



Hanna Bortnowska

Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Katedra Zarządzania Potencjałem
Społecznym Organizacji
h.bortnowska@wez.uz.zgora.pl

Janina Stankiewicz

Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Katedra Zarządzania Potencjałem
Społecznym Organizacji
j.stankiewicz@wez.uz.zgora.pl

OUTPLACEMENT W PRAKTYCE LUBUSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Negatywne konsekwencje spowolnienia gospodarczego zapoczątkowanego w 2008 r. w USA dotknęły wiele krajów, w tym Polskę. W wielu przedsiębiorstwach niezbędne stało się przeprowadzenie zwolnień, a te, jeśli były realizowane w nieetyczny sposób, nasilały procesy dysfunkcyjne w firmach. W artykule zaprezentowano przykłady działań z zakresu *outplacement*, które mogą podjąć pracodawcy, aby ograniczyć te negatywne zjawiska. Przedstawiono też wyniki badań zrealizowanych wśród Lubuszan zwolnionych z pracy w latach 2008-2014. Wskazano m.in. działania pomocowe, z których skorzystali respondenci, i te, z których chcieliby skorzystać, ale nie mieli takiej możliwości.

Słowa kluczowe: zwolnienia pracownicze, marketing kadrowy, *outplacement*.

Wprowadzenie

Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki światowej jest jej cykliczność oraz związane z nią wzrosty i spadki koniunkturalne. Liczne powiązania biznesowe i polityczne między różnymi państwami sprawiają, że wahania koniunkturalne jednego kraju wpływają na sytuację ekonomiczną innych. Byliśmy tego świadkami, obserwując negatywne konsekwencje spowolnienia gospodarczego zapoczątkowanego w 2008 r. w USA. Dotknęły one wiele krajów, w tym – jak wiadomo – Polskę. Spostrzegane wówczas i w kolejnych latach niekorzystne zjawiska rynkowe, np. osłabienie polskiej waluty, zmniejszenie dynamiki produkcji, wymiany handlowej oraz sprzedaży detalicznej, ograniczenie akcji kredytowej przez banki [Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, 2009, 2011] spowodowały, że w wielu przedsiębiorstwach niezbędne stało się podjęcie

takich działań, jak: ograniczenie zakresu prowadzonej działalności, modyfikowanie strategii organizacji, restrukturyzacja zatrudnienia. Wiązały się one z koniecznością przeprowadzenia zwolnień pracowniczych, a te, jeśli były przeprowadzone w nieetyczny sposób, nasilały procesy dysfunkcjonalne w firmie. Prowadziły np. do: obniżenia poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości u pracowników, rozczarowania rozwojem zawodowym, narastania frustracji i przekonania o ograniczonych możliwościach samostanowienia, interpersonalnych napięć. Nadal pozostaje istotna odpowiedź na pytania: jakie są możliwości ograniczenia tych negatywnych procesów? W jakiej mierze można im przeciwdziałać poprzez podejmowanie takich działań przez pracodawcę, które ułatwią pracownikom przystosowanie się do planowanych i wdrażanych zmian w firmie? Jednym z takich działań jest *outplacement* – program pomocowy dla zwalnianych pracowników, ich rodzin i członków organizacji, którzy uniknęli derekrutacji.

Celem artykułu uczyniono udzielenie odpowiedzi na pytania: z jakich działań *outplacementowych* skorzystali lubuscy pracownicy zwolnieni z pracy w latach 2008-2014¹? Z których działań chcieliby skorzystać, a nie mieli takiej możliwości? Aby udzielić odpowiedzi na te pytania, przeprowadzono badania empiryczne wśród Lubuszan², którzy utracili pracę w latach 2008-2014.

1. *Outplacement* jako narzędzie zarządzania procesem derekrutacji pracowników

Outplacement (zwolnienia monitorowane) jest jednym z narzędzi zarządzania procesem derekrutacji pracowników. Bywa określany w literaturze przedmiotu m.in. jako forma redukcji personelu „z punktu widzenia marketingu kadrowego” [Schwan i Seipel, 1997]. Stosując go, pracodawca oferuje zwalnianym pracownikom, ich rodzinom oraz osobom, które uniknęły derekrutacji coś więcej niż świadczenia wymagane przez powszechnie obowiązujące przepisy prawa

¹ Nie dotyczy osób zwolnionych dyscyplinarnie.

² Z analizy raportów GUS [2010, 2012a, 2012b] wynika, że w woj. lubuskim w 2008 r. straciło pracę 9445 osób, w 2009 r. – 9738, w 2010 r. – 6940, w 2011 r. – 6585, a w 2012 r. – 7480 (w drodze wypowiedzenia przez pracodawcę, z przyczyn niezależnych lub zależnych od pracowników; dane dotyczą pełnozatrudnionych, bez podmiotów gospodarczych o liczbie osób pracujących do 9 osób). Dane za 2013 r. zostaną opublikowane w pod koniec 2014 r., natomiast za 2014 r. – w 2015 r. Ze względu na ochronę danych osobowych nie uzyskano wykazu osób zarejestrowanych w lokalnych urzędach pracy, które straciły zatrudnienie w latach 2008-2014. Zidentyfikowanie członków populacji generalnej było też trudne ze względu na specyfikę przedmiotu badań, wiążącą się z przeżywanym przez jednostkę stresu wywołanego utratą pracy i trudnościami dzielenia się informacjami na ten temat z ludźmi nienależącymi do rodziny, grona przyjaciół. W rezultacie zastosowano celowy dobór próby.

pracy [Religa i Kicior, 2010]. Proponuje im wszechstronną i kompleksową opiekę: menedżerską, organizacyjno-prawną, instytucjonalną, psychosocjologiczną, medyczną, mającą na celu ograniczenie skutków redukcji zatrudnienia [por.: Makowski (red.), 2001]. Może jej udzielać samodzielnie (gdy zatrudnia specjalistów przygotowanych do realizacji zwolnień monitorowanych i gdy zakres działań pomocowych jest ograniczony) lub we współpracy z firmami konsultingowymi (np. w przypadku zwolnień grupowych).

Outplacement to nie tylko system działań podejmowanych przez pracodawcę w trakcie procesu derekrutacji, ale też tych, które poprzedzają zwolnienia. O pracownikach dba się zarówno podczas etapu przygotowawczego, jak i właściwego. W pierwszym ograniczamy skalę i intensywność niepożądanych skutków derekrutacji, w drugim – roztaczamy opiekę nad osobami zwalnianymi z pracy [Makowski (red.), 2001], członkami ich rodzin oraz pracownikami, którzy uniknęli utraty pracy.

Potencjalnymi działaniami służącymi zredukowaniu skali zwolnień są: zmniejszenie liczby zleceń dla organizacji zewnętrznych, czasowe zwiększenie produkcji na magazyn, rekonwersja zawodowa zatrudnionych, zmiana zasad wykorzystania czasu pracy, zapewnianie miejsc pracy poprzez zawieranie umów outsourcingowych, przesunięcia do innych filii [por.: Franz, 1996; Makowski (red.), 2001]. W etapie właściwym *outplacement* pracodawca powinien udzielać różnego rodzaju pomocy zwalnianym pracownikom. Przykłady działań z tego zakresu przedstawiono w tab. 1³.

Tabela 1. Rodzaje pomocy udzielanej w ramach programu *outplacement* i związane z nimi działania

Rodzaj pomocy	Przykłady działań wchodzących w zakres danego rodzaju pomocy w ramach programu <i>outplacement</i>
1	2
Finansowa	<p>a) pomoc finansowa:</p> <ul style="list-style-type: none"> – odprawy, – pożyczki na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej – udzielane na preferencyjnych warunkach, – czasowe ubezpieczenie zdrowotne, <p>b) usługi doradcze:</p> <ul style="list-style-type: none"> – konsultacje dotyczące zarządzania finansami osobistymi, – konsultacje na temat ulg/zwolnień podatkowych oraz ubezpieczeniowych dla osób zakładających działalność gospodarczą

³ Listę przykładowych działań z zakresu zwolnień monitorowanych zaprezentowano w artykule pt. *Zarządzanie procesem derekrutacji pracowników poprzez outplacement a sukces organizacji* [Stankiewicz i Bortnowska, 2007]. Przygotowując badania zrealizowane w 2014 r., wskazaną listę uzupełniono o kolejne przykłady.

cd. tabeli 1

1	2
Psychologiczna	<p>a) działania z zakresu zarządzania karierami zawodowymi:</p> <ul style="list-style-type: none"> – pomoc w rozpoznawaniu swoich zalet i wad, – wsparcie w trakcie przeprowadzania analizy własnych oczekiwań zawodowych, – pomoc w trakcie analizy własnego potencjału rozwojowego, zainteresowań pozazawodowych, – pomoc przy określeniu prac/stanowisk pracy dostosowanych do swoich kompetencji i oczekiwań, – doradztwo w zakresie kariery zawodowej, w tym udzielanie pomocy w zidentyfikowaniu kompetencji pracownika, – pomoc w trakcie określania celów przyszłej kariery, – pomoc przy określaniu sposobów realizacji celów kariery (np. ustalenie tematyki szkoleń lub innych możliwości rozwinięcia kompetencji potrzebnych potencjalnemu pracodawcy), możliwych sposobów wspierania przez siebie kariery, a także warunków ich sukcesu (dyspozycyjność czasowa, wysokość środków finansowych, które może przeznaczyć na doskonalenie kompetencji, działania z zakresu marketingu własnej osoby na rynku pracy itp.), – pomoc przy opracowaniu planu kariery, – szkolenia na temat planowania i realizacji życia (w tym na emeryturze), <p>b) pomoc psychologiczna dotycząca radzenia sobie z trudnymi sytuacjami związanymi z utratą pracy (udzielona przez psychologa zatrudnionego w firmie lub poza nią):</p> <ul style="list-style-type: none"> – pomoc psychologiczna w odzyskaniu poczucia własnej wartości i zarządzaniu emocjami, – wspieranie członków rodziny zwalnianego pracownika (pomoc w zrozumieniu i radzeniu sobie z uczuciami, postawami, problemami członka rodziny osoby, która straciła pracę), – opieka psychologiczna dla osób, które uniknęły derekrutacji: rozwój umiejętności radzenia sobie ze stresem, poczuciem winy, złością, zniechęceniem, – prowadzenie szkoleń ukierunkowanych na rozwój kompetencji niezbędnych do pokonywania trudności, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji
Organizacyjna	<p>a) pomoc informacyjno-doradczo-szkoleniowa dotycząca lokalnego rynku pracy i możliwości współpracy z organizacjami, które na nim funkcjonują:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zgromadzenie i upowszechnienie informacji o zewnętrznym rynku pracy; ich ocena, – szkolenia na temat: lokalnych rynków pracy, ofert urzędów pracy, planowanych inwestycji, założeń rozwoju gospodarczego, – konsultacje z doradcami na temat współpracy z urzędami pracy, agencjami zatrudnienia celem uzyskania informacji o możliwościach pracy w regionie i bezpłatnych szkoleniach prowadzonych na terenie ich działania, – konsultacje z doradcami na temat współpracy z urzędami pracy, agencjami zatrudnienia celem uzyskania informacji o możliwych stażach i praktykach zawodowych, – wsparcie w zakresie utrzymywania dobrych relacji z urzędami pracy, ZUS i innymi instytucjami, – pomoc w opracowaniu listy potencjalnych pracodawców, branż, w których można znaleźć zatrudnienie, – transmisja informacji do innych firm o opuszczeniu danego przedsiębiorstwa przez kompetentnego pracownika; znalezienie mu nowego miejsca pracy, <p>b) pomoc organizacyjno-doradcza dotycząca działań ukierunkowanych na znalezienie nowego pracodawcy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie infrastruktury niezbędnej do szukania pracy (komputer, Internet, telefon, faks, kserokopiarka) – na aktualnym stanowisku pracy lub w wydzielonym pomieszczeniu, – przeszkolenie oraz zorganizowanie konsultacji z doradcami zawodowymi w zakresie: aktywnych metod szukania pracy, np.: wykorzystania różnych źródeł informacji o wakatach, przygotowywania dokumentów aplikacyjnych, autoprezentacji podczas rozmowy kwalifikacyjnej czy sesji <i>Assessment Center</i>, udzielania odpowiedzi na tzw. trudne pytania), negocjowania warunków pracy z nowym pracodawcą, – wystawianie pozytywnych referencji,

cd. tabeli 1

	<ul style="list-style-type: none"> – organizowanie i finansowanie badań psychologicznych i lekarskich umożliwiających wydawanie opinii o przydatności do pracy i zawodu, – pomoc przy zmianie kompetencji – organizowanie i opłacanie szkoleń (m.in. na potrzeby konkretnego nowego pracodawcy), a nawet przy wdrażaniu się przez niego do zadań u nowego pracodawcy, – aranżacja spotkań z potencjalnymi pracodawcami celem analizy możliwości współpracy, <p>c) szkolenia z zakresu przedsiębiorczości:</p> <ul style="list-style-type: none"> – szkolenia dot. przedsiębiorczości, umiejętności niezbędnych do rozwijania własnej działalności gospodarczej, – przekazanie informacji o lokalnym rynku MSP, warunkach jego funkcjonowania i perspektywach rozwoju; – pomoc w opracowywaniu biznesplanu; szkolenia dot. zarządzania MSP, doradztwo w zakresie wykorzystania środków unijnych na rozpoczęcie działalności gospodarczej lub rozwój kompetencji niezbędnych dla prowadzenia biznesu
Prawna	<p>a) wsparcie prawne przy nawiązywaniu współpracy z nowym pracodawcą:</p> <ul style="list-style-type: none"> – reprezentowanie pracownika przed nowym pracodawcą, asystowanie przy ustalaniu warunków pracy, <p>b) konsultacje prawne dla osób zainteresowanych prowadzeniem własnej działalności gospodarczej:</p> <ul style="list-style-type: none"> – porady prawne dot. założenia, prowadzenia i zamknięcia własnej działalności gospodarczej, – pomoc przy przeprowadzaniu analizy wymogów formalnych wobec osób ubiegających się o dotacje na sfinansowanie planowanej działalności gospodarczej, – pomoc przy wypełnianiu dokumentów związanych z założeniem własnej działalności gospodarczej, <p>c) konsultacje prawne dla osób bezrobotnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> – informowanie zwalnianych pracowników o przysługujących im prawach i obowiązkach (jako osobom bezrobotnym), – informowanie o prawach i obowiązkach osób ubiegających się o świadczenia emerytalne/rentowe
Medyczna	– opieka lekarska

W tab. 1 zaprezentowano szeroki wachlarz działań z zakresu *outplacement*. Oczywiście jest, że nie trzeba realizować wszystkich rozwiązań. Ich wybór zależy np. od wielkości i kondycji finansowej przedsiębiorstwa, liczby zwalnianych osób, ich preferencji, sytuacji na rynku pracy, dostępności specjalistów ds. zwolnień monitorowanych. Gdy istotną barierą są kłopoty finansowe, warto rozważyć wybór tańszych działań, które można zaproponować większej liczbie zwalnianych (np. wystawianie pozytywnych referencji, opracowanie listy potencjalnych pracodawców, branż, w których można znaleźć zatrudnienie).

2. Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

Badania przeprowadzono w 2014 r. Uwzględniono w nich opinie 129 Lubuszan⁴, zwolnionych z pracy w latach 2008-2014⁵. Posłużono się ankietą bezpośrednią, stosując skategoryzowany i wystandaryzowany kwestionariusz (przygotowany przy wykorzystaniu wiedzy będącej efektem studiów literaturowych); zastosowano skale: porządkowe jedno- i dwubiegunowe, pozycyjne i Likerta.

Wśród uczestników badań więcej było kobiet (57%) niż mężczyzn. Ponad jedna czwarta badanych (28%) to osoby w wieku 41-50 lat, prawie co czwarta osoba (24%) – 31-40 lat, a co piąta (po 20%) była w wieku 26-30 lat lub 50+. 8% ankietowanych nie przekroczyło 26. roku życia. Większość respondentów (89%) poszerzyła grono zwolnionych pracowników wykonawczych.

Najwięcej badanych straciło pracę w małej (35,5%) lub średniej (34%) firmie⁶, znaczna część została zwolniona z mikro- (15%) lub dużych (15,5%) przedsiębiorstw. Część ankietowanych utraciła zatrudnienie w organizacjach zajmujących się handlem (21%), przetwórstwem przemysłowym (18%), budownictwem (14%), transportem, gospodarką magazynową i łącznością (8,5%). Pozostałych zwolniono z przedsiębiorstw działających np. w branżach: edukacyjnej, energetycznej, rolniczej, ochrony zdrowia czy z jednostek administracji publicznej.

Próba badawcza składała się zatem w większości z osób, które utraciły pracę w małej lub średniej firmie, głównie z branży: handlowej, przetwórstwa przemysłowego, budowlanej, transportowej. Jedna czwarta respondentów posiadała status osoby bezrobotnej.

3. *Outplacement* w lubuskich przedsiębiorstwach w latach 2008-2014 – ocena działań pomocowych

Badani wskazali na różne rodzaje działań pomocowych udzielanych im przez pracodawców redukujących nadmiar zatrudnienia. Działania te oraz powszechność ich występowania zaprezentowano w tab. 2.

⁴ Badania przeprowadzono w 24 miejscowościach.

⁵ 28% uczestników badań posiadało status osoby bezrobotnej.

⁶ Jak wykazały badania [www 1], członkowie MSP zwykle dysponują mniejszą wiedzą o *outplacement* w porównaniu z przedstawicielami dużych przedsiębiorstw. Autorki artykułu zdają sobie sprawę, że niewielki udział w badaniach własnych osób zwolnionych z dużych firm, mógł wykazać niższą powszechność działań pomocowych proponowanych ankietowanym.

Tabela 2. Działania pomocowe lubuskich pracodawców wobec zwalnianych pracowników, oferowane w latach 2008-2014

Rodzaj pomocy	Działania pomocowe lubuskich pracodawców wobec zwalnianych pracowników	% odpowiedzi	Procentowy udział działań w ramach poszczególnych rodzajów pomocy	Liczba poszczególnych działań / Suma wszystkich działań (* 100)
1	2	3	4	5
Finansowa	I. Wsparcie finansowe			
	1. Odprawy	47,3	46,6	6,6
	2. Czasowe ubezpieczenie zdrowotne	38,8	38,1	5,4
	3. Pożyczki na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej – udzielane na preferencyjnych warunkach	15,5	15,3	2,2
	II. Usługi doradcze dotyczące zarządzania finansami			
4. Konsultacje na temat ulg/zwolnień podatkowych dla osób zakładających działalność gospodarczą	12,4	51,6	1,7	
5. Konsultacje dotyczące zarządzania finansami osobistymi	11,6	48,4	1,6	
Psychologiczna	III. Wsparcie psychologiczne – działania z zakresu zarządzania karierami zawodowymi			
	6. Pomoc przy ustalaniu tematów szkoleń lub innych sposobów rozwinięcia kompetencji potrzebnych potencjalnemu pracodawcy	19,4	12,2	2,7
	7. Pomoc w rozpoznawaniu swoich zalet i wad	15,5	9,8	2,2
	8. Pomoc w identyfikacji swoich kompetencji	13,2	8,3	1,8
	9. Pomoc przy określeniu rodzajów prac dostosowanych do swoich oczekiwań	13,2	8,3	1,8
	10. Pomoc przy określeniu rodzajów prac dostosowanych do swoich kompetencji	12,4	7,8	1,7
	11. Pomoc przy określeniu celów przyszłej kariery zawodowej	12,4	7,8	1,7
	12. Pomoc przy analizie własnych zainteresowań pozazawodowych	11,6	7,3	1,6
	13. Pomoc przy ustalaniu sposobów wspierania własnej kariery i warunków ich sukcesu	11,6	7,3	1,6
	14. Pomoc w trakcie analizy własnych oczekiwań zawodowych	10,9	6,8	1,5
	15. Pomoc w trakcie analizy własnego potencjału rozwojowego	10,9	6,8	1,5
	16. Szkolenia na temat stawiania sobie celów i planowania życia	10,9	6,8	1,5
	17. Pomoc przy opracowaniu planu kariery	10,1	6,3	1,4
	18. Szkolenia na temat planowania i realizacji życia na emeryturze	8,5	5,4	1,2
	IV. Wsparcie psychologiczne dotyczące radzenia sobie z trudnymi sytuacjami związanymi z utratą pracy			
	19. Pomoc w odzyskaniu poczucia własnej wartości, zarządzaniu emocjami	13,2	41,5	1,8
20. Szkolenia na temat pokonywania trudności życiowych i podejmowania decyzji	10,1	31,7	1,4	
21. Pomoc psychologiczna dla członków rodziny zwalnianego pracownika	8,5	26,8	1,2	

cd. tabeli 2

1	2	3	4	5
Organizacyjna	V. Pomoc informacyjno-doradczo-szkoleniowa dotycząca lokalnego rynku pracy i możliwości współpracy z organizacjami, które na nim funkcjonują			
	22. Szkolenia na temat współpracy z lokalnymi urzędami pracy i agencjami zatrudnienia celem uzyskania informacji o stażach i praktykach	13,2	17,3	1,8
	23. Szkolenia na temat współpracy z lokalnymi urzędami pracy i agencjami zatrudnienia celem uzyskania informacji o szansach pracy w regionie i bezpłatnych szkoleniach prowadzonych na terenie ich działania	12,4	16,3	1,7
	23. Pomoc w opracowaniu listy potencjalnych pracodawców	12,4	16,3	1,7
	24. Przekazywanie informacji do innych firm o opuszczeniu danego przedsiębiorstwa przez pracownika; znalezienie nowego miejsca pracy	11,6	15,3	1,6
	25. Szkolenia na temat lokalnych rynków pracy, ofert urzędów pracy	9,2	12,2	1,3
	26. Wsparcie w zakresie utrzymywania pozytywnych relacji z urzędami pracy, ZUS i innymi instytucjami	9,2	12,2	1,3
	27. Szkolenia na temat planowanych inwestycji, założeń rozwoju gospodarczego woj. lubuskiego	7,7	9,8	1,1
	VI. Pomoc organizacyjno-doradcza dotycząca działań ukierunkowanych na znalezienie nowego pracodawcy			
	29. Wystawianie pozytywnych referencji	50,0	35,5	7,0
	30. Zapewnienie infrastruktury niezbędnej do poszukiwania pracy, w tym	20,9	14,8	14,5
	a) kserokopiarki	27,13	19,1	3,8
	b) faksu	22,5	15,8	3,1
	c) telefonu	18,6	13,1	2,6
	d) Internetu	18,6	13,1	2,6
	e) komputera z oprogramowaniem	17,8	12,6	2,5
	31. Finansowanie badań psychologicznych i lekarskich umożliwiających wydawanie opinii o przydatności do pracy i zawodu	20,2	14,2	2,8
	32. Szkolenia na temat aktywnych metod szukania pracy	14	9,8	1,9
	33. Szkolenia na temat przygotowywania dokumentów aplikacyjnych	13,2	9,3	1,8
	34. Szkolenia na temat autoprezentacji podczas rozmowy kwalifikacyjnej, sesji AC, odpowiadania na tzw. trudne pytania	9,3	6,6	1,3
	35. Spotkania z potencjalnymi pracodawcami – analiza możliwości współpracy	7,7	5,5	1,1
	36. Szkolenia na temat negocjowania warunków pracy z nowym pracodawcą	6,2	4,4	0,9
	VII. Szkolenia z zakresu przedsiębiorczości			
	37a. Tematyka: zarządzanie MSP	10,1	20,6	1,4
	37b. Tematyka: lokalny rynek MSP, warunki jego funkcjonowania i perspektywy rozwoju	8,5	17,5	1,4
	37c. Tematyka: pozyskiwanie środków unijnych na rozwój kompetencji niezbędnych dla prowadzenia biznesu	7,8	15,9	1,4
	37d. Tematyka: przedsiębiorczość, umiejętności niezbędne do prowadzenia własnego biznesu	7,8	15,9	1,1
37e. Tematyka: pozyskanie środków unijnych na rozpoczęcie działalności gospodarczej	7,8	15,9	1,1	
37f. Tematyka: przygotowywanie biznesplanu	7	14,2	0,9	
Prawna	VIII. Wsparcie prawne przy nawiązywaniu współpracy z nowym pracodawcą			
	38. Reprezentowanie przy ustalaniu warunków pracy z nowym pracodawcą	6,2	100	0,9
	IX. Konsultacje prawne dla osób zainteresowanych prowadzeniem własnej działalności gospodarczej			
	39. Porady prawne dotyczące założenia, prowadzenia i zamknięcia własnej działalności gospodarczej	7	50	0,9
40. Pomoc w trakcie analizy wymogów formalnych wobec osób ubiegających się o dotacje na sfinansowanie planowanej działalności gospodarczej	7	50	0,9	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Najczęściej stosowanymi w praktyce działaniami z zakresu *outplacement* były: wystawianie pozytywnych referencji (50%) oraz pomoc finansowa (odprawy – 47,3%, czasowe ubezpieczenie zdrowotne – 38,8%). Koncentrowano się na tym, by okresowo zabezpieczyć finansowo derekrutowanych, zwiększyć ich szanse na znalezienie nowego pracodawcy poprzez zapewnienie o jego pozytywnej postawie wobec przedsiębiorstwa, pracy czy współpracowników. Co piątemu respondentowi zapewniono infrastrukturę do poszukiwania pracy lub sfinansowano badania psychologiczne/lekarskie umożliwiające wydawanie opinii o przydatności do pracy i zawodu. Podobny odsetek badanych ustalił ze swoim pracodawcą tematy szkoleń lub inne sposoby rozwoju kompetencji potrzebnych na rynku pracy. Innego wsparcia udzielono co siódmemu respondentowi (lub rzadziej)⁷. Najrzadziej oferowano zwalnianym pomoc prawną dotyczącą założenia, prowadzenia i zamknięcia własnej działalności gospodarczej lub przy przeprowadzaniu analizy wymogów formalnych wobec osób ubiegających się o dotacje na sfinansowanie planowanej działalności (po 7%), a także wsparcie prawne przy nawiązywaniu współpracy z nowym pracodawcą (6%).

Ustalono zależności między powszechnością działań pomocowych oferowanych przez lubuskich pracodawców a zmiennymi charakteryzującymi respondentów lub firmy, w których tracili oni miejsce pracy. W tym celu wykorzystano współczynnik V-Cramera⁸. W przypadku zmiennych takich jak: rodzaj stanowiska (kierownicze/wykonawcze), płeć, wielkość firmy oraz miejscowości, w której był zlokalizowany zakład pracy, wspomniany współczynnik nie przekraczał wartości 0,3, co oznacza słabą korelację. Natomiast średnie (a nawet znaczne) zależności istniały między wszystkimi badanymi działaniami pracodawców a branżą, w której działali (współczynnik V-Cramera przyjmował wartości od 0,3 do 0,6)⁹. Najsilniejsze korelacje wystąpiły między branżą a:

1. Szkoleniami na temat:

- a) przygotowywania dokumentów aplikacyjnych (0,51),
- b) aktywnych metod szukania pracy (0,49), czyli wsparciem ukierunkowanym na znalezienie nowego miejsca pracy.

⁷ Podobne wyniki badań uzyskali w 2009 r. przedstawiciele serwisów Pracuj.pl i ArchitekciKarier.pl. Większość (70%) ankietowanych stwierdziła brak działań z zakresu *outplacement* w firmach, w których byli zatrudnieni lub w tych, w których pracowali ich znajomi [*Outplacement oczami...*, 2009].

⁸ W artykule uwzględniono następującą skalę: $|r| = 0$ (współzależność nie istnieje), $0 < |r| < 0,3$ (jest słaba), $0,3 \leq |r| < 0,5$ (średnia), $0,5 \leq |r| < 0,7$ (znaczna), $0,7 \leq |r| < 0,9$ (wysoka), $0,9 \leq |r| < 1,0$ (bardzo wysoka), $|r| = 1$ (pełna) [Stanisz, 2006].

⁹ Taką wartość przyjmował współczynnik V-Cramera dla szkoleń na temat życia na emeryturze, którymi byli zainteresowani najstarsi respondenci.

2. Pomocą prawną przy przeprowadzaniu analizy wymogów formalnych wobec osób ubiegających się o dotacje na sfinansowanie planowanej działalności gospodarczej (0,53).

Stwierdzono, że nie oferowano szkoleń przygotowujących respondentów do poszukiwania nowego miejsca pracy – w obu przypadkach – w żadnej z następujących branż: budownictwo, handel, rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo, edukacja, administracja publiczna. Możliwe, że przeszkodą w zastosowaniu *outplacementu* były: brak wiedzy menedżerów (lub właścicieli firm) o działaniach pomocowych dla derekrutowanych (w tym o sposobach poszukiwania pracy, prezentacji swojej osoby potencjalnemu pracodawcy), konieczność poniesienia dodatkowych kosztów, problemy z zarządzaniem takimi projektami, bierne postawy pracowników i związków zawodowych (takie bariery wykazały badania *Partner in Business Strategies* z 2010 r. [Majewska, 2010]). Podobne przeszkody mogły istnieć w przypadku pomocy prawnej, polegającej na przeprowadzaniu analizy wymogów formalnych wobec osób ubiegających się o dotacje na sfinansowanie planowanej działalności gospodarczej. Dotyczyło to pracodawców ze wszystkich branż. Powodem niepodejmowania działań tego typu były obawy pracodawców związane z koniecznością współzawodniczenia w przyszłości z konkurencyjnymi firmami, zakładanymi na lokalnym rynku przez zwolnione osoby.

Czy zaprezentowany ograniczony zakres działań z zakresu *outplacement* mógł niekorzystnie oddziaływać na ich ewaluację przez respondentów? Analiza wyników badań pokazała, że 43% badanych negatywnie oceniło pomoc udzieloną przez zwalniających ich pracodawców. Wprawdzie podobny odsetek (42%) ocenił ją pozytywnie, ale wśród tych osób dominowały opinie, że pomoc była jedynie dostateczna (72%). Niewielu badanych określiło ją jako dobrą (9,5%) lub bardzo dobrą (2,5%), a 16% wstrzymało się od wydania jednoznacznej opinii. Średnia ocen wyniosła: 2,7. Najwięcej ocen negatywnych przyznały działaniom swoich pracodawców osoby zwalniane ze średnich firm zajmujących się przetwórstwem przemysłowym lub handlem (warto jednak przypomnieć, że była to najliczniejsza grupa badanych). Oceny negatywne wystawiło 26% osób należących do wskazanych kategorii respondentów. Zależności te mogły być konsekwencją spadków wskaźników rentowności sprzedaży produktów, towarów i materiałów (w lubuskich firmach zatrudniających ponad 49 osób) występujących w niektórych latach badanego okresu¹⁰. W konsekwencji ograniczały wydatki na odprawy

¹⁰ W przypadku handlu wskaźnik rentowności sprzedaży produktów, towarów i materiałów (w lubuskich firmach zatrudniających więcej niż 49 osób) w latach 2008-2013 wynosił odpowiednio: 2,0; 1,9; 1,3; 1,3; 1,1 i 0,6, a w przedsiębiorstwach zajmujących się przetwórstwem przemysłowym: 5,2; 5,7; 3,8; 4,8; 4,7 i 5,3 [Bank Danych Lokalnych, <http://www.stat.gov.pl>, dostęp: 24.07.2014].

i inną pomoc dla zwalnianych osób, a tym samym zwiększały niezadowolenie derekrutowanych. Większość respondentów (90%) należących do analizowanej podgrupy straciła zatrudnienie na stanowisku wykonawczym (np. pracownik linii produkcyjnej, magazynier), niewymagającym rozwiniętych, poszukiwanych dziś kompetencji technicznych, potrzebnych do generowania innowacji produktowych. Można przypuszczać, że ograniczony zakres przedsięwzięć pomocowych ze strony pracodawcy wynikał z ich przekonania o niskiej wartości takich pracowników, o ich łatwej zastępowalności, a zatem o bezcelowości zapewniania im działań z zakresu *outplacement*¹¹.

4. Działania z zakresu *outplacement*, preferowane przez zwalnianych pracowników

Badania wykazały, iż zwalniane osoby chętnie korzystały lub skorzystałyby z działań z zakresu *outplacement* zaoferowanych im przez pracodawców. Wielu z nich było zainteresowanych uzyskaniem: odpraw (84%), pozytywnych referencji (80%), czasowego ubezpieczenia zdrowotnego (72%). Było to zgodne z tym, co im w tym zakresie oferowano. Ponad połowa ankietowanych oczekiwała od zarządzających pomocy w nawiązaniu relacji z potencjalnymi pracodawcami: prawie 60% chciałoby, aby znaleźć im nowe miejsce pracy lub przekazać informacje do innych firm o zwolnieniu danego pracownika, a także pomocy w organizacji spotkań z potencjalnymi pracodawcami, w trakcie których byłyby analizowane warunki współpracy (55%). Podobnej liczbie ankietowanych (54%) zależało na otrzymaniu wsparcia przy opracowaniu listy potencjalnych miejsc zatrudnienia. Część respondentów chciałaby: wziąć udział w szkoleniach na temat współpracy z lokalnymi urzędami pracy i agencjami zatrudnienia celem pozyskania wiedzy o stażach/praktykach zawodowych (57%), działań z zakresu zarządzania karierami (np. pomocy przy ustalaniu sposobów wspierania własnej kariery, warunków ich sukcesu, określeniu celów przyszłej kariery – 55%). Dla 53% ankietowanych istotne znaczenie miało zapewnienie infrastruktury do szukania pracy¹².

¹¹ Tym bardziej, że część z tych osób mogła być zatrudniona na czas wzmożonej produkcji/sprzedazy.

¹² Zdaniem uczestników wspomnianych badań prowadzonych przez Pracuj.pl i ArchitektKariery.pl, w przypadku utraty pracy, najkorzystniejszą pomocą udzieloną przez pracodawcę są: szkolenia zawodowe (65%), wyszukanie aktualnych ofert pracy (45%), coaching kariery (45%), szkolenia językowe i pomoc w przygotowaniu dokumentów rekrutacyjnych (po 38%) [*Outplacement oczami...*, 2009].

Najbardziej badani preferowali pomoc, która wiązałaby się z opieką psychologiczną dla członków rodziny (31%), a także byłaby przydatna przy zakładaniu własnej działalności gospodarczej [tylko co trzeci chciałby skorzystać z pożyczki udzielanej w tym celu na preferencyjnych warunkach (35%), porad prawnych dotyczących zakładania, prowadzenia i zamknięcia własnej firmy (39%), szkoleń na temat biznesplanu (40%)¹³]. Podobna liczba respondentów (39%) nie oczekiwała pomocy w zakresie zarządzania finansami osobistymi.

Reasumując, najbardziej preferowana była pomoc finansowa oraz wsparcie przez dotychczasowego pracodawcę w poszukiwaniu nowych miejsc zatrudnienia i kształtowaniu karier poza organizacją.

Podsumowanie

Zwolnienia pracownicze często są nieuniknione, a nawet wskazane dla dalszego funkcjonowania firmy. Są jednak trudne do przeprowadzenia, mogą skutkować negatywnymi konsekwencjami. By uniknąć przynajmniej części z nich, pracodawcy powinni stosować *outplacement*.

Wyniki zrealizowanych badań dowiodły, że pracodawcy najczęściej pomagali zwalnianym osobom: wystawiając referencje, wypłacając odprawy, zapewniając czasowe ubezpieczenie zdrowotne. Powszechność innych analizowanych w trakcie badań rodzajów pomocy była ograniczona, co należy ocenić negatywnie (zwłaszcza że część z nich nie wiąże się z wysokimi kosztami finansowymi/czasowymi). Stąd też – prawdopodobnie – wielu uczestników nie wystawiło swoim pracodawcom „pozytywnego świadectwa” za zachowanie podczas derekrutacji.

Pracodawcy, którzy planują (przeprowadzają) restrukturyzację zatrudnienia, powinni brać pod uwagę, że realizacja *outplacement* jest korzystna nie tylko dla pozytywnego wizerunku firmy, ale i innych sfer jej funkcjonowania, np. zmniejsza ryzyko konfliktów towarzyszących zwolnieniom, poprawia morale wśród personelu, umożliwia akceptację zwolnień przez związki zawodowe, ogranicza problemy z prawem pracy. Różnorodność korzyści powinna skłaniać pracodawców do zastosowania przynajmniej niektórych działań z zakresu *outplacement*. Najbardziej oczekiwane przez zwalnianych Lubuszan są: referencje, odprawy, czasowe ubezpieczenia zdrowotne, pomoc w nawiązaniu relacji z nowymi pracodawcami, szkolenia na temat współpracy z urzędami pracy, agencjami zatrudnienia, działania z zakresu zarządzania karierami, a także zapewnienie infrastruktury do szukania pracy.

¹³ Ograniczone oczekiwania respondentów w tym zakresie mogły być konsekwencją np. utraty wiary we własne kompetencje, spadku poczucia własnej wartości, obaw przed zmianami.

Literatura

- Bank Danych Lokalnych, <http://www.stat.gov.pl> (dostęp: 24.07.2014).
- Franz H. (1996), *Zarządzanie kryzysowe*, Poltext, Warszawa.
- GUS (2010, 2012a), *Rocznik statystyczny*, Warszawa.
- GUS (2012b), *Pracujący w gospodarce narodowej w 2012r.*, Warszawa.
- Majewska A. (2010), *Outplacement w opinii pomorskich pracodawców*, http://www.rzeczpospolita.pl/pliki/dodatki_tematyczne/wsparcie.pdf (dostęp: 25.07.2014).
- Makowski K., red. (2001), *Zarządzanie pracownikami*, Poltext, Warszawa.
- Outplacement oczami pracowników – wyniki badania*, 2009, <http://hrstandard.pl/2009/09/03/outplacement-oczami-pracownikow-wyniki-badania/> (dostęp: 25.07.2014).
- Religa J., Kicior A. (2010), *Outplacement jako wyspecjalizowana usługa doradcza w kontekście polskich uwarunkowań prawnych, społecznych i ekonomicznych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 2.
- Schwan K., Seipel K. (1997), *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa.
- Stanisz A. (2006), *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, StatSoft, Kraków.
- Stankiewicz J., Bortnowska H. (2007), *Zarządzanie procesem derekrutacji pracowników poprzez outplacement a sukces organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 1, Sopot.
- Urząd Komisji Nadzoru Finansowego (2009), *Raport o sytuacji banków w 2008 r.*, http://www.knf.gov.pl/Images/Raport_banki_2008_tcm75-10241.pdf (dostęp: 11.11.2014).
- Urząd Komisji Nadzoru Finansowego (2011), *Raport o sytuacji banków w 2010 r.*, http://www.knf.gov.pl/Images/Banki_2010_tcm75-26414.pdf (dostęp: 11.11.2014).
- [www 1] www.ewaluacja.gov.pl/wyniki/documents/6_052.pdf (dostęp: 12.10.2014).

OUTPLACEMENT IN PRACTICE OF ENTERPRISES OF LUBUSZ REGION

Summary: Negative consequences of the economic downturn started in 2008 in the USA affected many countries, including Poland. In many organizations, it was necessary to carry out redundancies, and these ones, if they were implemented in unethical way, usually intensified dysfunctional processes within the company. The paper presents examples of outplacement activities which can be taken by employers to limit these negative effects. It also shows results of empirical studies carried out among workers of the Lubusz region, who were made redundant in 2008-2014. There were indicated, e.g. the activities, which benefited respondents and those ones, which they would like to use, but did not have such an option.

Keywords: redundancies, internal marketing, *outplacement*.