

**dr Teresa Nowogródzka**  
Akademia Podlaska w Siedlcach

## **Outplacement w marketingu personalnym** Outplacement in staff marketing

Ludzie są dumni, jeśli dokonali czegoś,  
z czego mogą być dumni – inaczej jest to duma  
fałszywa i destruktywna.  
Mają poczucie dokonań, jeśli czegoś dokonali.  
Czują się ważni, jeśli ważna jest ich praca.  
*P. F. Drucker*

**Streszczenie:** *W opracowaniu przybliżono istotę marketingu personalnego, przedstawiono problematykę outplacementu, jego rozwój oraz rolę, jaką odgrywa w marketingu personalnym. Zwrócono uwagę na założenia marketingu personalnego oraz miejsce, jakie zajmują w nim pracownicy firmy, kształtujący jej wizerunek. Podkreślono istotną rolę i znaczenie, jakie pełnią wdrożone w przedsiębiorstwach programy outplacementu na przykładzie Philip Morris Polska S.A. Zwrócono szczególną uwagę na problem masowych zwolnień pracowników oraz możliwości łagodzenia jego skutków przy pomocy odpowiednio dobranych programów outplacementu.*

**Abstract:** *This study gave more complete view on the essence of staff marketing and simultaneously presented the complex issue of outplacement, its development as well as its role played in staff marketing.*

*Moreover, attention was focused on the concept of staff marketing including its specific position maintained by the company workers shaping the image of their firm. The Phillip Morris and the Poland SA are the best examples for implementation of outplacement programs. A particular attention was drawn to the problem of mass layoff of workers as well as the possibility of mitigating its effects by means of properly selected outplacement programs.*

### **Wprowadzenie**

Przełom XX i XXI wieku zapoczątkował okres nasilonego podmiotowego i indywidualizowanego podejścia do każdego pracownika - jako kreatora unikalnych wartości niematerialnych i materialnych, decydujących o możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa, w którym jest zatrudniony.

W nowoczesnym przedsiębiorstwie, w którym coraz częściej stosowane jest podejście zespołowe, nie można zapominać o konieczności traktowania każdego pracownika nie tylko w kategoriach członka określonego zespołu, ale także jako odrębnej, wrażliwej i jednocześnie cennej dla firmy indywidualności, której satysfakcja z życia zawodowego odzwierciedla się nie tylko w szczęśliwym życiu osobistym, lecz również w dynamicznym wzroście i rozwoju zatrudniającego ją przedsiębiorstwa.

Rynek pracy w Polsce w ostatnim okresie przechodzi duże zmiany, co ma swoje odzwierciedlenie w zadowoleniu pracowników, które ma tendencję spadkową. Jak wynika z badań TNS OBOP - w 2007 r. Polacy byli umiarkowanie zadowoleni ze swojej pracy (49 punktów w skali TRI\*M<sup>1</sup>), natomiast w roku 2008 wskaźnik satysfakcji spadł do 43 punktów, co oznacza, że ogólne zadowolenie z pracy jest na niskim poziomie (średnia wartość Indeksu TRI\*M dla Europy, uzyskanego z badań pracowniczych, wynosiła 59 punktów).

Na rynku obserwuje się „walkę firm” zarówno o pracowników fizycznych, jak i specjalistów, tym bardziej, że dla wielu osób atrakcyjną alternatywą, w porównaniu do pracy w kraju, okazuje się praca za granicą. Mamy do czynienia z rynkiem pracownika, a nie pracodawcy – zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) w ciągu ostatniego roku liczba osób zwalnianych przez pracodawców zmalała aż o 30,6% podczas gdy o 12,5% wzrósł odsetek osób, które z różnych powodów same rezygnowały z pracy.<sup>2</sup>

Spadek zadowolenia pracowników może mieć wiele przyczyn. Obecna sytuacja na rynku pracy może powodować wzrost wymagań pracowników względem pracodawców, dlatego też firmy, zdając sobie sprawę z roli pracownika w budowaniu siły rynkowej firmy, powinny prowadzić ciągły monitoring środowiska pracowniczego. Analiza poziomu zadowolenia pracowników oraz identyfikacja elementów, które wzmacniają zaangażowanie i lojalność - dostarczają niezbędnych informacji do tworzenia strategii rozwoju firmy, co umożliwi również wczesną diagnozę zjawisk wewnętrznych, negatywnie wpływających na firmę i utrudniających jej rozwój.

W rozwiązaniu problemów, związanych z poruszoną tematyką, pomocnym okazuje się marketing personalny, który zakłada, że wszyscy pracownicy firmy są jej klientami. Oznacza to, że firma jest otwarta na potrzeby oraz oczekiwania klientów, a klienci wewnętrzni kształtują pozytywny wizerunek firmy.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Indeks TRI\*M jest wystandaryzowaną miarą, odzwierciedlającą poziom ogólnej satysfakcji pracowników w danej firmie. Indeks (mogący przyjmować wartości od -50 do +200) uwzględnia także poziom ich zaangażowania i lojalności, co z kolei rzutuje na osiągane w pracy wyniki. Jego zastosowanie pozwala na dokonywanie porównań pomiędzy firmami różnej wielkości, z odmiennych branż czy nawet pochodzących z różnych krajów.

<sup>2</sup> [www.tns-global.pl](http://www.tns-global.pl), 23.09.2009 r.

<sup>3</sup> Zbiegień-Maciąg L., 1996: *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*. Wyd. Buisnnes Press, Warszawa.

## Istota marketingu personalnego

Połączenie podejścia zespołowego oraz podejścia zindywidualizowanego zapoczątkowało wyodrębnienie się nowej koncepcji marketingowej, określanej mianem marketingu personalnego.

Marketing personalny należy rozumieć jako „całokształt działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy, związanych z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem, dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania się pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podnoszenie jego efektywności rynkowej oraz pozyskiwaniu właściwych pracowników z rynku pracy”.<sup>4</sup>

W ramach marketingu personalnego produktami są w wielu przypadkach wartości o charakterze niematerialnym, na przykład możliwość samorealizacji, prestiż wynikający z przynależności do określonej organizacji, za które pracownik płaci takimi niewymiernymi wartościami, jak: lojalność, zaangażowanie czy twórczy wkład w kreowanie rynkowego sukcesu firmy.

Istotą sukcesu rynkowego są pracownicy silnie emocjonalnie związani z firmą, którzy w pełni wykorzystują zdolności i kreatywność w swojej pracy, tworząc przy tym integralną część organizmu firmy, decydując o efektywnym osiągnięciu zamierzonych celów, wpisanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

W marketingu personalnym można wyróżnić dwa rodzaje celów. Wśród najważniejszych celów pierwotnych marketingu personalnego należy wymienić identyfikowanie potrzeb aktualnych pracowników przedsiębiorstwa, którzy są postrzegani przez firmę jako nabywcy wewnętrzni. Kolejnym celem pierwotnym jest identyfikowanie potrzeb potencjalnych pracowników przedsiębiorstwa, którzy są postrzegani jako nabywcy zewnętrzni. Ważne w prawidłowym funkcjonowaniu marketingu personalnego jest identyfikowanie zmian zachodzących w rozpoznanych potrzebach, określanie ich tempa i kierunków oraz przyczyn. Koniecznym jest zaspokajanie zidentyfikowanych potrzeb w możliwie najlepszy sposób, tak aby spełnianie oczekiwań aktualnych i potencjalnych pracowników sprzyjało równoczesnemu realizowaniu celów całej organizacji.

Realizacja celów pierwotnych stanowi punkt wyjścia w osiągnięciu celów wtórnych, wśród których znajdują się: kreowanie, kształtowanie i utrwalanie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, traktującego aktualnych i potencjalnych pracowników w kategoriach równorzędnych partnerów, a także pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników, których potencjał emocjonalny i intelektualny przesądza o unikalnej osobowości firmy, a tym samym o jej łącznej wartości rynkowej. Ważnym celem wtórnym jest również stymulowanie aktywności i kreatywności członków organizacji, dzięki stworzeniu im warunków pozwalających na pełne wykorzystywanie ich uświadomionych i nieuświadomionych umiejętności oraz zdolności, jak też nawiązy-

---

<sup>4</sup> Penc J., 1997: *Leksykon biznesu*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

wanie i zacieśnianie więzi z uczestnikami otoczenia firmy, zanim staną się jej rzeczywistymi pracownikami.<sup>5</sup>

W marketingu personalnym można dokonać jego podziału na marketing personalny wewnętrzny oraz marketing personalny zewnętrzny; wewnętrzny - dotyczy pracowników już zatrudnionych; jego ideą jest możliwie pełne wykorzystanie ich wiedzy, umiejętności i motywacji dla dobra firmy, zaś marketing personalny zewnętrzny skierowany jest na rynek, jego celem jest pozyskiwanie możliwie najlepszych pracowników, dzięki umiejętnemu ich poszukiwaniu, „przyciąganiu” i zatrudnianiu.<sup>6</sup>

W marketingu personalnym nie można zapomnieć o podtrzymywaniu długookresowych relacji z byłymi pracownikami po ich odejściu z firmy lub ich zwolnieniu.

W dalszej części opracowania zostanie przedstawiony ostatni etap fazy wykonawczej wewnętrznego marketingu personalnego - outplacement, określany jako system łagodnych zwolnień.<sup>7</sup>

## Początki i rozwój outplacementu

Historia outplacementu liczy już ponad 60 lat. Pierwsze programy monitorowanych zwolnień pod nazwą „System to Identify Motivated Skills” (System Identyfikacji Umiejętności Motywacyjnych) pojawiły się po zakończeniu II wojny światowej w USA. Były finansowane przez rząd i przeznaczone dla odchodzących ze służby żołnierzy. Miały pomóc im w reintegracji społecznej i zawodowej. Oceniano możliwości i predyspozycje zawodowe weteranów wojennych i dopasowywano ich kwalifikacje do aktualnych potrzeb rynku. Uczestnicy SIMS uczyli się pisania aplikacji, autoprezentacji i kontaktów z pracodawcami. Dzięki sukcesowi SIMS program zaczęły wdrażać dla innych grup zawodowych i społecznych także komercyjne firmy doradztwa zawodowego; outplacement zaczęto postrzegać jako sposób na uniknięcie niezadowolenia społecznego, zawsze towarzyszącego grupowym zwolnieniom – stąd pojawiło się duże zainteresowanie tą formą wsparcia pracowników.

W latach 60. duże firmy zaczęły wykorzystywać outplacement przy zwolnieniach indywidualnych i grupowych, zwłaszcza w regionach, gdzie związki zawodowe miały silną pozycję; dzięki temu mogły zaprezentować się związkom jako pracodawca, który dba o przyszłość pracowników, tym samym zapobiegając ewentualnym akcjom strajkowym. W latach 70. i 80. outplacement potwierdzał swoją skuteczność jako metoda wsparcia pracowniczego, stając się jednym z narzędzi restrukturyzacji przedsiębiorstw.

W Polsce zaczęto wykorzystywać outplacement przy zwolnieniach grupowych w końcu lat 90., gdy gospodarka przechodziła powszechną re-

<sup>5</sup> Baruk A., 2005: *Rola marketingu personalnego we współczesnym przedsiębiorstwie*. Ann. Univ. Mariae Curie-Skłodowska, Lublin. vol. XXXIX, 15 sectio h.

<sup>6</sup> Penc J., 2000: *Kreatywne kierowanie*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

<sup>7</sup> Baruk A., 2006: *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.

strukturyzację.(było to często dokonywane w firmach międzynarodowych, przejmujących polskie przedsiębiorstwa).

Obecnie w Polsce jest wiele wyspecjalizowanych podmiotów, które zajmują się tego typu usługami. Najczęściej są to firmy związane z doradztwem personalnym i zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Od 2001 r. Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności finansowała i wdrażała pilotażowy program „Bezrobocie – co robić?”, który miał na celu sprawdzenie, czy outplacement może być skutecznym narzędziem ograniczającym negatywne skutki bezrobocia.

W latach 2001-2003 program był realizowany przez Fundację Rozwoju Przedsiębiorczości z Suwałk, a w latach 2004-2006 – przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Nowością tego programu było (po raz pierwszy w Polsce) zaangażowanie organizacji pozarządowych do realizacji programów outplacementowych. W ramach projektu nie tylko popularyzowano wiedzę o outplacementie wśród przedsiębiorców, samorządów i organizacji pozarządowych, ale też wdrożono kilkanaście konkretnych projektów dla różnych grup zawodowych i społecznych.<sup>8</sup>

Dokonując podstawowego podziału outplacementu, możemy wyszczególnić trzy podstawowe jego rodzaje: indywidualny, grupowy oraz mieszany. Pierwszy z wymienionych, tj. outplacement indywidualny jest programem, zapewniającym osobistą opiekę zewnętrznego doradcy nad pracownikami, którzy muszą zostać zwolnieni. Outplacement grupowy jest związany z sytuacją, gdy zakład pracy jest likwidowany lub też znaczna część stanowisk pracy podlega redukcji. Program ten wykorzystuje jako formę pomocy szkolenia pracowników i jest oferowany wszystkim pracownikom, na wszystkich szczeblach hierarchii zawodowej. Outplacement mieszany jest programem, łączącym warsztaty grupowe, jak również opiekę indywidualną dla każdego uczestnika programu.

Trudno jest określić, który z wyszczególnionych rodzajów programów outplacementu jest najwłaściwszy. Nie ma jednego wzorca outplacementu – aby program był skuteczny, jego elementy muszą być dostosowane do specyfiki branży, sytuacji na lokalnym rynku pracy, możliwości pracowników. Można jednak wyodrębnić moduł podstawowy dla wszystkich rodzajów outplacementu, beneficjentów i branż. Do podstaw takiego modułu należą przede wszystkim: pośrednictwo pracy; poradnictwo zawodowe, szkolenia oraz pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy.

Dokonując dalszego podziału, outplacement można podzielić na klasyczny, zaadaptowany oraz środowiskowy.<sup>9</sup> W klasycznej odmianie outplacementu pomoc zwalnianym pracownikom w uzyskaniu trwałego zatrudnienia ma na ogół charakter krótkookresowy, tj. trwa od 1 do 3 miesięcy, program outplacementu obejmuje ocenę potencjału i motywacji osoby zwalnianej, wsparcie psychologiczne, pośrednictwo pracy oraz przygotowanie jej do samodzielnego funkcjonowania na rynku pracy. Outplacement może być realizowany przez PUP-y, agencje zatrudnienia lub instytucje szkoleniowe.

<sup>8</sup> [www.fise.org.pl](http://www.fise.org.pl), 23.09.2009 r.

<sup>9</sup> Koral J., 2009, Biuletyn FISE nr. 2/2009 pt. "Outplacement - sposób na bezrobocie".

Outplacement klasyczny w obecnej sytuacji rynku pracy w Polsce jest mało skuteczny, gdyż w jego efekcie niewiele osób uzyskuje trwałe zatrudnienie. Przyczyny mogą tkwić w słabości lokalnych rynków pracy (tzn. wysoka stopa bezrobocia i długotrwały jego charakter), zmniejszenie liczby ofert pracy, niskie kwalifikacje większości osób tracących pracę, niedostosowanie umiejętności do potrzeb rynku pracy, niska mobilność, silna postawa roszczeniowa.

Programy outplacementu zaadaptowanego są częścią zintegrowanych działań, aktywizujących rynek pracy i wspierających lokalną przedsiębiorczość; realizowane są przy społecznym wsparciu ze strony samorządów, administracji rządowej, lokalnego biznesu i organizacji pozarządowych.

W outplacementie środowiskowym znalezienie pracy przyjmuje się jako cel długookresowy; można go stosować np. wobec osób, które długo pozostają bez pracy lub młodych osób, które po zakończeniu kształcenia nie mogą podjąć pierwszej pracy, szczególnie sprawdza się on przy zapobieganiu skutkom długotrwałego bezrobocia. Istotne jest to, iż w przypadku, gdy po zrealizowaniu programu jego uczestnik nie znajdzie zatrudnienia, zdobywa nowe umiejętności, które ułatwią mu znalezienie pracy: aktywność, komunikatywność, zwiększone poczucie własnej wartości.

Usługi outplacementowe są korzystne zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Do najistotniejszych korzyści pracodawcy można zaliczyć fakt, że usługi te mogą zapobiec ewentualnym roszczeniom pracowników z tytułu zwolnień lub mogą złagodzić ich skutki. Pracodawca zwalniając pracownika, może dać mu odprawę, jednak naraża się tym samym na niezadowolenie załogi, strajki lub procesy sądowe. Aby złagodzić ewentualne zagrożenia, pracodawca może zaproponować pracownikowi program wsparcia w poszukiwaniu pracy; działanie takie może mieć też wpływ na sprawne funkcjonowanie firmy, gdyż pracodawca decydujący się na outplacement kształtuje wizerunek firmy przyjaznej, działającej zgodnie z normami etyki w biznesie i w zgodzie z międzynarodowymi standardami.

Wdrożenie programu outplacementu jest także korzystne dla pracownika; podwyższa jego kwalifikacje, uczy poruszania się po rynku pracy, czyli umiejętności takich, jak np. przygotowywanie dokumentów aplikacyjnych, rozmowa z pracodawcą, właściwego stosowania technik autoprezentacji. Dla pracownika ważne jest też to, że w tak trudnym okresie swojego życia jest objęty opieką psychologiczną (będącą nieodłączną częścią programów outplacementowych), która ułatwia przetrwać trudne chwile po utracie pracy oraz ułatwia sprawniejsze poruszanie się po rynku pracy i lepsze wykorzystywanie własnych umiejętności.

Poza wymienionymi korzyściami, jakich doświadcza firma, decydująca się na wdrożenie wybranego programu outplacementu, musi zważać sobie też sprawę z utrudnień i obciążeń, jakie są nierozzerwalnie związane z tym procesem. Główną wadą dla pracodawców, którzy stosują program zwolnień monitorowanych jest ich wysoki koszt, jak również czasochłonność przygotowania i realizacji. Może też wystąpić niezgodność pomiędzy potrzebami poszczególnych osób, a standardowymi procesami lub też uznanie

zróznicowania oferty jako niesprawiedliwe. W trakcie wdrażania programu mogą też wystąpić różnego rodzaju problemy organizacyjne. Dodatkowe utrudnienia mogą wynikać ze zbyt małej aktywności pracowników w realizacji projektu oraz postawy roszczeniowej, która związana jest z ciągłym dogadaniem się nowych szkoleń.

### **Problematyka outplacementu w przedsiębiorstwie**

Outplacement często mylony jest z pośrednictwem pracy. Nie jest to właściwe określenie, gdyż jest to tylko jeden z jego elementów. Outplacement zwany jest inaczej zwolnieniami monitorowanymi, systemem łagodnych zwolnień, kompleksową pomocą osobom zwalnianym, przygotowaniem do życia w zmianie lub wsparciem pracodawcy i pracownika w procesie restrukturyzacji; oznacza rozwiązanie stosunku pracy z przyczyn zakładu pracy i wynikające z tego usługi rynku pracy na rzecz pracownika, będącego w stanie rozwiązania umowy o pracę lub zagrożonego wypowiedzeniem.

Outplacement może obejmować: doradztwo psychologiczne, pomoc w szukaniu nowego miejsca pracy, określenie optymalnej ścieżki rozwoju zawodowego, finansowanie szkoleń, kursów doszkalających, pomoc w rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej, czy też pomoc w przeprowadzce do nowego miejsca zamieszkania.

W wyniku kryzysu rynki pracy na całym świecie, także w Polsce przeżywają duże problemy. Na początku 2009 r., stopa bezrobocia w naszym kraju wyniosła 10,5% – bez pracy było ponad 1,6 mln osób. Jak podaje mazowiecki Wojewódzki Urząd Pracy, na samym tylko Mazowszu (należy zauważyć, że w tym regionie sytuacja na rynku pracy relatywnie nie jest najgorsza) firmy zapowiadają grupowe zwolnienia - łącznie ok. 10 tys. osób.<sup>10</sup>

Eksperti przewidują, że w całym 2009 r. bezrobocie sięgnie 12,5-13,5%, zaś w 2010 – nawet ok. 14%. Wiele polskich firm w ramach oszczędności „tnie” poziom zatrudnienia, wiele zapowiedziało redukcje. Kryzys dotknął przede wszystkim branżę motoryzacyjną, budowlaną (także firmy produkujące dla budownictwa – przemysł stalowy, drzewny, meblarski, cementowy), dotkliwe skutki kryzysu odczuwają wszystkie firmy produkujące na eksport, zwłaszcza do Niemiec.<sup>11</sup>

Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z 20 kwietnia 2004 r. określa outplacement jako bezpłatne usługi rynku pracy, świadczone pracownikom w okresie wypowiedzenia stosunku pracy lub stosunku służbowego, zagrożonych wypowiedzeniem lub w okresie 6 miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego. Ustawa zobowiązuje pracodawcę, który zamierza zwolnić co najmniej 50 pracowników w ciągu 3 miesięcy, do uzgodnienia w porozumieniu z właściwym urzędem pracy zakresu i form pomocy zwalnianym pracownikom. Przepisy umożliwiają pracodawcy realizację programu z wykorzystaniem potencjału urzędów

<sup>10</sup> [www.bezrobocie.org.pl](http://www.bezrobocie.org.pl), 23.09.2009 r.

<sup>11</sup> Koral J., 2009, Biuletyn FISE nr. 2/2009 pt. "Outplacement - sposób na bezrobocie".

pracy, a także dają publicznym służbom zatrudnienia prawo zlecania zadań outplacementowych instytucjom szkoleniowym, agencjom zatrudnienia, organizacjom pozarządowym, mającym doświadczenie w realizacji podobnych projektów, znającym sytuację i potrzeby lokalnych rynków pracy, a także sytuację zwalnianych pracowników.<sup>12</sup>

Ze zwolnieniem pracownika borykają się obie strony problemu - pracownik i pracodawca. Programy outplacementu polegają na złagodzeniu negatywnych konsekwencji zwolnień, co stanowi często istotną część wsparcia dla zwalnianej osoby bądź osób i jest wyraźnym działaniem, obliczonym na ochronę wizerunku pracodawcy. Bardzo ważnym elementem, występującym w konsekwencji wprowadzenia programu outplacementu, jest także utrzymanie motywacji i zaufania do firmy tych, którzy w niej pozostają.

Przykładem wdrożenia programu outplacement jest firma Philip Morris International, która jest prekursorem we wdrożeniu outplacementu w Polsce. Misją firmy jest zapewnienie każdemu dorosłemu palaczowi na świecie największej satysfakcji z palenia, obecnie i w przyszłości.

Firma jest niekwestionowanym liderem w branży tytoniowej na świecie, posiada 51 fabryk produkcyjnych w 42 krajach.

Liderem na rynku tytoniowym w Polsce jest Philip Morris Polska S.A, który jest członkiem grupy kapitałowej Philip Morris International; posiada 38% udziału w rynku i zatrudnia około 1800 osób. Philip Morris Polska S.A. posiada fabryki produkcyjne w Krakowie, Leżajsku oraz centra dystrybucyjne na terenie całego kraju, zaś Centrala znajduje się w Warszawie.

Na skutek likwidacji zakładu produkcyjnego w Oświęcimiu Philip Morris Polska S.A uruchomił wdrożenie programu outplacementu.

Zwolnieniem objęto 250 pracowników technicznych. Zdecydowano się na przeprowadzenie programu outplacementu, którego celem było wsparcie pracowników w procesie poszukiwania nowego miejsca zatrudnienia, zgodnego z ich predyspozycjami i zapewniającego im w dłuższej perspektywie stabilizację i rozwój. Program obejmował działania ukierunkowane na badanie predyspozycji zawodowych w dwóch etapach.

Pierwszy etap obejmował testy określające predyspozycje zawodowe uczestników programu, zaś w drugim etapie nastąpiły indywidualne rozmowy przeprowadzone przez konsultantów z pracownikami.

Rezultaty badania predyspozycji zawodowych były konfrontowane z ofertami pracy, po czym poszczególnym pracownikom przedstawiono oferty pracy, odpowiadające ich profilowi zawodowemu.

Początkowo pracownicy byli dość sceptycznie nastawieni do idei badania ich potencjału zawodowego, co wynikało z ich ogólnego braku wiary w sukces outplacementu, jak również z obawy o to, czy wyniki testów zostaną potraktowane jako poufne. Ostatecznie jednak konsultacje indywidualne oraz wyjaśnienia konsultantów rozwiąły ich obawy, czego dowodem było uczestnictwo w testach 209 osób, co stanowiło 85% ogólnej liczby pracowników.

---

<sup>12</sup> Boni A.M., Żak-Rosiak E., *Bezrobocie. Co robić?*, Suwałki, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2002.



Celem drugiego etapu – rozmów indywidualnych z pracownikami - było odniesienie rezultatów testów do rzeczywistych sytuacji poszczególnych osób, a dzięki temu określenie potrzeb szkoleniowych dla każdego pracownika.

W celu dogłębnej analizy problemu podjęto szereg działań towarzyszących, takich jak: badanie lokalnego rynku pracy (określenie dostępności miejsc pracy w Oświęcimiu i w pobliżu tej miejscowości), utworzenie Centrum Ofert Pracy (COP - było dostępne w zakładzie pracy). COP obejmowało swoim działaniem dwa główne obszary: pośrednictwo i pomoc w nawiązywaniu indywidualnych kontaktów pomiędzy firmami zgłaszającymi oferty zatrudnienia nowych pracowników a zainteresowanymi pracownikami oraz szkolenia, które organizowane były przez konsultantów i miały na celu właściwe przygotowanie pracowników zakładu do adaptacji w nowej sytuacji zawodowej, w szczególności zaś do starań o nowe miejsce pracy. Oprócz tych szkoleń dostępna była również oferta refundowanych kursów dokształcających, z których największą popularnością cieszyły się kursy komputerowe i kurs prawa jazdy.

Kolejną propozycją programu outplacementu były warsztaty poszukiwania pracy, w trakcie których uczestników szkolono w zakresie umiejętności aktywnego poszukiwania pracy.

Pod koniec 1998 roku podjęte zostały działania, mające na celu ocenę programu outplacementu. Byłym pracownikom zakładu przesłano kwestionariusze, które zawierały pytania, dotyczące ich sytuacji zawodowej oraz rozwoju tej sytuacji od momentu likwidacji zakładu.

Po analizie wyników okazało się, że pomimo, iż duża część pracowników nadal pozostawała bez pracy, to jednak spora grupa była aktywna zawodowo. Wśród przedstawicieli drugiej grupy przeważały opinie, iż outplacement w znacznym stopniu przyczynił się do ich sukcesu w poszukiwaniu nowego miejsca zatrudnienia.

Philip Morris Polska przeprowadzał outplacement również w 2000 i 2001 roku. Zatrudnił do tego celu firmę Ernst&Young. Projekty adresowane były do pracowników odchodzących z głównych zakładów w Krakowie<sup>13</sup>.

## Podsumowanie

Outplacement jest instrumentem ciągle się zmieniającym, dostosowującym do sytuacji gospodarki i wymogów rynku.

Jak wynika z doświadczeń firm, realizujących programy outplacementu, jest on skuteczny zarówno przy restrukturyzacji firm, jak też w zapobieganiu negatywnym skutkom tego procesu; zaobserwowano, że dobrze sprawdza się w aktywizacji zawodowej osób długotrwale bezrobotnych czy innych grup defaworyzowanych, np. młodzieży czy osób po 50. roku życia (stosunkowo nowa funkcja).

Outplacement staje się także instrumentem budowania koalicji partnerów społecznych (samorządów, biznesu, administracji rządowej i organizacji pozarządowych), jest pomocny w tworzeniu lokalnych programów roz-

<sup>13</sup> www.porady.pup.malbork.p, 23.09.2009 r.

woju przedsiębiorczości, wspierających programy aktywizacji lokalnych rynków pracy.

Dzięki zastosowaniu outplacementu wzrastają szanse na znalezienie zatrudnienia, osobisty rozwój czy planowanie kariery.

Różnorodność działań oraz indywidualne rozwiązania, jakie niosą programy outplacementowe sprawiają, że powinny zyskiwać coraz większe znaczenie w polityce rynku pracy.

Programy zwolnień monitorowanych mogą być finansowane przez: pracodawcę, pracodawcę i odpowiednie jednostki administracji publicznej, na podstawie porozumienia organizacji i osób prawnych z udziałem pracodawcy.<sup>14</sup>

Istotne jest, że niezależnie od sposobu finansowania outplacementu, jest on bezpłatny dla jego uczestników.<sup>15</sup>

## Literatura

1. Baruk A., 2006: *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Difin, Warszawa.
2. Baruk A., 2005: *Rola marketingu personalnego we współczesnym przedsiębiorstwie*. Ann. Univ. Mariae Curie-Skłodowska, Lublin. vol. XXXIX, 15 sectio h.
3. Boni A.M., Żak-Rosiak E., 2002: *Bezrobocie. Co robić?*, Suwałki, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości.
4. Gosk A.I., *Finansowanie outplacementu ze środków POKL*, Warszawa, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, 2009.
5. Koral J., 2009: Biuletyn FISE nr 2/2009 pt. „Outplacement - sposób na bezrobocie”.
6. Penc J., 1997: *Leksykon biznesu*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
7. Penc J., 2000: *Kreatywne kierowanie*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
8. Zbiegień-Maciąg L., 1996: *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*. Wyd. Buisnnes Press, Warszawa.

## Netografia

[www.porady.pup.malbork.p](http://www.porady.pup.malbork.p), 23.09.2009 r.

[www.bezrobocie.org.pl](http://www.bezrobocie.org.pl), 23.09.2009 r.

[www.fise.org.pl](http://www.fise.org.pl), 23.09.2009 r.

[www.tns-global.pl](http://www.tns-global.pl), 23.09.2009 r.

---

<sup>14</sup> Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, [www.bezrobocie.org.pl](http://www.bezrobocie.org.pl), 23.09.2009r.

<sup>15</sup> Gosk A.I., *Finansowanie outplacementu ze środków POKL*, Warszawa, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, 2009.