# Olvasólecke időigénye: 5 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A LEÉPÍTÉST SEGÍTŐ ÉS AZ ÖNKÉNTES KILÉPÉST KÍSÉRŐ MENEDZSMENT ESZKÖZÖK

# A gondoskodó elbocsátás (outplacement)

A gondoskodó elbocsátás olyan szolgáltatás, mely az elbocsátás negatív hatásait igyekszik mérsékelni mind a munkavállaló, mind a munkáltató szempontjából. Az outplacement elsősorban csoportos létszámleépítésnél vagy felmondásnál alkalmazható, főként, ha az indok az átszervezés, a munkakör megszűnése. (Azonnali hatályú felmondásnál nyilván erre nincs szándék, hiszen ekkor a munkavállaló súlyos gondatlansággal vagy szándékosan megszegi kötelezettségeit, ezért kerül sor az azonnali felmondásra. Ugyancsak nem alkalmazzák közös megegyezés esetén.) A módszer gyökerei az USA-ból származnak, mikor a háború után a katonákat próbálták visszavezetni a civil életbe. A gazdaságban a ’60-as években kezdték el alkalmazni, Európában a ’80-as években terjedt el.

A **gondoskodó elbocsátás a munkaadó által finanszírozott tanácsadás** annak érdekében, hogy az elbocsátandó dolgozó megfelelő új munkahelyet találjon. A tanácsadás első szakaszában segítenek az érintetteknek feldolgozni az elbocsátás érzelmi következményeit (pl. pszichológiai tanácsadás). Emellett olyan technikákat tanítanak, tréningeket szerveznek az érintetteknek, melyek növelik az új állás megszerzésének esélyét (pl. önismereti vagy kommunikációs tréningeket szerveznek, álláskereséséi technikákat tanítanak, munkajogi tanácsadást tartanak stb.) **Az outplacementnek nem feladata, hogy a dolgozónak új munkahelyet ajánljon fel**, csupán támogatja az érintettet az elhelyezkedésben. A módszer hatékonysága a szakirodalom szerint magas, a statisztikákat valószínűleg javította, hogy ezt a szolgáltatást eddig elsősorban magasabb pozícióban dolgozóknak ajánlották fel. Ugyanakkor egyre elterjedtebb az alacsonyabb pozíciókban dolgozók elbocsátása esetén is. Esetükben jellemzően nem egyéni tanácsadásról, hanem csoportos támogatásról van szó.

Itt jegyezzük meg, hogy a személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény szerint 2007-ben adómentes természetbeni juttatásnak minősült „a munkáltató, volt munkáltató által a csoportos létszámleépítés miatt elbocsátott vagy elbocsátandó munkavállalók részére nyújtott olyan szolgáltatás, mellyel a munkáltató a munkavállaló újra-elhelyezkedését támogatja, azzal, hogy e rendelkezés alkalmazásában a munkavállaló újra-elhelyezkedését támogató szolgáltatásnak minősül a pszichológiai tanácsadás, az át-, illetve továbbképzés, a munkajogi tanácsadás”. (1. melléklet 8.29)

A vállalat igénybe vehet tanácsadót, de maga is működtethet olyan szervezeti egységet, ami ellátja az outplacement feladatokat. Vannak vállalatok, amelyek az általuk létrehozott és a szakszervezetekkel közösen működtetett alapítványra bízzák az outplacementet. Az outplacement szolgáltatáscsomag hazánkban széles körű lehet: az elbocsátott dolgozó pénzbeli segélyezésétől a különböző tréningeken, átképzéseken keresztül a támogatások egyéb formáiig terjedhetnek. A vállalat a módszer alkalmazásával megőrizheti pozitív imázsát mind a vállalatnál maradó dolgozók, mind a helyi közösségben körében. A módszer PR célokat is szolgálhat, mellyel a szervezet igazolja, hogy felelősséggel viseltetik az őt körülvevő társadalmi környezet iránt. (Heizl 2000; Szatmáriné 2000).

Egy 2010-es 500 fő feletti foglalkoztatókat megkérdező interjús kutatás szerint a kutatásba bevont vállalatoknak 38%-a gondoskodott valamilyen módon az elbocsátott munkavállalóiról (de ez nem minden esetben jelentett formális outplacement programokat) (Bank 2010). Az outplacement szolgáltatásokba nagyon gyakran a szakszervezeteket is bevonják.

# A kilépő interjú (Exit interjú)

A szervezet hasznos információkhoz juthat, ha a szervezetből önként távozók véleményét kilépő kérdőív vagy interjú segítségével kérdezi meg. Ez az információgyűjtési módszer bevett gyakorlat a nagyvállalatok körében. Elsősorban az önként távozóknál alkalmazható. Az interjú arra a feltételezésre épül, hogy a vállalatot elhagyók őszintén elmondják véleményüket a vállalatnál töltött időszakról.

Az interjú lebonyolítását olyan emberre érdemes bízni, aki nincs alá- és fölérendeltségi viszonyban a távozó dolgozóval. Ha van mentorhálózat a cégnél, vagy valamiféle támogató HR szervezet, ami amúgy is rendszeresen kapcsolatot tart a munkavállalókkal, rájuk lehet bízni az interjúk elkészítését, így nem egy teljesen ismeretlen személlyel kell megvitatni a problémákat. Csak akkor fognak a megkérdezettek őszintén nyilatkozni, ha biztosítva látják, hogy ennek nem lesznek negatív következményei. Érdemes ezért az interjúkat a felmondási időszak utolsó napjaiban lebonyolítani.

Az interjú gyakran inkább kérdőívre hasonlít, azaz jól strukturált és standardizált kérdéseket tartalmaz, így az adatfelvétel után az eredmények archiválhatók, adatbázis építésre, későbbi elemzésekre felhasználhatók.

Vannak, akik kétségbe vonják a kilépő interjú során kapott adatok megbízhatóságát, úgy gondolják, a megkérdezettek az esetleges retorzióktól való félelem miatt torzítják az adatokat (ld. Feinberg–Jeppeson 2000). Feinberg és Jeppeson (2000) a szervezet elhagyása után két évvel kereste meg kérdőívvel a kilépetteket és vetette össze a kilépő interjúban felvett adatokat a kérdőívre adott válaszokkal. Kutatásukat ugyanakkor korlátozhatta a viszonylag nagy időbeli távolság a két felmérés között. Elképzelhető, hogy az eltérések nem a tudatos torzításból, hanem abból eredtek, hogy a szervezetet elhagyó maga sem emlékezett pontosan az okokra. Ha rövidebb eltéréssel történik a két adatfelvétel (pl. 6 hónap), a válaszok talán nagyobb átfedést mutatnak.

**Tipikus kilépő interjú kérdések**

A módszer elsősorban az önként távozóknál alkalmazható. Az interjú arra a feltételezésre épül, hogy a vállalatot elhagyók őszintén elmondják véleményüket a vállalatnál töltött időszakról. Bár az alábbi példában nem szerepel, munkaerőhiányos időszakban, mikor a cégek versenyeznek a munkavállalókért, arra is rá lehet kérdezni, hová megy, mik a jövőbeli tervei a távozó munkavállalónak (pl. saját vállalkozásba kezd, a konkurenciához megy, külföldön próbál szerencsét).

A következőkben néhány lehetséges kilépő interjú kérdést ismertetünk, de ennél sokkal több témára rá lehet kérdezni, illetve javaslatokat is lehet gyűjteni a kilépőtől:

Kérjük töltse ki a hiányzó részeket a E, Á, M, J, vagy K betűkkel, ahol azok jelentése a következő

E=elégtelen,

Á=átlagosnál rosszabb,

M=megfelelő,

J=jó,

K=kiváló

1. Összességében a vállalatot \_\_\_\_\_\_\_\_ munkahelynek értékelném.

2. Véleményem szerint a vállalati politikák és eljárások \_\_\_\_\_\_\_\_.

3. A munkakörülmények és a fizikai kondíciók itt \_\_\_\_\_\_\_\_.

4. Más vállalatokéval összehasonlítva a kompenzációs csomag \_\_\_\_\_\_\_\_.

5. A képzések színvonala, melyeken részt vettem, mióta a vállalatnál dolgozom \_\_\_\_\_\_\_\_.

6. A velem szemben elvárt teljesítménykövetelmények világos megfogalmazása és érthetősége\_\_\_\_\_\_\_\_.

7. Az engem is érintő változásokkal kapcsolatos informálásom mértéke\_\_\_\_\_\_\_\_.

8. Az együttműködés mértéke az osztályon dolgozók között \_\_\_\_\_\_\_\_.

9. A kilépés oka:

………………………………………………………………………………

*Forrás: www.hrzone.com/topics/exit\_interview.html*

**Irodalom**

Bank Dénes (2010): A nagyvállalatok foglalkoztatási szándékai és az elbocsátott munkavállalókról való gondoskodás gyakorlata . *Munkaügyi Szemle*, 54.évf. 3. sz., 60-66

Feinberg, Richard A. – Jeppeson, Nina (2000): Validity of exit interviews in retailing. *Journal of Retailing and Customer Service*, Vol. 7., No. 3 (July)., 123-127.

Heizl Tamás (2000): Az outplacement mint humánpolitikai eszköz. *Munkaügyi Szemle*, június, 14-17.

Szatmáriné dr Balogh Mária (2000): Hazai példák az outplacement szolgáltatások kialakítására. *Munkaügyi Szemle*, május, 12-15.

