

SZATMÁRINÉ DR. BALOGH MÁRIA

Hazai példák az outplacement szolgáltatások kialakítására

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

A szervezeti létszám-visszafejtések 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 a fennmaradás és a sikeres alkalmazkodás érdekében kénytelenek növelni rugalmasságukat. A vállalati flexibilitás növelésén – 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

Szatmáriné dr. Balogh Mária munka- és pályatanácsadó szakpszichológus.

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 létszámleépítést. 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, elavult és beszükkült tudású, rugalmatlan, nehezebben képezhető vagy csak



általános végzettséggel – pl. szakma nélkül, csak érettséggel – rendelkező munkavállalók kerültek és kerülnek ki azóta is elsőként. Mennyiségét tekintve sokkal kisebb mértékben nőit és nő az igény a magas végzettségű, nyelveket jól beszélő, tanítható és rugalmas munkaerő iránt.

1990-1998 között kimutathatóan közel kétmillió állás szűnt meg. (Mohos László helyettes államtitkár előadása, 1999) Nem szól a fáma az azóta csepegtetve elküldött vagy az önként, közös megegyezéssel távozókról 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 az általuk irányított szervezetre, 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 – Munka Törvénykönyve, 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 szárnyait. Ezeknek a tevékenységeknek és területeknek a szakértői a jelenben már bírnak olyan tapasztalati bázissal, amelyekre bátran lehet számítani.

Létszám-visszafejlesztés és a tömeges/csoportos létszámleépítés

A munkavállalói létszám csökkentésének sokféle formája létezhet. Ilyenek például

- *természetes fogzás*, amelyet nem pótolnak (nyugdíjba menők, kilépők), azaz befagyasztják a létszámot,
- *létszámcsökkentés*:
 - 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, „fegyelmezetlen” 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 közötti 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 munkaerő-piaci 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 „kihelyezés”, a szervezet felől a munkaerőpiac felé irányuló munkaerőmozgás és az 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”, csoportokat küldtek el átvállalva jelentős munkáltatói feladatokat. Ők legfeljebb bizottsági üléseken jelentek meg. Egyoldalúan csak a munkáltatói érdekeket szolgálták ki. (A szakzsargon őket nevezte „henteseknek és mészárosoknak”).

Hazai létszám-leépítési modellek és gyakorlat

A nyolcvanas évektől a mai napig a tömeges/csoportos létszámleépítésnek 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 megjelenése 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 érzékelhető még 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 krízismegeelőző, gondoskodó rendszer kiépítésére. Viselkedésükre a kapcsolás, a forgatókönyv-nélküliség jellemző. Minél olcsóbban igyekeznek megszabadulni a hűségese munkaező 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 igénybevételeéhez.

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

Számunkra a harmadik korszak és modell a legérdekesebb, hiszen ennek szerves része a kötelező elemek feletti (képzési támogatás, szociális segítség, költözési

támogatás, vállalkozás segítés), 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 piaccgazdasági 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 megmaradás 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 projekt része volt a Munkaező-szolgálati Iroda megnyitása.)

A modell működőképességének megtapasztalása után az ágazati szakszervezetek is elfogadó készséget mutattak, az ágazatban történő munkáltatói létszám-leépítési szándék felmerülése esetén igyekeztek a gondoskodó típusú létszám-leépítési modell beépítését követelni. Ezt a viselkedést

leginkább a Vegyipari Dolgozók Szakszervezete (AUTONÓM Szakszervezeti Szövetség) képviselte. A munkáltatóval való megegyezés alapján így nyíltak outplacement vagy ún. Munkaező-szolgálati Iroda a CAOLA Rt-nél 1997-98-ban, és a VEGYÉPSZER Rt-nél 1998 nyarán. Egyes szakszervezetek az érdekvédelem eszközein – a makro és mezo szintű egyeztetés, a létszámleépítés készletelése, 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 elvesztőket és helyiséget biztosított az átképzésekhez is.

1994-95 után egyre több kísérlet született és születik az outplacement szolgáltatásokat természetes módon magába foglaló gondoskodó létszám-leépítési modell helyi megvalósítása érdekében. 1994-ben a DUNAFERR létrehozta a „Foglalkoztatásért” Alapítványt és kiépítette sajátos rendszerét a rugalmas foglalkoztatás és az alkalmazkodóképesség 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 (HGVIK) modellt. A felsorolást bátran folytathatnánk.

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 munkaező-piaci létszám-leépítési modell és az outplacement szolgáltatások mellett.

Most éljük azt az időszakot, amikor hazánkban is elértük a tö-



meges/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 (pl.: az OFA 1999-ben meghirdetett pályázata).

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.: „Foglalkozta-

tási 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-jén elhangzott előadás. Megjelent a Munkaügyi Kutatóintézet gondozásában.

MARTON TAMÁS

Vállalkozási szerződés és más munkavállalási lehetőségek magyarok számára Németországban

Német munkaerő-import tervek

A közelmúltban Gerhard Schröder német kancellár feltűnő nyilatkozatot tett. Eszerint ahhoz, hogy Németország a számítógépek gyártása és alkalmazása terén versenyképes maradjon a nemzetközi piacon körülbelül 30 000 indiai, orosz és kelet-európai számítógépes szakembert kell néhány év alatt Németországba „csábítani”. A körvonalazódó elképzelés szerint az amerikai „green card” rendszerhez hasonló formát kívánnak bevezetni. A kiválasztott szakemberek 5 évre szóló tartózkodási engedélyt és Riester munkaügyi miniszter szerint első lépésként 3 évre szóló munkavállalási engedélyt kapnának, amely a tapasztalatok értékelése után további 2 évvel meghosszabbítható lenne. A kor-

Marton Tamás közgazdász.

mányzat az akció indításakor arra törekszik, hogy a külföldi szakemberek családjuk nélkül kezdjenek Németországban dolgozni. (Az amerikai „green card” meghatározatlan időre biztosít tartózkodási és munkavállalási engedélyt, ugyanakkor, ha a kedvezményezett egy évnél hosszabb időre elhagyja az Amerikai Egyesült Államokat a „green card” érvényét veszti. Amennyiben a család valamelyik tagja megkapja a „green cardot” automatikusan érvényes a család többi tagjára is). Az öt esztendő mögött a német letelepedési szabályok állnak, ugyanis 5 év tartózkodás után állandó tartózkodási engedély igényelhető, amelyet hacsak nincs valami kizáró ok, a hatóságoknak meg kell adniuk. Minden valószínűség szerint ezt a lehetőséget még nem kívánják az érintettek számára biztosítani.

Az elképzelés szerint az első esztendőben 10 000 számítógépes szakember kapna a fentiek sze-

rinti munkavállalási lehetőséget és a tapasztalatok alapján a következő évben ismét 10 000 fő jöhetne Németországba dolgozni.

A kancellár elképzelése nagy visszhangot váltott ki. Az érintett munkáltatók üdvözölték az ötletet, sőt egyesek rögtön más területekre is javasolták az elképzelt rendszer kiterjesztését (pl. ápolónők). A szakszervezetek megdöbbenéssel fogadták a kancellár nyilatkozatát és hangsúlyozták, hogy az meggondolatlan. Németországban évek óta 4 millió fő körül alakul a munkanélküliek száma és közülük több tízezerre tehető a számítógépes munkanélküliek száma, akik a szakszervezetek szerint viszonylag gyorsan, a szükséges továbbképzést megkaphatnák. Különösen hangosan tiltakoznak a keleti tartományokban (a volt NDK), ahol az országos 10% körüli munkanélküliséggel szemben 20% körüli a munkanélküliségi ráta. Továbbá a számítógépes munkanélküliek üz-