



Odpowiedzialność  
– przestrzeń lokalnego  
społeczeństwa  
obywatelskiego,  
biznesu i polityki

**RECENZENT:**

dr hab. Andrzej Staboń, prof. UEK

**REDAKCJA NAUKOWA:**

Robert Geisler

**REDAKCJA E-BOOK:**

Michał Wanke

**SKŁAD I PROJEKT GRAFICZNY:**

Katarzyna Mular

**KOREKTA:**

Jagoda Hlawacz



**UNIVERSITAS  
OPOLIENSIS**

**WYDAWCA:**

Instytut Socjologii Uniwersytet Opolski

ul. Katowicka 89, 45-061 Opole

tel. 77 452 7480

email: socjologia@uni.opole.pl



Publikacja współfinansowana przez Polskie Towarzystwo Socjologiczne

**AUTORSKIE PRAWA OSOBISTE:**

Robert Geisler

Anna Karwińska

Wojciech Goleński

Arkadiusz Peisert

Łukasz Wołyniec

Daria Murawska

ks. Wojciech Sadtoń

Andrzej Klimczuk

Magdalena Klimczuk-Kochańska

Małgorzata Rzeszutko-Piotrowska

Katarzyna Mular

Zezwala się na korzystanie z książki *Opowiedzialność – przestrzeń lokalnego społeczeństwa obywatelskiego, biznesu i polityki* na warunkach licencji Creative Commons Uznanie autorstwa - Na tych samych warunkach 3.0 (znanej również jako CC-BY-SA), dostępnej pod adresem <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> lub innej wersji językowej tej licencji lub którejkolwiek późniejszej wersji tej licencji, opublikowanej przez organizację Creative Commons.



	ROBERT GEISLER Wprowadzenie	4
I	ANNA KARWIŃSKA Współodpowiedzialność za miasto	8
II	WOJCIECH GOLEŃSKI Rola odpowiedzialności obywatelskiej w modelu aktywnej polityki społecznej	29
III	ŁUKASZ WOŁYNIEC Podmiotowość jako wyraz odpowiedzialności społeczności za swój los. Wybrane przykłady z województwa podlaskiego	46
IV	ARKADIUSZ PEISERT Partycypacja obywatelska jako przejaw odpowiedzialności za dobro wspólne. Zróżnicowanie strukturalne i regionalne	62
V	KS. WOJCIECH SADŁOŃ Odpowiedzialność jako element religijnego kapitału społecznego w społecznościach lokalnych w Polsce	76
VI	DARIA MURAWSKA Społeczna odpowiedzialność biznesu – nowa jakość we współpracy organizacji pozarządowych z firmami	93
VII	MAGDALENA KLIMCZUK-KOCHAŃSKA, ANDRZEJ KLIMCZUK Outplacement – odpowiedzialne zwolnienia pracownicze w kontekście rozwoju regionalnego	110
VIII	MAŁGORZATA RZESZUTKO-PIOTROWSKA Miejsce uchwał prawotwórczych organizacji międzynarodowych w katalogu źródeł prawa międzynarodowego	136

VII



MAGDALENA KLIMCZUK-KOCHAŃSKA

WYŻSZA SZKOŁA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W BIAŁYMSTOKU

ANDRZEJ KLIMCZUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

# Outplacement – odpowiedzialne zwolnienia pracownicze w kontekście rozwoju regionalnego

## Wstęp

Punktem wyjścia niniejszego artykułu jest założenie, iż w warunkach trwającego na początku XXI wieku globalnego kryzysu gospodarczego przedsiębiorstwa są poddawane, głównie przez otoczenie zewnętrzne, presji w kierunku prowadzenia działań restrukturyzacyjnych. Odpowiedzią na te zmiany jest często redukcja zatrudnienia oraz przekształcanie relacji z pracownikami. Procesy te są jednak przeważnie podejmowane bez podejścia strategicznego i zastosowania technik, jakie oferuje koncepcja outplacementu. Najogólniej outplacement to odpowiedzialne zarządzanie zwolnieniami pracowników, które umożliwia złagodzenie negatywnych skutków utraty pracy i skrócenie okresu bezrobocia. Przedsiębiorstwom pozwala m.in. na zachowanie kluczowych kompetencji, utrzymanie ich pozytywnego wizerunku oraz odbudowę relacji z interesariuszami. Celem opracowania jest przybliżenie istoty i potencjału stosowania outplacementu na poziomie regionalnym i lokalnym w Polsce. W oparciu o krytyczną analizę literatury przedmiotu omówione zostały kolejno główne cechy restrukturyzacji przedsiębiorstw polskich w warunkach kryzysu oraz relacje między derekrutacją i outplacementem. Przybliżona została charakterystyka outplacementu w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu, gospodarki społecznej, budowy partnerstw i paktów lokalnych oraz animacji współpracy różnych interesariuszy. W podsumowaniu zebrano rekomendacje dla działań praktycznych.

# 1

## Restrukturyzacja przedsiębiorstw polskich w warunkach kryzysu gospodarczego

Konkurencyjność europejskiej gospodarki w coraz większym stopniu zależy od jej zdolności do innowacji oraz szybkiego i łagodnego dostosowywania się do zmian w otoczeniu.

Przedsiębiorstwa stale zmuszone są do działań dostosowawczych, ponieważ w perspektywie średniookresowej – ze względu na postęp technologiczny i innowacje – cykl życia produktu jest coraz krótszy. Muszą one także reagować na zmiany w międzynarodowym podziale pracy, co prowadzi do działań restrukturyzacyjnych (Sohn, Czuratis 2012). W społecznej świadomości procesy te kojarzą się z gwałtownymi przemianami gospodarczymi okresu transformacji początku lat 90. XX wieku lub dekonjunkury lat 2002-2004. Współcześnie restrukturyzacja dotyczy zaś globalnego kryzysu finansowego i jest kojarzona negatywnie z bezrobociem, masowymi zwolnieniami czy upadłością przedsiębiorstw. W przeszłości wiele restrukturyzacji wywołało niepożądane skutki dla społeczności i regionów, pogarszając ich sytuację (Korsak 2009, 5). Sukces zmian zależy bowiem od sposobu ich przeprowadzenia, współpracy partnerów społecznych oraz wzajemnego zaufania. Negatywne konsekwencje zmian ponoszą głównie osoby zwalniane, stając się bezrobotnymi.

Restrukturyzacja zatrudnienia jest efektem niedopasowania jego poziomu do potrzeb organizacji. Według K. Sochackiej (2012, 6) proces ten jest podejmowany jako konieczność adaptacji pracodawcy do zmieniających się uwarunkowań ekonomicznych, technicznych i organizacyjnych. Zdaniem A. Poczrowskiego (2007, 162-163) nadmiar zatrudnienia można analizować dodatkowo w wymiarze: ilościowym, jakościowym, czasowym, przestrzennym lub kosztowym.

Badacz ten wskazuje trzy grupy czynników wywołujących niedostosowanie zatrudnienia: (1) ekonomiczne, jak koniunktura gospodarcza, nieracjonalne wykorzystanie czasu, wysokie koszty pracy i nieodpowiednie systemy wynagradzania; (2) techniczne, jak nowe technologie modernizujące stanowiska pracy lub zmieniające popyt na pracę; oraz (3) organizacyjne, jak zmiany struktur organizacyjnych, procesów pracy, fuzje i przejęcia. Współcześnie redukcja zatrudnienia wiąże się z tendencją do zmniejszania rozmiarów i kosztów prowadzenia działalności organizacji. Zmiany te mają charakter powszechny, dotyczą wszystkich kategorii zatrudnionych, włącznie z kadrą kierowniczą.

Można zatem na podstawie powyższego przyjąć, że konieczność podejmowania zwolnień wynika z uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych organizacji. Z jednej strony są to m.in. nacisk na konkurencyjność organizacji, podnoszenie standardów, rezygnacja z tradycyjnego modelu zatrudnienia na czas nieokreślony. Z drugiej strony zaś – ograniczanie zatrudnienia osób niespełniających standardów i upowszechnianie elastycznych form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy (Lewicka 2010, 116). Uwarunkowania zewnętrzne ukazują w swojej typologii głównie K. Schwan i K.G. Seipel (1997, 238). Wskazują na siedem czynników oddziałujących na konieczność podjęcia redukcji personelu: (1) zbyt wolny wzrost gospodarczy lub zastój branży; (2) wprowadzenie nowych technologii do przedsiębiorstwa; (3) proces koncentracji gospodarczej; (4) wpływ koniunktury; (5) nadmiar potencjału siły roboczej i wymiana personelu; (6) przeniesienie centrum produkcji; oraz (7) wahania sezonowe.

Wewnętrzne przyczyny redukcji zatrudnienia obejmuje typologia autorstwa E. Długosz-Truskowskiej (cyt. za: Nalepka 1999, 77). Są to: (1) zatrudnianie przypadkowych osób; (2) trudności w stabilizacji kadry fachowców przy równoczesnych trudnościach pozbycia się gorszych pracowników; (3) szkolenie wszystkich pracowników, a nie wyłącznie tych, którzy są „rozwojowi” i umożliwiają realizowanie nowej strategii przedsiębiorstwa; (4) niejasne kryteria wynagradzania; (5) niskie morale zespołów pracowniczych – brak komunikacji między „górami” a „dołami”, brak wspólnego języka, integracji; (6) brak jasno wytyczonej ścieżki kariery; (7) brak kultury organizacyjnej wynikającej z tradycji i etyki. Przypuszczać można, iż problemy te dotyczą głównie małych i średnich przedsiębiorstw, które nie posiadają specjalnych działów odpowiedzialnych za prowadzenie złożonej i opartej o innowacyjne techniki polityki personalnej.

Wymuszona redukcja zatrudnienia może skutkować wieloma niepożądanymi zjawiskami. Są to m.in.: (1) zmniejszenie aktywności pozostających w firmie pracowników i nieosiągnięcie oczekiwanych wyników pracy, a w konsekwencji spadek ich przydatności dla przedsiębiorstwa; (2) dążenie części pracowników do znalezienia pracy bardziej odpowiadającej ich oczekiwaniom; (3) ponowne dostrzeżenie nadwyżki zatrudnienia, co prowadzi do podjęcia kolejnej redukcji zatrudnienia (Lewicka 2010, 117). A. Downs (2007, 24) wskazuje, iż wymuszone zwolnienia często są decyzjami opartymi na kalkulacji ryzyka wystąpienia spraw sądowych wnoszonych przez zwalnianych pracowników, przy jednoczesnym całkowitym pominięciu ochrony morale osób pozostających w firmie oraz jej kapitału intelektualnego. Zwolnienia obarczone są też m.in. ryzykiem utraty ukształtowanego dotychczas wizerunku firmy oraz marek jej produktów i usług; utraty zaufania pracowników, klientów, dostawców i innych partnerów biznesowych; wysyłaniem do otoczenia sygnałów, iż firma przeżywa trudności finansowe, organizacyjne bądź techniczne; oddziałują na poziom sprzedaży, wiarygodność kredytową, możliwość pozyskania nowych dostawców, elastyczność w określaniu warunków współpracy, zaliczki (Janik, 2009, 393-394).

Jak pokazują dane międzynarodowej firmy audytorsko-doradczej KPMG, dotyczące badania polityki zarządzania zasobami ludzkimi, w 303 przedsiębiorstwach działających w Polsce większość, bo aż 88% badanych podmiotów zadeklarowało, że spowolnienie gospodarcze było głównym powodem zmian w ich polityce personalnej (Karasek, Emerling, Kwiatkowski 2011, 9). Jako główne zmiany, które wprowadzano, wskazać można zrestrukturyzowanie zatrudnienia oraz wdrożenie elastycznych form zatrudnienia i wykonywania pracy. Badacze zaproponowali podział optymalizacji kosztów działalności przedsiębiorstwa w zakresie kapitału ludzkiego na trzy kategorie: (1) redukcję zatrudnienia; (2) redukcję świadczeń; (3) optymalizację kosztów utrzymania pracowników (Ibidem, 10-11). Redukcja zatrudnienia pozwala na zmniejszenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa w krótkim czasie. Na koniec grudnia 2010 roku 45% przedsiębiorstw przyznało, że zdecydowało się na nią w ramach reakcji na spowolnienie gospodarcze. Zamiar kontynuowania zwolnień deklarowała 1/10 badanych przedsiębiorstw. Dla 93% stosujących tę metodę przedsiębiorstw była ona skuteczna i przyniosła oczekiwane rezultaty. Ponadto firmy ograniczyły działania rekrutacyjne, zredukowały świadczenia, w niektórych przypadkach zdecydowały się na „przymusowe” urlopy bezpłatne, choć rozwiązania te należą do mniej skutecznych (Ibidem, 18). W długim okresie metody te nie są jednak skuteczne, stąd względnie mało firm kontynuuje optymalizację kosztową za ich pomocą. Niektóre polskie



firmy zastosowały też w okresie spowolnienia gospodarczego długofalowe metody optymalizacji kosztowej – przeważnie były to: rekrutacja wewnętrzna, elastyczne formy zatrudnienia i outsourcing. Około 70% firm, które je wdrożyły, nie zamierza zrezygnować z tych narzędzi. Niemniej, z wyjątkiem rekrutacji wewnętrznej i dodatkowego obciążania pracą, rozwiązania te były stosowane co najmniej dwukrotnie rzadziej niż redukcja zatrudnienia lub ograniczenie rekrutacji. Innymi słowy badania KPMG pokazują, że choć przedsiębiorcy stosują wiele metod optymalizacji kosztów w zakresie kapitału ludzkiego, to skłaniają się głównie w kierunku rozwiązań nastawionych na korzyści w krótkim, a nie w długim okresie czasu, tym samym narażając się na szereg ryzyk związanych z negatywnymi skutkami zwolnień pracowników.

## 2

## Derekrutacja a outplacement w organizacji

Proces derekrutacji stanowi przeciwieństwo rekrutacji, czyli pozyskiwania pracowników przez pracodawcę. A. Poczowski (2007, 163) definiuje derekrutację jako proces, którego „celem jest racjonalizacja zatrudnienia w przekroju pojedynczych stanowisk pracy, poszczególnych komórek organizacyjnych oraz całego przedsiębiorstwa, niezależnie od wywołujących go czynników”. Przy czym racjonalizacja zatrudnienia to jego ograniczenie. Badacz proponuje odróżnienie derekrutacji na wewnętrznym rynku pracy organizacji i derekrutacji zewnętrznej, czyli redukcji zatrudnienia (Ibidem, 163-164). W pierwszym przypadku jest to np. zmiana czasu pracy, jej lokalizacji lub kompetencji. Nie następuje więc rozwiązanie stosunku pracy, lecz jego modyfikacja. W drugim przypadku jest to zmniejszanie zatrudnienia, np. poprzez zwolnienia i naturalne formy odejść pracowników, jak odejścia na emerytury i renty. Zdaniem autora derekrutacja zawsze oznacza utratę przez organizację kompetencji, które mogą być istotne dla dalszego jej rozwoju. Nieco inną typologię proponuje A.J. Mackiewicz (2010, 33-34), który wyróżnił derekrutację ewolucyjną i radykalną. Kryterium rozróżnienia stanowi czas wprowadzenia i oddziaływania procesu derekrutacji na organizację. W pierwszym przypadku są to zjawiska zachodzące samoistnie, nie ma tu planowanej potrzeby ingerowania w nie (np. sytuacje losowe, przechodzenie pracowników na emeryturę, indywidualne zwolnienia, wypowiedzenia lub dobrowolne odejścia pracowników z zakładu pracy). Działania radykalne obejmują zaś rozłożone w czasie strategie

Termin outplacement stanowi połączenie dwóch angielskich słów „out” oraz „placement”.

Pierwsze – słowo „out” tłumaczone jest jako „poza/na zewnątrz”. Podczas gdy słowo „placement” oznacza „umieszczenie/umieszczenie”.

Łącznie oba oznaczają w języku polskim „umieszczenie na zewnątrz” zwalnianych pracowników lub ich ulokowanie na nowych stanowiskach pracy poza przedsiębiorstwem dotychczasowego pracodawcy.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma próbami modyfikacji lub zastępowania tego pojęcia innymi m.in. „job search counseling services” („usługi w zakresie poszukiwania pracy”), „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”).

Terminami bliskoznacznymi są „executive outplacement” i „executive career coaching”

– działania outplacement odnoszące się do kadry kierowniczej organizacji (MRR 2010a, 10). W Polsce stosuje się zamiennie pojęcia outplacement i zwolnienia monitorowane. Spotykane są również określenia: system łagodnych zwolnień, kompleksowa pomoc udzielana osobom zwalnianym, wsparcie pracodawcy i pracownika w okresie restrukturyzacji, program adaptacji zawodowej, program aktywizacji zawodowej, program kontynuacji kariery (Binda, 2012b). Można też spotkać się z użyciem pojęcia derekrutacja, jako „wytrudnienia” zamiast zwalniania.

– szczególnie zwolnienia grupowe nastawione na rozwiązanie przez pracodawcę stosunku pracy z większą liczbą pracowników. Jak zauważa K. Sochacka (2012, 4-5) planowana derekrutacja ma podnosić efektywność funkcjonowania organizacji. Przy czym proces ten nie ogranicza się do rozwiązywania stosunku pracy z pracownikami i nie jest z nim równoznaczny. Rozwinięciem pojęcia derekrutacji jest outplacement, czyli zwolnienia w wyniku restrukturyzacji.

Outplacement ma swoje korzenie w Stanach Zjednoczonych. Jako wyspecjalizowana dziedzina konsultingu narodził się po II wojnie światowej<sup>1</sup>. Pierwsze programy outplacement były projektami rządowymi, które miały pomóc byłym żołnierzom znaleźć zajęcie w czasach pokoju (Binda, 2012a). W latach 60. XX wieku zaczął być stosowany jako komercyjna usługa, gdy dostrzeżono, że podobne problemy mają osoby nagle i niespodziewanie tracące pracę. W Polsce pierwsze programy zaczęto realizować w latach 90. XX wieku. Poszczególni badacze odmiennie określają istotę outplacementu. L. Konarski podkreśla, że uruchomienie programu zapobiega lub znacznie ogranicza niezdrową konkurencję i konflikty wśród zagrożonych zwolnieniem pracowników (cyt. za: Sidor-Rządkowska 2010, 111). Program pozwala też nadzorować ich zachowania w okresie wypowiedzenia, zmniejsza poczucie zagrożenia, frustracji, niepowodzenia wśród zwalnianych. Zwalniany od dotychczasowego pracodawcy otrzymuje wsparcie w postaci rekomendacji, dodatkowych porad i szkoleń. Ma możliwość skorzystania z porad profesjonalistów, rzetelnie przygotowanych analiz rynku pracy, ocen rozwoju branż, sytuacji gospodarczej kraju, trendów rozwojowych, zapotrzebowania na określonych specjalistów. W słowniku „Szczegółowego Opisu Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki” outplacement zdefiniowano właściwie poprzez instrumenty, jakimi może być prowadzony, jako „usługi rynku pracy świadczone na rzecz pracownika, będącego w okresie rozwiązania umowy o pracę lub zagrożonego wypowiedzeniem. Outplacement może obejmować w szczególności: doradztwo zawodowe i psychologiczne, pomoc w znalezieniu nowego miejsca pracy, finansowanie szkoleń, kursów doszkalających, pomoc w zmianie miejsca zamieszkania, środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej” (MRR 2010b, 346). Na szersze ujęcie wskazują: M. Armstrong (2007, 426) uznając zwolnienia monitorowane za programy wspierania zwalnianych pracowników poprzez doradztwo; M. Juchnowicz (2007, 176) przyjmując, iż programy te zmierzają też do ograniczenia „wpływu negatywnych skutków decyzji personalnych na ocenę i reputację firmy w jej otoczeniu biznesowym”; oraz K. Makowski (cyt. za: Ludwicyński 2006a, 225) twierdząc, iż outplacement to „system wszechstronnej i kompleksowej opieki: menedżerskiej, organizacyjno-prawnej, instytucjonalnej, psycho-socjologicznej, a w razie potrzeby – również medycznej nad osobami

zwalnianymi z pracy, mający na celu ograniczanie wszelkiego rodzaju dolegliwych skutków redukcji zatrudnienia i w maksymalnym stopniu ułatwiający im przyszłą aktywizację zawodową”.

Jak zauważa A. Ludwiczynski (Ibidem) outplacement ma stanowić inwestycję gwarantującą porozumienie społeczne. Program taki ma łagodzić negatywne emocje towarzyszące zmianom organizacyjnym, zmniejszać ryzyko powstania otwartych konfliktów, ograniczać spadek wydajności pracy i ryzyko odejścia z firmy najbardziej wartościowych pracowników. Podobnie K. Schwan i K.G. Seipel (1997, 239) podkreślają, że outplacement oferuje możliwość „zgodnego z umową społeczną” zwolnienia zasłużonych pracowników, w rezultacie którego powinno dojść do dynamicznego „nakręcenia rozwoju” i przedsiębiorstwa, i pracowników. Co za tym idzie, nie powinno być tych, którzy stracili, ale tylko wygrani.

Outplacement  
obejmuje rozwiązania,  
które mają na  
celu ograniczanie  
negatywnych skutków  
restrukturyzacji  
zatrudnienia i wzrostu  
bezrobocia, szczególnie  
długotrwałego.

Nie pozwala jednak na uniknięcie tych efektów. A. Kwiatkiewicz (2009, 43-49) zaproponowała podział wykorzystywanych w Polsce instrumentów związanych z procesami restrukturyzacji. Outplacement zakwalifikowała do narzędzi zarządzania już rozpoczętym procesem obok rozwiązań emerytalnych, świadczeń dla osób bezrobotnych, odpraw pieniężnych, indywidualnych pakietów odprawowych. Z drugiej strony wyróżniła narzędzia antycypacji restrukturyzacji (Ibidem, 39-43): systemy wczesnego ostrzegania (np. obowiązek informowania przez pracodawców urzędów pracy o planowanych zwolnieniach grupowych i monitorowanych), szkolenia i kursy przekwalifikowujące dla pracowników zagrożonych zwolnieniami, działania na rzecz osób w wieku 50+, monitoring i analiza zawodów nadwyżkowych i deficytowych prowadzona przez Powiatowe Urzędy Pracy, aktywne instrumenty rynku pracy w ramach projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, inwestycje w badania i rozwój. Pracodawcy mogą zatem stosować wiele instrumentów wyprzedzania procesów doraźnej restrukturyzacji lub łagodzenia ich przebiegu.

Podsumowując, uznaje się, że outplacement to typ działań derekrutacyjnych, który obejmuje ograniczenie negatywnych efektów restrukturyzacji organizacji i zatrudnienia. Ma pozwolić pracownikom na pokonanie stresu wywołanego utratą lub brakiem zatrudnienia oraz stymulować sprawne wejścia na zewnętrzny rynek pracy.

Programy outplacement są prowadzone przez podmioty komercyjne i pozarządowe w oparciu o pracę specjalistów z obszaru kreowania zmiany: doradców zawodowych, pośredników pracy, psychologów i innych (Religa, Kicior 2010, 105).

# 3

## Outplacement jako element społecznej odpowiedzialności biznesu

Zwolnienia monitorowane mają pozytywnie wpływać na postrzeganie przedsiębiorstwa, jako odpowiedzialnego społecznie i godnego zaufania. Pomoc zwalnianym pracownikom ma przynosić m.in. takie korzyści jak: poprawa wizerunku organizacji, pozytywny klimat w organizacji, ochrona kompetencji kluczowych i ograniczenie kosztów ewentualnych procesów sądowych (por. Lewicka 2010, 118). Redukcja zatrudnienia powinna być też poprzedzona analizą dotyczącą skutków nie tylko dla firmy, ale i regionu oraz uzasadnienia zwolnień dla pracowników i otoczenia społecznego (Schwan, Seipel 1997, 238).

Restrukturyzacja wymaga zatem uwzględniania nie tylko norm, wartości, postaw i celów właścicieli przedsiębiorstwa, ale też innych podmiotów zaangażowanych w jego zadania i sytuacje kryzysowe.

Programy outplacementu można zatem analizować w relacji do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz gospodarki (ekonomii) społecznej. Oba te podejścia wywodzą się z odmiennych tradycji teoretycznych, niemniej z perspektywy współczesnej polityki społecznej są ze sobą ściśle powiązane.



Kluczowe powiązanie stanowi mieszanie się cech tradycyjnych podmiotów komercyjnych i pozarządowych w ramach organizacji hybrydowych. Są nimi według K. Altera (2008, 149-153) w szczególności: organizacje działające nie dla zysku i prowadzące działalność gospodarczą, przedsiębiorstwa społeczne (w Polsce są to np. spółdzielnie socjalne), firmy odpowiedzialne społecznie oraz firmy stosujące zasady odpowiedzialności społecznej. Zróżnicowanie to przedstawia rysunek 1. Po lewej stronie znajdują się organizacje pozarządowe niedziałające dla zysku, które mogą prowadzić działalność gospodarczą celem finansowania programów społecznych. Prawa strona spektrum hybrydowego obejmuje podmioty nastawione na generowanie zysku, które mogą dodatkowo tworzyć wartość społeczną poprzez stosowanie zasad odpowiedzialnego biznesu. Z jednej strony obserwuje się dążenie do stabilnego funkcjonowania poprzez stosowanie metod komercyjnych. Z drugiej zaś firmy komercyjne poprzez realizację programów społecznych dążą do osiągnięcia swoich celów w zakresie generowania zysku. Podmioty położone najbliżej środka spektrum, czyli przedsiębiorstwa społeczne i firmy odpowiedzialne społecznie, są tymi, które najściślej dążą do zrównoważenia swojej działalności poprzez jednoczesne wytwarzanie „podwójnej wartości” – ekonomicznej i społecznej, a niekiedy „wartości mieszanej” obejmującej dodatkowo generowanie korzyści środowiskowych.

**RYSUNEK 1.**

Podmioty gospodarki społecznej i społecznej odpowiedzialności biznesu

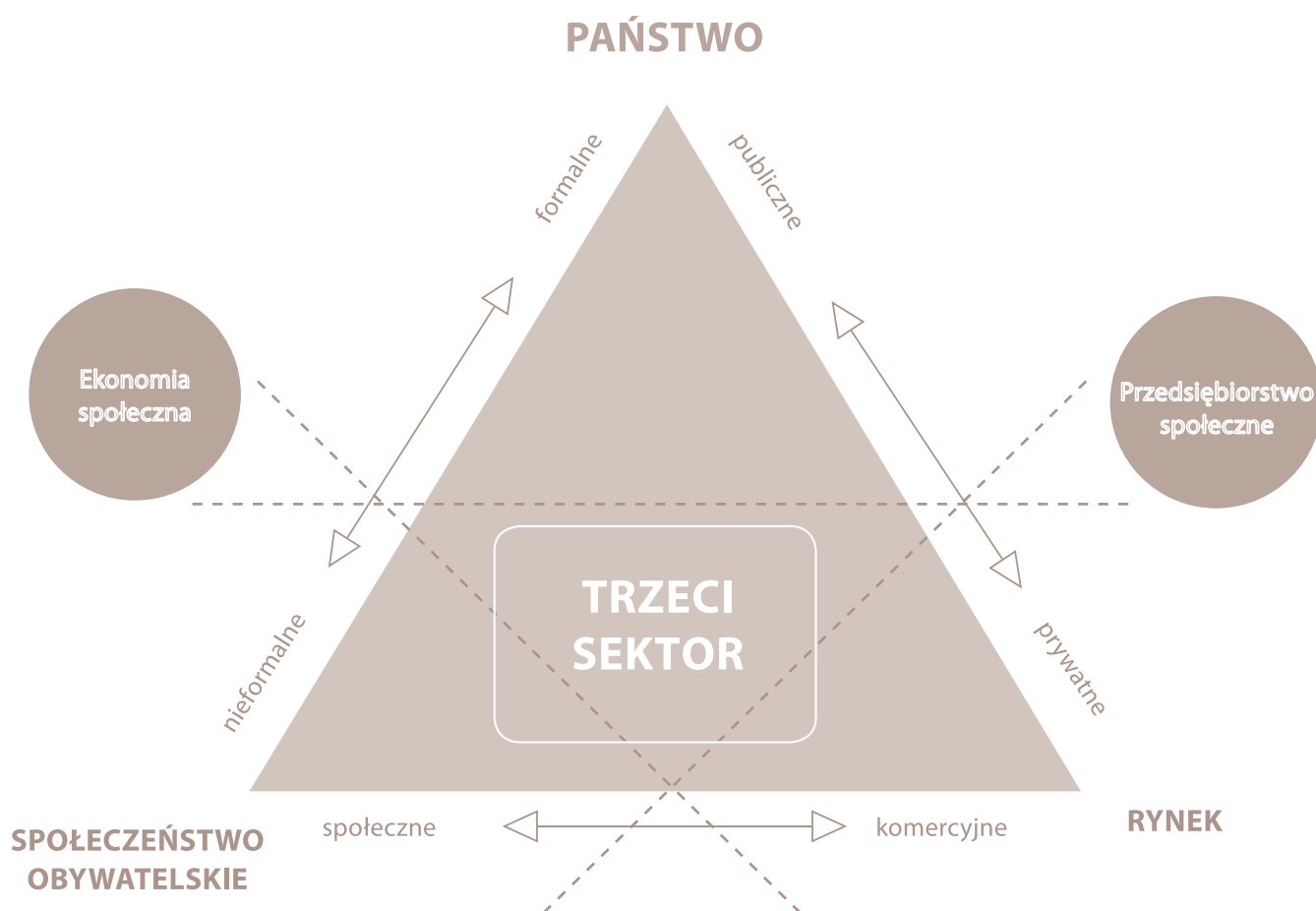


Źródło: K. Alter, Przedsiębiorstwo społeczne w szerszym kontekście, [w:] J.J. Wygnański (red.), Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów, FISE, Warszawa 2008, s. 146.

Dotychczasowe rozważania uzupełnia schemat przedstawiający położenie wspomnianych organizacji hybrydowych w szerszym otoczeniu podmiotów państwowych, komercyjnych i pozarządowych. Rysunek 2 zaproponowany przez J. Hausnera (2007, 13) pozwala zauważyć, iż gospodarka społeczna to obszar, w którym przenikają się cechy wskazanych trzech systemów. Mieszają się tu nie tylko działania podmiotów społeczeństwa obywatelskiego zaliczanych do trzeciego sektora, ale także działania sektora publicznego, jak polityka zatrudnienia i integracji społecznej oraz sektora prywatnego, jak społeczna odpowiedzialność biznesu. Programy outplacement mogą być realizowane zarówno przez podmioty reprezentujące tylko jeden sektor, jak też przez partnerstwa międzysektorowe.

#### RYSUNEK 2.

Systemowe usytuowanie gospodarki (ekonomii) społecznej



Źródło: J. Hausner, *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju*, [w:] J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2007, s. 13.

Outplacement należy do instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu (Rybak 2007, 193). Zgodnie z klasyczną definicją K. Davisa i R. Blomstrom odpowiedzialność ta to „obowiązek wyboru przez kierownictwo takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny (pomnażanie zysku przedsiębiorstwa), jak i do ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego” (cyt. za: Ibidem, 28). Podmioty komercyjne pełnią moralne i społeczne funkcje wobec swoich interesariuszy jako nosiciele ryzyka. Interesariuszami zgodnie z klasyczną definicją R.E. Freemana nazywamy „jakąkolwiek grupę (lub jednostkę), która może oddziaływać lub być przedmiotem oddziaływania w dążeniu do realizacji celów przedsiębiorstwa” (cyt. za: Porada-Rochoń 2009, 38). Niekiedy uznaje się nawet, że restrukturyzacja nie może zakończyć się sukcesem, jeżeli odbędzie się bez ich zaangażowania (Ibidem, 39-40).

Zaleca się, by zmiany w organizacji były kompatybilne z celami i oczekiwaniami interesariuszy, przy czym trudność ich negocjacji zależy od liczby tych podmiotów i występowania sprzeczności między ich celami.

**Interesariusze powinni brać udział w planowaniu, przygotowywaniu oraz wdrażaniu planów naprawczych.**

Błędna identyfikacja interesów różnych podmiotów i niechęć do współpracy może znacznie opóźnić poszczególne działania naprawcze i wywoływać niepożądane efekty. Przykładowo przy restrukturyzacji zatrudnienia pracownicy mogą stawiać opór wobec redukcji kadr, wierzyciele domagać się zobowiązań, zaś dostawcy oferować wyższe ceny. Kluczowe są wobec tego: systematyczna i precyzyjna komunikacja, wykorzystanie zaleceń marketingu personalnego, ujawnienie skali problemów przedsiębiorstwa oraz określenie możliwości jego wsparcia przez interesariuszy celem poprawy i utrzymania dobrych kontaktów z nimi w przyszłości (Ibidem, 85-86). Współpraca z interesariuszami w restrukturyzacji przedsiębiorstwa może obejmować cztery następujące po sobie etapy (Ibidem, 41): (1) identyfikacja kluczowych dla procesu wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy; (2) ich analiza i diagnoza – odpowiedź na pytania, w jaki sposób zyskają lub tracą na restrukturyzacji oraz jak mogą zareagować na jej realizację; (3) sformułowanie strategii działań wobec poszczególnych interesariuszy z uwzględnieniem ich pozytywnych i negatywnych reakcji; (4) wdrożenie strategii. Pozytywna realizacja procesu współpracy ma prowadzić i do rozwoju przedsiębiorstwa i jego otoczenia – do sytuacji, w której „wszyscy wygrywają”.

TABELA 1.

Role podmiotów uczestniczących w procesie restrukturyzacji zatrudnienia

PODMIOT	ROLA
Administracja publiczna	Pracodawca, właściciel lub współwłaściciel zakładu pracy
Pracodawca	Negocjowanie ze związkami, finansowanie lub współfinansowanie usług outplacementowych
Przedstawiciele pracowników, związki zawodowe	Negocjowanie umów z pracodawcami m.in. odprawy, pakiet outplacementowy
Urzędy marszałkowskie	Działania związane z przyciąganiem kapitału, inwestorów
Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego	Forum dialogu pomiędzy partnerami społecznymi
Publiczne służby zatrudnienia	Monitoring, finansowanie lub współfinansowanie usług dla osób zwalnianych
Niepubliczne instytucje rynku pracy	Komercyjne: przeprowadzanie lub współrealizacja programów outplacementowych, szczególnie tych wymagających dużej siły organizacyjnej
	Organizacje pozarządowe: przeprowadzanie lub współrealizacja programów outplacementowych, szczególnie skierowanych do grup osób najbardziej zagrożonych trudnościami w ponownym znalezieniu zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Korsak, Restrukturyzacja zatrudnienia, FISE, Warszawa 2009, s. 7.

Tabela 1 zawiera dostosowaną do polskich warunków typologię głównych podmiotów procesu restrukturyzacji zatrudnienia i ról, jakie mogą w nim odgrywać (Korsak 2009, 5-7; Piotrowski 2010, 18-20)<sup>2</sup>. Należy przy tym wskazać na możliwe główne korzyści z uczestnictwa w programach outplacement dla partnerów zewnętrznych przedsiębiorstw (Ledwoń 2010, 20-21). Władze lokalne unikają napięć społecznych oraz zachowują wpływy podatkowe od ponownie zatrudnionych osób. Publiczne służby zatrudnienia wywiązują się z realizacji celów statutowych poprzez współpracę z pracodawcą i zdobywają doświadczenie we wdrażaniu programów outplacement. Organizacje pracodawców i pracodawcy rekrutują poszukiwanych pracowników i nawiązują kontakty biznesowe. Prywatne firmy doradcze, szkoleniowe i agencje zatrudnienia zdobywają klientów i rozbudowują katalog oferowanych usług. Organizacje pozarządowe natomiast zdobywają doświadczenie w realizacji działań na rzecz osób w trudnej sytuacji, wiarygodność, referencje, wsparcie finansowe oraz możliwości rozwoju organizacji i pozyskania lub wzmocnienia kadry. Outplacement to także szansa na prorozwojowe zmiany organizacyjne w publicznych służbach zatrudnienia i na wykorzystanie potencjału trzeciego sektora.

Jak twierdzi A. Kwiatkiewicz (2009, 33), polskie służby zatrudnienia dotychczas głównie prowadziły działania na rzecz bezrobotnych i nie były partnerem dla przedsiębiorstw w radzeniu sobie ze zwolnieniami wynikającymi z procesów restrukturyzacji. Osoby zagrożone utratą pracy znajdują się zaś niejako poza ich systemem, są określane jako zatrudnieni „poszukujący pracy”, co nie daje dostępu do większości z form wsparcia. Istnieje też przekonanie, iż outplacement to kosztowne i trudno dostępne programy, które są realizowane tylko przez konsultantów z firm komercyjnych, podczas gdy są i mogą być prowadzone też przez organizacje pozarządowe (Ledwoń 2010). Szczególnie warto zwrócić uwagę na tę grupę podmiotów.

## 2

W alternatywnych propozycjach zaleca się, by poszczególne części społecznego planu restrukturyzacji przedsiębiorstwa były konsultowane i negocjowane z organizacjami reprezentującymi pracowników np. związkami zawodowymi, kadrą kierowniczą, samymi pracownikami oraz organizacjami zewnętrznymi włączonymi w restrukturyzację, jak np. urzędy pracy, komisje przewidziane w zbiorowych umowach pracy, administracja publiczna (Ludwiczyski 2006b, 187). Według A. Kwiatkiewicz (2009, 33) w Polsce można wyróżnić pięć kategorii interesariuszy restrukturyzacji: pracodawców, przedstawicieli pracowników (związki zawodowe), administrację publiczną, władze regionalne i konsultantów zewnętrznych. Zakłada się też, że programy outplacementu jako element szerszych planów restrukturyzacji powinny polegać na współpracy: osób odchodzących z firmy, kierowników linowych, specjalistów z działów kadrowych, związków zawodowych oraz partnerów zewnętrznych, jak np. urząd pracy i doradcy personalni (Pocztowski 2007, 168-170; Frieske i in. 2000, 49, 69).



# 4

## Rola podmiotów gospodarki społecznej w realizacji działań outplacementowych

Uzasadnienia zaangażowania podmiotów ekonomii społecznej w programy outplacementu dostarcza książka *Koniec pracy* J. Rifkina (2001, 266-274). Praca ta dotyczy analizy procesów zanikania pracy z uwagi na restrukturyzację organizacji oraz automatyzację i informatyzację wielu czynności roboczych. Badacz dochodzi do wniosku, iż masowe bezrobocie technologiczne, stanowiąc problem globalny, współcześnie przyczynia się w krajach wysokorozwiniętych m.in. do gwałtownego wzrostu przestępczości, lęku przed imigrantami jako tańszymi pracownikami oraz popularności partii i ruchów populistycznych. Rozwiązaniem tej sytuacji ma być stworzenie nowych form zapewnienia ludziom dochodów i siły nabywczej oraz alternatywnych form pracy, które pozwolą na twórcze zaangażowanie umiejętności i energii przyszłych pokoleń (Ibidem, 275-276). W pierwszym przypadku postuluje współudział obywateli w zyskach z technologii oszczędzających pracę ludzką i czas, przy jednoczesnym skracaniu czasu pracy oraz wzroście płac i wynagrodzeń. Alternatywne formy pracy mają zaś powstawać w ramach trzeciego sektora, który określa też nieformalną gospodarką społeczną, gdzie ma dochodzić do zaspokojenia potrzeb osobistych i społecznych. Istotą wykonywanej tu pracy jest wolontariat jako ofiarowanie innym swojego czasu podczas świadczenia usług np. z zakresu opieki, zdrowia, edukacji, nauki, sztuki, religii, obrony praw i innych. W późniejszej książce *Wiek dostępu* J. Rifkin (2003, 10) analizuje rozwój gospodarki niematerialnej, opartej na szerokim wykorzystaniu nowych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, w szczególności Internetu, które w pewnej mierze prowadzą do zanikania miejsc pracy. Technologie te pozwalają na udostępnianie treści, dóbr i pomysłów, a przez to sprawiają, iż posiadanie ich na własność traci znaczenie. Twierdzenie to jest kontrowersyjne, gdyż serwisy nurtu Web 2.0 i dostępne w sieciach bazy danych opierają się głównie na gromadzeniu i kumulowaniu treści, przy czym wcale nie muszą być szeroko dostępne (Klimczuk, 2011, 234). Dodatkowo J. Rifkin (2003, 269) w omawianej pracy zrównuje trzeci sektor z kulturą, którą przeciwstawia kapitalizmowi konsumpcyjnemu. Zakłada, iż w gospodarce społecznej może dojść do odnowy zaufania (kluczowego składnika kapitału społecznego, który równoważy ryzyko) między ludźmi, a w konsekwencji między innymi podmiotami życia publicznego. To w trzecim sektorze powstają idee, symbole i zwyczaje, które są później wykorzystywane przez podmioty komercyjne.

Obserwacje te zdają się potwierdzać koncepcje zakładające wyłanianie się ze społeczeństw i gospodarek informacyjnych bądź opartych na wiedzy i sieciach, takich, które bazują na kreatywności i mądrości (Plawgo i in., 2011, 47-48).

Na początku XXI wieku główne obszary wzrostu gospodarczego i generowania zatrudnienia stanowią bowiem przemysły kreatywne, które obejmują produkcję oraz dystrybucję dóbr i usług kulturalnych, jak również m.in. sztuki wizualne, performatywne i audiowizualne, modę, działalność wydawniczą, wzornictwo, usługi architektoniczne, reklamę i turystykę.

Przemiany te – obok globalizacji, możliwego dalszego poszerzania Unii Europejskiej oraz zmian klimatycznych i upowszechniania zielonych miejsc pracy – mogą być wskazywane jako główne przesłanki do dalszych procesów restrukturyzacji, które bez wątpienia będą pociągać za sobą także redukcje nadwyżek zatrudnienia (Korsak 2009, 14-15). Z powyższego wynika, że wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest prowadzenie programów outplacementu zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu oraz współpraca w tym zakresie z trzecim sektorem.

Podmioty ekonomii społecznej mogą być organizatorami, liderami i partnerami w programach outplacementowych. W polskich uwarunkowaniach prawnych są traktowane na równi z pozostałymi organizacjami, z którymi w realizacji swoich zadań mogą współpracować publiczne służby zatrudnienia, czyli z jednostkami samorządu

terytorialnego, instytucjami szkoleniowymi, związkami zawodowymi i komercyjnymi agencjami zatrudnienia (Piotrowski 2010, 21). Można zaryzykować twierdzenie, iż organizacje pozarządowe raczej nie są traktowane jako liderzy procesu outplacementu na równi z firmami doradczymi. Przeszkodą może być nie tylko dostęp do zasobów finansowych czy ludzkich, ale także fakt, iż dostępne w literaturze przedmiotu opisy procedur outplacementu zalecają bądź sugerują głównie korzystanie z usług firm komercyjnych, nie wspominając zupełnie o organizacjach pozarządowych, realizujących zadania w obszarze rynku pracy.

Według A. Sienickiej i J. Tyrowicz (2006, 6) w Polsce organizacje pozarządowe mogą być określane podmiotami rynku pracy, gdy realizują zadania jednej z czterech instytucji. Są to: (1) agencje zatrudnienia – niepubliczne podmioty świadczące usługi w zakresie pośrednictwa pracy, pośrednictwa do pracy zagranicą, poradnictwa zawodowego, doradztwa personalnego i pracy tymczasowej; (2) instytucje szkoleniowe – publiczne i niepubliczne podmioty prowadzące edukację pozaszkolną; (3) instytucje dialogu społecznego – podmioty zajmujące się problematyką rynku pracy, współpracujące z publicznymi służbami zatrudnienia i Ochotniczymi Hufcami Pracy; (4) instytucje partnerstwa lokalnego – realizujące inicjatywy partnerów rynku pracy i wspierane przez jednostki samorządu terytorialnego. Odmienną typologię proponują I. Gosk, M. Huszcza, M. Klaus i K. Likhtarovich (2006, 4). Zgodnie z nią podmioty ekonomii społecznej mogą pełnić na rynku pracy cztery funkcje: (1) usługodawców rynku pracy – prowadzenia szkoleń, poradnictwa, pośrednictwa; (2) pracodawców – tworzenia miejsc pracy dla grup wykluczonych; (3) instytucji wspierających zatrudnienie – inkubatorów przedsięwzięć zatrudnieniowych, pomocy w tworzeniu miejsc pracy; i (4) rzeczników – występować w imieniu grup wykluczonych. Na granicy funkcji pracodawcy i instytucji wspierającej zatrudnienie jest tworzenie miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych np. spółdzielniach socjalnych, spółkach pożytku publicznego, spółkach non-profit, spółkach należących do organizacji pozarządowych.

Jeśli chodzi o formy współpracy organizacji pozarządowych z publicznymi służbami zatrudnienia, to przepisy Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy przewidują cztery jej formy: (1) działalność rad zatrudnienia; (2) partnerstwa lokalne; (3) zlecenie zadań; oraz (4) uzupełnianie i rozszerzanie oferty usług publicznych służb zatrudnienia (Sienicka, Tyrowicz 2006, 9-13). Dodatkowo starosta w ramach środków własnych samorządu może zlecać realizację usług rynku pracy organizacjom pozarządowym statutowo zajmującym się problematyką zatrudnienia. Może też organizować otwarte konkursy ofert dostępne dla podmiotów,

które nie prowadzą działalności gospodarczej ani odpłatnej działalności pożytku publicznego, czyli nie mogą ubiegać się o realizację zamówienia publicznego (Piotrowski 2010, 21-22). Powyższe opcje mogą być wykorzystywane w planowaniu i realizacji programów outplacement.

# 5

## Outplacement jako zadanie partnerstw i paktów lokalnych

Polskie i zagraniczne doświadczenia w realizacji programów outplacementu, szczególnie wobec osób długotrwale bezrobotnych, wskazują na nieskuteczność stosowania metod outplacementu klasycznego (Tyrowicz 2007, 139). Programy te, oferując jedynie ocenę potencjału i motywacji osoby zwalnianej oraz podstawowe wsparcie i przygotowanie do wejścia na rynek pracy, są za krótkie, zbyt doraźne. Sprowadzają się do wybiórczego, a nie kompleksowego przygotowania osób zwalnianych do nowej sytuacji na rynku pracy oraz do kierowania ich do potencjalnych pracodawców lub oferowania im możliwości samodzielnego rozpoczęcia działalności gospodarczej.

Z tego względu zaleca się stosowanie outplacementu zaadaptowanego i środowiskowego – metod opartych na dłuższej pomocy i angażującej więcej podmiotów lokalnego i regionalnego rynku pracy.

Pierwszy polega na wydłużeniu programu (z przeciętnych 1-3 do 9 miesięcy) i dostosowaniu do go potrzeb poszczególnych zwalnianych osób. Środowiskowy zaś dotyczy dodatkowo osób bezrobotnych i młodych, wchodzących na rynek pracy oraz połączenia wzajemnego wsparcia uczestników programu w grupie i aktywizacji indywidualnej (Koral 2009, 9-15).

Powyższe programy mogą być realizowane w ramach partnerstw lokalnych. W ujęciu teoretycznym partnerstwa można uznać za podmioty hybrydowe z obszaru gospodarki społecznej, które stanowią trudne do jednoznacznej klasyfikacji przykłady przełamania różnic międzysektorowych – granic pomiędzy sektorem komercyjnym, publicznym i pozarządowym (Frączak, Wygnański 2008, 21). Partnerstwami lokalnymi mogą być np. przedsiębiorstwa społeczne tworzone jako odrębne podmioty prawne w formie związków stowarzyszeń czy spółdzielni osób prawnych, jak również inicjatywy oparte na mniej lub bardziej sformalizowanych porozumieniach, lokalnych umowach różnych instytucji. Jak twierdzi A. Sobolewski i in. (2007, 10) partnerstwa to forum współpracy podmiotów reprezentujących tematycznie takie sfery działalności, jak gospodarka, rynek pracy, kultura, edukacja i pomoc społeczna. Zaleca się, by ich współdziałanie było prowadzone systematycznie, trwale, z wykorzystaniem innowacyjnych metod i środków oraz dotyczyło planowania, projektowania, wdrażania i realizacji określonych działań i inicjatyw, prowadzących do rozwoju lokalnego i budowy tożsamości w danej społeczności. Przykładami istniejących w Polsce form partnerstwa są: (1) Model Partnerstwa Lokalnego opracowany przez Departament Pracy Stanów Zjednoczonych i zaadaptowany do polskich warunków przez Instytut Współpracy i Partnerstwa Lokalnego z Katowic, który obejmuje trzy elementy: Lokalne Ożywienie Gospodarcze, Szybkie Reagowanie i Wsparcie Koleżeńskie oraz Wzmacnianie Konkurencyjności Istniejących Przedsiębiorstw; (2) Lokalne Grupy Działania inicjowane w ramach programu Leader+; oraz (3) klastry gospodarcze (Ibidem, 11-15).

W outplacemencie zaadaptowanym partnerstwa występują, gdy przedsiębiorcy realizując program, korzystają z wsparcia samorządów, administracji rządowej, lokalnego biznesu i organizacji pozarządowych (Boni, Żak-Rosiak 2002, 66-84; Koral 2009, 9-12; Piotrowski 2010, 14-16; Tyrowicz 2007, 140-141). Outplacement środowiskowy kładzie większy nacisk na tworzenie przez partnerów regionalnych centrów aktywizacji, które dążą do zapobiegania skutkom długotrwałego bezrobocia w sytuacji załamania się lokalnego rynku pracy (Boni, Żak-Rosiak 2002, 85-93; Koral 2009, 12-15; Piotrowski 2010, 17; Tyrowicz 2007, 142-145). Centra takie mogą służyć nie tylko aktywizacji zawodowej, ale też szerzej – społecznej. Mogą powstawać przy współpracy organizacji



pozarządowych, Centrów Aktywności Lokalnej, Klubów i Centrów Integracji Społecznej, klubów pracy, parafii, Gminnych Centrów Informacji oraz innych podmiotów.

Poza partnerstwami lokalnymi obserwuje się także tworzenie lokalnych paktów na rzecz rozwoju bądź zatrudnienia. Są to narzędzia realizacji długofalowej strategii prorozwojowej, struktury szersze niż partnerstwa lokalne, niekiedy obejmujące po kilka takich partnerstw i koordynujące ich działania (Sobolewski i in. 2007, 18). Pakty wpisują się w zadania podmiotów polityki rynku pracy określone w Ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Zgodnie z nią samorząd powiatu opracowuje i realizuje programy promocji zatrudnienia oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy, stanowiącego część powiatowej strategii rozwiązywania problemów społecznych. Dokumenty te mogą uwzględniać współpracę partnerów z różnych sektorów, szczególnie w formie paktów i partnerstw lokalnych oraz kształtować i wspierać realizowane przez nie programy outplacementu. Ponadto Komisja Europejska, uznając partnerstwa za najważniejszy instrument lokalnej polityki rynku pracy zaleca, by takie dokumenty były tworzone z zaangażowaniem wszystkich istotnych na danym terenie interesariuszy i dotyczyły wszystkich zamieszkujących go obywateli (EC 2004).

# 6

## Animowanie współpracy lokalnej w outplacementcie

**W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, iż** programy outplacement mogą opierać się na pobudzaniu współpracy pracodawców, pracowników i społeczności lokalnej poprzez techniki coachingu i mentoringu.

### 3

Przełożony odgrywa w coachingu rolę nauczyciela, patrona, trenera i opiekuna. Powinien cechować się m.in. znajomością ogólnych założeń, strategii i instrumentów rozwoju personelu; przyszłych profili osobowych; ograniczeniem autorytetu formalnego na korzyść osobistego; umiejętnością diagnozowania potencjału pracy podwładnych; szeroką wiedzą na temat sterowania zachowaniami; gotowością spełniania roli patrona; wyczuciem przy poruszaniu aspektów życia prywatnego; zdolnościami negocjacyjnymi; koncentrowaniem się na zachowaniu, a nie na osobie; umiejętnością samooceny; dokonywaniem sprzężenia zwrotnego.

### 4

Niemniej sformułowano szereg zalecanych zasad. Mianowicie: tworzenie bliskich i serdecznych stosunków opartych na empatii, zaufaniu, dostępności dla wymiany doświadczeń i współpracy; otwartość na współpracę w sytuacjach problematycznych; regularne kontakty telefoniczne lub spotkania bezpośrednio z udziałem osoby szkolonej; praktyczne wsparcie osoby szkolonej poradą, zachętą, informacją; okazywanie empatii w stosunku do osoby szkolonej oraz podjęcie próby pełnego zrozumienia zaistniałej sytuacji z jej perspektywy; codzienna pomoc osobie szkolonej poprzez wspólną pracę i działania obu stron: mentora i tutora; ocenianie predyspozycji i zdolności osoby szkolonej, obserwacja jej postępów w trakcie nauki, praktyki zawodowej; regularne dostarczanie osobie szkolonej uczciwej i konstruktywnej informacji zwrotnej na temat jej postępów, w formie ustnej i pisemnej. Ponadto zaleca się, by współpraca pomiędzy tutorem a mentorem pozwalała osobie szkolonej: spojrzeć „od wewnątrz” na dany obszar pracy i na oczekiwania firmy; dostrzec, jakich umiejętności, kwalifikacji i doświadczenia oczekuje się w firmie; rozwinąć pewność siebie i podnieść poczucie własnej wartości; oraz skoncentrować się na rozwijaniu i osiągnięciu postawionych sobie celów.

Techniki te, wykorzystywane w ramach doradztwa i udzielenia pomocy osobom zmieniającym pracę, mogą być kształtowane tak, by budować na ich potrzeby wsparcie społeczne. Mogą być ukierunkowane na przekraczanie granic sektorowych – współdziałanie podmiotów komercyjnych, publicznych i pozarządowych.

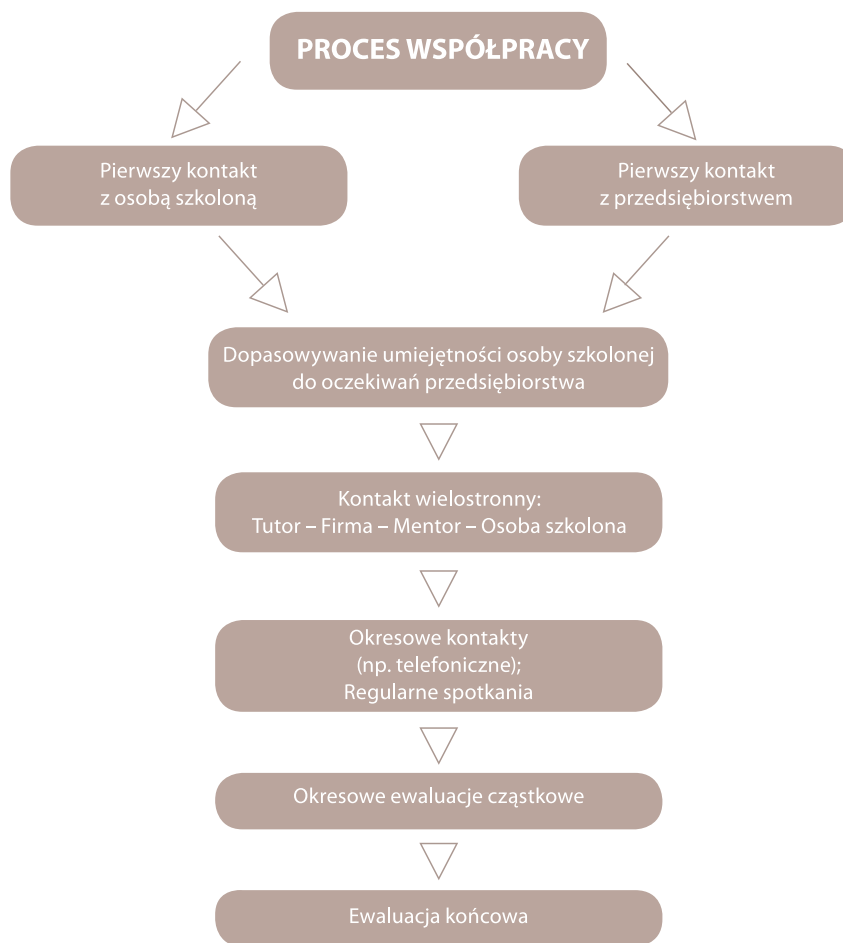
Coaching, choć tradycyjnie jest uznawany za jedną z form szkoleń i rozwoju zasobów ludzkich w firmie, to może służyć też w udzielaniu pomocy osobom z niej odchodzącym (Pocztowski 2007, 295-296). Technika ta polega na kształtowaniu relacji między przełożonym a podwładnym tak, by wspólnie ustalać cele i sposoby ich osiągnięcia, angażowania się przełożonego w pracę podwładnego i wspierania go radą i pomocą<sup>3</sup>. Ma zastosowanie w rozwiązywaniu problemów komunikacji między pracownikami, z ich samooceną, planami osobistymi oraz planowaniem karier. Proces coachingu w outplacemencie może składać się z czterech etapów (Gniazdowski 2003, 32-34): (1) odkrywanie – około miesięczna samoocena osoby zwolnionej; (2) ukierunkowanie – dobieranie metod działania do osiągnięcia ustalonego celu zawodowego m.in. opracowywanie życiorysu; (3) dyskusja – przygotowanie do rozmowy z przyszłym pracodawcą; i (4) decyzja – wybór oferty pracy, poprawa samoorganizacji i planowania.

Bardziej złożony model opracowano w międzynarodowym projekcie „Wsparcie dla osób poszukujących lub zmieniających zatrudnienie”. Ideą przewodnią było tworzenie europejskich ram outplacementu poprzez wsparcie i przeszkolenie tutorów i mentorów (Religa, Ippavitz 2011, 68-72). Z jednej strony tutorami byli pracownicy instytucji szkoleniowych (trenerzy, doradcy zawodowi pracujący z osobami bezrobotnymi i zagrożonymi bezrobociem, pracownicy działów rozwoju zasobów ludzkich, pracownicy instytucji rynku pracy). Z drugiej strony zaś mentorami – wzorami do naśladowania dla nowych pracowników – byli pracownicy przedsiębiorstw zaangażowanych w procesy szkolenia na stanowisku pracy nowych pracowników, praktykantów, stażystów. Ogólny model współpracy tutora i mentora w procesie outplacementu przedstawia rysunek 3. W projekcie założono, że tutorzy i mentorzy powinni samodzielnie zdefiniować swoje relacje i przebieg współdziałania (Religa 2011, 21-22)<sup>4</sup>. Docelowo zwiększanie samodzielności osoby szkolonej ma prowadzić do stopniowego ograniczania pomocy i wzrostu jej niezależności.

### RYSUNEK 3.

Współpraca tutora i mentora  
w procesie outplacementu

Źródło: J. Religa (red.),  
Przewodnik Metodologiczny  
dla Mentorów i Tutorów,  
ITeE-PIB, Radom 2011, s. 23.



Zbliżone do coachingu formy pomocy opracowano w ramach projektu „Partnerstwo i współpraca na rzecz budowy nowoczesnego rynku pracy”. Zaproponowano w nim metodologię szybkiego reagowania opartą na modelu pomocy środowiskowej (Olszowska-Urban i in. 2008, 92-113). Założono, iż kluczowe znaczenie ma wsparcie środowiskowe – okazywane sobie nawzajem przez ludzi, które jest szczególnie istotne w sytuacji zmian życiowych i zawodowych dotyczących osoby bezrobotne, poszukujące zatrudnienia i zagrożone zwolnieniami. Metodologia ta zakłada dwie formy pomocy: Zespoły Przystosowania Zawodowego i Wsparcie Koleżeńskie. W pierwszym przypadku jest to doraźnie stworzona grupa składająca się np. z pracowników, przedstawicieli samorządu, instytucji rynku pracy i agencji pomocowych. Celem grupy jest stworzenie planu przejścia przygotowującego pracowników do osobistego podjęcia zmian pracy. Kluczową rolę odgrywają tu „koledzy doradcy” – wyszkolone osoby, rozpoznające potrzeby współpracowników i metody ich zaspokojenia, łączą ludzi z niezbędnymi usługami socjalnymi. Wsparcie Koleżeńskie zaś to metoda pracy z osobami znajdującymi się w trudnej sytuacji zawodowej prowadzona przez osoby z najbliższego środowiska zawodowego.

Artykuł miał na celu przybliżenie kluczowych cech koncepcji outplacementu i możliwości jego zastosowania na poziomie regionalnym i lokalnym w Polsce. Przeprowadzony przegląd literatury przedmiotu pozwolił zwrócić uwagę na powszechność stosowania przez przedsiębiorców w warunkach kryzysu gospodarczego działań restrukturyzacyjnych ukierunkowanych na uzyskanie pozytywnych efektów w krótkim czasie. Tym samym pomija się bardziej odpowiedzialne i nastawione na długoterminowy rozwój organizacji rozwiązania dotyczące optymalizacji kosztów działalności przedsiębiorstwa w zakresie kapitału ludzkiego. Zwrócono także uwagę, iż outplacement to programy i systemy stanowiące strategiczne, a nie dorywcze działania derekrutacyjne. Omówiono też outplacement jako dobrą praktykę z perspektywy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Przybliżono cechy głównych interesariuszy zwolnień monitorowanych, rolę podmiotów gospodarki społecznej oraz możliwości ich realizacji w ramach partnerstw i paktów lokalnych. Wyróżniono dodatkowo techniki animowania współpracy interesariuszy.

Podjęta analiza literatury przedmiotu pozwala na wskazanie sześciu rekomendacji dla działań praktycznych. Po pierwsze outplacement może być rozpatrywany jako narzędzie restrukturyzacji, ale nie służy jej antycypacji. Pozwalają na to odmienne działania prognostyczno-zapobiegawcze ograniczające skalę derekrutacji. Po drugie należy dążyć do poprawy znajomości technik outplacementu wśród przedsiębiorców i podmiotów rynku pracy oraz ograniczania dotyczących ich stereotypów (np. wysoka cena, realizacja tylko przez firmy komercyjne, wystarczą tylko podstawowe usługi rynku pracy). Po trzecie należy promować dobre praktyki w zastosowaniu outplacementu, zwracać uwagę, iż pozwala na utrzymanie elastyczności, kompetencji i konkurencyjności w warunkach zwiększonej niepewności, wskazywać korzyści dla poszczególnych uczestników rynku pracy. Po czwarte należy dążyć do profesjonalizacji prowadzonej polityki personalnej w organizacjach, stosowania technik coachingu i mentoringu oraz uwzględniania potrzeb zarówno osób zwalnianych, jak i pozostających w firmie. Po piąte zasadne jest podkreślanie szerszego kontekstu zwolnień pracowników i roli interesariuszy prowadzących je przedsiębiorstw. Po szóste niezbędna jest diagnoza i wykorzystanie możliwości podmiotów gospodarki społecznej na rynku pracy.

# BIBLIOGRAFIA

- Alter Kim (2008) *Przedsiębiorstwo społeczne w szerszym kontekście*, [w:] Jan Jakub Wygnański, red., *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*. Warszawa: FISE.
- Armstrong Michael (2007) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Binda Albert (2012a) *Historia i rozwój outplacementu jako wyspecjalizowanej usługi doradczej*. L.Grant HR consulting, [www.lgrant.com/historia-i-rozwoj-outplacement-u-jako-wyspecjalizowanej-uslugi-doradczej-](http://www.lgrant.com/historia-i-rozwoj-outplacement-u-jako-wyspecjalizowanej-uslugi-doradczej-) [12.08.2012].
- Binda Albert (2012b) *Skąd pochodzi i jak zmienia się pojęcie outplacementu*. L.Grant HR Consulting, [www.lgrant.com/skad-pochodzi-i-jak-zmienia-sie-pojecie-outplacement-](http://www.lgrant.com/skad-pochodzi-i-jak-zmienia-sie-pojecie-outplacement-) [08.08.2012].
- Boni Michał, Żak-Rosiak Elżbieta, red. (2002) *Bezrobocie – co robić? Poradnik outplacementu*. Suwałki: Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach.
- Downs Alan (2007) *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [w:] Krystyna Szczepaniak, red. *Biznes. Tom V Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWN.
- EC (European Commission) (2004) *Practical Handbook on Developing Local Employment Strategies in New Member States & Candidate Countries of the European Union*. Luxembourg.
- Frączak Piotr, Wygnański Jan Jakub, red. (2008) *Polski model ekonomii społecznej – rekomendacje dla rozwoju*. Warszawa: FISE.
- Frieske Kazimierz W., Męcina Jacek, Zalewski Dariusz (2000) *Rola partnerów społecznych w procesie kształcenia i szkolenia zawodowego w Polsce*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Gniazdowski Paweł (2003) *Coaching menedżerski*. „Personel i Zarządzanie” 6, s. 32-34.
- Gosk Ilona, Huszcza Magdalena, Klaus Magdalena, Likhtarovich Karolina (2006) *Ekonomia społeczna jako aktor rynku pracy*. Warszawa: FISE.
- Hausner Jerzy, red. (2007) *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju*, [w:] Jerzy Hausner, red., *Ekonomia społeczna a rozwój*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
- Janik Piotr (2009) *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*. „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2, s. 389-400.
- Juchnowicz Marta (2007) *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, [w:] Marta Juchnowicz, red. *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*. Warszawa: Difin.
- Karasek Jan, Emerling Agnieszka, Kwiatkowski Piotr (2011) *Optymalizacja kosztów a utrzymanie pracowników. O reakcjach firm na trudne warunki rynkowe*. Warszawa: KPMG.
- Klimczuk Andrzej (2011) *Eksperci i narcyzm kulturowy – próba analizy wzajemnych relacji*, [w:] Jacek Sieradzan, red. *Narcyzm: Jednostka – społeczeństwo – kultura*. Białystok: UwB.
- Koral Jolanta (2009) *Outplacement – sposób na bezrobocie*. Warszawa: FISE.
- Korsak Mateusz (2009) *Restrukturyzacja zatrudnienia*. Warszawa: FISE.
- Kwiatkiewicz Anna (2009) *Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce*. Warszawa: BPI Polska.
- Ledwoń Aleksandra (2010) *Outplacement – przewodnik dla organizacji pozarządowych*. Warszawa: FISE.
- Lewicka Dagmara (2010) *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*. Warszawa: PWN.
- Ludwicyński Antoni (2006a) *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] Henryk Król, Antoni Ludwicyński, red. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: PWN.



- Ludwiczynski Antoni (2006b) *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, [w:] H. Król, Antoni Ludwiczynski, red. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: PWN.
- Mackiewicz Agnieszka J. (2010) *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*. Warszawa: Difin.
- MRR (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego) (2010a) *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*. Warszawa.
- MRR (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego) (2010b) *Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*. Warszawa.
- Nalepka Adam (1999) *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*. PWN: Warszawa-Kraków.
- Olszowska-Urban Jadwiga, Rabiej Aleksandra, Pacholska Ilona, Borkowska Danuta, Roszczak Elżbieta (2008) *Partnerstwo lokalne. Szybkie reagowanie i wsparcie koleżeńskie dla osób zwalnianych, zagrożonych zwolnieniami i bezrobotnych*. Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Piotrowski Bartłomiej (2010) *Outplacement – Podstawowy Pakiet Informacji*. Warszawa: FISE.
- Plawgo Bogusław, Grabska Anna, Klimczuk-Kochańska Magdalena, Klimczuk Andrzej, Kierklo Jacek, Żynel-Etel Justyna (2011) *Startery podlaskiej gospodarki. Analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego: sektor produkcji oprogramowania komputerowego*. Białystok: Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku.
- Pocztowski Aleksy (2007) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.
- Porada-Rochoń Małgorzata (2009) *Rola interesariuszy w procesie zmian*, [w:] Małgorzata Porada-Rochoń, red. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia*. Perspektywa międzynarodowa. Warszawa: Difin.
- Religa Jolanta, Ippavitz Sylvia (2011) *Outplacement jako proces wspierający włączenie społeczne*. „Edukacja ustawiczna dorosłych” 3, 65-72.
- Religa Jolanta, Kicior Anna (2010) *Outplacement jako wyspecjalizowana usługa doradcza w kontekście polskich uwarunkowań prawnych, społecznych i ekonomicznych*. „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2, 101-111.
- Religa Jolanta, red. (2011) *Przewodnik Metodologiczny dla Mentorów i Tutorów*. Radom: ITeE-PIB.
- Rifkin Jeremy (2001) *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*. Wrocław: Wyd. Dolnośląskie.
- Rifkin Jeremy (2003) *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*. Wrocław: Wyd. Dolnośląskie.
- Rybak M. (2007) *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Schwan Konrad, Seipel Kurt G. (1997) *Marketing kadrowy*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sidor-Rządkowska Małgorzata (2010) *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sienicka Anna, Tyrowicz Joanna (2006) *Publiczne służby zatrudnienia a organizacje pozarządowe w realizacji usług rynku pracy – uwarunkowania prawne*. Warszawa: FISE.
- Sobolewski Antoni, red. (2007) *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*. Warszawa: MPiPS.
- Sochacka Kalina (2012) *Skuteczne rozwiązanie stosunku pracy z pracownikiem*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sohn Klaus-Dieter, Czuratis Sebastian (2012) *Zielona Księga UE. Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Analiza z dnia 14 maja 2012 r.* Centrum für Europäische Politik, Fundacja FOR: Warszawa, [www.for.org.pl/pl/d/3e7bbc0b6276bf19dcf616b5b6e2163b](http://www.for.org.pl/pl/d/3e7bbc0b6276bf19dcf616b5b6e2163b) [12.08.2012].
- Tyrowicz Joanna (2007) *Ewaluacja i efektywność programów społecznych w Polsce*, [w:] Mirosław Grewiński, Joanna Tyrowicz, red. *Aktywizacja, partnerstwo, partycypacja – o odpowiedzialnej polityce społecznej*. Warszawa: Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.
- Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz. U. z 2004 r., nr 99 poz. 1001.





ISBN 978-83-937850-0-1