

ZWOLNIENIA MONITOROWANE JAKO FORMA WSPARCIA ZWOLNIEŃ GRUPOWYCH

Wprowadzenie

Restrukturyzacja zatrudnienia w Polsce przybiera najczęściej formę redukcji zatrudnienia (świadczą o tym najlepiej przykłady z okresu transformacji ustrojowej z początku lat 90-tych.) Głównym celem redukcji zatrudnienia jest obniżenie kosztów pracy. W wielu przypadkach redukcja zatrudnienia na dużą skalę przybiera postać zwolnień grupowych.

Redukcja zatrudnienia jest jedną z form działań, które pozwalają przetrwać firmie okres kryzysu gospodarczego. Jednak redukcja zatrudnienia, zwłaszcza w postaci zwolnień grupowych przynosi efekty tylko wtedy gdy jest dobrze przygotowana. Służą temu programy outplacementu lub zwykłe plany odejść (zawierają one m.in. liczbę osób przewidzianych do zwolnienia, informowanie pracowników i konsultacje ze związkami zawodowymi, bodźce zachęcające do dobrowolnego zwolnienia się, warunki zwolnień itp.)

Zwolnienia grupowe regulowane są ustawą z 13.03.2003¹. Określa ona: procedury postępowania w sytuacji zwalniania pracowników zapobiegające m.in. ponoszeniu przez pracodawców dodatkowych kosztów (np. na rozprawy sądowe), wielkość odszkodowania dla pracowników, kategorie pracowników chronionych oraz sytuacje, w których pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę.

1. Outplacement (zwolnienia monitorowane) jako forma wsparcia zwolnień grupowych

Specyfika outplacementu

W literaturze można znaleźć różne polskie odpowiedniki terminu outplacement m.in. „wypowiedzenie ze znieczuleniem” (Berkowski P.), „zwalnianie w białych rękawiczkach” (Maćkowiak J.), „cywilizowane zwalnianie pracowników” (Puchalski K.), „wypowiedzenia z

¹ Ustawa z 13.03.2003 o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunku pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników, Dz. U. 2003, nr 90, poz.884.

klasą” (Nogaj H.). Jednak powszechnie przyjętym w Polsce jest termin „zwolnienia monitorowane”, który wygrał w konkursie ogłoszonym przez dwutygodnik „Personel”(1999) na polski odpowiednik słowa outplacement. Firmy konsultingowe prowadzące programy outplacementu na zlecenie przedsiębiorstw używają również określeń: „program adaptacji zawodowej” lub „program aktywizacji zawodowej”.

Spośród wielu definicji outplacementu można przytoczyć definicję znanego specjalisty od zarządzania zasobami ludzkimi M. Armstronga:

„Program zwolnień monitorowanych (outplacement) ma na celu udzielenie zwalnianym pracownikom pomocy w poszukiwaniu innej pracy. Zakłada on wspieranie pracowników w tym trudnym okresie przez doradztwo, pomoc w ponownym określeniu możliwości własnej kariery i celów pracy, a następnie zapewnienie wiarygodnych, przedstawionych w delikatny sposób wskazówek dotyczących osiągnięcia tych celów.”²

Podsumowując wyniki analizy definicji należy uznać outplacement za nowoczesny proces wspomagający strategiczne zarządzania zasobami ludzkimi poprzez udzielanie kompleksowej i specjalistycznej pomocy zwalnianym pracownikom, którzy znajdują się w trudnej sytuacji a zarazem ułatwienie im odnalezienia się w nowej sytuacji, zarówno zawodowej jak i życiowej.

Rodzaje outplacementu

Początkowo outplacement traktowano, jako formę specjalistycznych usług doradczych dla kadry menedżerskiej. Jednak zwiększenie konkurencji między przedsiębiorstwami zarówno w skali lokalnej jak globalnej zmuszało je do zwolnień pracowników często na dużą skalę. Spowodowało to zapotrzebowanie na różne rodzaje outplacementu. Najczęściej wymienia się outplacement: indywidualny, grupowy i mieszany.

Outplacement indywidualny

To outplacement skierowany do specjalistów i kadry menedżerskiej polegający na pracy konsultanta z uczestnikiem programu pomagającego mu w znalezieniu zatrudnienia. Czas nie jest określony a pomoc odbywa się w oparciu o opracowany (wspólnie z klientem) harmonogram działań. Konsultant udziela wsparcia i analizuje postępy klienta. Program trwa dalej, również podczas okresu próbnego w nowej firmie i kończy się dopiero po otrzymaniu

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 426.

przez klienta propozycji stałego zatrudnienia. Jeżeli klient nie otrzyma takiej propozycji program trwa nadal aż do skutku.

Tego typu outplacement indywidualny stosowany jest również w stosunku do pracowników szczególnie cenionych przez firmę (potem w nowej firmie opinia takiej osoby o firmie, często lidera opinii, może zadecydować o przyszłych kontraktach) oraz wysokiej klasy specjalistów.

Outplacement grupowy

Według A.Sidor-Rządkowskiej „Outplacement grupowy jest propozycją kierowaną do pracowników niższych szczebli, w tym również do kierowników usytuowanych niżej w hierarchii. Są to zwykle osoby, z którymi firma decyduje się rozstać w ramach zwolnień grupowych przeważnie na skutek przekształceń i procesów restrukturyzacyjnych”³

W Polsce za zwolnienia grupowe uważa się te, które pociągają za sobą konieczność:

- rozstania się ze wszystkimi pracownikami z powodu likwidacji lub upadłości zakładu;
- jednorazowego lub dokonanego w ciągu 3 miesięcy zmniejszenia zatrudnienia z przyczyn dotyczących pracodawcy o co najmniej 10% w zakładach zatrudniających do 1000 osób oraz o co najmniej 100 pracowników w firmach powyżej 1000 osób.

W takich sytuacjach program outplacementu grupowego może stanowić wsparcie dla dużej liczby pracowników zmuszonych do odejścia z powodu restrukturyzacji zatrudnienia. Taki program powinien:

- być dopasowany do sytuacji uczestników;
- zawierać ofertę szkoleń i długofalowej opieki nad uczestnikami przy czym forma i treść szkoleń oraz metody szkolenia powinny być dostosowane do różnych grup docelowych.

Tworzenie programu outplacementu obejmuje kilka etapów:

- krok pierwszy to określenie jego formy i czasu trwania
- krok drugi to wyznaczanie osób – uczestników programu (jeżeli program jest częścią pakietu socjalnego to udział powinien móc wziąć każdy zainteresowany). Generalnie jednak uczestnictwo jest dobrowolne. Tworzenie grup szkoleniowych to istotny element programu wpływający na jego sukces.

³ M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s.105

Celem szkoleń, istotnego składnika programu outplacementu, jest wytworzenie wysokiego poziomu motywacji do działania (poszukiwania pracy), przełamywanie lęków i wątpliwości związanych z niską samooceną oraz pokazanie nowych perspektyw.

Stąd w skład programu szkoleń powinny wchodzić takie tematy jak:

- poznanie swoich mocnych i słabych stron osobistych i zawodowych,
- pokazanie ich w dokumentach aplikacyjnych (analiza SWOT),
- prezentacja CV połączona z autoreklamą,
- poznanie strategii poszukiwania pracy,
- ćwiczenia zachowania się w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej itp.

Oprócz poznania sposób poszukiwania pracy istotne jest podnoszenie przez uczestników poczucia własnej wartości oraz gotowości do zmian.

2. Ocena skuteczności outplacementu

Dopiero po zakończeniu zabiegów w ramach outplacementu a szczególnie ważnego elementu programu jakim są szkolenia można próbować określić jak było ono skuteczne i pomocne dla przedsiębiorstwa i uczestników, ale również organizacji związkowych jeśli działają w przedsiębiorstwie.

Ocena skuteczności outplacementu z perspektywy przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo ma oczywiście obowiązek udzielenia, zgodnie z obowiązującymi przepisami, przynajmniej minimalnej pomocy zwalnianym pracownikom (np. dni wolnych na poszukiwanie pracy). Jednak dopiero zastosowanie outplacementu przynosi przedsiębiorstwu dodatkowe korzyści:

- materialne np. zmniejszenie ilości procesów przed sądem pracy, redukcję strat spowodowanych dużą ilością zwolnień;
- niematerialne np. dbanie o wizerunek „humanitarnego” przedsiębiorstwa odpowiedzialnego wobec własnych (byłych) pracowników zwłaszcza o długim stażu pracy.

Ocena skuteczności outplacementu z perspektywy pracowników

Na ogół outplacement jest dobrze oceniany przez biorących w nim udział pracowników. W odniesieniu do menedżerów wyższego szczebla a często również specjalistów usługi są wręcz standardem i często są zawarte w kontraktach menedżerskich. Zarówno z perspektywy

menedżerów i specjalistów jak szeregowych pracowników outplacement daje dla nich szereg korzyści:

- pomoc konsultantów w negocjacjach warunków zwolnienia;
- wsparcie psychiczne dla zwalnianych znajdujących się często w „dołku psychicznym”;
- pomoc w szybszym i łatwiejszym znalezieniu nowej pracy;
- szkolenia pozwalające zdobyć: nowy zawód (poszukiwany na lokalnym rynku pracy) i nowe doświadczenia wspierające rozwój osobisty.

Ocena skuteczności outplacementu z perspektywy organizacji pracowniczych funkcjonujących w przedsiębiorstwach

Stosunek zwłaszcza rad pracowniczych do programów outplacementu był początkowo sceptyczny. Nastawiano się raczej na działania związane z ochroną pracowników przed zwolnieniami. Jednak skuteczność programów outplacementowych przeprowadzanych w wielu polskich firmach przekonała je, że niemniej ważne są działania pomagające zwalnianym znaleźć nowe miejsce pracy jeżeli zwolnień z różnych powodów uniknąć nie można.

3. Outplacement w przedsiębiorstwach polskich

Za pioniera outplacementu w Polsce uważane są zakłady Przemysłu Tytoniowego należące do koncernu Philips Morris, które przeprowadziły taki program w zakładzie w Oświęcimiu (250 zwolnionych pracowników). Wśród kolejnych firm wymienić należy TP S.A., Hochtief Polska sp.z.o.o., Daewoo – FSO Motors, Saint-Gobain Abrasives, Grupa Żywiec S.A, Fugo S.A., Kompania Piwowarska Browary Wielkopolskie, Danone, Bank Zachodni, Unilever, Cadbury-Wedel i wiele innych. Przykłady świadczą, że na terenie Polski realizowanych jest dużo projektów opartych na założeniach metodologicznych outplacementu a liczba uczestników projektu (zwalnianych pracowników) wahała się od kilkunastu do kilkuset a nawet kilku tysięcy.

Przykładem restrukturyzacji zatrudnienia przeprowadzonej na szeroką skalę jest TP S.A. Program obejmował okres od 1992 do 2005, ale tak naprawdę rozpoczął się w roku 2000 i trwał do 2004. W tym okresie z firmy odeszło około 25 tysięcy osób. Outplacement był jedną z form pomocy oferowanej pracownikom odchodzącym z TP S.A. Oferował odchodzącym wsparcie zarówno w postaci szkoleń jak doradztwa. Program outplacementu był oferowany

gdy pracownicy przewidziani do zwolnienia byli jeszcze zatrudnieni w TP S.A (pobierali wynagrodzenie i świadczenia socjalne). Taka sytuacja była korzystna dla przedsiębiorstwa i zwalnianych gdyż dawała czas na pokazanie nowych perspektyw i możliwości wykorzystania swoich kompetencji w innej firmie (pracy). Zwalniani dobrowolnie podejmowali decyzję o wyborze szkoleń (np. warsztaty poszukiwania pracy czy zakładania własnej działalności gospodarczej)

Każdy uczestnik programu otrzymał „Podręcznik dla pracowników TP S.A. poszukujących pracy” oraz komplet materiałów informacyjnych pomagających w podjęciu pracy. Dla zainteresowanych stworzono punkty konsultacyjne oraz nawiązano współpracę z urzędami pracy. W 2000 roku ponad 70 % pracowników odchodzących z firmy skorzystało z programu odejść dobrowolnych.

Ważną rolę w procesie outplacementu odegrały zorganizowane w całej Polsce ośrodki nazwane Centrami Adaptacji Zawodowej (CAZ). W ośrodkach prowadzono spotkania indywidualne w czasie których badano predyspozycje zawodowe oraz oczekiwania dotyczące programu. Pomagano również w opracowaniu dokumentów aplikacyjnych i przedstawiono konkretne oferty pracy.

W ośrodkach odbywały się również szkolenia i kursy. Do nich napływały oferty z rynku pracy. CAZ utrzymywały również kontakt z mediami.

Raporty z działalności wewnętrznych ośrodków outplacementowych sływały co miesiąc do centrali. Pozwoliło to na koordynację działań w ramach projektu.

Oferowane przez CAZ szkolenia i kursy przeznaczone były przede wszystkim dla pracowników, których stanowiska miały być całkowicie zlikwidowane i którzy musieli odejść z firmy. Przed ustaleniem oferty szkoleń dokonano analizy rynku pracy pod kątem możliwości zatrudnienia pracowników w innych zawodach. Najbardziej popularnymi szkoleniami outplacementowymi w TP S.A były: kursy zawodowe (np. kosmetyczny, fryzjerski, obsługi kas fiskalnych, kierownik małej gastronomii, prowadzenia ksiąg rachunkowych, doradztwa podatkowego, rachunkowości , na prawo jazdy kat.B,C,D, spawania gazowego i argonowego), kursy informatyczne (tworzenie stron WWW, photoshop, instalacji i obsługi systemów komputerowych, budowy i administracji sieci LAN). Firma oferowała również dofinansowanie do nauki (matura, studium pomaturalne, studia wyższe).

Ciekawą propozycją był program „Praca za pracowników (PzP)” łączący elementy biznesowe (outsourcing usług) z elementami społecznymi (outplacement)⁴. Program dawał

⁴ P. Berkowski, *Jak zwolnić a nie stracić?*, „Personel” 2003, nr 7, s. 10.

możliwość przejścia własnych pracowników do nowego pracodawcy, który przejmował Pion Sieci. Propozycję przejścia przedstawiono 5500 pracownikom spośród 23 300 zatrudnionych w pionie. Dzięki takiemu podejściu spółka osiągnęła nie tylko oszczędności rzędu 100 mln. złotych, ale zagwarantowała zachowanie miejsc pracy, utrzymanie sprawności sieci przez doświadczonych pracowników, sprostanie wymogom konkurencji itp.

W zamian za stałe zlecenia firmy zewnętrzne zobowiązały się do zatrudnienia pracowników TP S.A. na umowę o pracę na czas do minimum 12 lutego 2004. Dzięki tak korzystnej ofercie 86% zwalnianych podjęło pracę u nowego pracodawcy zachowując prawa i przywileje np. ekwiwalent za impulsy telefoniczne czy nagrody jubileuszowe.

Podsumowanie

Wzrost zainteresowania programami outplacementu, zwłaszcza w okresie kryzysu, spowodował, że coraz więcej firm zaczęło proponować takie usługi. O ile outplacement indywidualny stał się już prawie standardem to wzrasta również (mimo znaczących kosztów realizacji takich programów przez firmy doradztwa personalnego) zainteresowanie outplacementem grupowym. Coraz częściej organizacje związkowe domagają się aby podobnie jak w kontraktach menedżerskich w pakietach socjalnych takie usługi były standardem.

Programy outplacementowe pomagające skutecznie zwalnianym w znalezieniu nowej pracy są znaczącym narzędziem w walce z bezrobociem. Dlatego powinny być wykorzystane przez wszystkie (a przynajmniej duże) przedsiębiorstwa przeprowadzające zwolnienia grupowe. Cytowane w artykule przykłady sukcesów, które odniosły firmy stosujące te programy wskazują na ich dużą przydatność.

Literatura

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [2] Berg-Peer J., *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [3] Flis A., Mos M., Zacharzewski A., *Outplacement. Program ułatwiania zmiany dla zwalnianych pracowników*, AKADE, Kraków 2002.
- [4] Sidor-Rządowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

[5] Strużyna J., Madej E., Stokłosa B., *Przewodnik po outplacement*, Rudzka Agencja Rozwoju „Inwestor”, Ruda Śląska 2000.

Streszczenie

Artykuł prezentuje problematykę restrukturyzacji zatrudnienia a szczególnie trudną do realizacji dla firm redukcję zatrudnienia.

Jednym ze stosowanych coraz częściej przez firmy rozwiązań w przypadku zwolnień na dużą skalę czyli zwolnień grupowych jest wykorzystanie podejścia określanego jako outplacement (polskim odpowiednikiem są zwolnienia monitorowane).