémákhoz vezethet, és konfliktushelyzeteket teremthet.

A horizontális és vertikális *áthelyezés* ökonomiailag csak akkor ésszerű, ha a munkahely-leépítések nem érintik a vállalat összes területét, és a munkavállaló rendelkezik egy másik feladatkörhöz szükséges képesítéssel, vagy éppen rövid határidőn belül elsajátíthatja azt. Az áthelyezés negatív hatásaihoz tartozik, hogy működő munkacsoportokat szüntetnek meg, és szociális kapcsolatokat bontanak fel. Az érintett munkavállaló számára az áthelyezés szociális kapcsolatainak megváltozását, hosszabb utazást stb. jelenthet.

Az elbocsátás időbeli változásokat hozó intézkedései a személyzet mennyiségi többletének csökkentését célozzák meg létszámleépítés nélkül. A megoldási lehetőségek közé tartozik a *szabad-ságolás*, a *plusz-munkák*, *túlórák*, külön *műszakok leépítése*, a *rövidített munkaidő*, *ünnepi műsza-*

kok, üzemleállítás bevezetése stb. Az egyes intézkedések megtakarítási lehetőségei magasak, azonban figyelembe kell vennünk, hogy bevezetésükhöz az érdekképviselő jóváhagyása szükséges, ami növeli a költségeket. A dolgozónak ezek az időbeli alkalmazkodások rendszerint bérkie-sést jelentenek.

2. A személyi állomány csökkenésével járó elbocsátás

Ha a foglalkoztatottsági szám visszaesése hosszú távú, elkerülhetetlen a személyi állomány csökkentése. Ebben az esetben alkalmaznak a külső elbocsátás különböző lehetőségeit (*felvételek leállítása, előnyugdíjazás, lejáró szerződések megszüntetése, szerződésbontás végkielégítéssel, elbocsátás és outplacement*). Ezen kívül fennáll még az eddigi szociális kedvezmények leépítésének lehetősége, aminek következtében a dolgozó részéről történő felmondást lehet elősegíteni.

Az új munkatársak *felvételének leállításával* kísérletet lehet tenni a munkatársak természetes fluktuációjának a kihasználására (nyugdíjazás, elhalálozás, katonai szolgálat teljesítése stb.), és ezzel elérhető az adott időszakban a személyi állomány mennyiségi csökkentése. A személyügyi következmények ez esetben minimálisak.

Az *előnyugdíj* a munkaadó és munkavállaló közti önkéntes megállapodás. A munkavállaló esetében a hiányzó nyugdíj járuléka miatt viszont a jövedelem csökkenéséhez vezethet. A hátrányokat legalább részben ki kell egyenlíteni, különben nem várható megállapodás.

Hasonló hatású az éppen *lejáró munkaszerződések nem meghosszabbítása*, bár a kivitelezés jóval problematikusabb a munkajogi szabályok sokasága miatt.

A *szerződésbontás végkielégítés* szintén önkéntes megállapodás a két fél között. Ez a módszer a célzott alkalmazás miatt jó beavatkozási lehetőség és azonnali költ-

ségcsökkenést idéz elő. A munkavállaló anyagi hátrányait a végkielégítés kompenzálja, ez nem mondható el viszont a pszichikai oldalról. A végkielégítéssel történő elbocsátás kedvezően befolyásolja a vállalatról kialakult képet.

Az *elbocsátás* a munkaadó egyoldalú lépése, amit törvények és szerződések sokasága szabályoz. A magas költségek, a negatív kép kialakulása, a munkahelyi légkör romlása és a személyi következmények miatt csak abban az esetben alkalmazzák, ha más módszerek a foglalkoztatottság hosszú távú visszaesése miatt elégtelennek bizonyultak. Az érintett dolgozó számára az elbocsátás, azaz a hosszú távú munkanélküliség és az ezzel járó, későbbi alkalmazási lehetőségek csökkenése alapvető anyagi és egzisztenciális gondokhoz, a szociális kapcsolatok leépüléséhez, a családon belüli viszonyok destabilizálásához vezet. E hatások csökkentése érdekében az *outplacement* humánpolitikai eszköz javasolható az elbocsátás kiegészítőjeként.

Ha a vállalatnak az elbocsátás elkerülésére való törekvései meg hiúsulnak, még mindig fennáll a lehetőség, hogy az elbocsátást mindkét fél számára, vagyis a munkaadó és az elbocsátott dolgozó számára is a lehető legkellemesebbé tegyék. Az *outplacement* egy olyan humánpolitikai eszköz, amellyel csökkenthetők az elbocsátás negatív hatásai. Általa a vállalat jobban eleget tud tenni szociális felelősségvállalásának, és a vállalat egy negatív helyzetben pozitív impulzusokat tud kibocsátani. „A munkaviszonynak van vége, nem az embernek” (von Rundstedt) - ez a célkitűzés akár az *outplacement* mottójául is szolgálhatna.

Az *outplacement* gyökerei az amerikai kormánytól erednek, ahol a II. Világháború után a katonákat a civil gazdaságban újra alkalmazni akarták. Ez a kormányprogram adta aztán az alkalmat, hogy a koncepciót „*Outplacement Counselling*” néven a

munkavállalók elbocsátásánál alkalmazzák. Először a Standard Oil-nál és a légi utas szállításban alkalmaztak *outplacement*-t a 60-as években, szélesebb körben a 70-es években terjedt el az Egyesült Államokban. Európában a 80-as években figyeltek fel rá, de még most is van mit bepótolni e témában.

Az *outplacement* jelentése: a volt munkaadó által fizetett tanácsadás és segítség annak érdekében, hogy az elbocsátott dolgozó olyan új munkahelyet találjon, amely megfelel képzettségének és szükségleteinek. Az *outplacement* egyrészt segíti, másrészt kötelezi az elbocsátott munkavállalót a szakmai újraorientálásában. Az *outplacement* tehát egy szociális felelősséggel bíró vállalatpolitika szerves része, és az elvárt hatásokat is csak ennek megfelelően lehet megcél-
lozni.

Az *outplacement* mint vállalati önkéntes szociális szolgáltatás célja, hogy minimálisra csökkentse az elbocsátás következményeit mind a munkaadó, mind a munkavállaló részéről. Az elbocsátások negatív hatásaihoz tartozik többek között a megnövekedett fluktuáció (különösen azért, mert többnyire a „legjobbak” távoznak), a végkielégítések, a nyugtalanság, a munkakörülmények romlása, az imázsvesztés stb. Az érintett alkalmazottat többféle szociális hatás is érheti elbocsátása miatt, mint például önértékelésének összeomlása. Az *outplacement*-tanácsadást azért használják, hogy czekek a negatív hatásokat a minimumra csökkentsék. Az *outplacement* céljai két csoportba sorolhatók: egyrészt a vállalatot érintő célok, másrészt az alkalmazottat érintő célok csoportjába. (1. táblázat a következő oldalon.)

Megállapíthatjuk, hogy az elbocsátás módja hosszú időre befolyásolja a vállalatnál maradt alkalmazott teljesítményét és motivációját, illetve a vállalat imázsát. Csak az az alkalmazott fogja saját munkaerejét a vállalat érdekében mozgósítani, aki tudja, hogy a

1. táblázat

Egy outplacement-tanácsadás céljai

Outplacement célok	
vállalatot érintő	alkalmazottat érintő
- Elbocsátási költségek csökkentése - Szociális felelősséggel bíró humánpolitikai kép megerősítése - A korábbi munkaadóról kialakult negatív beállítódások és megnyilvánulások leépítése - Tanácsadás a döntéshozatalban és az elbocsátási folyamat bevezetések - Az elbocsátás ne váljon drámaivá	- Az elbocsátási folyamat lerövidítése - Az elbocsátás pszichés következményeinek csökkentése (meglepődés, mérgeződés, levertség) - Saját erősségek és gyengeségek reális felmérése - Új szakmai célok kialakítása - Marketing- és álláskeresői stratégia kidolgozása - A saját képességek megvizsgálása - Pályázatokra való felkészülés és gyakorlás - Lerövidített átmeneti időszak

2. táblázat

Az outplacement-folyamat

Vállalatspecifikus előkészítő szakasz	
I. szakasz	Elképzelések és szakmai célkitűzések Mások kiértékelése Önértékelés Teljesítmények, ismeretek és képességek A teljesítmény és a siker kifejezésének módszerei Az aktuális helyzet megbeszélése
II. szakasz	Kommunikációs technikák Marketingeszközök A célcsoport meghatározása Kapcsolathálózat Marketing-stratégia Referenciák és bizonyítványok Önéletrajz
III. szakasz	Döntés Tárgyalások Álláskereső

munkahelyétől való elválása nem jelenti szakmai pályafutásának befejezését. Az alkalmazás által a vállalat eleget tud tenni gondoskodási kötelezettségeinek, elkerüli, hogy a vállalat imázsa károsuljon, vagy a munkahelyi légkör rosszabbodjon. Adott esetben hozzá is járulhat a vállalat céljainak megvalósításához.

Ha a vállalat az outplacement alkalmazása mellett dönt, akkor a folyamatnak három résztvevője van: a megbízást adó vállalat, az elbocsátandó alkalmazott és az outplacement-tanácsadó. Ez a három fél különös függőségi kapcsolatban áll egymással. A sikeres alkalmazás előfeltétele az együttműködésre való készség mind a vállalat, mind az érintett alkalmazott részéről. A tanácsadás több változatban lehetséges.

Az érintett alkalmazott kérheti a tanácsadást. Ebben a negatív hely-

zetben a bizonytalanság, a meglepődés és a jövőtől való félelem jellemzi őt. Ilyenkor elsődleges feladat az outplacementtel kapcsolatos fenntartások leépítése annak érdekében, hogy a tanácsadás sikerrel végződjön. A dolgozó gyakran nem ismeri fel az outplacement valódi céljait. Az ő szemszögéből az csak arra való, hogy a vállalat lelkiismerete megnyugodjon, vagy hogy ápolják annak imázsát. Az alkalmazottnak meg kell értenie, hogy az outplacement lehetőség az önmegsegítéshez, és a folyamatot csak az ő aktív közreműködésével lehet sikeresen lezárni.

A vállalat vagy eldönti, hogy melyik alkalmazottnak kínál outplacement-tanácsadást, vagy felkínálja mindenkinek ezt a lehetőséget. Ez a döntés függ a munkahelyen eltöltött évek számától és az alkalmazottnak a válalathoz való hozzáállásától.

Az elbocsátás során a humánpolitikai szervezet szerepkonfliktusba kerül. Egyrészt felelős a vállalatért, másrészt felelős az elbocsátandó alkalmazottal szemben is. Ezért hasznos, ha a vállalat részt vesz tanácsadáson.

Az outplacement-tanácsadó szerződéses viszony alapján kínálja fel szolgáltatait. Feladata, hogy mindkét félnek segítsen racionálisan és emocionálisan is megfelelő módon közben tartani a konfliktusokkal teli helyzetet az érdekek egyensúlyba kerülésének érdekében. Eközben semlegességet meg kell tartania. Ezen kívül a résztvevő felek esetleges fals magatartását pozitívvá, konstruktívvá kell tennie.

Az outplacement folyamatát négy szakaszra oszthatjuk:

1. Vállalatspecifikus előkészítő és tanácsadó tevékenység

Ebben a szakaszban vitatják meg az elbocsátás módjának alapvető kérdéseit. A vállalatot, illetve az illetékes vezetőséget felkészítik a kellemetlen elbocsátó beszélgetésre, és kidolgoznak egy pszichológiailag kedvező módszert. Az érintett dolgozókkal közlik, hogy el fogják bocsátani őket, illetve felkészítik őket az outplacement-tanácsadás igénybevételére.

2. Elemzés és célkitűzés

Ebben a szakaszban megpróbálnak segíteni az érintettnek az elbocsátás érzelmi következményeinek feldolgozásában. Az alkalmazottal el kell fogadtatni a helyzetet, és ki kell építeni pozitív önértékelő képességét. Így aztán lehetővé válik az elbocsátás frusztráló élményének konstruktív feldolgozása. Felmérik a személy erősségeit és gyengeségeit, illetve összehasonlítják önértékelését másokról alkotott véleményével. Ezáltal reális képet kapnak, mely lehetővé teszi, hogy az érintett megvalósítható célkitűzéseket találjon saját jövőjét illetően.

3. Az álláskeresésre való felkészülés

Az outplacementnek az alkalmazottat érintő szakaszában kidolgozzák a „Self-Marketing” minden fontos eszközét. Önéletrajz, bizonyítványok és referenciák azok az alapvető dolgok, amik szükségesek egy sikert ígérő pályázat benyújtásához. Az érintett értékelési technikákat sajátít el, megtanulja a helyes fellépést, és kommunikációs gyakorlatokon vesz részt. Ezen ismeretek elsajátítása után az alkalmazott már jelentkezhet álláshirdetésekre.

4. Az álláskeresés

Ebben a szakaszban a kidolgozott információk célirányosan alkalmazandók az álláskeresésben. A megtanult „Self-Marketing”-stratégiát fel kell használni a munkaerőpiacon. Kedvező esetben az elbocsátott munkavállaló állásajánlatokat kap, amiket a tanácsadóval együtt kiértékelnek. Az állás elfogadása után a szerződés aláírása következik. Itt fejeződik be a tanácsadói tevékenység. Az outplacement folyamatának összefoglalása a 2. táblázatban (előző oldalon) látható.

Míg az outplacement-tanácsadás költségei viszonylag könnyen számszerűsíthetők, addig nehéz meghatározni a folyamat hasznát - legyen az a vállalaté vagy az alkalmazotté. A költségek a vállalatot terhelik. Ezeket a költségeket az outplacement hasznával kell szembeállítani.

Az outplacement haszna egyrészt a vállalat, másrészt a munkavállaló oldalán jelentkezik. A vállalat számszerűsíthető haszna a munkaszerződés lerövidített hátralevő része, illetve, hogy elkerülhette egy hosszas jogi pereskedés költségeit. Szervezetpszichológiai, vállalatpolitikai és személyes néző-

pontok itt nem lesznek explicit módon kifejtve. Nehezen számszerűsíthető haszon a folyamat elején kitűzött célok elérése.

Az érintett dolgozó haszna pénzügyi, szakmai és pszichológiai eredetű. A pályázat ismeretének és a különböző bemutatkozási technikáknak az elsajátítása, illetve a lehetőség, hogy nem mint munkanélkülinek kell állást keresni, növelik a munkavállaló lehetőségét, hogy sikeresen kezdje újra szakmai pályafutását.

Az outplacement-tanácsadás sikeraránya - európai tapasztalatok szerint - 95% felett van. A néhány nem sikerült eset oka nem a módszerben, inkább az elbocsátott dolgozóban rejlik. A kor, a hiányos képzettség, a rugalmasság és a mozgékonyosság hiánya mind-mind olyan tényezők, amelyek útjába állhatnak egy sikeres outplacement-tanácsadásnak.

A módszer eddigi alkalmazásának hátránya, hogy azt többnyire csak vezetőknek (45-55 év közötti átlagélethez) ajánlják fel, míg az elbocsátott dolgozók többsége az alsóbb hierarchikus szintekhez tartozik. Így őket egyedül hagyják problémáikkal. Mindenesetre jó irányba indult el a fejlődés, az utóbbi időben ugyanis megfigyeltük a szociális felelősségvállalás terjedését. Az egyszemélyes tanácsadások helyett egyre gyakrabban csoport outplacement-okat szerveznek fúzió, áthelyezés vagy üzembezárás esetén, amikor egyszerre több dolgozót bocsátanak el. A csoportos outplacement-tanácsadások csak néhány napig tartanak, ahol a résztvevők számát 10 fő alatt határozták meg. A sikeres outplacement-tanácsadás feltétele, hogy a csoport homogén legyen, álláskeresői stratégiája megegyezzen, illetve, hogy a tanácsadás közvetít-

hetősége mindenki számára egyértelmű legyen.

Az outplacement lehetőséget nyújt arra, hogy a vállalat megbizonyítsa szociális felelősségvállalását, és hogy eleget tegyen a költségmenedzselés követelményeinek. Az elbocsátás gazdaságilag és szociálisan előnyös alternatívája az outplacement győztes-győztes beállítottsága. Hatásai nem, vagy nehezen mérhetők. A tanácsadás mértékét és hatását a humánpolitikai vezetéssel való összefüggésében csak akkor tudjuk megbecsülni, ha már gyakorlati válaszokat is kaptunk.

A költségmenedzselés személyi következményei, különösképp az elbocsátás, mind a vállalat, mind a dolgozó számára különös jelentőséggel bír. Ezért fontos az elbocsátás elkerülése érdekében mindent megpróbálni. Figyelembe kell venni, hogy a leépítések egymagukban kevésbé ésszerűek. Ebben az értelemben az elbocsátás pusztán látszati kezelés.

Sok esetben az elbocsátás költségvetési okok miatt nem kerülhető ki. A pozitív munkahelyi légkör, a szociális együttérzés tudata, illetve a változásokról időben való tájékoztatás hozzájárul ahhoz, hogy az elbocsátás személyi következményeit a minimumra csökkentsék. Az outplacement mint humánpolitikai eszköz ezen túl új alkalmazandó alternatívát jelent a korábbi hagyományos elbocsátási módszerekhez képest, hiszen mindkét félnek előnyei származnak belőle. A szociális felelősségvállalás gazdaságban való elterjedése megköveteli, hogy az outplacement alapköve legyen egy modern vállalat kultúrájának, amiben az outplacement hozzájárul az ökonómiai és szociális hatékonyság érdekeinek kiegyenlítéséhez.