

ÚTRAVALÓ

(Programvázlat a gondoskodó típusú létszámleépítéshez)

PROGRAMALKOTÓ SZAKÉRTŐK: Homonnai Csilla, Homonnai Szabolcs,
dr. Molnár Péter, dr. Straub Erika, Tóthné Pál Ágnes

Az Útravaló Közhasznú Alapítvány szakértői gazdasági és non-profit szervezetekben végzett képzési és tanácsadási tevékenységének tapasztalatai, valamint a nemzetközi és hazai trendek figyelembe vételével dolgozták ki a *gondoskodó típusú létszámleépítési modell* – magyarországi körülményekre – *adaptált változatát, az Útravaló programot.*

I. Az Útravaló program rendeltetése, jellege

- A környezeti változásokhoz való rugalmas alkalmazkodásnak keserű következményét jelenti az, amikor a vállalatok kénytelenek megválni dolgozóiktól, ami sok esetben csoportos létszámleépítés formájában realizálódik. A humánpolitikai tevékenységét elkötelezettséggel és szakértelemmel végző vállalatoknak elemi érdeke, hogy a csoportos létszámleépítés során kövesse a gondoskodó típusú létszámleépítés filozófiáját és módszereit.

- Munkacsoportunk e koncepció gyakorlati megvalósítására dolgozta ki az *Útravaló programot*, amely egy komplex képzési és szolgáltatás-csomag. Rendeltetése egyrészt az, hogy a cégtől elküldött dolgozókat segítse az elbocsátás okozta trauma feldolgozásában; másrészt sokoldalúan felkészítse őket karrierjük újratervezésére, a munkaerőpiacon való boldogulásra, azaz a pályaváltásra. A távozók számára nyújtott szolgáltatás egy sajátos útipoggyász szerepét tölti be, ami a vállalati gondoskodás kifejezője. (Az Útravaló program a munkavállalók „kirajzását”, kihelyezését (az „outplacement”-et) segítő szolgáltatások együttesének is tekinthető.)

- A programcsomag több szempontból is komplex jellegű. Mivel többféle funkciót teljesít, és mert az elbocsátandó munkavállalók köre (a célcsoport) is heterogén, *moduláris felépítésű*. Ily módon a program nem egyszeri képzési-felkészítési aktust, alkalmat jelent, hanem egy *több fázisból álló folyamatot ölel át*. És végül a program menedzselése, megvalósítása *többféle szakterület, illetve szervezet együttműködésével* valósítható meg eredményesen, és ebből következően a *finanszírozása is többszereplős*.

II. A gondoskodó típusú létszámleépítés jellemzői, alkalmazásának előnyei

A korszerű humánpolitikai eszközökkel élő, európai vállalatok körében kiterjedten alkalmazzák a tömeges létszámleépítésnek az ún. gondoskodó típusú, önfinanszírozó, piaccgazdasági modelljét. Örvedetes, hogy – az elmúlt tíz évből – vannak már kedvező tapasztalatok a modell magyarországi alkalmazásával kapcsolatban is. (Tungstram Rt.–GE, DIMAG Rt., Tiszai Erőmű–AES, ABN AMRO Bank, Caola Rt. stb.)

- A gondoskodó típusú létszámleépítés intézmények és programok olyan együttese, amely *a munkáltató, a munkavállalók, a munkaerő-piaci és érdekvédelmi szervezetek 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*.

- A létszámleépítésnek ez a formája nemcsak azért javasolható a munkaadók számára, mert a szokványos megoldásokhoz képest *humánusabb*, és mert a munkavállalók jövőbeli elhelyezkedési esélyeit pozitív – *aktív* – módon képes befolyásolni, hanem mert egyéni és csoportos szinten egyaránt *krízismegelőző* szerepet tölt be.

- Ha a leépítésre készülő vállalatok vezetői – reális alternatívákat kínáló, konstruktív megoldásokat tartalmazó komplex csomagterv előterjesztésével – *érdemi párbeszéd kialakítását kezdeményezik az érdekvédelmi szervezetekkel*, akkor elébe mennek a feszültségek és konfliktusok kialakulásának és eszkalálódásának. Csoportos létszámleépítés esetén *a preventív jellegű intézkedések és szolgáltatások segítségével megelőzhető a munkabékét veszélyeztető megrázkódtatások (munkalassítások, sztrájkok, tüntetések)*.

- A gondoskodó típusú létszámleépítés átgondolt – rendszerbe foglalt – alkalmazása a munkáltató szempontjából a létszámleépítéssel szükségszerűen együtt járó *költségekkel való ésszerű gazdálkodást is jelenti*. Itt arra utalunk, hogy a munkaerő-piaci felkészítést és egyéb kiegészítő szolgáltatást is magába foglaló *programok finanszírozását különböző partnerek (állami, regionális és érdekvédelmi szervezetek) együttműködésével és közös tehervállalásával lehet megoldani*. Az Útravaló program azért is *költséghímélő hatású*, mivel az intenzív és célirányos felkészítés révén nagyobb esélyt teremt a munkavállalók újbóli elhelyezkedésére; ebből következően *össz-társadalmi szinten – és hosszú távon – csökkenti a munkanélküliek számára kötelezően nyújtandó juttatások mértékét*.

- Nagymértékű létszámleépítések során *gyakran előfordul, hogy a kezdeti időszakban a jól felkészült – piacképes tudással rendelkező – munkavállalók távoznak el túl korán*, ami tetemes veszteséget jelent a munkáltatók szempontjából. A hosszú távon tervező tulajdonos megelőzi a negatív következményeket. Az Útravaló program *az érintett vállalatoknál maradó dolgozók számára a humánus bánásmód, a gondoskodás, a törődés megnyilvánulásait jelenti*, s így módon a vállalatok imázsának megőrzését, javítását eredményezi; – végső soron az emberek stabilitásérzését erősíti.

- Az Útravaló program *illeszkedik a foglalkoztatáspolitikai európai uniós normáihoz*, hiszen összekötő kapocs szerepet tölt be az állami munkaerő-

piaci szolgáltatás, a vállalati felelősségvállalás, a magán munkaközvetítés és a civil szerveződések normái és szerepvállalása között.

A III. fejezetben ismertetjük az Útravaló program felépítését és tartalmi vázát.

III. Az Útravaló program felépítése és rövid tartalma

Az Útravaló programcsomagot három – egymásra épülő – alrendszer alkotja, amelyek egyúttal a megvalósítás főbb fázisait is megjelölik:

- *Kríziskezelés*
- *Élettervezés*
- *További életútra felkészítő speciális program*

Mindhárom alrendszer több modulból épül fel. Az egyes moduloknál a megjelölt célokat leghatékonyabban szolgáló munkaformák (tréning; személyes tanácsadás; csoportos, illetve egyéni konzultáció) alkalmazására kerül sor.

A következőkben az Útravaló programcsomag tartalmi vázát ismertetjük, amelynek időbeli folyamata a csatolt ábra segítségével áttekinthető. Az 1. és 2. sz. alrendszerek esetében a szakértők az Útravaló projekt munkacsoportjának tagjai (lásd a Mellékletben) – a 2.2. modul kivételével, amelyet a helyi munkaügyi szervezet szakértője vezet. A 3. sz. alrendszer tréner-tanácsadóinak kiválasztása – a helyi igényekhez és adottságokhoz igazodva – az Útravaló projekt munkacsoportjának és a regionális szakemberek együttműködésével valósul meg.

1. Kríziskezelés

1.1. TRAUMA FELDOLGOZÁSA CSOPORTBAN

Cél: Az elbocsátásból származó trauma feldolgozása, a cégtől való leválás segítése. (Munkanélküliek esetében a munkanélküliség okozta trauma feldolgozása.)

Munkaforma: tréning

Létszám: 2 x 8-9 fő/csoport (együttes létszám max. 18 fő)

Szakértői részvétel: 2 fő tréner-tanácsadó

Időtartam: 3 nap

Várható eredmény: A résztvevők kis létszámú tréningcsoportban a tréner-tanácsadó közreműködésével segítséget kapnak az elbocsátás okozta trauma kezeléséhez, valamint megrendült önbecsülésük helyreállításához. Elsajátítanak olyan technikákat, amelyek lehetővé teszik negatív töltésű érzelmeik átfordítását, illetve az önsegítő módszerek alkalmazását. (A szemléleti kiindulópont az, hogy az elbocsátás nem egyenlő a *kisiklott* étellel.)

1.2. TRAUMA EGYÉNI FELDOLGOZÁSA

Cél: A tréningen elsajátított szemlélet és módszerek egyéni elmélyítése, otthoni környezetben történő gyakorlása, a veszteségérzet mérséklése, megszüntetése.

Munkaforma: egyéni gyakorlás

Létszám: az 1.1. sz. tréning résztvevői (max. 18 fő)

Szakértői részvétel: telefonon egyeztetett egyéni konzultáció szükség szerint (2 fő tanácsadó)

Időtartam: az 1.1. sz. tréninget követő 1-2 hét folyamán

Várható eredmény: az érintettek nagy megrázkódtatás nélkül tudomásul veszik megváltozott élethelyzetüket.

1.3. TRAUMAFELDOLGOZÁS LEZÁRÁSA

Cél: A trauma feldolgozási folyamatának lezárása, szükség szerint terápiás segítség nyújtása.

Munkaforma: egyéni tanácsadás

Létszám: max. 18 fő

Szakértői részvétel: 2 fő tanácsadó

Időtartam: egyénenként 1 óra, összesen 1 nap

Várható eredmény: Az érintettek lezárják a traumafeldolgozás folyamatát, és felkészülnek az élettervezési programban való részvételre.

2. Élettervezés

2.1. ÉLTERVEZŐ PROGRAM

2.1.1. Személyes erőforrások áttekintése, egyéni élettervek elkészítése

Cél: Személyes erőforrások áttekintése, reális önkép kialakítása. Az új élethelyzethez igazodó egyéni élettervek és cselekvési programok kidolgozása, a pozitív gondolkodásmód elsajátítása.

Munkaforma: tréning

Létszám: 2 x 8-9 fő tréningcsoport/fő (max. 18 fő)

Szakértői részvétel: 2 fő tréner-tanácsadó

Időtartam: 3 nap

Várható eredmény: A résztvevők pszichológiai tesztek és interaktív módszerek alkalmazásával támpontokat kapnak reális önismeretük, önképük kialakításához és fejlesztéséhez. A résztvevők – miután elvégezték eddigi életpályájuk többszemponútú értékelését, elemzését – a trénerek és a tréningcsoport támogatásával megfogalmazzák életcéljaikat és elkészítik egyéni élettervüket. Segítségül használják a speciálisan erre a programra kifejlesztett, élettervező kérdőívet.

2.2. MUNKAERŐ-PIACI HELYZETKÉP

Cél: A résztvevők a helyi munkaügyi szakember vezetésével olyan fórumon vesznek részt, ahol tájékozódnak a munkaerő-piac aktuális információiról.

Tanulmányok

Munkaforma: csoportos tanácsadás (fórum)

Létszám: a megelőző modulokban résztvevők (max. 18 fő)

Szakértői részvétel: 1-2 fő helyi munkaügyi szakértő

Időtartam: 1 nap

Várható eredmény: A résztvevők áttekintést és praktikus információkat kapnak a helyi munkaerő-piacról, amelyek alapján lehetőségük van egyéni élettervük és az aktuális lehetőségek összevetésére.

2.3. SZEMÉLYES TANÁCSADÁS (COACHING)

Cél: Az egyéni élettervek összevetése a munkaerő-piac kínálta lehetőségekkel és követelményekkel, az egyéni életterv megbeszélése tanácsadóval.

Munkaforma: egyéni tanácsadás

Létszám: a megelőző modulok résztvevői (max. 18 fő)

Szakértői részvétel: 2 fő tanácsadó

Időtartam: 2 óra/fő, összesen 2 nap

Várható eredmény: Az érintettek a tanácsadók mentori közreműködésével reális élettervet készítenek saját maguk számára.

2.4. ÖNMENEDZSELÉSI, MUNKAERŐ-PIACI TRÉNING

Cél: Az érintettek önmenedzselési készségeinek fejlesztése, a munkaerő-piacon való esélyeik javítása érdekében.

Munkaforma: tréning

Létszám: 2 x 8-9 fő/csoport

Szakértői részvétel: 2 fő tréner-tanácsadó

Időtartam: 3 nap

Várható eredmény: A tréning résztvevői elsajátítják a munkaerő-piacon való boldoguláshoz szükséges ismereteket és készségeket.

3. További életútra felkészítő specifikus program

Cél: Minden érintett – egyéni választása szerint – kapja meg a szükséges felkészítést életpályája további menedzseléséhez.

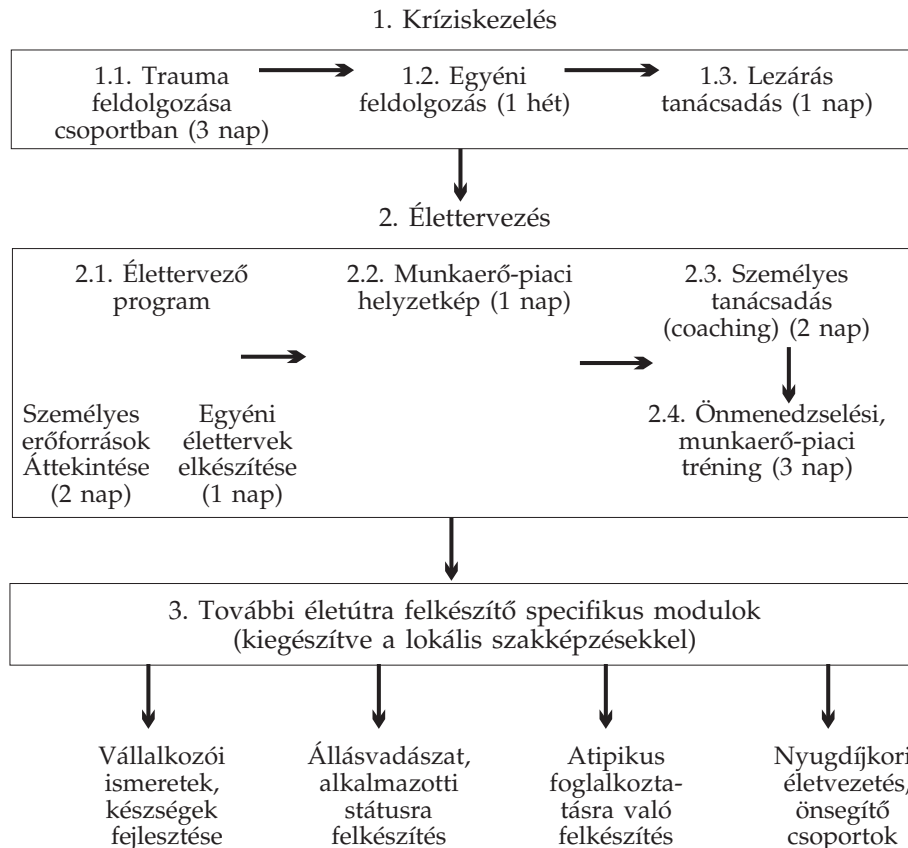
Várható eredmény: A résztvevők elsajátítják az egyéni élettervük megvalósításához szükséges speciális ismereteket és készségeket.

A specifikus modulok tartalmának véglegesítése a mindenkori aktuális célcsoportról szerzett információk birtokában, s a helyi szakemberek közreműködésével zajlik. Terv szerint – többek között – sor kerül a Vállalkozói ismeretek, Állásvadászat, Atipikus foglalkoztatási formákra való felkészítés, Nyugdíjkorai életvezetés, Önsegítő csoportok alakítása, Önkéntes munkavégzés stb. modulok megtartására. Ezeket a specifikus modulokat követhetik az átképzési és szakképzési programok.

Záró megjegyzés: Az Útravaló program ismerttetett modellje az aktuális igényektől, a célcsoport jellemzőitől, a helyi adottságoktól függően ölt konkrét formát. Ezért készen állunk arra, hogy – bármelyik érintettel

(Munkaügyi Központok, Munkaadók, Szakszervezetek, Pályázttató szervek, Bankok) együttműködünk a program megvalósításában.

IV. Az útravaló program folyamata



Melléklet: munkacsoportunk bemutatása

Az Útravaló program kidolgozása 5 tagú munkacsoportunk fejlesztő munkájának eredménye.

Közösen vállalt filozófiánk:

Életpályánk bejárása során a változásokat, a sorsfordulókat az egész életen át tartó tanulás ösvényein haladva könnyíthetjük meg, miközben folyamatosan törekszünk a belső béke, harmónia kialakítására, karbantartására. Szakmai munkánkat ennek a filozófiának a jegyében végezzük,

Tanulmányok

s ez az iránytűnk személyes fejlődésünk során is. Valamennyien rendszeresen részt veszünk különböző továbbképzésekben.

Interdiszciplináris munkacsoportunk tagjai:

- Homonnai Csilla pszichológus (32 éves),
- Homonnai Szabolcs idegenforgalmi szakmenedzser (25 éves),
- dr. Molnár Péter jogász (27 éves),
- dr. Straub Erika közgazdász (46 éves),
- Tóthné Pál Ágnes szociológus (53 éves).

Munkamódszerünk:

Az aktuális projektek szakmai követelményeihez igazodóan változó személyi összetételben végezzük munkánkat. Stabil csapatunk mellett kiterjedt munkatársi gárdával áll kapcsolatban, akikkel hálózatos kooperációban dolgozunk.

Szakterületek, munkatapasztalatok:

Valamennyien tréner-konzultánsként dolgozunk és szervezetek, csoportok, illetve egyének számára végeztünk-végzünk képzési, tanácsadási, szervezetfejlesztési, változás-menedzselési tevékenységet. Munkánk jelentős része a változás, a bizonytalanság – szervezeti, csoport és egyéni szintű – kezelése köré fűződik fel. Van közöttünk klinikai tapasztalatokkal rendelkező pszichológus, vezetői coachingot végző tanácsadó és a csoportépítésben nagy gyakorlattal bíró tréner.

Az általunk művelt szakterületek, tematikai egységek a következők:

- személyiségfejlesztés, csapatépítés, vezetői készségfejlesztés, konfliktus-kezelés, egyéni és szervezeti szintű változáskezelés, stresszkezelés;
- assessment center, trénerképzés, pedagógus továbbképzés, nevelőotthoni fiatalok szociális készségfejlesztése, munkanélküliek munkaerőpiaci felkészítése;
- tananyagfejlesztés, oktatómunka graduális és posztgraduális képzésekben, munkanélküliek elhelyezkedésével kapcsolatos kutatás.

Referenciáink (kiemelések):

• *For profit szféra*: Antenna Hungária Rt., Eurosped Rt., Fővárosi Vízművek Rt., General Electric Rt., Magyar Posta Rt., MÁV Rt., Merlin Gerin Zala Villamossági Kft., Mobil Oil, Schneider Electric Hungária Rt., Westel Mobil Rt.

• *Non profit szféra*: DOWN Alapítvány, Magyar Értelmi Fogyatékosok Sportszövetsége, számos megyei és fővárosi pedagógiai intézet, tantesület, illetve nevelőotthon. (Támogatók: Soros Alapítvány, PHARE demokrácia-fejlesztési projekt, Közösén a jövő munkahelyeiért Alapítvány stb.)