

Magdalena GREFICZ

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Outplacement jako narzędzie polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Unii Europejskiej

Streszczenie: Procesy restrukturyzacji zatrudnienia stanowią jeden z najbardziej dotkliwych społecznie efektów zmian zachodzących współcześnie w państwach Unii Europejskiej, wynikających z trwającego od 2008 r. kryzysu gospodarczego. Wydawałoby się, że wobec trudności gospodarczych przedsiębiorstwa będą skupiały się na poprawie wyników finansowych, rezygnując ze stosowania polityki społecznej odpowiedzialności (*Corporate Social Responsibility* – CSR).

Jednym z przykładów działań odpowiedzialnie społecznych, stosowanych przez przedsiębiorstwa podczas kryzysu jest outplacement. Celem artykułu jest przybliżenie istoty outplacementu poprzez analizę literatury przedmiotu z zakresu restrukturyzacji zatrudnienia oraz społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym zwłaszcza kwestii narzędzi stosowanych przez przedsiębiorstwa w celu łagodzenia negatywnych skutków zwalniania pracowników. Charakterystyka outplacementu została przedstawiona w kontekście uregulowań prawnych i inicjatyw Unii Europejskiej oraz Polski, a także praktycznych rozwiązań z zakresu CSR, stosowanych przez przedsiębiorstwa w ramach programów outplacementu.

Słowa kluczowe: outplacement, zwolnienia grupowe, społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, restrukturyzacja

Wstęp

Konkurencyjność europejskiej gospodarki w coraz większym stopniu uzależniona jest od możliwości wprowadzania innowacji przy jednoczesnym dopasowywaniu się do zmian zachodzących w jej ramach. Najtrudniejszymi zmianami zachodzącymi współcześnie w państwach Unii Europejskiej są procesy restrukturyzacyjne i naprawcze wynikające z trwającego od 2008 r. kryzysu gospodarczego.

Przedsiębiorstwa wobec trudnych warunków rynkowych także korzystają z szeregu narzędzi naprawczych, w tym głównie z programów restrukturyzacji, mających na celu zwiększenie konkurencyjności, poprawę

efektywności oraz możliwości rozwojowych. Przedmiotem restrukturyzacji są bowiem działania polegające na dostosowaniu organizacyjnym, produkcyjnym, ekonomicznym i technicznym do zmian zachodzących w otoczeniu (Lachniewicz, Zakrzewska, 2005, s. 16–17). Działania te mogą być przeprowadzane w różnych segmentach przedsiębiorstw, stąd w literaturze przedmiotu wyróżnia się restrukturyzację operacyjną, finansową i własnościową. Restrukturyzacja operacyjna może zachodzić w obrębie marketingu, zasobów lub organizacji i systemu zarządzania. Zasoby poddawane restrukturyzacji to najczęściej majątek, technologie oraz zatrudnienie (Suszyński, 2003, s. 190).

Szczególnie dotkliwą społecznie formą restrukturyzacji jest restrukturyzacja zatrudnienia. Są to wszelkie zmiany w organizacji zachodzące w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, podziału pracy oraz wewnętrznej struktury organizacyjnej. Jak pokazuje polska praktyka ten rodzaj restrukturyzacji realizowany jest głównie poprzez zwalnianie pracowników (Marciniak, 2009, s. 11), gdyż przynosi poprawę wyników finansowych w krótkim okresie (Karasek, Emerling, Kwiatkowski, 2011).

Kwestia zwalniania pracowników pozornie stanowi działanie „nieodpowiedzialne” społecznie, a termin „odpowiedzialne zwalnianie” wydaje się być oksymoronem. Niestety w okresie kryzysu jest to często działanie nieuniknione i wynika z szeroko rozumianych projektów restrukturyzacyjnych. Jak wskazywał już w latach 70-tych M. Friedman jedyną odpowiedzialnością biznesu jest odpowiedzialność za zwiększanie zysku (Friedman, 1970). Argument ten podnoszą najczęściej krytycy zjawiska społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) (Beal, 2014, s. 39). Jednak od tego czasu zmieniło się podejście do zarządzania i dziś wydaje się, że działania z zakresu CSR są nieodłącznym elementem strategii dużych korporacji (a coraz częściej także przedsiębiorstw z sektora MŚP – Małych i Średnich Przedsiębiorstw), stanowiącym źródło przewagi konkurencyjnej. Jak wskazuje B. Rok „odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich” (Rok, 2004, s. 18). W swojej istocie CSR oznacza takie działania przedsiębiorstw, których wymaga prawo, rachunek ekonomiczny lub które są całkowicie dobrowolne, a które mają na celu wypełnianie oczekiwań społeczeństwa, w którym funkcjonują. Niektóre ujęcia ukazują także CSR jako sposób rozwiązania problemów spowodowanych całkowicie lub częściowo przez przedsiębiorstwo (Nakoniczna, 2008, s. 21). W tym ujęciu stosowanie narzędzia polityki CSR, jakim jest outplacement, w obliczu

kryzysu i konieczności restrukturyzacji zatrudnienia, stanowi tego rodzaju antidotum.

Inicjatywy Unii Europejskiej w zakresie łagodzenia zjawiska restrukturyzacji zatrudnienia

Jak pokazują badania w latach 2002–2013 w wyniku działań restrukturyzacyjnych w Europie zlikwidowano ok. 2 mln miejsc pracy (*Pomaganie firmom*, KE, 2013). W odpowiedzi na te skutki kryzysu Unia Europejska poczyniła szereg działań zmierzających do poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej. W 2010 r. przyjęto strategię „Europa 2020” na rzecz inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu (*Europa 2020*, KE, 2010). W kolejnych latach ustalane są priorytety w zakresie wzrostu gospodarczego. I tak na rok 2014 jako centralny element politycznej agendy przyjęto wspieranie wzrostu gospodarczego i konkurencyjności, a także neutralizowanie skutków kryzysu w wymiarze społecznym i zatrudnienia. Unijnymi ramami prawnymi, przyczyniającymi się do łagodzenia negatywnych efektów społecznych związanych z recesją oraz wynikających z nich działań restrukturyzacyjnych, są trzy dyrektywy:

- dyrektywa 98/59/WE w sprawie zwolnień grupowych;
- dyrektywa 2001/23/WE w sprawie ochrony pracowników w przypadku przejścia przedsiębiorstw;
- dyrektywa 2002/14/WE ustanawiająca ogólne ramowe warunki informowania pracowników i prowadzenia z nimi konsultacji (*Unijne ramy jakości*, 2013, s. 6).

Istotnym dokumentem są także Unijne Ramy Jakości na Rzecz Przewidywania Zmian i Restrukturyzacji (*Unijne ramy jakości*, 2013, s. 17–25), w którym Komisja Europejska przedstawia dobre praktyki w zakresie odpowiedzialnej restrukturyzacji. Co istotne, działania wskazane w tym dokumencie mogą kwalifikować się do wsparcia z funduszy strukturalnych UE. Jednym z nich jest pomoc w organizacji zindywidualizowanego wsparcia dla pracowników, których zwolnienia nie można uniknąć, w tym udzielanie pomocy w szukaniu nowego miejsca pracy lub odpowiednich możliwości przekwalifikowania. Jak wynika z tego dokumentu Unia Europejska w sposób wymierny wspiera wdrażanie przez przedsiębiorstwa działań społecznie odpowiedzialnych w tym w formie outplacementu.

Polityka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w okresie kryzysu

Polityka społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) może być nakierowana do wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Najczęściej działania w tym zakresie realizowane są wobec interesariuszy zewnętrznych. Zwłaszcza w okresie dekonjunktury firmy przywiązują mniejszą uwagę do kwestii pracowniczych, traktując CSR jako narzędzie *Public Relations* (PR). Zapominają jednak, że pracownicy są jedną z najbardziej zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa grupą, posiadającą atrybuty władzy i legitymizacji (Rudnicka, 2012, s. 141), dzięki którym mogą w istotny sposób wpływać na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki. Jak wskazuje C. Szmidt polityka społecznej odpowiedzialności biznesu powinna być ściśle związana z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), zwłaszcza w czterech obszarach: doboru pracowników, ich oceny, motywowania oraz szkolenia i rozwoju (Szmidt, 2012, s. 342).

W okresie kryzysu istotnym obszarem działań z zakresu wewnętrznego wymiaru społecznej odpowiedzialności biznesu jest umiejętność dostosowywania się do wszelkich zmian, która pozwala na zapewnienie bezpiecznych, zgodnych z normami warunków pracy dla osób, które są w firmie zatrudnione oraz na odpowiedzialne zachowania wobec osób, które muszą zostać zwolnione. Zdaniem G. Bartkowiak sposób rozstawiania się z pracownikami stanowi bowiem „wykładnik działań społecznie odpowiedzialnych” (Bartkowiak, 2011, s. 170). Jednym z narzędzi stosowanych w tym celu jest outplacement stanowiący koncepcję odpowiedzialnego zarządzania zwolnieniami pracowników. Koncepcja ta wpływa zarówno na interesariuszy wewnętrznych, poprawiając wizerunek firmy tj. *employer branding* wśród osób zwalnianych i pozostających w przedsiębiorstwie, jak i na interesariuszy zewnętrznych tj. na społeczność lokalną (w tym na potencjalnych pracowników) oraz klientów. Niestety świadomość pojęcia outplacementu w Polsce jest stosunkowo niska. Szansą rozwoju tej formy CSR są działania podejmowane na skalę regionalną, ogólnopolską i europejską.

Outplacement jako narzędzie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Historia outplacementu sięga lat 40-tych XX w. Po raz pierwszy zastosowano go po zakończeniu II wojny światowej w USA w celu aktywizacji

zawodowej i udzielenia wsparcia żołnierzom, którzy brali udział w wojnie. W latach 80-tych taki rodzaj usług został przeniesiony do realizacji przez podmioty cywilne. W Europie outplacement zastosowano po raz pierwszy w 1985 r. w Wielkiej Brytanii, kiedy firma Wessex Helicopter musiała dokonać redukcji połowy zatrudnienia. Wsparcie osób wówczas zwolnionych okazało się skuteczne, co pozytywnie wpłynęło na wizerunek samej firmy oraz na zainteresowanie outplacementem jako narzędziem w ogóle (Sidor-Rządkowska, 2003, s. 101–102). Obecnie usługi outplacementowe w Unii Europejskiej są oferowane w większości państw członkowskich. Różny jest jednak stopień ich stosowania przez przedsiębiorstwa. A. J. Pickman dokonuje w tym zakresie podziału dojrzałości rynku outplacementu na trzy poziomy: wysoko rozwiniętego, rozwijającego się i nierozwiniętego. Liderami w tym zakresie są Wielka Brytania, Belgia, Francja oraz Holandia, gdzie w ok. 30% przypadków zwolnień wykorzystuje się usługi outplacementowe (Pickman, 2013, s. 107).

W literaturze przedmiotu można spotkać także inne określenia dla pojęcia outplacementu, tj.:

- *career management counseling* – doradztwo z zakresu zarządzania karierą zawodową;
- *career transition services* – zarządzanie zmianami w karierze;
- *career planning* – planowanie kariery;
- *career change coaching* – wspomaganie zmian w karierze zawodowej (Podręcznik, 2010, s. 10).

Określenia te mogą jednak odnosić się także do innych narzędzi aktywizacji zawodowej wykorzystywanych w polityce rynku pracy, stąd w niniejszej pracy stosowany jest termin outplacement, który wyraźnie wskazuje na pomoc osobom zwalnianym stanowiącą narzędzie zapobiegania, a nie walki z bezrobociem.

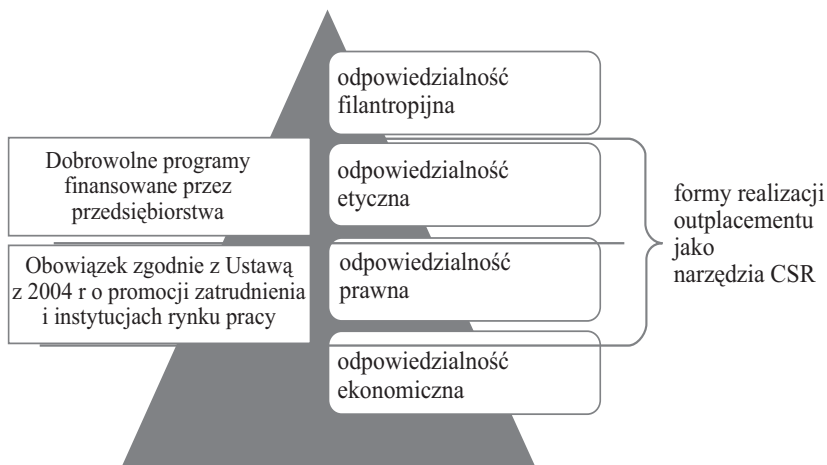
Istnieje wiele definicji outplacementu, które można podzielić przede wszystkim na te wskazujące wyłącznie cel działania przedsiębiorstw oraz wskazujące możliwe narzędzia jego realizacji. M. Juchnowicz definiuje outplacement bez wskazywania stosowanych instrumentów, jako „zaplanowany program działań, którego celem jest skuteczne zarządzanie programem zwolnień pracowników oraz ograniczenie wpływu negatywnych skutków decyzji personalnych na ocenę i reputację firmy w jej otoczeniu biznesowym” (Juchnowicz, 2007, s. 176). Spośród wielu definicji można wyróżnić takie narzędzia realizacji outplacementu klasycznego jak:

- wsparcie psychologiczne;
- analiza predyspozycji i kompetencji;

- planowanie dalszej ścieżki zawodowej (podwyższanie kwalifikacji, zmiana zawodu, poszukiwanie pracy w starym zawodzie czy podjęcie własnej działalności gospodarczej);
- nauczanie umiejętności poruszania się po rynku pracy;
- pomoc w przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych (także składanych drogą elektroniczną) oraz przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej, w tym doradztwo w zakresie autoprezentacji;
- aktywne pośrednictwo pracy – pomoc w dotarciu do odpowiednich ofert pracy (Piotrowski, 2010, s. 5).

Niektórzy autorzy w swoich definicjach wskazują na zadania wynikające z regulacji zwolnień monitorowanych, natomiast inni (np. A. Poczowski) pozostają na stanowisku, że istotą outplacemtu jest dostarczenie przez pracodawcę zwalnianym pracownikom wsparcia wykraczającego poza świadczenia wynikające z obowiązującego prawa pracy (Poczowski, 2007, s. 168–169).

Analizując zagadnienie outplacemtu w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu należy więc wskazać, że jego stosowanie może być narzucone przez prawodawstwo danego kraju lub stanowić dobrowolne działania. Zgodnie z modelem A. B. Carolla, dokonującym podziału społecznej odpowiedzialności biznesu na cztery obszary (poziomy), out-

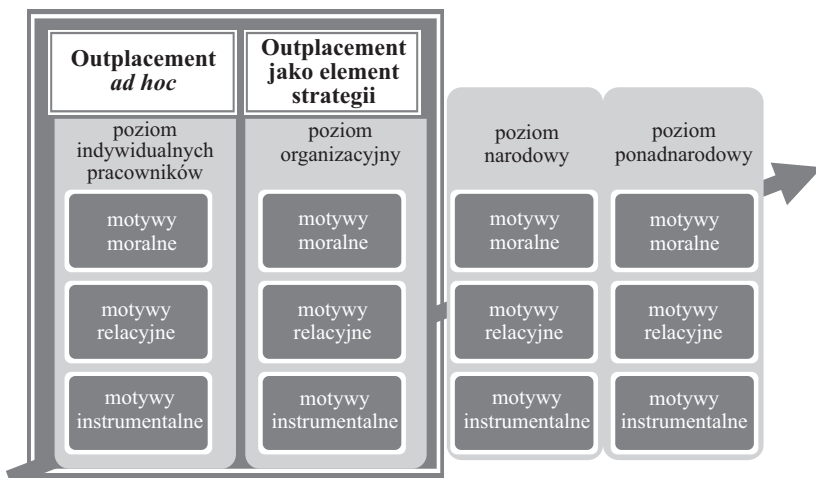


Rys. 1. Formy realizacji outplacemtu jako narzędzia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Warszawa 2012, s. 55–59.

placement w pierwszym przypadku stanowiły przejaw odpowiedzialności prawnej, natomiast w drugim, odpowiedzialności etycznej.

Inny podział analizy społecznej odpowiedzialności biznesu zaproponowali R. V. Aguilera, D. E. Rupp, C. A. Williams i J. Ganapathi. Wymieniają oni poziom indywidualny pracowników, organizacyjny, narodowy i ponadnarodowy (Rys. 2) (Dębicka, Oniszczyk-Jastrzębek, 2012, s. 8). Można wskazać, że outplacement to narzędzie CSR realizowane na dwóch pierwszych poziomach. Podstawowym poziomem analizy jest poziom indywidualnych pracowników, w ramach którego działania wspierające osoby zwalniane mogą być podejmowane dla własnego interesu organizacji (motywy instrumentalne), dla poprawy relacji lub z uwagi na normy etyczne i zasady moralne. Można przyjąć, że na tym poziomie outplacement jest stosowany jako narzędzie jednorazowe, realizowane *ad hoc*. Wyższym poziomem zaawansowania działań outplacementowych jest poziom organizacyjny, w ramach którego narzędzie to wpisane jest na stałe w ramach strategii przedsiębiorstw. Te dwa różne podejścia do roli outplacementu w strategii firmy implikuje jego podział na outplacement realizowany *ad hoc* oraz outplacement będący stałym elementem strategii firmy. Outplacement *ad hoc* ze względu na brak wypracowanych modeli postę-



Rys. 2 Poziomy analizy outplacementu jako działania społecznie odpowiedzialnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie O. Dębicka, A. Oniszczyk-Jastrzębek, *Spoleczna odpowiedzialność polskich przedsiębiorstw na tle wybranych krajów Unii Europejskiej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego – Wyzwania Gospodarki Globalnej nr 31/2, Gdańsk 2012, s. 8.

powania często podejmowany jest za późno i chaotycznie. Z kolei w przedsiębiorstwach, gdzie outplacement jest powszechnym standardem jest on świadomie wykorzystywany jako narzędzie CSR zarówno zewnątrz, jak i na zewnątrz firmy (*Outplacement*, 2011, s. 27–28).

Różnorodność programów outplacementu wpłynęła na wprowadzenie szeregu klasyfikacji form pomocy osobom zwalnianym. Kryteriami podziału na poszczególne typy outplacementu są odbiorcy programu i podmioty je realizujące, a także cele, zakres i sposób realizacji programów outplacementowych.

Współpraca z interesariuszami działań z zakresu CSR to niezwykle ważny element outplacementu. W tabeli 1 przedstawiono podstawowe grupy interesariuszy oraz obszary współpracy lub oddziaływania wraz z wynikającymi z nich korzyściami.

Tabela 1

Obszary współpracy i oddziaływania na interesariuszy w ramach odpowiedzialnie społecznych działań przedsiębiorstw, realizowanych w formie outplacementu

Interesariusz	Obszary i korzyści oddziaływania
Osoby zwalniane	Beneficjenci programów outplacementowych – otrzymywanie bezpłatnego wsparcia.
Pozostali pracownicy	Uspokojenie nastrojów społecznych i polepszenie wizerunku kadry zarządzającej.
Przedstawiciele pracowników, związki zawodowe	Negocjowanie i ustalanie programu outplacementu dla osób zwalnianych, w tym głównie dla osób przynależnych do poszczególnych związków zawodowych.
Administracja rządowa i władze lokalne	Działania związane z przyciąganiem kapitału i inwestorów celem uniknięcia napięć społecznych oraz zachowania wpływów od ponownie zatrudnionych.
Publiczne służby zatrudnienia w tym powiatowe urzędy pracy	Monitoring, finansowanie lub współfinansowanie usług dla osób zwalnianych – zadania określone polityką i prawem pracy.
Firmy konsultingowe	Opłatne przeprowadzanie lub współrealizacja programów outplacementowych, zwłaszcza tych wymagających dużej siły organizacyjnej
Organizacje pozarządowe	Przeprowadzanie lub współrealizacja programów outplacementowych, zwłaszcza kierowanych do osób najbardziej zagrożonych trudnościami w ponownym znalezieniu zatrudnienia. Korzyścią dla tych organizacji jest uzyskanie zaufania społecznego.
Otoczenie zewnętrzne, w tym środowisko lokalne	Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa dokonującego zwolnień.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement – odpowiedzialne zwolnienia pracownicze w kontekście rozwoju regionalnego*, w: *Odpowiedzialność – przestrzeń lokalnego społeczeństwa obywatelskiego biznesu i polityki*, red. R. Geisler, Opole 2013, s. 123–124.

Outplacement jest określany przez praktyków jako cenna inwestycja w rozwój przedsiębiorstwa, gdyż przynosi takie korzyści jak:

- zachowanie pozytywnego wizerunku wśród pracowników pozostających w firmie, co przekłada się na większą motywację zawodową;
- zachowanie pozytywnego wizerunku wśród partnerów zewnętrznych i środowiska opiniotwórczego, co może pozytywnie wpływać na decyzje o zakupie produktu lub usługi;
- ograniczenie kosztów związanych z procesami sądowymi (Kwiecień, 2010b).

Zjawisko outplacementu w Polsce

Jak już wskazano, Unia Europejska podejmuje szereg działań promujących społeczną odpowiedzialność biznesu oraz wspieranie osób zwalnianych. Polska z racji swego członkostwa w Unii Europejskiej włącza się w działania na rzecz idei społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym w zakresie outplacementu. Do 2004 r. zjawisko to funkcjonowało w Polsce jako praktyka dobrowolna, nieposiadająca ram prawnych, lecz mimo to wiele firm, zwłaszcza pochodzących z państw Europy Zachodniej, oferowało osobom odchodzącym z pracy programy wsparcia podczas całego procesu zwolnień (Walczak, 2004). W 2004 r. na mocy ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (*Ustawa*, 2004) wprowadzono pojęcie stanowiące polski odpowiednik terminu outplacement tj. zwolnienia monitorowane. Zgodnie z ustawą przedsiębiorstwo, które zamierza dokonać zwolnienia więcej niż 50 pracowników w okresie 3 miesięcy, zobowiązane jest do wprowadzenia procedury zwolnień monitorowanych. W takim przypadku przedsiębiorstwo uzgadnia z powiatowym urzędem pracy zakres i formę pomocy dla zwalnianych osób. Pomoc ta może przybrać wiele form, w tym wymienionego w ustawie pośrednictwa pracy, poradnictwa zawodowego czy pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy. Dodatkowym instrumentem wsparcia jest przyznawanie na wniosek zainteresowanych osób świadczeń szkoleniowych, wypłacanych przez pracodawcę w wysokości wynagrodzenia obliczanego jak za urlop wypoczynkowy. W takiej sytuacji pracodawca może uzyskać zwrot składki na ubezpieczenie emerytalne i rentowe (Krysińska-Wnuk, 2009, s. 123–125). Regulacja ta stanowi więc pozytywny instrument zachęcający do wypłacania świadczeń szkoleniowych, jednak z uwagi na dobrowolny charakter jego wykorzystanie jest dotychczas bardzo niskie. W porównaniu do pozostałych

krajów UE, gdzie łączy się pomoc nakierowaną na kompleksowy outplacement i poszukiwanie nowego zatrudnienia (np. Dania, Szwecja, Belgia, Holandia czy Włochy) z treningiem umiejętności i szkoleniami, Polska została zaklasyfikowana jako ukierunkowana na pomoc w kształceniu nowych umiejętności (Voss, 2010, s. 55–57).

Z uwagi na specyficzne warunki polskiego rynku pracy usługi outplacementowe różnią się od tych stosowanych w krajach Europy Zachodniej, gdzie kultura zarządzania zasobami ludzkimi i świadomość w obszarze CSR jest na nieco wyższym poziomie. W Polsce outplacement ogranicza się głównie do prostych działań adaptacyjnych obejmujących większe grupy pracownicze o niskich i średnich kwalifikacjach, podczas gdy w zagranicznych przedsiębiorstwach stawia się na kompleksową pracę indywidualną z osobami zwalnianymi, która obejmuje także grupy zawodowe o wyższych kwalifikacjach (Kwiecień, 2010a, s. 289–290). W związku z tym zespół specjalistów pod kierownictwem dr Michała Boniego opracował metodologię outplacementu zaadaptowanego, który dopasowywał model outplacementu klasycznego do warunków niskiego popytu na pracę w otoczeniu przedsiębiorstwa dokonującego zwolnień pracowników oraz outplacementu środowiskowego, łączącego zalety działania w grupie z typowymi narzędziami outplacementu. Podstawowymi działaniami w zakresie outplacementu zaadaptowanego są inicjatywy na rzecz rozwoju lokalnej przedsiębiorczości oraz tworzenie paktów lokalnych wspierających przedsiębiorczość (samorządy, organizacje pozarządowe, branżowe, lokalny biznes, publiczne służby zatrudnienia) realizowanych poprzez takie narzędzia jak lokalne fundusze inwestycyjne, pożyczkowe, ośrodki reorientacji zawodowej, inkubatory przedsiębiorczości, centra wspierania biznesu, targi inwestycyjne czy centra integracji społecznej. W outplacementie środowiskowym istotne jest połączenie efektu funkcjonowania osób zwolnionych w grupie (wzajemne wsparcie i samopomoc, działania indywidualne i grupowe, np. w ramach fundacji czy spółdzielni socjalnych) oraz aktywizacja indywidualna z wykorzystaniem typowych narzędzi outplacementowych (Koral, 2004, s. 4–8).

Dodatkową szansą na rozwój outplacementu w Polsce są możliwości wykorzystywania funduszy unijnych (Europejski Fundusz Społeczny czy Europejski Fundusz Dostosowania do Globalizacji) na cele realizacji outplacementu i szeroko rozumianej aktywizacji zawodowej oraz możliwość pozyskiwania funduszy na programy outplacement-owe dla osób zwalnianych z urzędów pracy.

Niestety istnieje szereg barier, utrudniających wprowadzanie lub realizację outplacementu przez polskie przedsiębiorstwa. Główną przyczyną

rezygnowania z tego rodzaju działań są bariery finansowe, gdyż skorzystanie z usług firmy doradczej jest kosztowne, stąd jest postrzegane jako niezbyt korzystne z ekonomicznego punktu widzenia. Dodatkowym czynnikiem utrudniającym jest brak woli ze strony kadry zarządzającej, traktującej wspieranie osób zwalnianych jako obowiązek wyłącznie urzędów pracy. Z kolei do głównych barier leżących po stronie pracowników należy niechęć do otrzymywania pomocy ze strony dotychczasowego zakładu pracy, nierealistyczne oczekiwania finansowe, brak mobilności oraz niechęć do przekwalifikowania się oraz innych form aktywizacji zawodowej. Dodatkowym zagrożeniem wpływającym często na niepowodzenie rozpoczętych już programów jest niedopasowanie do specyfiki osób nimi objętych, trudności we wzajemnych kontaktach czy wreszcie zbyt późne uruchomienie outplacementu (Sidor-Rządkowska, 2003, s. 110–114).

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Instytut Badawczy Synthetos LTD wśród 300 polskich przedsiębiorstw, outplacement jest coraz częściej stosowany jako inicjatywa dobrowolna, która nie wynika tylko z procesu restrukturyzacji, fuzji i przejęć czy zwolnień grupowych. W wielu firmach outplacement jest każdorazowo wdrażany w przypadku zwalniania pojedynczego pracownika, stąd wzrost popularności outplacementu indywidualnego (54% badanych przedsiębiorstw wdrożyło ten rodzaj outplacementu). Outplacement jest także wykorzystywany jako element uzupełniający Programy Dobrowolnych Odejsć (PDO) (Błaszczak 2014).

Podsumowanie

Na podstawie powyższej analizy można wskazać wnioski dla Polski, zwiększające szanse na wdrażanie i skuteczne przeprowadzanie przez przedsiębiorstwa programów outplacementowych.

Po pierwsze, niezwykle istotne jest tworzenie partnerstw publiczno-prywatnych (przedsiębiorstw z samorządami i lokalnymi instytucjami, administracją rządową i organizacjami pozarządowymi), dzięki którym możliwe będzie uzyskiwanie wymiernych korzyści ze zwiększenia skali i zakresu pomocy udzielanej osobom zwalnianym. Działania takie zapobiegają skutkom długotrwałego bezrobocia w sytuacji załamania się lokalnego rynku pracy (Klimczuk-Kochańska, Klimczuk, 2013, s. 129). Włoski projekt Restart@Work, mający na celu wypracowanie europejskiej strategii outplacementu, zakłada właśnie m.in. współpracę prywatnych i publicznych interesariuszy w zakresie pomocy osobom zwalnianym.

Na podstawie wniosków z implementacji modelu w Hiszpanii, Bułgarii i Francji w latach 2012–2014 organizatorzy będą rekomendować swoje rozwiązania na poziomie UE (*Model*, 2013).

Po drugie w czasie kryzysu przedsiębiorstwa powinny wpisywać outplacement do swoich strategii zarządzania, by w przypadku faktycznego zaistnienia konieczności zwolnień pracowników, być przygotowanym do jego przeprowadzenia. Kolejnym istotnym elementem jest uwzględnianie aspektów etycznych jeszcze przed wprowadzeniem zwolnień grupowych, co oprócz konsultacji z pracownikami powinno obejmować umożliwienie przedstawienia konstruktywnych propozycji, ustalanie czytelnych i klarownych zasad doboru osób przeznaczonych do zwolnienia, odpowiednie przeprowadzenie rozmów wyjaśniających z tymi osobami (oprócz wręczenia pisemnego wypowiedzenia).

Wreszcie po czwarte Unia Europejska oraz Polska powinny kontynuować działania i inicjatywy mające na celu popularyzację zagadnienia outplacementu, nie tylko jako regulowanego prawem obowiązku, ale także jako dobrowolnej praktyki z zakresu odpowiedzialności społecznej w czasie zwolnień pracowników. Przyznawanie wsparcia finansowego powinno także obejmować inicjatywy współpracy podmiotów publicznych i prywatnych. Pozwoli to na zachowanie równowagi pomiędzy interesami państwa, przedsiębiorstw i pracowników.

Bibliografia

- Bartkowiak G. (2011), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Warszawa.
- Beal B. D (2014), *Corporate social responsibility. Definition, Core Issues and Recent Developments*, Los Angeles.
- Błaszczak A. (2014), *Pożegnalne wsparcie od firmy*, „Rzeczpospolita”, nr 240 (wyd. 9967) z dn. 15.10.2014.
- Dębicka O., Oniszczyk-Jastrzębek A. (2012), *Spółeczna odpowiedzialność polskich przedsiębiorstw na tle wybranych krajów Unii Europejskiej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego – Wyzwania Gospodarki Globalnej nr 31/2, Gdańsk.
- Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu* (2010), Komunikat Komisji Europejskiej (KOM 2010), Bruksela.
- Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, „New York Times Magazine”, September 13.

- Juchnowicz M. (2007), *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, w: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Warszawa.
- Karasek J., Emerling A., Kwiatkowski P. (2011), *Optymalizacja kosztów a utrzymanie pracowników. O reakcjach firm na trudne warunki rynkowe*, KPMG, Warszawa.
- Klimczuk-Kochańska M., Klimczuk A. (2013), *Outplacement – odpowiedzialne zwolnienia pracownicze w kontekście rozwoju regionalnego*, w: *Odpowiedzialność – przestrzeń lokalnego społeczeństwa obywatelskiego biznesu i polityki*, red. R. Geisler, Opole.
- Koral J. (2004), *Outplacement – sposób na bezrobocie*, „Biuletyn FISE”, 2/2009; *Bezrobocie – co robić?*, Program Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności realizowany przez FISE, Warszawa (na podstawie *Raportu z realizacji programu Bezrobocie – co robić? Poradnik outplacementu* (2002), red. M. Boni, E. Żak-Rosiak, Suwałki).
- Krysińska-Wnuk L. (2009), *Regulacja zwolnień grupowych pracowników*, Warszawa.
- Kwiecień K. (2010a), *Outplacement – nowy instrument zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Ludwiczynski, Warszawa.
- Kwiecień K. (2010b), *Relacja z seminarium „Outplacement w dobie kryzysu” organizowanego przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych w dn. 25.03.2010 r.*, <http://rynekpracy.org/>.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (2005), *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*, w: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Kraków.
- Marciniak J. (2009), *Optymalizacja zatrudnienia: zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Kraków.
- Model for development of Outplacement actions* (2013), Restart@Work, Outplacement Protocol-rev.5/2013.
- Nakoniczna J. (2008), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Warszawa.
- Outplacement krok po kroku – podręcznik dla przedsiębiorców* (2011), Poznań.
- Pickman A. J. (2013), *The complete guide to outplacement counseling*, New Jersey.
- Piotrowski B. (2010), *Outplacement – podstawowy pakiet informacji*, FISE, Warszawa.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa.
- Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* (2010), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Pomaganie firmom w złagodzeniu skutków restrukturyzacji* (2013), informacja Komisji Europejskiej z 13.12.2013 r., http://ec.europa.eu/news/employment/131213_pl.htm.

- Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Warszawa.
- Rudnicka A. (2012), *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Warszawa.
- Sidor-Rządkowska M. (2003), *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Kraków.
- Suszyński C. (2003), *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, Warszawa.
- Szmidt C. (2012), *Odpowiedzialność wobec pracowników*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność. Podręcznik akademicki*, red. W. Gasparski, Warszawa.
- Unijne ramy jakości na rzecz przewidywania zmian i restrukturyzacji* (2013), Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, COM (2013) 882, Bruksela 13.12.2013 r.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz. U. 2004, Nr 99, poz. 1001 ze zm.
- Voss E. (red.) (2010), *Organising transitions in response to restructuring: Study on instruments and schemes of job and professional transition and re-conversion at national, sectoral or regional level in EU*, Komisja Europejska, Bruksela.
- Walczak K. (2004), *Outplacement – instytucja prawna i praktyka jej stosowania w Polsce*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 10.

Outplacement as a Tool of the Policy of Social Responsibility of European Union Enterprises

Summary

Employment restructuring processes are one of the most severe social effects arising from changes taking place today in the countries of the European Union resulting from the economic crisis that has unfolded since 2008. It would seem that in view of economic difficulties companies will focus on improving financial performance, abandoning the application of a policy of social responsibility (*Corporate Social Responsibility – CSR*).

One of the examples of CSR measures taken by companies during the crisis is outplacement. The aim of this article is to describe the essence of outplacement by a review of the literature on employment restructuring and business social responsibility, including in particular the issue of tools employed by enterprises to mitigate adverse effects of dismissal of employees. The characterization of outplacement has been presented within the context of legal regulations and initiatives of the European Union and Poland, and also of practical CSR solutions applied by companies as part of outplacement programmes.

Key words: outplacement, collective redundancies, business social responsibility, CSR, restructuring