



A munkahelyi patrónusrendszer

„Csak a butát rettentí, ami még új, külföld termelése volt
a rózsa is, a művelés belföldivé tevė..“
Kazinczy Ferenc

Szerkesztette: Koltai Luca
Írta: Tóth Annamária
2008

Az újonnan érkező kolléga beilleszkedése időigényes folyamat, s nem is mindig zökkenőmentes. Meg kell felelnie a szakmai elvárásoknak, be kell illeszkednie a „csapatba”. A munkahelyi kultúra írott és íratlan szabályaihoz alkalmazkodnia kell, amelyeket segítség nélkül nehéz megismerni. Különösen nagy nehézséget jelent ez azok számára, akik mögött nem áll hosszú munkatapasztalat, vagy eleve hátrányos helyzetből, több év kihagyás -akár gyermekgondozás, akár munkanélküliség miatt- után térnek vissza a munka világába.

Ám amennyiben jól sikerül, hosszútávon megéri a kezdeti időszakban befektetett többlet energia. Minden vállalatnak megvan a saját rendszere, eljárása, ahogyan az új kollégákat fogadja, segíti.

A partnerség egyik tagjának a Fővárosi Állat és Növénykertnek a vezetője szerint a patrónusrendszer előnye, hogy az ügyfelek is *„éreztek, nem lógnak úgy szabadon a levegőben, jó értelemben véve kézen fogták őket”.*

A Fővárosi Közhasznú Foglalkoztatási Szolgálat Kht. „Befogadó Budapest” projektjében egy ilyen támogató rendszert dolgozott és próbált ki néhány munkáltatóval, akik a projektben partnerként vettek részt. A projekt olyan emberek képzését és egyéves foglalkoztatását támogatta, akik a munkaerőpiactól hosszabb rövidebb ideig távol maradtak. Épp ezért a munkahelyekre való beilleszkedésüket egy-egy régebbi, tapasztalt kolléga is segítette, aki a patrónus elnevezést kapta.

A patrónus rendszer beváltotta a hozzá fűzött reményeket, sikerrel volt alkalmazható a tartósan munkanélküliek visszavezetésében a munkaerőpiacra. A projekt zárultával a résztvevők több mint 70%-a meg is maradt azokon a munkahelyen, ahol egy évig támogatott foglalkoztatásban vett részt. Ez a szám azért kimagaslóan jó eredmény, mert a munkavállalók valóban a munkaerőpiac szempontjából leghátrányosabb helyzetű csoportokhoz tartoztak. A rendszer nagy előnyének mutatkozott, hogy az új munkatársak segítséget, támogatást kaptak a napi problémák leküzdésében, így sokkal nagyobb sikerrel maradtak meg tartósan új munkahelyükön.

Projektünkben tartósan munkanélküli (köztük idősebb, alacsonyán képzett és roma emberek) csoportján próbáltuk ki a rendszert, de másokra is alkalmazható. A munkahelyi patrónusok nagy segítséget jelenthetnek a pályakezdekőknek,

pályaujrakezdőknek vagy a gyermekgondozásból visszatérőknek is.

A legtöbb foglalkoztatási célú projekt ma kevéssé épít a munkáltatók bevonására, márpedig ez a siker egyik jelentős faktora. A patrónusrendszer aktív munkába vonja be és érdekelté teszi a munkáltatót az új (akár valamilyen szempontból hátrányos helyzetű munkavállaló) megtartásában.

A "BEFOGADÓ BUDAPEST" PROJEKT

A „befogadó Budapest” projekt a gyakran előítéletes munkáltatói magatartással szemben kívánt működőképes praxist, kézzel fogható eredményeket felmutatni. Budapest négy nagy szolgáltatója fogott össze, Budapest közlekedési társasága, Állat- és Növénykertje, egyik legnagyobb kórháza és Közhasznú Szolgálata a munkahelyi esélyegyenlőség modelljének kialakítása érdekében.

A projekt célja csak részben volt a benne részt vevő személyek egyéni esélyeinek javítása, másrészt, pedig a foglalkoztatásban munkáltatóként részt vevő szervezetek érdekeltté tétele és a továbbfoglalkoztatás elérése. A projekt során a munkáltatóknál jelentkező igények alapján kerültek kiképzésre a résztvevők, a munkáltatók pedig támogatott munkavállalóként vehették fel a hátrányos helyzetű személyeket, akik bebizonyíthatják rátermettségüket, bemutatthatják értékeiket. A projektnek nagyon fontos hatása van a munkáltató attitűdformálásra, és a jó gyakorlatok kialakítására is.



A PATRÓNUSRENDSZER EREDETE

Az alacsonyán képzett munkaerő integrálása az RATP-nél (Marie-Claude Dejardin-Laloy)

Az RATP Párizs tömegközlekedési vállalata, négy elkülönült hálózatot működtet, a RER-, a metró-, a busz- és a villamosközlekedést. 42 000 alkalmazottjával az Ile-de-France régió második legnagyobb foglalkoztatója.

1996 óta folytatnak programokat a helyi alacsonyán képzett fiatalok befogadására. Évente 1200 főt vesznek fel cégüknél, közülük 800-900 közvetlenül a közlekedés területén dolgozik majd. Természetesen vannak speciális képzéseik, de a hozzájuk érkező munkaerő mintegy ¼-e képesítés nélküli. A befogadó stratégiáikban két fajta program futott. Az egyik a fiatalok számára kifejlesztett foglalkoztatásra alapuló tanulás (Contrat de Qualification), amelyben évente 350 fiatal vett részt, akiknek több mint 75%-a sikeresen fejezte be a programot.

A másik a Contrat Emploi Solidarité (szolidáris foglalkoztatás), amelyben tartósan munkanélkülieknek kínáltak munkát, elsősorban a karbantartás területén, e programuk évente 150 embert érintett.

Mindkét rendszer a munkahelyi patrónusokra vagy patrónus teamekre épült.

A rendszer lényege, hogy régi dolgozók közül patrónusokat választottak az újonnan érkező hátrányos helyzetű munkavállalók mellé. A fiataloknak egyéni támogatójuk volt, míg a tartós munkanélküliek csoportos foglalkozásokon vettek részt a patrónusok csoportjában.

A patrónusok feladataikra speciális felkészítést kaptak tréningek formájában, és folyamatos szupervízióon vettek részt munkájuk minél jobb ellátásának érdekében. Minden patrónus önkéntes, 500-600 patrónus dolgozott 2003-ban a társaságban.

A PATRÓNUSRENDSZER FELÉPÍTÉSE

Külföldi tapasztalatok bizonyítják, hogy a munkahelyekre könnyebb a beilleszkedés, ha a már régen ott dolgozó „törzsgárda” egy tagja segíti az újonnan érkezőt. A munkaerőpiacon hátrányos helyzetben lévők körében nagyon nagy a fluktuáció, könnyen és gyorsan kipörögnek munkahelyükről.

Jelenleg szervezetek és programok nagy mennyiségben és változatosságban nyújtanak szolgáltatásokat az elhelyezendő munkanélkülieknek, de a munkába helyezés után kevesebb aktivitás irányul rájuk. A patrónusrendszer nagy előnye, hogy a munkáltató elkötelezettségét demonstrálja, és olyan személyek segítségéről van szó, akik az adott munkahelyet, munkakört legjobban ismerik, elkötelezettségük pedig az adott személy beilleszkedésének segítése. A patrónus segíti az újonnan érkezőt a beilleszkedésben, a munkahely megtartásában, ezzel az ő munkahelymegtartó képességük nő. A munkáltató számára a csökkenő fluktuáció miatt csökkennek a betanítási költségek. A patrónusok a munkaközösség megbecsült tagjai, és elhivatottságot éreznek az újonnan érkezők segítésére. Jól ismerik a vállalat kultúráját, a folyamatokat, jó belső kapcsolataik vannak.

Legfontosabb elemek:

15 patrónus 30 munkavállaló mellé

egyenrangú munkahelyi viszony a patrónus és patronáltja között

minimum heti 2 találkozás

patrónusfelkészítő képzés

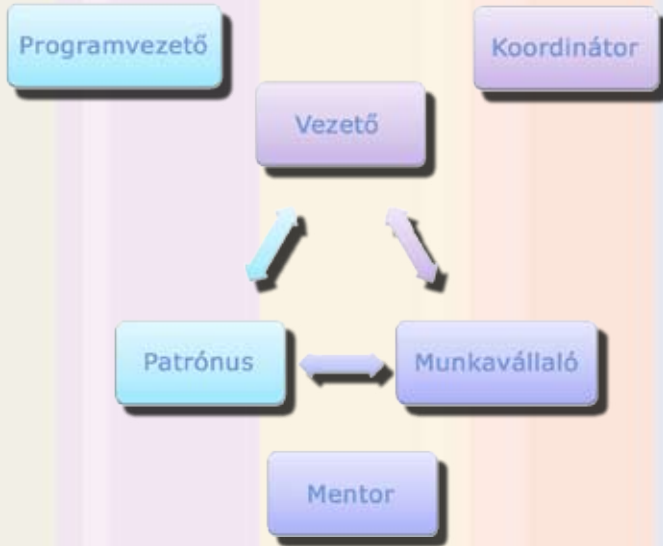
patrónusok részére esetszegbeszélők

folyamat nyomon-követése

patrónus feladatok ellátásáért plusz juttatás

FOLYAMATSZABÁLYOZÁS

A szakmai team kidolgozott egy olyan modellt, amely számbaveszi a patrónusrendszerben működő összes szereplőt, kategorizálja a feladatokat, illetve megpróbálja a kommunikáció útvonalát, gyakoriságát is megjeleníteni.



Az ábra bemutatja a patrónus rendszer szereplőit és a lehetséges kommunikáció irányát is. A háromszög a rendszert alapvetően meghatározó szereplőit köti össze. A háromszögön kívüli objektumok a projekt szempontjából fontos szereplőket jelenítik meg, akik rendszeresen szerepet kapnak a rendszerben, de más és más intenzitással, szerepkörrel.



KI A MUNKAHELYI PATRÓNUS?

A patrónus a projekt sikerének egyik kulcsszereplője volt. A befogadó munkahelyen régóta dolgozó és/vagy nagy tapasztalattal bíró szakember, aki az ügyfél szakmai, munkahelyi beilleszkedését támogatja tanácsaival.

Tudta?

A patrónus jelentése - védőszent:

a római katolikus és részben a görögkeleti egyház szentjei közül azok, akik a vallásos hit szerint egyrészt meghatározott betegségek, járványok, természeti csapások stb. ellen nyújtanak védelmet, másrészt bizonyos tevékenységekre, foglalkozásokra nézve fejtenek ki általános jótékony hatást. Ábrázolásait a védelmükbe ajánlott jószág, legelők, szőlők, vizek, házak közelében helyezik el, de szerepelnek a parasztszobák szentképei között is: – A görögkeletiek a védőszenten elsősorban családi nevük, nemzetségük oltalmazóját értik.

A patrónus feladatai:

- az új munkavállaló segítése, a szervezeti struktúrában való eligazodásban,
- bemutatása a többi dolgozónak, bevezetése a szervezetrendszerbe,
- a munkahely formális és informális elvárásaival való megismertetés,
- az ügyfél támogatása, megerősítése, konzultáció nyújtása,
- a munkakör minél jobb ellátásának segítése,
- részvétel a számára szervezett felkészítő tréningeken és szupervíziós, esetmegbeszélő csoportokon,
- a munkahelyi problémák észlelése és jelzése a koordinátor és a mentor felé,
- rendszeres – az első három hónapban heti, később havi egyszeri laklommal – ülésezés az ügyféllel, hogy a munkahelyi beilleszkedésében támogassa.

A patrónusrendszer előnyei a szervezet számára:

- a patronáltak közül kevesebben lépnek ki, az alacsonyabb fluktuáció csökkenti a betanítási költségeket, a kieső időt,
- a pártfogoltak jobban teljesítenek,
- a patrónus a szervezeti kultúra őrzője és átadója az új belépők számára,
- a patrónus képes a korai korrigálásra,
- a patrónusok számára ez a feladat megbecsülést, pozitív visszajelzést jelent, ily módon is jutalmazható a patrónusok sokéves hűsége és tudása.

A rendszer előnyei a patrónus számára:

- a patrónus számára a szakmai és szervezeti megbecsülését jelenti, hogy patrónusnak választották,
- megoszthatja eddigi tapasztalatait, ami ugyancsak megbecsülését növeli,
- a pártfogolt sikerei egyben az ő sikerei is,
- a pártfogolt friss szakmai tudása, ötletei fejlődési lehetőséget jelentenek a patrónus számára,
- jelentősen fejlődnek a patrónus vezetői képességei.

A projekt a következőkkel járult hozzá a patrónusok munkájának végzéséhez:

- a patrónus felkészítése, képzése,
- folyamatos esetmegbeszélés, szupervízió biztosítása,
- a patrónus munkájának megbecsülése (pótlék fizetése).



A PATRÓNUSOK FELKÉSZÍTÉSÉNEK FŐBB ELEMEI

A patrónus feladata, hogy az új munkavállalót segítse a szervezeti struktúrában eligazodni. E beilleszkedési folyamatnak része, hogy mind a formális mind pedig az informális elvárásokat, normákat megismertesse, s hogy elősegítse az együttműködés kialakítását. Fontos, hogy mindezt ne helyette tegye, hanem támogassa a bonyolult kapcsolati hálóban vagy éppen hierarchiában való eligazodást. Munkaszervezési, technikai, kérdésekben is ő az új munkavállaló támasza.

A patrónusok felkészítésében fontos, hogy tisztában legyenek a segítség legalapvetőbb szabályaival, megfelelő kommunikációs készséggel rendelkezzenek, ami magába foglalja a visszajelzések tapintatos, de egyértelmű közlésének módját, technikáját. Fontos, hogy tisztában legyenek saját határaikkal, korlátaikkal, ne ők akarják megoldani a munkavállaló problémáit, pontosan érzékeljék a saját szerepüket, helyüket. Fontos, hogy tisztában legyenek a munkahelyi és a segítői kapcsolatban kialakuló játszmákkal, ezek kezelési lehetőségeivel.

A képzés tartalmaz kommunikációs gyakorlatokat, konfliktuskezelési ismereteket és gyakorlatokat, önismereti-személyiségfejlesztő elemeket, szituációs gyakorlatokat.

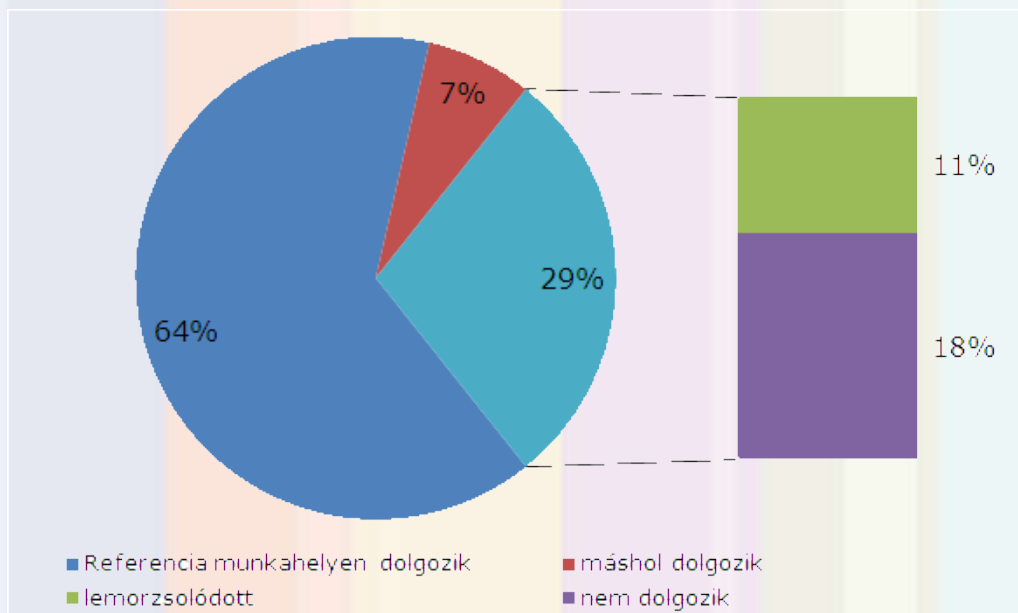


Megkérdeztük a résztvevőket, patrónusokat és érintett vezetőket hogy mit gondolnak a rendszer sikerességéről. Majdnem felük úgy vélte, hogy a hátrányos helyzetű munkavállalók számára igazi segítség a rendszer, további 20% szerint minden új munkavállaló számára alkalmazható lenne, további 30% szerint a rendszer több haszonnal járt mint amennyi munkát bele kellett fektetni.

A hatékony rendszer működéséhez a következő elemek szükségesek a patrónusok szerint.	választ bejelölők száma
nyitott rugalmas munkahely	7
megfelelő felkészítő képzés	6
megfelelő patrónus-patronált viszony	5
jó kommunikáció	3
széles körű tájékoztatás	3
megfelelő munkahelyi vezető	2
új munkavállalókat támogató mentorok	2
megfelelő juttatás a patrónus feladatokért	1

Az összes válaszadó patrónus szerint hasznos lenne, ha a rendszer folyamatosan működne a szervezetben, nem pedig csak egy projekt erejéig, s nagy részük szerint más területeken is ki lehetne próbálni. Többségük szívesen vállalna máskor is patrónusi feladatokat.

A patrónusrendszer segítségével a projektben résztvevők 70%-a a támogatott foglalkoztatás lezárulta után is a munkahelyén maradt, annak ellenére, hogy az időközben a fenntartó által elrendelt létszámstop miatt az Állatkert nem tudta tovább foglalkoztatni a résztvevőket.



Összesen a résztvevők 70% számára sikerült a tartós munkanélküliség helyett a tartós munkahelyet megteremteni.

GE Women Network

A GE legendás vezetőjének, Jack Welchnek feltűnt, hogy míg a vállalat háromszázezer alkalmazottjának harmada nő, addig a felső vezetésben arányuk elhanyagolható, mindössze nyolc százalék. Az ötlete az volt, hogy információval és tanáccsal, a "legjobb gyakorlatok" terjesztésével segítsék egymást azok a nők, akikben megvan a tehetség és az ambíció a felső vezetővé válásra. Így alakult meg 1997-ben a GE-nél a Women Network - Női hálózat -, és ma már a felső vezetők ötöde nő, míg a cég összes munkatársát tekintve ez az arány változatlanul egyharmad.

Az NH alapja a hálózatépítés és a mentorálás, tehát a nagyobb tapasztalatú, magasabb beosztásban lévő nők kapcsolati hálójukkal, tanácsaikkal segítik a tehetséges fiatalabb munkatársnőket. Ám ez korántsem mindenkinek szóló esélyegyenlőségi program. A GE magyarországi cégeinél tizenöt ezren ezren dolgoznak, és a hálózat tagjai úgy nyolcvan vanak.

A mentor segítheti az embert például az évenkénti önértékelés elkészítésében, ami külön művészet. Nem barát, hanem objektív kívülálló. Látja a nő gyengéit is, és segít ezek korrigálásában, de látja az erősségeket is, amiknek jobb



A projekt finanszírozói

Európai Szociális Alap



Magyar Kormány



Az EQUAL Befogadó Budapest partnerség vezetője a tájékoztatásért felelős tag:



Fővárosi Közhasznú Foglalkoztatási Szolgálat Kht.
1091 Budapest, Üllői út 45.
tel: (1)-216-08-09
www.pestesely.hu
Programvezető: Koltai Luca
koltai@pestesely.hu

A partnerség tagjai:

Budapesti Közlekedési Zrt.
Fővárosi Állat- és Növénykert
Fővárosi Önkormányzat Jahn Ferenc Dél-pesti Kórház
Összjáték Család- és Kapcsolati Műhely Alapítvány

Programszintű partnerek

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség Humán Erőforrás Programok Irányító Hatósága

1133 Budapest, Pozsonyi út 56.
www.nfu.hu

Országos Foglalkoztatási Közalapítvány EQUAL Nemzeti Programiroda

1037 Budapest, Bokor u. 9-11.
www.equalhungary.hu

