

PIOTR JANIK\*

## Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia

---

Słowa kluczowe: outplacement, zwolnienia monitorowane

---

**Streszczenie:** Redukcja zatrudnienia jest bardzo trudnym problemem w działalności każdej organizacji. Wymaga ona bardzo starannego i odpowiedzialnego podejścia ze strony pracodawcy do osób zwalnianych. Zwalnianie pracowników wpływa niekorzystnie na wizerunek firmy. Pracodawcy, którym zależy na dobrym imieniu, próbują przykryć proces redukcji zatrudnienia łagodząc usługą noszącą angielską nazwę *outplacement*, która polega na wszechstronnej pomocy zwalnianym pracownikom i ma na celu ułatwienie im znalezienia się w nowej sytuacji zawodowej i życiowej, przystosowania do wymogów współczesnego rynku pracy oraz wspieranie w poszukiwaniu nowego miejsca pracy. W artykule zawarto również studium przypadku – prezentację firmy realizującej w praktyce program zwolnień monitorowanych poprzez własne służby pracownicze oraz przy współudziale firmy doradczej.

### 1. Uwagi wstępne

Jedną z cech charakteryzujących odpowiedzialnych pracodawców, będących jednocześnie wyróżnikiem nowoczesnego sprawowania funkcji personalnej, jest oferowanie pracownikom odchodzącym z firmy wsparcia wykraczającego poza świadczenia wynikające z obowiązującego prawa pracy. Odejście z pracy, szczególnie jej utrata w wyniku redukcji zatrudnienia, jest bowiem traumatycznym doświadczeniem dla pracowników, wynikającym zarówno z ich obawy o możliwość znalezienia pracy oraz zapewnienia dochodów, jak i pojawiającego się uczucia utraty własnej wartości.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie tego, co powinna robić firma, jeżeli podjęła decyzję o zwolnieniach, tak aby pomóc zwalnianym pracownikom w znalezieniu pracy w innych organizacjach. Taka pomoc zwalnianym pracownikom

---

\* mgr inż. Piotr Janik – Enion Energia SA Oddział w Krakowie, Zakład Energetyczny Kraków.

określana jest jako 'outplacement' i tworzy dobry wizerunek firmy, co w gospodarce rynkowej nie jest bez znaczenia. Zastosowanie procedur outplacementu, pomimo znacznych nakładów finansowych, w końcu daje wymierne korzyści.

W artykule odwołano się do licznych publikacji naukowych dotyczących problematyki zwolnień monitorowanych w celu zaznajomienia się z aktualnymi trendami dotyczącymi podejmowanych działań w tej dziedzinie. Omówiono program zwolnień monitorowanych realizowany w firmie Tkalnia Beskidzka Sp. z o.o. z siedzibą w Andrychowie.

Niniejszy artykuł skierowany jest do menedżerów, konsultantów, środowiska HR i osób realizujących w praktyce programy zwolnień monitorowanych, a także studentów chcących zapoznać się z tym stosunkowo nowym narzędziem polityki personalnej. Treści w nim zawarte mogą zainteresować specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

## 2. Charakterystyka programu outplacementowego

Na początku nowego stulecia kumulują się trzy efekty gospodarcze: niekorzystna sytuacja gospodarcza, a w szczególności wysoki poziom bezrobocia, kończące się okresy ochronne, do których zobowiązały się w pakietach socjalnych firmy inwestujące w polskie zakłady, a także coraz większa luka pomiędzy popytem i podażą na pewne grupy zawodów schyłkowych, wynikająca z osiągnięcia coraz wyższych szczybli postępu technologicznego. Jednocześnie, w dążeniu do coraz większej wydajności, w poszczególnych firmach implementowane są coraz bardziej zaawansowane narzędzia zarządzania oraz sposoby organizacji pracy. Obecne jest przy tym w świadomości większości przedsiębiorców i menedżerów przekonanie, że bez względu na tempo postępu technologicznego kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej firmy są pracownicy. Konfrontacja tych dwóch faktów znajdujących się na dwóch różnych krańcach skali skutków, jakie niosą dla pracownika, prowadzi do paradoksu: z jednej strony istnieje coraz mniejsze zapotrzebowanie na usługi pewnych grup pracowniczych, z drugiej strony do czynnika ludzkiego w organizacji przykłada się coraz więcej troski (Flis, Mos, Zacharzewski, 2002, s. 58).

W literaturze przedmiotu pojawiło się nowe narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi, które określa się najczęściej anglojęzycznym terminem 'outplacement'. Słowo to najczęściej jest tłumaczone na język polski jako 'zwolnienia monitorowane'.

Outplacement stosuje się, kiedy firma podejmuje decyzje o zwolnieniach tak indywidualnych, jak i grupowych. Outplacement może być stosowany podczas działań restrukturyzacyjnych, gdy dokonywana jest modernizacja dotychczas funkcjonujących procesów technologicznych. Niektóre z firm, zmuszone do redukcji kadrowej, decydują się na przeprowadzenie dla przewidzianych do zwolnienia pracowników szkoleń, które mają im pomóc w znalezieniu nowego zatrudnienia. Takich firm jest coraz więcej, a działania na rzecz pracowników zyskują tym bardziej na znaczeniu,

im bardziej liczy się prestiż i wizerunek organizacji jako firmy dbającej o swoją załogę w każdej sytuacji, także wówczas, kiedy nie można już jej części zapewnić dalszego zatrudnienia.

W miarę coraz częstszego traktowania pracowników jako cennego kapitału organizacji, a nie tylko jako jednego ze składników kosztów produkcji, zmienia się pozytywne podejście do zwalnianych osób. Jeszcze stosunkowo niedawno, w przypadku konieczności przeprowadzenia zwolnień, nie zastanawiano się nad dalszym losem osób, z którymi firma zamierzała się rozstać.

Outplacement, czyli zwolnienia monitorowane, w powszechnym odczuciu stanowi swoisty sposób na łagodzenie nastrojów redukowanych pracowników, który polega na pomaganiu zwalnianym osobom w znalezieniu nowego zajęcia. Obejmuje on wspólne działanie przedsiębiorstwa oraz współpracujących z nim wyspecjalizowanych firm doradczych i innych podmiotów z rynku pracy, które wspólnie zmierzają do uczynienia ze zwalnianych pracowników poszukiwanych na rynku pracy zasobów.

Przyjmuje się, iż pełny proces outplacementowy zawiera trzy zasadnicze fazy:

- analizę zasobów ludzkich pod kątem zintensyfikowania rodzajów stanowisk i kategorii pracowników, które zostaną objęte procesem redukcji zatrudnienia;
- komunikację decyzji o redukcji zatrudnienia zarówno w skali przedsiębiorstwa i jego bezpośredniego otoczenia (miejscowość, region itp.), a także – co jest kluczem do całego procesu – bezpośrednia komunikacja konkretnych decyzji konkretnym pracownikom;
- udzielanie zwalnianym pracownikom maksymalnego wsparcia w zakresie przystosowania się do nowej sytuacji w celu zwielokrotnienia ich szans na skuteczne rozwiązanie ich problemu (Kopeć, Piwowarczyk, 2004, s. 18).

W praktyce wyróżnia się dwa rodzaje programów outplacementowych: indywidualny i grupowy. Outplacement indywidualny jest usługą skierowaną do osób zajmujących kluczowe stanowiska w firmach, stosowany zazwyczaj w przypadku specjalistów oraz menedżerów średniego i wyższego szczebla. Są to osoby, które opuszczają swoje organizacje często po długoletniej pracy, w związku z czym potrzebują wsparcia, by przystosować się do nowej sytuacji. Usługa ma im pomóc jak najszybciej odzyskać równowagę emocjonalną, zapewnić profesjonalne wsparcie w procesie doboru charakteru pracy i stanowiska, tak aby optymalnie wykorzystać tkwiący w danej osobie potencjał (Małachowski, 2006, s. 103).

W trakcie programu outplacementu indywidualnego konsultant pomaga w znalezieniu zatrudnienia członkom kadry kierowniczej, którzy zwykle nie z własnej woli rozstali się z przedsiębiorstwem. Konsultant postrzega siebie jako opiekuna, którego zadaniem jest wspieranie samodzielnej działalności klienta, bez ingerowania w prowadzone przez niego poszukiwania pracy. W programie świadczonym bezterminowo, dopóki zwalniani pracownicy nie przejdą pomyślnie okresu próbnego w nowym przedsiębiorstwie, czas konsultacji zależy od decyzji pracodawcy. Jeśli po okresie próbnym pracownik nie otrzyma propozycji stałego zatrudnienia, program

outplacementu trwa nadal aż do znalezienia przez podopiecznego nowego zajęcia. W przypadku programu świadczonego terminowo doradca pozostaje do dyspozycji klienta przez określoną liczbę godzin w ciągu ustalonego czasu (Berg-Peer, 2004, s. 19).

Z kolei outplacement grupowy przeprowadza się w razie likwidacji całych działów bądź części przedsiębiorstwa. Przybiera on formę szkolenia, stąd też oferuje się go w określonym czasie pracownikom wszystkich szczebli hierarchii zawodowej. Outplacement grupowy różni się od indywidualnego zarówno słabszym dostosowaniem konsultacji do indywidualnych potrzeb klienta, jak i ograniczeniami czasowymi. Szkolenia w ramach programu outplacementu trwają od dwóch do pięciu dni. Organizuje je dział szkoleń przedsiębiorstwa zlecającego wykonanie usługi, a zajęcia przeprowadzają zewnątrzni konsultanci lub też całością zajmuje się zewnętrzna firma doradcza (Berg-Peer, 2004, s. 20).

Typowy program grupowy może wyglądać w sposób następujący (Małachowski, 2006, s. 110):

- wydzielenie w miarę jednorodnych grup pracowników;
- przeprowadzenie konsultacji z psychologiem, nakierowanych na zniwelowanie negatywnych skutków zwolnień i wsparcie emocjonalne;
- przygotowanie dla każdej grupy specjalnych warsztatów dających uczestnikom wskazówki dotyczące radzenia sobie na rynku pracy;
- analiza predyspozycji zawodowych i potencjału danej osoby w celu stworzenia profilu osobowościowego i zawodowego;
- przeprowadzenie zajęć przygotowujących do pisania CV i listu motywacyjnego, informujących o rynku pracy oraz szkolących w zakresie rozmowy kwalifikacyjnej (odpowiedzi na trudne pytania, sztuki prezentacji i komunikacji);
- określenie indywidualnych osiągnięć, zainteresowań i kwalifikacji, tak by skutecznie zaplanować cele i proces poszukiwania nowej posady oraz wykorzystać predyspozycje zwalnianych osób;
- przedstawienie uczestnikom istniejących w regionie ofert pracy, wskazując jednocześnie metody docierania do potencjalnych pracodawców;
- propozycja dobrowolnego wzięcia przez zwalniane osoby udziału w kursach;
- przeprowadzenie indywidualnych konsultacji mających na celu poruszenie tematów, z którymi osoba ma największe trudności.

Zakres każdego programu jest uzależniony od możliwości finansowych organizacji zwalniającej pracowników, zaś jego jakość często od renomy i marki firmy doradczej, która ma przeprowadzić outplacement. Niektóre organizacje decydują się samodzielnie przeprowadzić dla swoich pracowników outplacement. Inne w swoich działaniach posilkują się radami zewnętrznymi firm doradczych lub w całości zlecają im przeprowadzenie tego programu.

W każdym przypadku celem usługi jest znalezienie nowych pracodawców lub pomoc w założeniu własnych firm dla możliwie największej grupy zwalnianych osób.

Pomimo coraz większej popularności programów outplacementu, troska i dbałość o zwalnianych pracowników nadal wyróżniają stosujących te programy pracodawców. Koszty, jakie trzeba ponieść, są niewspółmierne do korzyści uzyskiwanych zarówno przez pracowników, jak i pracodawców. Z punktu widzenia pracowników zwraca się uwagę przede wszystkim na minimalizację psychologicznych kosztów utraty pracy (Kopeć, 2009, s. 34).

Pierwszą, najbardziej oczywistą konsekwencją podjęcia decyzji o zwolnieniach jest konieczność wypłaty odpraw. Ich wysokość, podobnie jak i okres wypłaty regulowana została przez przepisy Kodeksu pracy. Konieczność wypłaty odpraw szczególnie silnie odczuwana jest przez małe i średnie przedsiębiorstwa, choć dotyczy to również dużych organizacji.

Każdy pracodawca decydujący się na zwolnienia musi liczyć się z przekształceniem niezadowolenia z zaistniałej sytuacji w konflikt z pracownikami. Prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu wzrasta wraz ze stopniem zorganizowania pracowników na przykład w strukturach związków zawodowych.

Polskie przepisy regulujące obowiązki pracodawcy w przypadku zwolnień grupowych i monitorowanych mówią m.in., że w tego typu sytuacji pracodawca jest zobowiązany skonsultować zamiar przeprowadzenia grupowego zwolnienia z zakładowymi organizacjami związkowymi działającymi u tegoż pracodawcy (Lautsch, 2009, s. 50).

Równie ważna jest możliwość sabotaży i sabotowania w okresie zwolnienia. Z jednej strony mamy realną obawę pracodawcy przed szkodami, na jakie może narazić firmę sfrustrowany pracownik. Z drugiej strony mamy urażoną godność osobistą osób, które zostały posądzone o możliwość dokonania czynów niezgodnych z elementarną uczciwością.

Szalenie dotkliwą „zemstą” ze strony zwalnianych pracowników jest donosicielstwo. Nierzadkie są przypadki, kiedy zwalniany pracownik powiadamia na przykład organizację zarządzającą prawami autorskimi o wykorzystaniu przez pracodawcę nielegalnego oprogramowania. W takich sytuacjach najczęściej prokuratura wydaje nakaz rewizji w firmie, komputery są plombowane, co paraliżuje pracę, a niekiedy naraża pracodawcę na konieczność płacenia wysokiego odszkodowania.

Prawdopodobnie te obawy sprawiają, iż część pracodawców decyduje się na zwolnienie z obowiązku świadczenia pracy z chwilą wręczenia wypowiedzenia. W czasie trwania wypowiedzenia zwalniani pracownicy nie muszą pracować. Na pierwszy rzut oka sytuacja taka wydawałaby się korzystna dla pracownika – otrzymuje on nadal wynagrodzenie, mając czas na odpoczynek i poszukiwanie nowej pracy. Większość zwalnianych w ten sposób pracowników odbiera to jako osobistą zniewagę. Wraz ze wzrostem niepewności, obniżaniem nastrojów i koncentracją pracowników na kwestiach związanych ze zwolnieniami spada również motywacja do pracy. Spadek wydajności obserwowany jest zazwyczaj zarówno wewnątrz firmy, jak i przez osoby z zewnątrz – klientów czy też kontrahentów. Część indywidualnych konfliktów z pracownikami trafia najczęściej z ich powództwa do sądów pracy. Doświad-

czenie pokazuje, że konflikt z pracownikiem zakończony w sądzie pracy jest dużym dodatkowym kosztem dla pracodawcy.

Zwolnienia i ich odbiór przez otoczenie mogą mieć poważne konsekwencje dla firmy. Najpoważniejszym zagrożeniem jest możliwość utraty wizerunku jako organizacji budzącej zaufanie. Redukcje są bowiem sygnałem dla otoczenia, w którym funkcjonuje firma, że ma ona poważne kłopoty. Utrata wiarygodności, opinii stabilnej, wypłacalnej firmy, która buduje swoją przyszłość, ma szczególne znaczenie w kontaktach zewnętrznych z klientami, kooperantami, dostawcami. Utrata zaufania bezpośrednio przedkłada się na poziom sprzedaży, wiarygodność kredytową, możliwość pozyskania nowych dostawców, elastyczność w określaniu warunków współpracy, zaliczki itp. W związku z tym, że klienci, firmy kooperujące i dostawcy tak czy inaczej dowiedzą się o redukcjach, warto się zastanowić nad terminem i sposobem poinformowania ich o przyczynach tej sytuacji. Wiadomość taka powinna zawierać również informacje o podjętych i planowanych decyzjach mających na celu utrzymanie firmy i jej dalszy rozwój.

Z kolei reakcje psychologiczne osób zwalnianych mieszczą się w kanonie typowych dla sytuacji określanych przez psychologię jako „sytuacje trudne” czy też „sytuacje kryzysowe”. Reakcją pierwotną i dominującą jest najczęściej lęk. Poczucie zagrożenia i niepewność przyszłości podsycają tylko ów lęk. Szczególnie jest on widoczny u osób zwolnionych po raz pierwszy w życiu. Nie mając w przeszłości doświadczeń dających wskazówki, jakie przedsięwziąć działania, jak się zachować i kogo poprosić o pomoc, czują się zagubieni. Dużo łatwiej przystosować się do sytuacji osobom, które przeżyły w przeszłości utratę pracy – wiedzą, że sobie poradziły, są pewne, że mogą liczyć na wsparcie bliskich osób, mają świadomość, że to się zdarza i że zwolnienie nie oznacza wcale końca świata.

Kolejnym potencjalnym problemem osób zwalnianych z pracy jest utrata poczucia własnej wartości i zmniejszanie pewności siebie. Zagrożenie to w różnym stopniu dotyka różne osoby. Osoby pozostające w stresie często doznają nieprzyjemnych objawów o charakterze psychosomatycznym. Mogą skarżyć się na bezsenność lub wręcz odwrotnie – na nadmierną senność, drażliwość, płaczliwość, szybkie męczenie się, zmienność nastrojów lub obniżony nastrój, który może przerodzić się w depresję. Jeżeli stres utrzymuje się przez dłuższy czas, wówczas jego skutki mogą być znacznie groźniejsze. Wykazano, że silny, długotrwały stres jest jedną z przyczyn chorób serca, chorób wrzodowych, nerwic itp. Prawdopodobieństwo wystąpienia wspomnianych dolegliwości i schorzeń zależy od indywidualnych predyspozycji psychologicznych osób zwalnianych, nie bez znaczenia jest w tym przypadku wsparcie ze strony otoczenia czy też sytuacja materialna, w jakiej się znajdują.

Oczywistą pierwszą reakcją osoby, która przeszła pozytywnie przez selekcję do zwolnień, jest poczucie ulgi i zadowolenie z utrzymania pracy. U części osób zadowolenie mać jednak uczucie, że swoje miejsce pracy utrzymały kosztem kogoś innego.

Zadowolenie z utrzymania miejsca pracy wzmaga niepokój o przyszłość swoją i firmy. Pracownicy pozostający w przedsiębiorstwach zadają sobie pytania: Czy

będą następne zwolnienia? Czy plan restrukturyzacyjny się powiedzie? Czy warto wiązać się z firmą, czy może lepiej poszukać sobie nowego pracodawcy? Co stanie się z moim stanowiskiem pracy, jeżeli będą kolejne redukcje? Czy nadal będę miał takie dobre notowania u przełożonych?

Pozostali w firmie pracownicy podejmują codzienne obowiązki w napiętej atmosferze utrudniającej skupienie się na realizacji zadań i celów. Dlatego, na ile jest to możliwe, konieczne jest maksymalne skrócenie czasu nie tylko redukcji, ale również ustalania nowych zasad i wprowadzania restrukturyzacji (Flis, Mos, Zacharzewski, 2002, s. 49).

Reasumując, programy outplacementu znacznie ograniczają ryzyko roszczeń ze strony pracowników dzięki temu, że ich energia zostaje właściwie ukierunkowana. Wsparcie udzielane pracownikom w trakcie zmiany zawodowej jest nie tylko wyrazem troski o osoby, które należały do zespołu, lecz także jednym z narzędzi zarządzania talentami. Pozwala budować atmosferę zrozumienia i zaufania wewnątrz organizacji oraz sprawia, że byli pracownicy stają się ambasadorami firmy w przyszłości (Kopeć, 2009, s. 34).

## **2. Studium przypadku – prezentacja Tkalni Beskidzkiej Sp. z o.o. z siedzibą w Andrychowcie realizującej zwolnienia monitorowane**

Prezentowana spółka została zarejestrowana w Krajowym Rejestrze Sądowym w dniu 28 czerwca 2005 r., a rozpoczęła działalność produkcyjną na początku sierpnia 2005 r. Firma powstała w wyniku restrukturyzacji Grupy Kapitałowej Andropol SA.

Proces restrukturyzacji polegał na przejęciu dwóch wydziałów produkcyjnych: Wydziału Tkalni i Wydziału Przędzalni. Przedmiotem działalności firmy jest produkcja przędz i tkanin.

Firma działa w bardzo trudnych warunkach rynkowych, przemysł lekki od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku podlega nieustannej restrukturyzacji. Produkcja tkanin wykończeniowych w 1990 r. w nowych warunkach gospodarczych spadła do poziomu sprzed prawie czterdziestu lat. W 1991 r. nastąpiło z kolei poważne ograniczenie zapotrzebowań na tkaniny bawełniane i elanobawełniane ze strony zakładów te tkaniny konfekcjonujących. Wynikało to z nagłego załamania się handlu na różnych rynkach, przede wszystkim z ZSRR. Przeprowadzona od 2004 r. liberalizacja handlu tekstyliami wpisywała się w szerszy trend likwidowania barier w światowym handlu. Miała ona ułatwić krajom rozwijającym się dostęp do rynków krajów rozwiniętych i zwiększyć ich możliwości brania udziału w światowym handlu. Dla krajów rozwiniętych była zarówno narzędziem ułatwiającym handel, jak i elementem szerszej transakcji związanej, która otwierała nowe możliwości w dostępie do rynków usług. Okazało się jednak, że przeprowadzając liberalizację, nie przewidziano wielu elementów ubocznych, które spowodowały, iż nie dla wszystkich

krajów rozwijających się i nie dla wszystkich grup w krajach rozwiniętych było to posunięcie korzystne.

Wobec nadchodzącej liberalizacji, w ciągu ostatnich lat można było zaobserwować wyraźny trend do modernizacji sektora tekstylnego w Unii Europejskiej. Naturalnie nie wszystkie przedsiębiorstwa zdołały się zmodernizować i przestawić na produkcję towarów o wyższej wartości dodanej. Trudności miały zwłaszcza przedsiębiorstwa z południa Europy oraz z krajów nowo przyjętych do Unii.

Dobrym przykładem jest Polska, w której dominują małe zakłady, często niemające środków na modernizację. Wobec tego wykształcił się wyraźny podział na producentów obawiających się azjatyckiej konkurencji, którzy postulowali utrzymanie protekcyjnych barier, i zakłady spokojne o swój byt (Kobyłka, 2006).

Ogromnie negatywny wpływ na sytuację finansową prezentowanej spółki miała powódź w nocy z 24 na 25 sierpnia 2005 r. w Andrychowie. Spowodowała ona m.in. wyłączenie przez Powiatowy Urząd Nadzoru Budowlanego z użytkowania na dwa tygodnie hali przędzalni z powodu zawilgocenia kabli energetycznych. Skutkiem tego zamknięto dwa ciągi produkcyjne, gdyż ich naprawa nie była opłacalna. Zachwiało to płynnością finansową spółki, należności wobec dostawców nie były na bieżąco regulowane, wstrzymano zatem dostawy bawełny i wszczęto procedury windykacyjne. Dlatego zarząd spółki podjął decyzję o otwarciu likwidacji z dniem 26 kwietnia 2006 r.

Celem likwidacji było zamknięcie wszelkich spraw spółki w sposób zapewniający spłatę wszystkich wierzycieli oraz uratowanie Wydziału Tkalni.

Założenia planu likwidacji obejmowały:

- zamknięcie Wydziału Przędzalni połączone ze zwolnieniami grupowymi 326 pracowników;
- pozyskanie środków z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych na odprawę dla pracowników;
- doprowadzenie do podpisania z wierzycielami porozumień dotyczących warunków spłaty zadłużenia, tj. odroczenia spłaty zadłużenia w czasie i umorzenia części odsetek. Źródłem spłaty zobowiązań były przyszłe dochody spółki;
- minimalizację, w miarę możliwości, kosztów społecznych – uruchomienie działań osłonowych;
- sprzedaż majątku Wydziału Tkalni i przejście pracowników do nowego pracodawcy po spłacie zobowiązań spółki.

W ramach działań osłonowych realizowanych we własnym zakresie, spółka skupiła się m.in. na doradztwie udzielanym pracownikom przez Dział Kadr, a dotyczącym kompletowania dokumentów niezbędnych dla urzędu pracy bądź innego pracodawcy, pośredniczenia w przekazywaniu ofert pracy, udzielania informacji na temat przepisów prawa pracy oraz zwalniania pracowników z obowiązku świadczenia pracy w okresie wypowiedzenia w przypadku znalezienia przez nich nowej pracy.



Spółka w trakcie trwania procedury likwidacyjnej wzięła udział w projekcie „Usługi związane ze wsparciem zwolnień monitorowanych” w ramach Programu Phare 2003 Rozwój Zasobów Ludzkich finansowanego ze środków Unii Europejskiej i budżetu państwa oraz realizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Podmiotem odpowiedzialnym za realizację programu zwolnień monitorowanych była firma WYG International Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie.

Program był przygotowany z myślą o zwalnianych pracownikach, którym miał pomóc w pokonaniu stresu wywołanego utratą dotychczasowego zatrudnienia i w szybkim odnalezieniu nowego miejsca na rynku pracy.

Odchodzący pracownicy otrzymali realne, konkretne wsparcie w zakresie zdobycia nowych kwalifikacji i innej pracy w terminie kilku miesięcy od momentu zwolnienia. Korzystanie z pomocy w trakcie dokonywania redukcji zatrudnienia (jeszcze w zakładzie pracy w okresie wypowiedzenia) pozwoliło często na płynną zmianę i łagodne przejście do innego pracodawcy.

Zwolnienia monitorowane objęły w swojej klasycznej formule doradztwo zawodowe i psychologiczne, szkolenia oraz bezpośrednie poszukiwanie pracy. Poszczególne elementy programu przeplatały się wzajemnie w czasie, tak aby proces wewnętrznej adaptacji zmian łączył się z pierwszymi krokami na rynku pracy. Sukces programu zależał w znacznej mierze od umiejętności kreowania odpowiednich postaw w zależności od sposobu osobistej reakcji pracownika na zwolnienie. Przełamanie kryzysu wywołanego zwolnieniem i zaproponowanie nowych możliwości zawodowych było centralnym punktem pracy doradców realizujących program. Dla sprawnej realizacji programu zwolnień monitorowanych powołano na terenie zakładu pracy biura programu, nazywane najczęściej punktami pomocy zawodowej lub centrum adaptacji zawodowej. W punkcie/centrum działał zespół doradców zawodowych i analityków rynku pracy, a tam gdzie było to uzasadnione – pośrednik pracy. Doradcy zawodowi pracowali głównie na terenie zakładu pracy. Do ich zadań należała organizacja kontaktów z pracownikami i osobami odpowiedzialnymi za proces wewnątrz firmy. W pierwszej kolejności zadbali oni o poprawną komunikację z zarządem oraz osobami zwalnianymi. Każdy uczestnik projektu przeszedł pierwsze spotkanie informacyjne, warsztaty oraz spotkania indywidualne. Kolejne tygodnie przeznaczone były na spotkania indywidualne uczestników z doradcą zawodowym. Celem tych spotkań było lepsze poznanie osób tracących pracę, rozpoznanie ich kompetencji i określenie obszaru zainteresowań zawodowych.

Doradcy ściśle współpracowali z analitykami rynku i pośrednikami pracy, którzy uwzględniając indywidualne potrzeby, reprezentowali pracowników na rynku pracy. W trakcie trwania projektu zwalniani pracownicy mieli okazję otrzymać wsparcie psychologiczne, uczestniczyć w warsztatach i sesjach doradczych dostosowanych do ich potrzeb, w końcowej fazie mogli sporządzać swoje indywidualne plany rozwoju zawodowego.

Spotkania z doradcami zawodowymi miały na celu nabycie umiejętności dokonywania oceny możliwości i predyspozycji zawodowych, poszukiwania pracy, pisania

dokumentów aplikacyjnych, zakładania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej, prawa pracy i wielu innych. O ile program przewidywał kursy zawodowe dla odchodzących pracowników, to po ustaleniu ewentualnych deficytów kwalifikacyjnych osoby będące w okresie wypowiedzenia skierowano na kursy szkoleniowe. Następnie pracownicy zostali objęci programem pośrednictwa pracy. Zadaniem biura programu było dotarcie do innych pracodawców na rynku i poszukiwanie wolnych miejsc pracy.

Efekty programu zwolnień monitorowanych są dostrzegalne w skali całej firmy – program miał bezpośredni, pozytywny wpływ na pracowników pozostających w firmie, zakładowe organizacje związkowe, kierownictwo firmy oraz najbliższe otoczenie firmy. Służył uspokojeniu napięć związanych ze zwolnieniami, utrzymaniu tempa zmian organizacyjnych oraz poprawie morale pozostającej załogi. Tracącym pracę pozwolił na szybsze pokonanie stresu i podjęcie działań aktywizujących, co znacząco podniosło ich skuteczność.

Okres, który potrzebny jest na znalezienie satysfakcjonującej pracy dla wybranej osoby, w największej mierze zależy od jej postawy i zaangażowania w ten proces. Niemniej jednak przy odpowiednio ukierunkowanej pomocy ze strony doradców zawodowych i pośredników pracy prawie wszyscy uczestnicy programów w ciągu dwóch–trzech miesięcy od rozpoczęcia programu nawiązali kontakt z przyszłym pracodawcą lub wybierali inny rodzaj działalności, który zapewnia im aktywność zawodową.

Działania osłonowe zorganizowane przez firmę WYG International Sp. z o.o. przedstawiają się następująco:

- przeprowadzono doradztwo zawodowe dla 235 osób na terenie zakładu (dodatkowo 7 osób z AZPB Andropol SA skorzystało z doradztwa);
- przeprowadzono 11 szkoleń zawodowych dla 186 osób;
- zorganizowano 8 warsztatów aktywizujących dla 136 osób;
- każdej z osób objętych programem przedstawiono jedną ofertę pracy.

Podsumowanie działań osłonowych:

- na ogólną liczbę 695 zatrudnionych pracowników procedurą zwolnień objęto 326 pracowników, a zwolniono 310;
- 6 pracowników nieobjętych zwolnieniami grupowymi zwolniło się, gdyż znalazło lepszą pracę;
- zorganizowano 11 stanowisk pracy na Wydziale Tkalni wskazanych przez związki zawodowe;
- w Grupie Andropol SA zatrudniono 5 pracowników;
- 11 osób samodzielnie znalazło pracę;
- czasowo zatrudniono 50 osób na stanowiskach skręcarek;
- z działań osłonowych zorganizowanych przez firmę WYG International Sp. z o.o. skorzystało 235 osób;
- z własnej woli 101 pracowników nie skorzystało z działań osłonowych.

### 3. Podsumowanie

Obecnie wiele polskich firm zgłasza do urzędów pracy konieczność przeprowadzenia zwolnień grupowych z przyczyn ekonomicznych. Spadki zamówień, wahania kursu złotego, opcje walutowe wywołują w efekcie wzrost bezrobocia, spadającą z miesiąca na miesiąc liczbę ofert zatrudnienia, zapowiedzi zwolnień masowych.

Dotyczy to zakładów pracy nieomal wszystkich gałęzi naszej gospodarki. Jak wynika z analizy rynku pracy, znaczna część przedsiębiorców stara się aktywnie wspierać w różny sposób odchodzących z ich firmy pracowników. Aktywność ta byłaby większa i skuteczniejsza, gdyby mogli oni przeznaczyć na outplacement więcej środków finansowych. Najczęściej stosowanymi w przedsiębiorstwach formami przy zwolnieniach grupowych były: pomoc w przekwalifikowaniu zawodowym oraz szkolenia na temat aktywnego poszukiwania pracy na współczesnym rynku.

Korzyści z zastosowania outplacementu to przede wszystkim brak sporów ze związkami zawodowymi, poprawa wizerunku przedsiębiorstwa, tymczasowe zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa i pewności na przyszłość u zwalnianych oraz lepsze zrozumienie przyczyn restrukturyzacji i zwolnień. Natomiast bardzo rzadko następowała poprawa atmosfery (klimatu organizacyjnego, morale, motywacji) w przedsiębiorstwie, które dokonało cięć w zatrudnieniu.

Typową formą wspierania przez firmy osób zwalnianych było przyznawanie im jednorazowych odpraw pieniężnych. Rozwiązanie to miało zapewniać tzw. spokój społeczny w firmie i umożliwiać w miarę łagodne rozstanie się z pracownikiem. Należy jednak stwierdzić, że jest to rozwiązanie dające pracownikowi niewielkie perspektywy na przyszłość. Bardziej rozwinięte i zarazem skuteczniejsze niż w Polsce formy wsparcia dla zwalnianych są stosowane w krajach wyżej rozwiniętych gospodarczo. Mniejszy nacisk kładzie się w nich na politykę odpraw finansowych, a większą uwagę koncentruje się na współpracy w znalezieniu nowego miejsca pracy. Outplacement staje się tam de facto usługą rekrutacyjną.

Efekty outplacementu zależą od operatywności profesjonalnych poszukiwaczy pracy, a także od chłonności lokalnego rynku pracy. Pozyskiwane w okolicy oferty pracy są następnie przekazywane zredukowanym pracownikom. Pozostałe formy pomocy zwalnianym, takie jak doksztalcanie, terapia psychologiczna czy pomoc prawnicza, należy traktować jedynie jako formy uzupełniające wobec procesu zmiany miejsca pracy, choć nie należy ich zaniedbywać.

### Bibliografia

- Berg-Peer J. 2004. *Outplacement w praktyce*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-8935-546-9.
- Flis A., Mos M., Zacharzewski A. 2002. *Outplacement – program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*. Kraków: Wydawnictwo AKADE. ISBN 83-7287-014-4.
- Kobyłka A. 2006. *Spór o tekstylia Unia Europejska – Chiny*. [on-line; aktualizacja: 2006-10-23]. Dostępny w Internecie: [www.psz.pl](http://www.psz.pl).

- Kopeć H. 2009. *Blaski i cienie outplacementu*. „Personel i Zarządzanie” nr 6.
- Kopeć J., Piwowarczyk J. 2004. *Outplacement w procesie racjonalizacji zatrudnienia w firmie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-215-4.
- Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J. 2000. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza. ISBN 83-8557-798-X.
- Lautsch A. 2009. *Trudne rozstania*. „Personel i Zarządzanie” nr 5.
- Lenart M. 1998. *Zwalnianym pomagać: outplacement w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*. „Personel” nr 5.
- Małachowski W. 2006. *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”. ISBN 978-83-8692-995-5.
- Materiały konferencji podsumowującej projekt „Usługi związane ze wsparciem zwolnień monitorowanych” – PHARE 2003 – Rozwój zasobów ludzkich. Warszawa 2006.
- Zembroń J. 2002. *Splot andrychowski: zarys historii Zakładów Przemysłu Bawełnianego w Andrychowie. Grupa Kapitałowa Fasty – Uniontex – Andropol*. Andrychów.

## Outplacement as a Tool in the Process of Employment Restructure

**Abstract:** Job cuts have become a very difficult problem in each organization. It needs careful and responsible approach from the employer's side, towards the employees being made redundant. Making employees redundant influences badly the image of the company. Therefore, employers who care about a good image of their company, try to resolve this unpleasant layoff problem by providing a service called in English outplacement, which means providing each displaced employee with a thorough support to help them to find themselves in a new situation, both in professional and private life, to adjust to the requirements of a modern job market and to find a new job. The article also includes a case study – the presentation of a company, which provides outplacement services in real life through their own staff members and with the help of a consultancy company.

---

---

**Key words:** outplacement, monitored layoffs

---

---