

ZN WSH Zarządzanie 2016 (2), s. 13-27

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 15.01.2016

Data recenzji/Accepted: 17.01.2016/22.02.2016

Data publikacji/Published: 2.06.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1209968

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

prof. nadzw. dr hab. Halina Chwistecka-Dudek ^{A E F}

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

**OUTPLACEMENT – NOWOCZESNA KONCEPCJA
ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

**OUTPLACEMENT – MODERN DESIGN HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT**

Streszczenie: Celem opracowania jest prezentacja jednej z nowoczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi – outplacementu. Outplacement to zarządzanie procesem odchodzenia pracowników z firmy, to określona procedura skutkująca przyjęciem odpowiedniego programu outplacementu. Program ten traktowany jest jako kompleksowy system wsparcia pracodawcy w przeprowadzeniu indywidualnych lub grupowych zwolnień pracowników. To program wszechstronnych i profesjonalnych działań mających na celu pomoc zwolnionym pracownikom w adaptacji do wymogów współczesnego rynku oraz wspieranie w poszukiwaniu nowych miejsc pracy.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, outplacement, zwolnienia monitorowane

Abstract: The main purpose of the article is to present one of the new trends of the people management - outplacement. Outplacement is the programme necessary to carry over individual or group releasing's of workers. This programme helps to adapt the unemployed to contemporary market worker's.

Keywords: Human Resources Management, outplacement, unemployes

Wprowadzenie

Usługi outplacementowe pojawiły się po koniec lat 60. XX w. w Stanach Zjednoczonych i opierały się głównie na doświadczeniach związanych z reintegracją zarówno społeczną, jak i zawodową żołnierzy powracających do kraju po zakończeniu II wojny światowej. Pomimo że gospodarka amerykańska przeżywała wtedy okres intensywnego rozwoju i nie było problemów ze znalezieniem pracy, to jednak lata nieobecności w kraju spowodowały, iż kwalifikacje powracających żołnierzy wymagały ogromnego uzupełnienia. Dlatego jeden z członków organizacji Society for the Advancement of Management z Nowego Jorku, B. Haldane, podjął się opracowania nowej metody pomocnej weteranom wojennym¹. Na początku odbył rozmowy z osobami odpowiedzialnymi za rekrutację w największych lokalnych firmach, a następnie z weteranami w celu ustalenia ich oczekiwań zawodowych. W rezultacie powstała metoda SIMS (System to Identify Motivated Skills), czyli System Identyfikacji Umiejętności Motywacyjnych, której zadaniem była pomoc weteranom w przystosowaniu się do nowych warunków pracy². Jej ogromny sukces przyczynił się do skomercjalizowania metody nie tylko w USA, ale i w Europie.

Usługi outplacementowe początkowo skierowane były głównie do specjalistów i menedżerów, którzy byli zmuszeni do odejścia z dotychczasowej firmy. Jednak wraz z rosnącą popularnością doradztwa zaczęły oferować ją również pracownikom niższych szczebli w hierarchii zawodowej. W Europie, dokładnie w Wielkiej Brytanii, po raz pierwszy zastosowano outplacement w 1985 roku, gdy firma Wessex Helicopter stanęła przed koniecznością zwolnienia dużej liczby pracowników. Obawa przed tym, iż zwalniani pracownicy – najczęściej bardzo dobrze wykwalifikowani fachowcy, którzy przepracowali całe swoje życie zawodowe w tej firmie – nie będą w stanie poradzić sobie samodzielnie na rynku pracy, skłoniła Wessex Helicopter do skorzystania z pomocy firm doradczych. Pomoc ta okazała się tak skuteczna, iż usługami outplacementowymi zaczęto się interesować również w innych krajach – głównie we Francji, Holandii i Niemczech.

Obecnie outplacement stał się wręcz prawnym obowiązkiem pracodawcy np. we Francji od pracodawcy zamierzającego zwolnić pracowników zarówno z przyczyn technologicznych, organizacyjnych, jak i ekonomicznych, wymagane jest przeprowadzenie programu outplacementu. Ponadto poziom efektywności programu musi spowodować, że 90% zwal-

¹ Por. J. Berg-Peer, *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 18.

² A. Binda, *Historia i rozwój outplacementu jako wyspecjalizowanej usługi doradczej*, L. Grant HR consulting, www.lgrant.com/historia-i-rozwoj-outplacement-u-jako-wyspecjalizowanej-uslugi-doradczej [dostęp: 12.08.2012].

nianych pracowników powinno znaleźć nowe zatrudnienie, bądź inne satysfakcjonujące „rozwiązanie na życie”. W Polsce 20 kwietnia 2004 roku uchwalono ustawę o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, w której wprowadzono pojęcie zwolnienia monitorowanego, które oznacza rozwiązanie stosunku pracy lub stosunku służbowego z przyczyn zakładu pracy. Od tego momentu dla niektórych pracodawców obowiązkiem stało się przeprowadzenie programu outplacementu, ponieważ zgodnie z ustawą pracodawcy, którzy w okresie trzech miesięcy planują zwolnić co najmniej 100 pracowników, muszą uzgodnić z powiatowym urzędem pracy formę i zakres pomocy dla tychże osób. Zakład pracy musi więc udzielić wsparcia pracownikom przeznaczonym do zwolnienia, którzy pozostają na wypowiedzeniu oraz zwolnionym (w okresie sześciu miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy). W takim przypadku program outplacementu może zostać przeprowadzony przez urząd pracy, agencję zatrudnienia bądź instytucję szkoleniową³.

1. Istota i znaczenie outplacementu

Najogólniej outplacement to zaplanowany i kompleksowy proces organizacji zwolnień pracowników, podczas którego konsultant pomaga pracownikom, indywidualnie bądź w grupach, w szukaniu nowego miejsca pracy. To program wszechstronnej pomocy zwalnianym pracownikom, mający na celu ułatwienie im znalezienia się w nowej sytuacji życiowej, przystosowanie do wymogów współczesnego rynku pracy oraz wspieranie w poszukiwaniu nowego miejsca pracy⁴. To także zapewnienie opieki menedżerskiej, organizacyjno-prawnej, instytucjonalnej, psychologicznej, a w razie potrzeby – również medycznej nad osobami zwalnianymi z pracy, mający na celu ograniczenie wszelkiego rodzaju dolegliwych skutków redukcji zatrudnienia i w maksymalnym stopniu ułatwiający im przyszłą aktywizację zawodową⁵.

J. Strużyńska uważa, że outplacement to zespół zorganizowanych profesjonalnych działań, finansowych i autoryzowanych najczęściej przez firmę zwalniającą pracowników, które mają pomóc zwalnianym w oswojeniu się z nową sytuacją i skutecznym ulokowaniu się w nowym miejscu pracy⁶. Z kolei J. Borkowski uwypuklił zalety metody zarówno w przypadku pracownika, jak i dla pracodawcy.

W sytuacji konieczności przeprowadzenia redukcji zatrudnienia uruchomienie programu outplacementu:

- zapobiega lub znacznie ogranicza niezdrową konkurencję i konflikty wśród zagrożonych zwolnieniem pracowników;
- pozwala nadzorować ich zachowania w trakcie trwania okresu wypowiedzenia;
- zmniejsza poczucie zagrożenia, frustracji oraz niepowodzenia wśród zwalnianych.

³ M. Biernacka, *Naprawdę ładnie mnie wylali ze stanowiska*, „Puls Biznesu” 2003, nr 8.

⁴ A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski, *Outplacement. Program ułatwienia zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 58.

⁵ K. Makowski, *Zarządzanie pracownikami: instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001, s. 8.

⁶ J. Strużyńska (red.), *Przewodnik po outplacement*, Wyd. Inwestor, Ruda Śląska 2000, s. 3.

Ze strony dotychczasowego pracodawcy zwalniany otrzymuje:

- wsparcie w postaci rekomendacji, dodatkowych porad i szkoleń;
- możliwość skorzystania z usług profesjonalistów, kompetentnych analiz rynku pracy, ocen rozwoju branż, sytuacji gospodarczej kraju, trendów rozwojowych oraz zapotrzebowania na określonych specjalistów⁷.

Z zaprezentowanych definicji wynika, że outplacement jest procesem opartym na procedurze skutkującej przyjęciem określonego programu outplacementu. Program outplacementu określany jest jako zarządzanie procesem odchodzenia pracowników z firmy, którego zasadniczym elementem jest wspieranie zwalnianych pracowników w określeniu ich nowej drogi zawodowej. Zakłada, że:

- kluczowe umiejętności i kwalifikacje, które pracownik zdobył w trakcie dotychczasowej kariery, a które niekoniecznie są oparte na formalnych certyfikatach, mogą nadawać się również do wykorzystania w nowych dziedzinach zawodowych;
- nowych pracowników zatrudnia się głównie poprzez kontakty osobiste, a nie ogłoszenia prasowe;
- ludzie, którzy poszukują pracy, powinni widzieć w sobie osoby posiadające umiejętność rozwiązywania problemów w danej firmie;
- ludzie poszukujący pracy potrzebują cały czas pomocy nie tylko praktycznej, lecz także psychologicznej.

Program outplacementu umożliwia przeanalizowanie dotychczasowej ścieżki kariery zawodowej zwalnianych pracowników, wyciągnięcie wniosków oraz zaplanowanie kolejnych kroków, które zmierzają do zmiany stanowiska lub miejsca pracy.

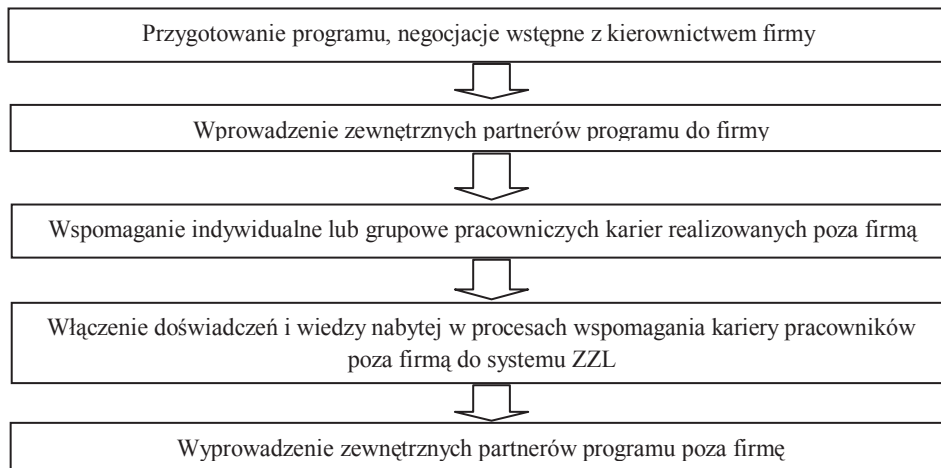
Wyróżnia się różne rodzaje oraz zakresy programu outplacementu, uzależnione jednak głównie od techniki, jaką wypracowała firma doradcza oraz specyfiki organizacji, w której program ma być realizowany. Możemy wyróżnić dwie procedury, na których opiera się program outplacement: ogólną oraz szczegółową.

Schemat ogólnej procedury outplacementu dotyczy sytuacji, gdy firma korzysta z usług firmy zewnętrznej, która pełni tylko określoną rolę wspomagającą, czyli służy pomocą i radą (rysunek 1).

⁷ J. Borkowski (red.), *Człowiek w organizacji – podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa 2001, s. 53.

Rysunek 1. Procedura outplacementu

Figure 1. Outplacement procedure



Źródło: J. Strużyna, *Przewodnik po outplacement*, Wyd. Inwestor, Ruda Śląska 2000, s. 20.

W pierwszych dwóch etapach procedury tworzone są warunki potrzebne do przeprowadzenia skutecznej pomocy. Pracodawca wraz z firmą usługową określają wzajemne oczekiwania, a następnie, gdy konsultanci zaczynają już aktywnie działać, dochodzi do uregulowania relacji z przedstawicielami zwalnianych grup, a niekiedy również z poszczególnymi pracownikami. Przedstawiane są tutaj także, w sposób jasny i wyraźny, wszystkie warunki współpracy: zalety i wady, szanse i zagrożenia oraz warunki gwarancji. Etap trzeci, polegający na wspomaganii indywidualnym lub grupowym pracowniczych karier realizowanych poza firmą jest tajemnicą konsultantów, lecz założenia i tok postępowania są znane. Następnie wszystkie doświadczenia oraz wiedza nabyta w procesach wspomagania kariery pracowników są włączane do systemu zarządzania zasobami ludzkimi, aż do momentu wyprowadzenia zewnętrznych partnerów programu z firmy. Często jednak skutecznie przeprowadzony program outplacement skłania pracodawców do zatrzymania konsultantów w firmie.

Outplacement może skutkować:

- fiaskiem programu, co może prowadzić do powstania trudnego do opanowania oporu całych grup pracowników zagrożonych zwolnieniami;
- powodzeniem programu i włączeniem go w rutynowy program pomocy dla pracowników firmy, co staje się dodatkowym atutem firmy.

Każda z firm wdrażająca program outplacementu musi sporządzić własną szczegółową procedurę procesu i dlatego w każdym przypadku program przybiera wyjątkową i specyficzną postać szczegółową. Polegać to może na wstępnym ustaleniu przyczyn, dla których outplacement wzbudził zainteresowanie. Następnie należy zapoznać się z ogólnymi warunkami oraz specyfiką metody. Kolejno, przez udzielenie odpowiedzi na różnego rodzaju pytania, np. czy program będzie realizowany własnymi siłami, czy też przy pomocy firmy wspomagającej, poprzez prowadzenie szkoleń, ustalanie formalnych kwalifikacji kluczowych part-

nerów programu, ustalenia zasad współpracy, przygotowania raportów oraz prowadzenie serwisu indywidualnego, firma zmierza do momentu, w którym możliwe stają się różne scenariusze realizacji tegoż programu, indywidualnie dostosowane do potrzeb danej firmy.

Program outplacementu służy jako kompleksowy system wsparcia pracodawcy w przeprowadzeniu indywidualnych lub grupowych zwolnień pracowników. W związku z tym wyróżnia się programy outplacementu indywidualnego i grupowego.

2. Typologia outplacementu

Outplacement indywidualny to program, który jest specjalnie stworzony i dostosowany do potrzeb pojedynczych osób i polega na zapewnieniu opieki do momentu znalezienia nowego miejsca pracy. Programy indywidualne najczęściej kierowane są do menedżerów średniego i wyższego szczebla, którzy stracili pracę z bardzo różnych przyczyn. Dlatego ich „przypadki” wymagają dogłębnych oraz specyficznych konsultacji z wykwalifikowanymi doradcami i często są przeprowadzane przez firmy zewnętrzne, które mogą zachowywać się jak „wymagający ojciec” lub „dobrotliwa matka”⁸.

Programy indywidualne trwają zwykle od kwartału do jednego roku, chociaż zdarzają się programy bezterminowe. W przypadku outplacementu świadczonego bezterminowo konsultant doradza członkom kadry kierowniczej do momentu, aż ci nie przejdą pomyślnie okresu próbnego w nowym przedsiębiorstwie. Jeśli po okresie próbnym klient nadal nie otrzymuje stałego zatrudnienia, to program outplacementu trwa do czasu znalezienia nowego zajęcia. Natomiast konsultant ds. outplacementu, który jest świadczony terminowo, pozostaje do dyspozycji klienta przez określoną liczbę godzin w ciągu ustalonego wcześniej czasu.

Typowy program indywidualny obejmuje następujące elementy:

- wsparcie psychologiczne nakierowane na pomoc w przystosowaniu się do nowej sytuacji, która powstała po stracie pracy;
- analizowanie umiejętności, potencjału, kompetencji zwolnionych menedżerów za pomocą takich narzędzi jak np. testy psychologiczne;
- dokonanie samooceny i optymalnego wyboru dalszej kariery;
- indywidualny program szkoleniowy, który uczy metod poszukiwania ofert i prezentacji własnych osiągnięć i atutów;
- zespół czynności, które mają na celu pomoc w znalezieniu nowego miejsca pracy, w tym:
 - przygotowanie wysokiej jakości dokumentów aplikacyjnych;
 - wsparcie ekspertów, którzy znają uwarunkowania rynku pracy;
 - nawiązywanie kontaktów na „ukrytym rynku pracy”;
 - przechodzenie przez symulacje rozmowy kwalifikacyjnej;
 - doskonalenie swojego wizerunku;

⁸ Firma typu „wymagający ojciec” oczekuje od swoich klientów dużej samodzielności i aktywności, gdyż jej pracownicy zakładają, że „pomagać można tylko tym, którzy sami chcą sobie pomóc”. Firma typu „dobrotliwa matka” pomaga i „prowadzi za rękę” osoby uczestniczące w programie i w konsekwencji doprowadza do sytuacji, gdyż osoby zwalniane nie potrafią sobie poradzić w realnym „świecie poszukiwań pracy”. M. Sidor-Rządowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 110-115.

– dostęp do przestrzeni i sprzętu biurowego podczas całego procesu poszukiwań nowej posady⁹.

Program outplacementu indywidualnego rozpoczyna się najczęściej z chwilą podpisania umowy rozwiązującej stosunek pracy. Pomoc w wielu przypadkach polega na udostępnieniu przez firmę świadczącą usługi outplacementowe biurka, komputera, Internetu, poradników oraz usług sekretarskich. Często jednak firma, aby ograniczyć koszty, organizuje zwalnianemu pracownikowi biuro w domu. Dobrze jest bowiem, aby przez pewien czas menedżer sam organizował sobie własny program poszukiwań pracy, czyli opracowywał harmonogram zadań do samodzielnego wykonania, ustalał terminy spotkań z konsultantami, organizował spotkania w celu wymiany doświadczeń¹⁰.

W wyniku zastosowania outplacementu indywidualnego osoba zwalniana posiada większe poczucie bezpieczeństwa oraz większą motywację do działania i szukania innej pracy. Według badań w ciągu ostatnich 10 lat z programu outplacementu indywidualnego w Polsce skorzystały m.in. takie firmy, jak: Grupa Żywiec S.A., Ford Poland (20 pracowników wyższej kadry kierowniczej), Wielkopolski Bank Kredytowy (program indywidualny dla 10 pracowników).

Outplacement grupowy to program przeznaczony dla określonej liczby pracowników, którzy mają zostać poddani procesowi redukcji i najczęściej jest kierowany do pracowników niskich szczebli, w tym także kierowników usytuowanych niżej w hierarchii. Przeprowadza się go w przypadku likwidacji całych działów bądź części przedsiębiorstwa, przeważnie w wyniku przekształceń i procesów restrukturyzacyjnych.

Istnieją trzy scenariusze przeprowadzenia takich programów:

1. outplacement przeprowadzany jest samodzielnie przez przedsiębiorstwo;
2. proces realizuje dział szkoleń przedsiębiorstwa, który zaleca wykonanie usługi outplacementu konsultantom z zewnątrz;
3. przeprowadzaniem zarówno szkoleń, jak i zajęć zajmuje się zewnętrzna firma doradcza, która po przeprowadzonym szkoleniu oferuje często „gorącą linię”, która jest obsługiwana przez konsultantów¹¹.

Typowy program outplacementu grupowego może przebiegać następująco:

- tworzenie w miarę jednorodnych grup pracowników;
- przeprowadzenie rozmów z psychologiem, które mają na celu zniwelowanie negatywnych skutków zwolnień oraz wsparcie emocjonalne;
- przygotowywanie dla każdej z grup specjalnych warsztatów, których celem jest ułatwienie funkcjonowania na rynku pracy;
- analiza predyspozycji zawodowych i potencjału danej osoby w celu stworzenia profilu osobowościowego i zawodowego;
- przygotowanie do pisania CV i listu motywacyjnego oraz szkolenie w zakresie rozmów kwalifikacyjnych;
- przedstawienie istniejących w regionie ofert pracy oraz sposobów skontaktowa-

⁹ W. Małachowski, *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa 2006, s. 102-105.

¹⁰ Ibidem, s. 103-105.

¹¹ M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników...*; J. Berg-Peer, *Outplacement w praktyce*, s. 20.

nia się z potencjalnymi pracodawcami;

- identyfikacja indywidualnych osiągnięć, zainteresowań i kwalifikacji w taki sposób, aby skutecznie zaplanować cele i proces poszukiwania nowej posady, przy wykorzystaniu predyspozycji zwalnianych osób;
- przeprowadzenie ewentualnych konsultacji indywidualnych, przy czym w programie outplacementu grupowego konsultacje są mniej dostosowane do indywidualnych potrzeb klientów, a czas im poświęcony jest znacznie krótszy niż w przypadku outplacementu indywidualnego (zwykle około 3 dni), co jest spowodowane kwestiami finansowymi. Jednak w przypadku gdy przedsiębiorstwo samodzielnie przeprowadza program outplacementu, może trwać on nawet powyżej 1 roku.

Dzięki zastosowaniu outplacementu grupowego korzyści nie tylko osiągają zwalniani pracownicy, lecz także pracodawca. Chroni on bowiem swój wizerunek firmy dbającej o pracownika oraz sprawia, iż atmosfera w zespole pracowników nie jest stresująca¹².

Specyfikację rodzajów outplacementu według zróżnicowanych kryteriów prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Typologia outplacementu

Table 1. Outplacement typology

Liczba osób objętych programem	
Outplacement indywidualny: <ul style="list-style-type: none"> - najczęściej stosowany przy odejściach osób szczególnie ważnych dla interesów firmy; - kosztowny; - często wykorzystujący pomoc headhunterów; - przynosi korzyści niewymierne, lecz istotnie odczuwalne straty w przypadku zaniechania (np. wynikające z ulokowania się osoby u konkurencji); - zazwyczaj realizowany bez rozgłosu. 	Outplacement grupowy: <ul style="list-style-type: none"> - prowadzony przez osoby z zewnątrz i z wewnątrz firmy; - program w zasadzie zestandaryzowanej pomocy, ale z elementami indywidualizacji; - zmierza zazwyczaj do przygotowania grupy osób do samodzielnego funkcjonowania na rynku pracy; - w przypadku sukcesu i pozytywnych opinii uczestników bardzo dobrze wpływa na społeczny obraz firmy; - może być łączony z outsourcingiem; - często realizowany jako wynik negocjacji ze związkami zawodowymi.
Udział wykonawców zewnętrznych	
Outplacement wewnętrzny: <ul style="list-style-type: none"> - program realizowany przez kadrę menedżerską, związki zawodowe, pracowników i specjalistów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi; - realizacja jest efektem wysokiej kultury organizacyjnej i znaczącego potencjału społecznego firmy, choć wymaga bardzo dobrego przygotowania i menedżerskiej odwagi; - niekoniecznie tani, ale w przypadku sukcesu idealny jako początek nowej filozofii firmy. 	Outplacement zewnętrzny: <ul style="list-style-type: none"> - najczęściej spotykany w firmach; - dostarcza wszystkich atutów, ale podnosi koszty realizacji i może być traktowany jedynie zadaniowo.

¹² W. Małachowski, *Outplacement jako narzędzie zarządzania...*, s. 109-110.

Zakres pomocy	
Outplacement ukierunkowany na samodzielność: - wspomagający osoby tuż przed zwolnieniem i w okresie pozostawania bez pracy; - udostępniający oferty pracy, doradzanie, w zasadzie bez reprezentacji kandydata przed pracodawcą lub asystowania przy kwalifikacji.	Outplacement asystujący w zatrudnieniu: - wspomagający w znalezieniu konkretnego pracodawcy i asystowaniu przy ustalaniu konkretnych warunków porozumienia pomiędzy stronami umowy o pracę.
Ukierunkowanie oferty zatrudnienia	
Outplacement adresowany: - przygotowujący pracowników do objęcia stanowisk u wybranej grupy pracodawców.	Outplacement szeroki: - przygotowujący pracowników do konkurencji na szerokim rynku pracy.
Potrzeba przekwalifikowania	
Outplacement przekwalifikowujący: - program zmierza do stworzenia nowych kompetencji u pracownika oraz lokalizacji w nowym zawodzie.	Outplacement wzmacniający: - program zmierza do usunięcia u pracownika istniejących mankamentów z zakresu posiadanych kompetencji i wykształcenia oraz umiejętności zdobywania pracy w posiadanym zawodzie.
Skuteczność programu	
Outplacement zorientowany na wynik: - program jest skuteczny w momencie znalezienia przez pracownika nowej posady; - rzadko podejmowany przez firmy usługowe; - sukces zależy od bardzo wielu czynników niezależnych od wykonawców; - ideał outplacementu.	Outplacement zorientowany na sposób: - program jest skuteczny po realizacji wszystkich punktów zawartych w umowie o współpracę (szkolenia, doradztwo itd.); - najchętniej podejmowany przez pracodawców; - oceniany poprzez szybkość znalezienia miejsc pracy przez przewidziane do zwolnienia osoby.
Odpowiedzialność za wybór usługodawcy	
Outplacement zewnętrzny: - realizowany na skutek samodzielnego wyboru firmy wspomagającej pracownika; - pracodawca służy jedynie radą, kontroluje i finansuje program oraz dyscyplinuje współpracę; - odpowiedzialność za wybór konsultanta ulokowana bardziej po stronie pracownika.	Outplacement firmowany: - usługodawca wybrany przez pracodawcę i pracujący pod jego kontrolą i w uzgodnieniu z nim; - odpowiedzialność za wybór konsultanta spoczywa na kierownictwie firmy.
Instytucjonalizacja procesu	
Outplacement żywiołowy: - realizowany przez pracowników i organizacje społeczne, zawodowe, znajomych, a ich koordynatorem jest sam pracownik.	Outplacement zinstytucjonalizowany: - usługi profesjonalnej firmy zostają zakupione przez pracodawcę lub też program jest przygotowany i realizowany przez specjalistów z macierzystej firmy.

Powiązania z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL)	
Outplacement zintegrowany z ZZL: - traktowany jako funkcja realizowana w ramach procesu ZZL; - ściśle powiązany z planowaniem i realizacją ścieżek karier, ocen pracowniczych; - budżetowany i programowany corocznie.	Outplacement akcyjny: - realizowany w ramach pojawiających się potrzeb, często nieco spóźniony.
Wspomaganie Internetem	
Outplacement wykorzystujący Internet: - wykorzystanie Internetu w procesie rekrutacji, co daje szansę na obniżenie kosztów rekrutacji; - ważny dla określonych grup pracowników; - program musi zatem wykształcić kompetencję pracownika w posługiwaniu się tym narzędziem i dostarczyć możliwość komunikacji.	Outplacement konwencjonalny: - Internet wykorzystywany jako dodatkowa baza danych; - umiejętność korzystania z Internetu traktowana jest jako zaleta na rynku pracy; - nie odrzuca się możliwości zdobycia pracy przez Internet, ale nie jest to główny kierunek pomocy.

Źródło: J. Strużyńska, *Przewodnik po outplacement*, Wydawnictwo Inwestor, Ruda Śląska 2000, s. 22-24.

3. Identyfikacja modeli outplacementu

W literaturze przedmiotu znajdujemy także modele outplacementu bądź też propozycje, które mogą ubiegać się o miano modelu, takie jak:

- „Career Growth Model” opracowany przez Latacka & Doziera;
- „Stages of Transition Counseling Model”, którego twórcą jest Mirabile;
- holistyczny model outplacementu Kirka;
- teoria kariery Supera, Kubler-Rossa oraz Parkera i Lewisa, które można traktować jako części składowe zintegrowanego modelu Aquilantiego.

Nie są to jednak modele, które można od razu wdrożyć w zainteresowanych przedsiębiorstwach, aczkolwiek uzyskały już odpowiednie uznanie w praktyce¹³.

„*Career Growth Model*” *Latacka & Doziera* został opracowany w 1986 roku i bazuje na przekonaniu, iż rozwój zawodowy jest możliwy tylko wtedy, gdy stres związany z utratą pracy ustabilizuje się na określonym (umiarkowanym) poziomie. Do zadań konsultanta ds. outplacementu należy więc pomoc w redukcji stresu oraz panowanie nad emocjami. Czynniki kluczowymi w tym modelu są:

- cechy osobowe zwalnianego pracownika, które wpływają na sposób, w jaki dana osoba będzie w stanie poradzić sobie z zaistniałą sytuacją – aktywność jest tutaj ważnym czynnikiem, gdyż taka osoba łatwiej i szybciej będzie mogła zredukować stres, a dzięki temu będzie się rozwijała zawodowo, zachowa odpowiedni poziom motywacji oraz poczucie własnej wartości i kompetencji;
- czynniki środowiskowe, czyli stres związany z brakiem płynności finansowej oraz wsparcie ze strony rodziny (przyjaciół), które ma duży wpływ na dalsze losy zwolnionego pracownika;

¹³ J. Strużyńska, *Przewodnik po outplacement*, s. 120-131.

- zdolności adaptacyjne, które można osiągnąć poprzez np. umiejętność zwalczania złości i żalu, które pojawiają się w przypadku utraty pracy.

Model ten nie przedstawia praktycznych rozwiązań skutków zwolnienia w sferze psychicznej, lecz tylko wzmiankuje o pojawiających się negatywnych odczuciach po zwolnieniu.

„*Stages of Transition Counseling Model*” *Mirabile’a* został stworzony w 1985 roku i obejmuje fazy:

- analizy – konsultant ds. outplacementu ma udzielać wsparcia psychicznego zwolnionemu pracownikowi poprzez częste kontakty, dokonywanie wspólnej analizy zaistniałej sytuacji oraz wyjaśnianie przyczyn jej powstania;
- refleksji – zwolniony pracownik pozbywa się urazu emocjonalnego i zaczyna skupiać uwagę na poszukiwaniu pracy (przechodzi szereg testów, przesłuchań). Dokonywana jest ocena słabych i mocnych stron kandydata, uwarunkowań motywujących oraz przyszłych ścieżek kariery;
- wyjaśniania – pracownik uczy się praktycznego wykorzystania technik niezbędnych w szukaniu pracy (pisanie CV, poznawanie strategii nawiązywania kontaktów oraz nauka autoprezentacji);
- nakierowania i perspektywicznej zmiany – w rezultacie zwolniony patrzy na zaistniałą sytuację z całkowicie innej perspektywy.

Holistyczny model outplacementu Kirka składa się z trzech faz, które polegają na: odzyskiwaniu równowagi; odzyskiwaniu rozwoju zawodowego; poszukiwaniu pracy. W etapie pierwszym doradca skupia się na urazie psychicznym, jaki powstał na skutek zwolnienia pracownika. Rola konsultanta polega na przywróceniu równowagi poprzez redukcję stresu i podbudowanie poczucia własnej wartości pracownika. Etap rozwoju zawodowego obejmuje ocenę umiejętności pracownika, wybór możliwej drogi kariery oraz podjęcie decyzji dotyczących kariery i planowanie działań do niej zmierzających. Konsultant pracuje z klientem we wszystkich fazach, udzielając mu rad, dzieląc się pomysłami, kierując i zadając pytania. Faza trzecia ma nauczyć zwolnione osoby, jak nawiązywać nowe kontakty, negocjować oraz jak wywierać wpływ poprzez np. dyskusje w małych grupach, analizowanie przypadków i ćwiczenia obniżające poziom stresu.

Teoria kariery Supera wywarła duży wpływ na to, w jaki sposób postrzegana jest dziś praca i kariera. Zagadnienia dotyczące przestrzeni życiowej, struktury życia oraz przystosowania zawodowego są podwaliną teoretyczną dla procesu outplacementu. Rola konsultanta polega na towarzyszeniu osobie podczas zmian, jakie zachodzą w jej życiu w wyniku zwolnienia, oferując pomoc w rozwiązaniu dotychczasowych problemów i w budowaniu nowego stylu życia. Kluczowym elementem jest adaptacja zawodowa, która powinna uwzględniać: wartość pracy i zdolność radzenia sobie w życiu, umiejętność uczenia się i planowania, umiejętność zbierania informacji oraz zdolność podejmowania decyzji i wyszukiwania.

Teorie Kubler-Rossa oraz Parkera i Lewisa opierają się na założeniu, iż w wyniku zwolnienia pracownik doświadcza uczucia bólu i smutku oraz utraty czegoś bardzo ważnego w jego życiu. Dlatego też istotnym elementem jest pomoc w radzeniu sobie z tymi uczuciami.

Model Kubler-Rossa, który powstał w 1969 roku identyfikuje fazy smutku osoby zwalnianej określane jako: szok i zaprzeczenie, gniew, targowanie się oraz depresja i akceptacja. Model ten ma naturę koła, dlatego osoba, przechodząc od etapu szoku i zaprzeczania temu, co się stało, poprzez targowanie się i obwinianie wszystkich wokoło i samego siebie, może ponownie zatrzymać się w fazie szoku i zaprzeczeniu temu, co się stało. W takiej sytuacji konsultant ds. outplacementu ma za zadanie uświadomienie, że tego typu odczucia są zupełnie naturalne.

Model Parkera i Lewisa powstał w 1981 roku i jest pomocny w zwalczaniu depresji po stracie miejsca pracy. Uwzględnia siedem etapów: beczynność, podejmowanie minimum wysiłków, stratę i żal, uświadomienie i wypróbowanie, poszukiwanie znaczenia oraz przyjęcie i uznanie nowych norm za swoje. Po przejściu wszystkich etapów pracownik dochodzi do wniosku, że zwolnienie jest to naturalna kolej rzeczy, która wzbogaciła go o nowe doświadczenia.

Zintegrowany model J. Aquilantiego łączy wiele praktycznych szczegółów pochodzących z różnych modeli outplacementu. Składa się z czterech etapów:

- poczucie straty, smutku i przemiany,
- rozwój osobisty,
- poszukiwanie pracy,
- ciągłe wsparcie i doradztwo dla zwalnianych osób.

W pierwszym etapie konsultant ds. outplacementu musi wzbudzić w swoim kliencie zaufanie i zrozumienie. Wynika to z faktu, iż relacja konsultant – osoba zwolniona jest bardzo ważnym elementem outplacementu. Następnie doradca określa, czy dana osoba jest już gotowa do dalszego rozwoju oraz wskazuje na jej mocne i słabe strony, pomaga odkryć marzenia, wartości oraz pragnienia i co najważniejsze – dokonania i osiągnięcia. Następnie przechodzi do etapu poszukiwania pracy poprzez: wywiady przeprowadzane w firmach, przygotowania podsumowania pracy, tworzenie sieci kontaktów, naukę umiejętności potrzebnych przy rozmowach kwalifikacyjnych. Ostatni etap polega na udzielaniu ciągłego wsparcia ze strony konsultanta, co pozwala na łagodniejsze przejście do nowego stylu życia, a co za tym idzie – przeżycie zarówno wzlotów, jak i upadków. Na tym etapie kandydaci mogą zastanowić się nad wszystkimi zmianami, jakie zaszły w ich życiu. Uczą się wyciągać wnioski z przeżytych doświadczeń, co może być przydatne w dalszych sytuacjach zawodowych. Zaletą modelu J. Aquilantiego jest to, iż stwarza on możliwość indywidualnego traktowania zwolnionej osoby oraz pozwala określić wytyczne dotyczące szczegółów programu outplacementu. Główną wadą modelu jest to, że nie jest on modelem, który można wdrażać krok po kroku. Aby mógł być skutecznie stosowany, doradcy wdrażający go powinni przejść szkolenia oraz posiadać odpowiednie doświadczenie. W przeciwnym wypadku program outplacement zakończy się fiaskiem.

4. Zalety i wady outplacementu

Nie tylko modele charakteryzują się określonymi wadami/zaletami. Również całościowa koncepcja outplacementu jako metoda zwalniania pracowników posiada swoje

wady i zalety, szczególnie widoczne w aspekcie przyczyn (motywów) jej stosowania innych dla przedsiębiorstwa, zwalnianych pracowników czy związków zawodowych.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa outplacement jest bardzo kosztownym programem, gdyż cena przeprowadzenia np. programu outplacementu grupowego waha się w przedziale od 50 do 2000 dolarów, a w przypadku outplacementu indywidualnego jest często równa nawet sześciomiesięcznej pensji pracownika objętego programem. Kierownictwo decyduje się jednak na poniesienie tak wysokich kosztów, ponieważ program outplacementu zapewnia pracownikom bezpieczeństwo pracy¹⁴.

Zalety outplacementu sprowadzają się do:

- chęci pomocy zwalnianym pracownikom, gdyż są to często osoby w wieku 40-55 lat, o długim stażu pracy oraz niskich kwalifikacjach, a ich szanse na samodzielne znalezienie pracy są niewielkie, ponieważ nie posiadają one żadnego doświadczenia w kontaktach ze współczesnym rynkiem pracy, a ich kariera zawodowa rozpoczynała się w czasach mitu „jednego pracodawcy na całe życie zawodowe”;
- zmniejszenia niekorzystnego wpływu, jaki redukcja zatrudnienia wywiera na personel pozostający w firmie,
- kształtowania pozytywnego wizerunku firmy na rynku;
- poprawy relacji z partnerami (interesariuszami) społecznymi, np. związkami zawodowymi;
- minimalizacji kosztów związanych z ewentualnymi procesami przed sądem pracy;
- innych korzyści związanych np. z darmową obecnością w mediach, przekonaniem o opłacalności stosowania, profesjonalizacją zarządzania zasobami ludzkimi czy nadzorem nad zachowaniami pracownika w trakcie trwania okresu wypowiedzenia¹⁵.

Oprócz tego podkreśla się, że proces zwolnień monitorowanych niesie dla firm oraz ich właścicieli dodatkowe korzyści polegające głównie na: wzroście wydajności pracy i na motywacji pracowników, wyższych zyskach, uelastycznieniu czasu pracy i organizacji pracy, a także przeprowadzeniu restrukturyzacji zatrudnienia. Wady wiążą się z poniesieniem przez przedsiębiorstwo kosztów: psychologicznych (strach wśród załogi, konserwizm, lizusostwo), organizacyjnych (stworzenie nowych struktur organizacyjnych, zmiany lokalowe, zaburzenia w pracy działów księgowo-finansowych i komunikowaniu), ekonomiczno-finansowych (chwilowa obniżka wydajności i jakości pracy, odszkodowania, chwilowe zmniejszenie produkcji, koszty ewentualnych procesów sądowych i szkolenia nowych pracowników)¹⁶.

Z punktu widzenia pracowników outplacement powinien pomóc zrozumieć zwolnionemu pracownikowi, dlaczego z jednej strony pracodawca pozbawia go pracy, a z drugiej oferuje pomoc w postaci programu outplacementu. Dlatego do głównych zadań konsultanta ds. outplacementu należy przeorientowanie kariery zawodowej uczestnika programu, ułatwienie znalezienia nowej pracy, współpraca z przedsiębiorstwem przy

¹⁴ P. Berłowski, *Jak zwalniać, a nie stracić*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 3.

¹⁵ M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników...*, s. 109-110; J. Berg-Peer, *Outplacement w praktyce*, s. 26).

¹⁶ J. Strużyna, *Przewodnik po outplacement*, s. 708; W. Stelmach, R. Romański, *Dekalog +1, po-prawnego kierowania*, PLACET, Warszawa 2007, s. 217-219.

ustalaniu warunków zwalniania, oferowanie wsparcia, również emocjonalnego. W efekcie zwalniani pracownicy zyskują korzyści związane z obniżeniem poczucia zagrożenia i frustracji, zdobyciem umiejętności poruszania się na rynku pracy, zdolności, bycie bardziej konkurencyjnym, co pozwala pogodzić się z zaistniałą sytuacją i zrozumieć postępowanie kierownictwa.

Outplacement z punktu widzenia związków zawodowych. Panuje opinia, że związki zawodowe są przeciwne takim programom, gdyż dążą do zwiększenia odprow kosztom rezygnacji z outplacement.

Tymczasem związki zawodowe zaakceptowały outplacement, gdyż jest on gwarantem bezpośredniej pomocy dla osób jej potrzebujących. Dzięki temu programowi prowadzony jest nadzór nad zwolnieniami, możliwe jest dalsze utrzymanie kontaktów z byłymi pracownikami. Koszty zwolnień nie wymagają szczególnych uregulowań prawnych, a pracownicy mogą zdobyć często kosztowne kompetencje, zaś dzięki programom „związkowcy” partycypują w podejmowaniu decyzji.

Podsumowanie

Zaprezentowana koncepcja zwolnień monitorowanych pokazuje, że trudno dokładnie „wyważyć” zalety i wady outplacementu. Główne koszty ponosi przedsiębiorstwo, co sprawia, że czasami kierownictwo ma pewne obawy przed jego stosowaniem i uważa, że szukaniem nowych miejsc pracy powinny głównie zajmować się urzędy pracy. Z drugiej strony coraz częściej pojawia się opinia, że outplacement jest obowiązkiem każdej firmy dokonującej zwolnień, co również jest błędem, gdyż nie ma sensu wdrażać programu, gdy przedsiębiorstwo nie jest w stanie ponieść potrzebnych nakładów oraz wykorzystać możliwości związanych z procesem outplacementu. Pomimo wad outplacement coraz częściej traktowany jest jako standardowa procedura wykorzystywana w strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Bibliografia

- Berg-Peer J., *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
Berłowski P., *Jak zwalniać, a nie stracić*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 3.
Biernacka M., *Naprawdę ładnie mnie wylali ze stanowiska*, „Puls Biznesu” 2003, nr 8.
Binda A., *Historia i rozwój outplacementu jako wyspecjalizowanej usługi doradczej*, L. Grant HR consulting, www.lgrant.com/historia-i-rozwoj-outplacement-u-jako-wyspecjalizowanej-uslugi-doradczej [dostęp: 12.08.2012].
Borkowski J. (red.), *Człowiek w organizacji – podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa 2001.
Flis A., Mos M., Zacharzewski A., *Outplacement. Program ułatwienia zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
Makowski K., *Zarządzanie pracownikami: instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001.

- Małachowski W., *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa 2006.
- Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Stelmach W., Romański R., *Dekalog +1 po-prawnego kierowania*, PLACET, Warszawa 2007.
- Strużyna J. (red.), *Przewodnik po outplacement*, Wydawnictwo Inwestor, Ruda Śląska 2000.

Nota o Autorze:

Prof. nadzw. dr hab. Halina Chwistecka-Dudek – profesor Katedry Zarządzania Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

Author`s resume:

Prof. nadzw. dr hab. Halina Chwistecka-Dudek – Associate profesor in Department of Management, The University of Dąbrowa Górnicza.

Kontakt/Contact:

Prof. nadzw. dr hab. Halina Chwistecka-Dudek
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Katedra Zarządzania
ul. Cieplaka 1c
41-300 Dąbrowa Górnicza
e-mail: chwistecka.dudek@gmail.com