

See discussions, stats, and author profiles for this publication at:  
<https://www.researchgate.net/publication/289124338>

# Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi

Chapter · January 2007

---

READS

4

2 authors:



[Magdalena Gorzelany - Dziad...](#)

Cracow University of Economics

52 PUBLICATIONS 2 CITATIONS

SEE PROFILE



[Julia Gorzelany](#)

University of Agriculture in Kr...

39 PUBLICATIONS 2 CITATIONS

SEE PROFILE

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA  
IM. ST. STASZICA W KRAKOWIE



**JUBILEUSZOWA  
X MIĘDZYNARODOWA  
KONFERENCJA NAUKOWA**

**ZARZĄDZANIE  
PRZEDSIĘBIORSTWEM**

**Teoria i praktyka**

**Kraków, 22–23 listopada 2007**



UCZELNIANE WYDAWNICTWA NAUKOWO-DYDAKTYCZNE

KRAKÓW 2007

## 6. OUTPLACEMENT JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC\*, Julia GORZELANY\*\*

\*Akademia Ekonomiczna, Kraków, \*\* Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki, Kraków

**Streszczenie:** Współcześnie działające przedsiębiorstwa nie mogą już łączyć konkurencyjności przedsiębiorstwa jedynie z poziomem i efektywnym wykorzystaniem zasobów materialnych, konieczna w analizie konkurencyjności jest ocena działalności przedsiębiorstwa przez pryzmat łącznego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych, którymi on dysponują. W artykule przybliżona została problematyka zarządzania zasobami ludzkimi, jako odrębna metoda kierowania personelem. Szczególnie uwaga została skierowana na outplacement, który jest narzędziem wspomagającym ZZL.

**Słowa kluczowe:** outplacement, zarządzanie zasobami ludzkimi, redukcja zatrudnienia

### 1. WPROWADZENIE

W dzisiejszych czasach zaczyna się rysować coraz wyraźniej proces rozwoju i doskonalenia przedsiębiorstw w ich przygotowaniu na wyzwania XXI wieku, niezależnie od poziomu gospodarczego kraju, w którym te organizacje funkcjonują. W procesie tym duże znaczenie mają globalizacja gospodarki światowej, jak również rozwój technologii. Z powodu dynamicznych zmian w gospodarce światowej przedsiębiorstwa zmuszone są do permanentnego doskonalenia sposobów funkcjonowania i borykają się z problemem polegającym na tym, jak poradzić sobie w erze informacji i wiedzy. Według Petera Druckera, siłą napędową rozwoju przedsiębiorstwa nie są już tradycyjne zasoby (praca, ziemia, kapitał), lecz ludzie, którzy stają się kluczowym czynnikiem kreatywności we wszystkich dziedzinach życia. Eksperti z dziedziny zarządzania uważają, iż jedynym słusznym działaniem zmierzającym do integracji współczesnych firm jest ich podział na te organizacje, które w swoich działaniach wykorzystują wiedzę i na te, które się na niej całkowicie opierają. Zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza pewną ideologię, opartą na przekonaniu, iż organizacje istnieją po to, aby dostarczyć klientom pewnych wartości (dóbr). Duże znaczenia w osiągnięciu wyżej wskazanego celu ma kierowanie ludźmi i traktowanie ich nie jako koszty zmienne, lecz jako majątek trwały. ZZL postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów przedsiębiorstwa, stąd też stoi na stanowisku, iż należy im zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwość rozwoju posiadanych zdolności [2].

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że, pomimo, iż kierownicy zdają sobie sprawę jak cenni są ludzie w organizacjach czasami stają przed problemem redukcji zatrudnienia. Outplacement jest narzędziem wspomagającym ZZL. W niniejszym artykule zostanie wskazana droga, która mogą podążać kierownicy, gdy stają przed faktem zwolnień pracowników.

## 2. ISTOTA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Odkrycie znaczenia zasobów ludzkich – najcenniejszych zasobów społeczeństwa postindustrialnego – wymaga nowej rewolucji w myśleniu. Nie wystarcza już wizja walki konkurencyjnej. Więcej uwagi trzeba poświęcić pracownikom i współpracy z klientami. Nie są oni już aktorami pasywnymi, ale jednocześnie nie mogą być traktowani jak wrogowie lub przeciwnicy, których należy eksploatować. Ważne jest poznanie ich zasobów, po to, aby – współpracując z nimi – umożliwić im ich konstruktywne wykorzystywanie. Nie chodzi o to, by problemy eliminować, lecz by je rozwiązywać z pożytkiem dla ludzi /Michel Crozier/ [6].

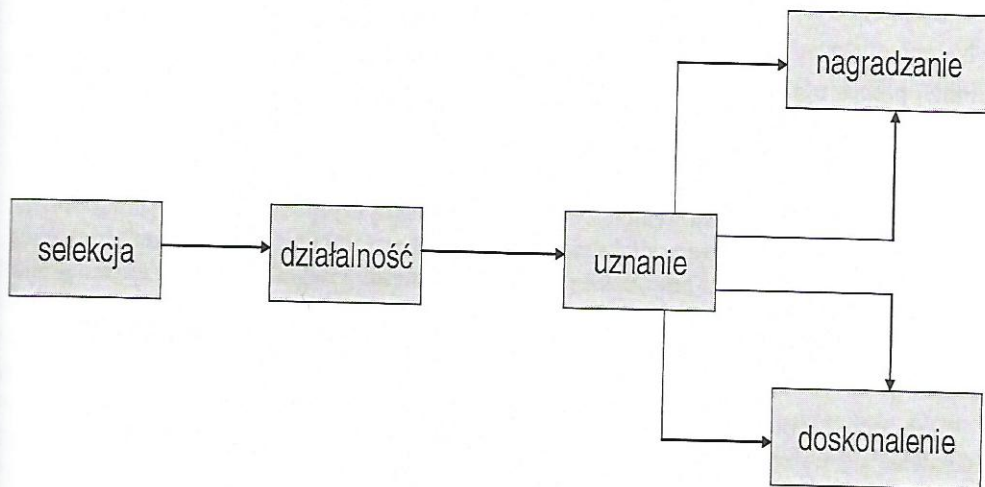
Pojęcie zarządzanie zasobami ludzkimi wywodzi się z literatury amerykańskiej i oznacza określone podejście do funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, które ukształtowało się w latach osiemdziesiątych i było próbą poszukiwania nowej formy w zarządzaniu ludźmi, odmiennej od praktykowanego ówczesnie. Czynnikiem, który sprawił, że nurt ten się ukształtował były zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz organizacji, które doprowadziły do wzrostu znaczenia kompetencji praktycznie wszystkich grup zawodowych oraz do rewizji poglądów na temat miejsca zarządzania ludźmi w organizacjach [7]. Należy w tym miejscu nadmienić, że wraz z postępem technicznym oraz rozwojem gospodarczym i społecznym jak i również tym, że otoczenie stało się bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia jak i również burzliwie się zmienia [1], trudniejsze staje się nie tylko zarządzanie ludźmi, ale zarządzanie przedsiębiorstwem i coraz to nowe wyzwania pojawiają się przed menedżerami. Współczesne przedsiębiorstwo, aby dobrze funkcjonować musi działać w sposób planowy, usystematyzowany i zorganizowany. Istniejące na rynku warunki konkurencji wpływały w znaczny sposób na zachowanie przedsiębiorstw, które chciały przetrwać i dostosowały swoje cele do warunków w otoczeniu. Nowe podejście charakteryzuje się dynamicznym ujęciem wzajemnych zależności między zadaniami w sferze zasobów ludzkich przedsiębiorstwa i ich powiązanie z jej strategią [7]. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest działalnością inicjowaną przez kierownictwo najwyższego szczebla, jednak całkowita odpowiedzialność spoczywa na kierownictwie szczebla niższego. Najogólniej rzecz ujmując w działalności tej [2]:

- Podkreśla się znaczenie czynnika wiążącego strategię ekonomiczną z polityką personalną firmy
- Wymaga się przyjęcia wszechstronnego, jednolitego i spójnego podejścia do zasad zatrudnienia
- Przykłada się dużą wagę do wartości i kultury
- Podkreśla się znaczenie charakterystyki zachowań i postaw pracownika
- Głównymi zasadami są: usystematyzowanie i decentralizacja przy elastycznym podziale funkcji i dużym znaczeniu pracy zespołowej
- Nagradzanie zależy od wyników pracy, kompetencji i umiejętności

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na rozróżnienie między „twardą” a „miękką” wersją w zarządzaniu zasobami ludzkimi, którą scharakteryzował Storey [2]. W wersji twardej

wypukła się aspekty ilościowy, kalkulacyjny oraz ekonomiczny w zarządzaniu kadrami i podkreśla się, że powinno ono przebiegać w sposób naturalny, jakby dotyczyło każdego innego czynnika ekonomicznego. Pracownicy trатовani są jako jeszcze jeden element proporcji wkładu do wyniku. Strategie opracowywane w tym podejściu, mają na celu lepsze wykorzystanie pracownika oraz zakładają zaakceptowanie przez niego zbieżności jego interesów z interesami firmy. W wersji miękkiej kładzie się nacisk na komunikowanie, motywację i przywództwo. Oznacza to rozwinięcie czegoś, co Handy nazywa „kulturą ugody” [2]. Zwolennicy tego podejścia są zdania, że pracowników nie można traktować jako jeszcze jednego ze środków nietrwałych, gdyż to, co ich odróżnia, to, że potrafią czuć i reagować. Zdecydowana większość działań ma na celu zdobycie oddania ludzi poprzez informowanie ich o misji, wyznawanych wartościach, celach, planach i kondycji finansowej firmy.

Bez względu na to, jakie tendencje dominują w zakładzie czy jest to dążność do wersji twardej, czy miękkiej zawsze istnieją próby zachowania wewnętrznej spójności. Dążenie to można przedstawić w postaci modelu cyklu zarządzania zasobami ludzkim opracowanego przez Tichy'ego, Fombruna i Devanę, a przedstawia go rysunek 1.



Rys.1. Model zarządzania zasobami ludzkimi [2].

### 3. OUTPLACEMENT JAKO PROGRAM REDUKCJI ZATRUDNIENIA

Zarządzając przedsiębiorstwem należy odpowiedzieć na pytanie czy ludzie mają znaczenie dla firmy. Wszyscy wiedzą, że tak, szczególnie dziś, kiedy tak ogromne znaczenie przywiązuje się do wartości niematerialnych, a szczególnie do czynnika ludzkiego. Organizacje są zakładane przez ludzi i przez nich są prowadzone. Ekonomiści twierdzą, że firma jest jednostką gospodarczą, dążącą do maksymalizacji zysku, ale kto dąży do zysku?

Tylko konkretnym ludziom można przypisać cele i dążenia, zawsze musiał istnieć ktoś, kto założył organizację [3], bez ludzi była by ona pustą skorupką.

To jak istotne znaczenie ma czynnik ludzki można zauważyć, gdy spojrzysz na wszystkie te przedsiębiorstwa, w których menedżerowie nazywają swoich pracowników „partnerami” lub „kolegami”, warto wziąć jako przykład te firmy, które oferują niezwykle świadczenia, takie jak służba domowa czy płatne urlopy naukowe, aby zyskać sobie miano pracodawcy, u którego warto pracować. Przysłuchując się prezesom słyszymy „nasi ludzie to nasz najważniejszy kapitał” [5]. Niestety należy stwierdzić tym miejscu, że jest to prawda, która często okazuje się być nie oczywistą, gdy przychodzi recesja firmy na wyścigi skracają swoje listy płac, patrząc na bezrobocie można wysunąć stwierdzenie, że również się ono zwiększa. Menedżerowie powinni jednak pamiętać, że przed ogłoszeniem decyzji o redukcji zatrudnienia należy dokonać analizy dotyczące prognoz, co do popytu na dane produkty czy usługi, gdyż redukcja zatrudnienia psuje wizerunek przedsiębiorstwa na rynku, gdyż świadczy o tym, że dana organizacja przeżywa trudności. Wśród sposobów redukcji zatrudnienia wyróżnić można [4]:

- Zamrażanie przyjęcia nowych pracowników
- Wcześniejsze emerytury
- Nieprzedłużanie umów o pracę na czas określony

Niemniej proces ograniczenia zatrudnienia i zmieniania jego struktury następuje wówczas, gdy analizy prowadzone w ramach diagnozowania i planowania zatrudnienia wykazują nadwyżkę zatrudnionego personelu w stosunku do przewidywanych potrzeb bądź, co gorsza możliwości finansowania [9]. Na ogół program redukcji zatrudnienia wiąże się ze strategią obronną, która jest realizowana w sytuacjach kryzysowych. Czasem poprzez redukcję zatrudnienia ogranicza się koszty osobowe, aby wzmocnić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Odejście z prac, szczególnie zaś jej utrata w wyniku redukcji zatrudnienia jest traumatycznym doświadczeniem dla pracowników, wynikającym zarówno z ich obawy o możliwości znalezienia innej pracy oraz zapewnienia dochodów, jak i pojawiającego się poczucia własnej wartości [7].

Wiele przedsiębiorstw, które zmuszone były dokonać redukcji zatrudnienia, zaczęło zastanawiać się, co zrobić, aby pomóc zwalnianym pracownikom. Z odpowiednią ofertą dla przedsiębiorstw chcących zwolnić pracowników wystąpiły firmy zajmujące się doradztwem personalnym. Zaproponowały one pomoc zwalnianym pracownikom w znalezieniu nowego miejsca pracy oraz pokazały, co należy robić, jeżeli dana osoba chce założyć własną firmę. Działania takie zaczęto nazywać mianem outplacement i coraz częściej interpretuje się go jako zwolnienia monitorowane [4]. Stosowanie outplacement jest jedną z cech charakteryzujących odpowiedzialnych pracodawców, którzy są wyróżnikiem nowoczesnego sprawowania funkcji personalnej i ich świadczenia wobec pracowników wykraczają poza obowiązujące prawo pracy. Wśród celów omawianych programów można wyróżnić dwa główne [7]:

- Łagodzenie skutków odejścia z pracy i przewyciężenia związanych z tym faktem negatywnych przeżyć
- Aktywne wsparcie osób odchodzących z firmy w zwiększaniu ich szans na zatrudnienie i konkurencyjności na rynku pracy

Wyróżnia się outplacement indywidualny oraz grupowy. W pierwszym przypadku chodzi o programy tworzone dla indywidualnych osób zajmujących odpowiedzialne pozycje w przedsiębiorstwie (np.: menedżerów wysokiego szczebla, specjalistów odchodzących z firmy, z którymi chce ona pozostawać w poprawnych relacjach). W przypadku outplacementu grupowego chodzi o programy adresowane do węższej lub szerszej grupy pracowników, którzy są objęci redukcją zatrudnienia. W zakres opisywanej metody może wchodzić wiele szczegółowych i dostosowanych do konkretnej sytuacji działań, które dają się pogrupować w następujący sposób: doradztwo w zakresie kariery zawodowej, szkolenia, pomoc w poszukiwaniu nowej pracy, uczenie aktywnych zachowań na rynku pracy, pomoc w założeniu własnej firmy, pomoc psychologiczna, dobrowolne odprawy i doradztwo finansowe. Przygotowanie i wdrożenie programów pomocy przy zwalnianiu pracowników wymaga się współpracy pomiędzy następującymi podmiotami: osób odchodzących z firmy, kierowników liniowych, specjalistów z działów HR, związków zawodowych, partnerów zewnętrznych (urząd pracy, doradca personalny).

#### 4. PRAKTYKA PROGRAMÓW POMOCY ZWALNIANYM PRACOWNIKOM W POLSCE

Przedsiębiorstwa, w których dokonane były zwolnienia pracowników wskazywały na dwie główne przyczyny takiego stanu rzeczy pierwsza natury ekonomicznej, na nią wskazało 86% badanych przedsiębiorstw oraz natury organizacyjnej, tą przyczynę wskazało 60% badanych przedsiębiorstw [4].

Z badań przeprowadzonych przez innych Autorów w 2000 roku na ogólnej próbie przedsiębiorstw wynika, że 47,5% spośród nich oferuje pomoc zwalnianym pracownikom. Najczęściej polega ona na przekazywaniu pracowników do innych przedsiębiorstw (26%), udzielaniu pomocy finansowej (23%), organizowaniu szkoleń zewnętrznych (11%) i wewnętrznych (9%) oraz zapewnieniu pomocy psychologicznej (7%). Badania przeprowadzone w roku 2001 na grupie przedsiębiorstw województwa małopolskiego wykazują, że instytucją zewnętrzną najczęściej uczestniczącą w programach pomocy zwalnianym pracownikom jest urząd pracy (60%), dla porównania na udział firm konsultingowych w takich programach wskazały tylko 3 spośród 80 przedsiębiorstw. Do oferowanych form pomocy zwalnianym pracownikom należały w kolejności: pomoc prawna przy zakładaniu własnego biznesu (14%), doradztwo zawodowe (11%), kursy przekwalifikujące (9%), pomoc psychologiczna (7%), uczenie efektywnego poszukiwania pracy (6%).

Przedsiębiorstwa biorące udział w Konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” stosują różne zasady postępowania w przypadku pojawienia się nadwyżki zatrudnienia. Ponad 34% spośród nich stwierdziło, że w takich wypadkach obowiązują „napisane reguły postępowania”, 25% ma opracowane na taką ewentualność procedury postępowania i taki sam jest odsetek przedsiębiorstw, w których na bieżąco decyduje dyrektor. 40% uczestników Konkursu nie dokonywało redukcji zatrudnienia, natomiast te, które były zmuszone przeprowadzić taką redukcję oferowały wsparcie dla zwalnianych pracowników najczęściej w postaci pomocy w poszukiwaniu pracy (46,9%), przekazywanie pracowników

do innych firm (41%), pomoc finansowa (37,5%), szkolenia wew.(25%) i zew. (19%) oraz pomoc psychologa (15,6%) [8].

Dla potrzeb niniejszej pracy dokonano analizy udzielanej pomocy zwalnianym pracownikom w powiecie myślenickim. Najwięcej, bo 60% badanych przedsiębiorstw odpowiedziało, że współpracują z urzędem pracy i takiej pomocy najczęściej udzielają pracownikom, których zwalniają. Zdumiewające były jednak stwierdzenia, aż 80% badanych przedsiębiorców, że nie stawali przed faktem redukcji zatrudnienia, a jeśli dochodzi do zwolnień to pracownicy sami się zwalniają z różnych powodów (najczęściej wyjazd za bliską osobą za granicę, zmiana zamieszkania, podjęcie nauki na studiach, założenie rodziny), a na ich miejsce zatrudniane są osoby z urzędu pracy, albo na prace interwencyjne lub na staż, bądź inna forma. Zatrudnienie takiego pracownika jest korzystne, gdyż przedsiębiorca ostaje dotację do wynagrodzenia dla takiego pracownika oraz ma ulgę w sodce ZUS. Podczas rozmów właściciele przedsiębiorstw twierdzili, że nie bez znaczenia jest Myślenicka Agencja Rozwoju Gospodarczego (MARG), z którą również współpracują. Oprócz pomocy jaką świadczy w zakresie zakładania własnego przedsiębiorstwa, agencja ta organizuje różnego rodzaju szkolenia dofinansowane ze środków unijnych jak również spotkania fokusowe podczas, których wymienia się poglądy na temat zmian mających miejsce na rynku pracy.

## 5. LITERATURA

- [1] Ansoff H.I., „Zarządzanie strategiczne”, PWE, Warszawa 1985
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000
- [3] Gruszecki T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Cedor, Warszawa 1994
- [4] Kopeć J., Piwowarczyk J., *Outplacement w procesie racjonalizacji zatrudnienia w firmie*, AE, Kraków 2004
- [5] Low J., P.C.Kalafut, *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
- [6] Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000
- [7] Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, AE, Kraków 2003
- [8] Poczowski A., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- [9] Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999