

Komu potrzebny jest outplacement?

Wsparcie zwalnianych pracowników zwane outplacementem jest zwykle tematem trudnym dla zarządów i HR, a na pewno też kontrowersyjnym od strony pracownika. Kiedy dochodzi do grupowych zwolnień, zwykle oznacza to, że organizacja jest w trudnym okresie i, aby przetrwać, rozstanie z częścią pracowników jest konieczne. Środowisko biznesowe reaguje na dzisiejszy kryzys w bardzo różny sposób, w zależności od poziomu rozwoju organizacji, ale też od poziomu bezpieczeństwa biznesowego organizacji.

W sytuacji, w której organizacje mierzą się chociażby z brakiem przewidywalności biznesu, łatwo jest podjąć decyzję, której konsekwencje będą odczuwalne przez długi czas. Taką decyzją może być decyzja o wsparciu pracowników procesem outplacementu. W niniejszym artykule postaram się odpowiedzieć na pytania: Komu potrzebny jest cały proces, czy warto inwestować środki w ludzi, z którymi właśnie się żegnamy? Czy organizacja potrzebuje outplacementu i jaki to ma wpływ na jej reputację?

WSZECHESTRONNA POMOC ZWALNIANYM

Zanim przejdziemy do odpowiedzi, warto przypomnieć znaczenie słowa outplacement oraz popularne skojarzenia, jakie pojawiają się w związku z tym określeniem. 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 znalezienie się w nowej sytuacji życiowej, przystosowanie do wymogów współczesnego rynku pracy oraz wspieranie w poszukiwaniu nowego miejsca pracy. Próbowano używać dla tego terminu tłumaczenia „zwolnienia monitorowane” lub „łagodne”, jednak żadna z tych nazw nie weszła do słownika HR¹.

Sam proces stosowany jest zarówno przy programach dobrowolnych odejść, mamy wtedy proces grupowy, jak i przy zwolnieniach indywidualnych, gdzie można zapewnić wsparcie bardziej spersonalizowane. Osobnym programem jest outplacement dla najwyższej kadry menedżerskiej zawierający rów-

nież elementy planowania kariery w dłuższej perspektywie. Przez ostatnie lata na tzw. rynku pracownika cały ten proces był bardzo rzadko potrzebny, działy HR często nie miały wdrożonego outplacementu, były inne pilniejsze obszary do zarządzania. Sytuacja z Covid-19 spowodowała potrzebę poznania i wdrożenia tego działania, czasami bardzo szybko. Znacznym utrudnieniem było postrzeganie tego wsparcia jako procesu bardzo drogiego, czasochłonnego i wymagającego zaangażowania HR. Sam proces jest traktowany jako wsparcie raczej dla kadry menedżerskiej niż specjalistycznej, szczególnie w Polsce. Szacunkowo około 70 proc. firm, które zwalniają choćby jednego pracownika w Europie Zachodniej, zapewnia mu pomoc w poszukiwaniu nowej pracy, czyli outplacement. W Polsce może to być maksymalnie 10-15 proc.² Zarówno ceny tego typu projektów, jak i praktyka stosowania w innych krajach pokazują, że wsparcie warto stosować dla wszystkich pracowników.

Nowoczesne technologie dają ogromne możliwości zarówno w skalowalności, jak i w warunkach cenowych. Jeszcze nie tak dawno koszt outplacementu plasował się w okolicy jednokrotności średniego wynagrodzenia pracownika, co znacznie ograniczało możliwości stosowania tego narzędzia. Dziś różnego rodzaju wsparcie outplacementowe można otrzymać w znacznie niższej cenie.

WAŻNY ELEMENT BUDOWANIA REPUTACJI

Czy warto jednak ponosić koszty skoro i tak żegnamy się z pracownikiem? Jakie korzyści może zyskać organizacja, decydując się na taki proces?



ANNA
PIASECKA

prezes zarządu Talent Exact
Sp. z o.o.,
anna.piasecka@talentexact.pl



Szacunkowo około 70 proc. firm, które zwalniają choćby jednego pracownika w Europie Zachodniej, zapewnia mu pomoc w poszukiwaniu nowej pracy, czyli outplacement. W Polsce może to być maksymalnie 10-15 proc.² Zarówno ceny tego typu projektów, jak i praktyka stosowania w innych krajach pokazują, że wsparcie warto stosować dla wszystkich pracowników.



Przede wszystkim warto pamiętać o pracownikach, którzy zostają w firmie, jeśli zależy nam na ich wysokiej efektywności. Pracownicy muszą wiedzieć, dlaczego właśnie koleś został zwolniony i w jaki sposób to się odbyło. To bardzo wpływa na ich morale, a w efekcie na zaangażowanie.

Badania pokazują, że firmy, które zaoferowały proces wsparcia, uzyskały 20 proc. wyższe zyski, miały również dwukrotnie mniejszą ilość pozwów sądowych, a w połowie firm nie nastąpił spadek poczucia satysfakcji i zaangażowania³. Zwykle pracownicy, którzy odchodzą, mają wiedzę na temat wrażliwych informacji. Sposób, w jaki firma kończy współpracę, może wpłynąć na to, jak pracownik potraktuje te informacje i tajemnice firmy. Trudno nie wspomnieć o reputacji firmy, którą budujemy latami, a bardzo łatwo jest ją stracić, chociażby w procesie zwalniania.

Postrzeganie firmy przyciąga klientów, inwestorów oraz wysoko wykwalifikowanych specjalistów, co jest niezwykle istotne w sytuacji spowolnienia gospodarczego. Reputacja stanowi jedno z cennych niematerialnych zasobów organizacji. Możemy ją zdefiniować jako opinię otoczenia firmy w kontekście konkurentów, opartych na doświadczeniach w kontaktach z nią.

Silna reputacja stanowi też gwarancję jakości produktu, a także firmy z dobrą reputacją znacznie lepiej znoszą sytuacje kryzysowe⁴. Reputacja firmy jest elementem strategicznym, jako element strategii długoterminowej, dlatego warto przewidywać efekty naszych działań. Na rynku pojawia się wiele zróżnicowanych cenowo procesów dających wsparcie, w związku z tym warto wybrać outplacement dający pracownikom konkretne podpowiedzi w wyborze ścieżki kariery. Nie jest pewne, że znajdą zatrudnienie dokładnie na takiej samej pozycji. Większość przewidywań dotyczących rynku pracy sugeruje,

że będziemy zmieniać swoje kariery kilka razy w naszym życiu zawodowym. Warto wiedzieć, jakie mamy predyspozycje, gdzie znajdziemy satysfakcje i będziemy efektywni. Pracownik, który jest zwolniony, przechodzi bardzo trudny proces od zaprzeczenia do akceptacji⁵ całej sytuacji, im krócej będzie wypierał sytuację, w jakiej się znalazł, tym szybciej przejdzie do działania. Zwykle pomaga mu w tym świadomość swoich mocnych stron, która jest bardzo zachwiana, dlatego wielkim wsparciem będzie pokazanie mu jego faktycznych atutów. Samo przygotowanie CV to trochę za mało, jest zresztą wiele stron, na których można to zrobić zupełnie za darmo. Trudno jest też w danej chwili przewidywać, jak zachowa się rynek pracy, bo tak naprawdę nikt tego nie wie. Dobrze przygotowany outplacement może być bardzo dobrym wsparciem dla pracownika i organizacji, warto to rozważyć, podejmując trudne decyzje dotyczące zwalniania pracowników. ■

Przypisy:

¹ 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

² Wsparcie dla zwalnianych pracowników - rozwiązania outplacement dla firm i pracowników na czasy epidemii, www.lhlpolska.pl/pl/outplacement-i-restrukturyzacja, dostęp na 1.08.20

³ M. Hajec, Czym jest outplacement?, www.rynekpracy.pl/artykuly/czym-jest-outplacement, dostęp na 1.08.20

⁴ E. Bombiak, Outplacement jako narzędzie budowania reputacji przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego W Siedlcach, 105, 2015

⁵ E. Kübler-Ross, Rozmowy o śmierci i umieraniu, 1979