

Piotr Oleksiak*

Zwolnienia monitorowane (*outplacement*) jako element kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji na rynku pracy

Wstęp

Obecnie w firmach nowocześnie zarządzających swoim kapitałem ludzkim i stosujących zasadę ich podmiotowego, a nie przedmiotowego traktowania, wdrażana jest koncepcja marketingu personalnego (*personnel marketing*). Idea ta oznacza postępowanie i zachowanie przedsiębiorstwa, w którym kładzie się nacisk na interesy i oczekiwania potencjalnych i obecnie zatrudnionych pracowników. Traktowani są oni jako klienci firmy, a działania organizacji polegają np. na udzielaniu rzetelnych informacji odnośnie zarządzania zasobami ludzkimi do otoczenia, współpracy z różnymi ośrodkami kształcenia, etycznym traktowaniu pracowników, dbaniu o rozwój personelu, stosowaniu przejrzystych zasad rekrutacji i selekcji czy kompleksowej pomocy dla zwalnianych pracowników. Koncepcja marketingu personalnego jest zbliżona do koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (Listwan, 2005: 79). Wszystkie te działania mają prowadzić do kształtowania się pozytywnego wizerunku firmy na rynku pracy.

Jednym z działań w zakresie marketingu personalnego są zwolnienia monitorowane (*outplacement*), polegające na oferowaniu przez firmę różnych form pomocy dla zwalnianych pracowników, które mają ułatwić im znalezienie pracy po odejściu z przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, iż decyzja o zwolnieniu pracowników powinna być decyzją ostateczną, w przypadku, kiedy inne działania prowadzące do zmniejszenia liczby personelu nie przyniosą oczekiwanych rezultatów. Do takich działań można zaliczyć:

* Dr Piotr Oleksiak, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego.

- poszukiwanie nowych obszarów działalności przedsiębiorstwa;
- zmniejszenie liczby zleceń dla firm zewnętrznych na rzecz realizacji zadań przez pracowników firmy;
- przemieszczanie pracowników wewnątrz organizacji;
- wypożyczenia pracowników innej firmie;
- zmniejszanie wymiaru czasu pracy, ograniczanie liczby godzin nadliczbowych;
- zmiana planu urlopów;
- okresowe wstrzymanie przyjmowania nowych pracowników;
- zachęcanie pracowników do odchodzenia na wcześniejsze emerytury;
- wykorzystanie naturalnej płynności pracowniczej;
- nieprzedłużanie umów na czas określony.

Jeżeli powyższe działania nie przynoszą pozytywnych rezultatów, firma może ostatecznie zdecydować się na przeprowadzenie zwolnień kadry pracowniczej. Wtedy też wskazane jest ich dokonanie przy wykorzystaniu programu zwolnień monitorowanych (outplacementu). W przypadku firm zachodnioeuropejskich, outplacement jest najbardziej rozpowszechniony w Wielkiej Brytanii, Francji, Niemczech, Holandii czy Francji. W przypadku tego ostatniego państwa, od przełomu lat 80./90. XX w., przedsiębiorstwo dokonujące zwolnień grupowych co najmniej 50 pracowników jest zobligowane prawem do opracowania i przedstawienia w sądzie okręgowym planu działań, jakie będą podjęte w stosunku do zwalnianych pracowników.

Pojęcie i rodzaje outplacementu

Outplacement (zwolnienie monitorowane) jest to program, którego podstawowym założeniem jest pomoc dla zwalnianych pracowników pod kątem poszukiwania nowych możliwości zatrudnienia. Umożliwia on analizę dotychczasowej ścieżki kariery zawodowej, a następnie zaplanowanie kolejnych kroków w dążeniu do zmiany stanowiska lub miejsca pracy. Jest także kompleksowym systemem wsparcia pracodawcy w przeprowadzaniu indywidualnych lub grupowych zwolnień pracowników.

Outplacement jako metoda pomocy dla zwalnianych pracowników pojawiła się w USA po zakończeniu II wojny światowej. Była ona skierowana do zdemobilizowanych żołnierzy i miała im pomóc w integracji społecznej i zawodowej. Program ten przyjął nazwę „System to Identify Motivated Skills” (System identyfikacji umiejętności motywacyjnych). Pozwalał on na ocenę predyspozycji zawodowych żołnierzy i dopasowanie ich do potrzeb rynku pracy. Program ten był finansowany przez rząd amerykański. Później został on także wdrożony przez prywatne firmy doradztwa zawodowego. Następnie, w latach 60. XX w. duże organizacje gospodarcze, kierując się potrzebą utrzymywania pozytywnego wizerunku na rynku pracy, zaczęły wykorzystywać outplacement przy zwolnieniach indywidualnych kluczowego personelu oraz zwolnieniach grupowych, realizowanych w regionach o silnej pozycji związków zawodowych.

W Polsce *outplacement* zaczął być stosowany pod koniec lat 90. ubiegłego stulecia wraz z rozpoczęciem procesów restrukturyzacyjnych, w tym zwolnień grupowych dokonywanych przez firmy międzynarodowe, przejmujące polskie przedsiębiorstwa. Stosowanie *outplacementu* było także rezultatem wdrażania zachodnich wzorców zarządzania zasobami ludzkimi.

Biorąc pod uwagę różne kryteria, można wyodrębnić różne rodzaje *outplacementu*. Ze względu na charakter grupy odbiorców jest to:

- *outplacement* indywidualny – jego adresatem jest pojedynczy pracownik, z którym doradca zawodowy pracuje indywidualnie;
- *outplacement* zbiorowy – stosowany jest w przypadku zwalniania jednorodnych grup zawodowych pracowników, w stosunku do których stosuje się przede wszystkim warsztaty i zajęcia grupowe;
- *outplacement* mieszany – proces *outplacementu* opiera się na zajęciach grupowych oraz indywidualnych spotkaniach pracowników z doradcami zawodowymi;
- *outplacement executive* – stosowany jest w przypadku zwolnień kadry kierowniczej szczebla najwyższego.

Z kolei w przypadku zakresu usług *outplacementowych*, *outplacement* można podzielić na:

- pełny – proces *outplacementu* trwa aż do momentu zatrudnienia pracownika w nowej firmie, a także obejmuje monitorowanie postępów pracownika w nowym miejscu pracy;
- czasowy – przedział czasu *outplacementu* jest zamknięty, np. 3 czy 6 miesięcy;
- kafeteryjny – firma zwalnająca pracowników wybiera te usługi oferowane przez firmę *outplacementową*, które zaspokoją potrzeby pracowników pod kątem zwiększenia prawdopodobieństwa znalezienia nowej pracy;
- *just in time* – spotkania pracownika z doradcą zawodowym, odbywają się w momencie pojawienia się potrzeby takiego spotkania ze strony pracownika.

Innym kryterium podziału zwolnień monitorowanych jest rodzaj zleceniodawcy usług *outplacementowych* – *outplacement* korporacyjny (zamawiany jest przez firmę zwalnającą swoich pracowników) oraz *outplacement* prywatny (zamawiany jest przez osobę prywatną). W ramach usług *outplacementowych* firma zwalnająca pracowników może skorzystać z szerokiej gamy usług dla nich, takich jak:

- szkolenia pomagające pracownikom podnieść swoje kwalifikacje lub przekwalifikować się;
- szkolenia pomagające zwalnianym pracownikom założyć własną firmę;
- szkolenia z zakresu poruszania się na rynku pracy (szukanie ofert pracy, pisanie dokumentów aplikacyjnych, umiejętność właściwego przygotowania się i zachowania w czasie rozmowy kwalifikacyjnej).

Należy także pamiętać, iż firmy mogą podejmować działania w ramach *outplacementu*, aby uniknąć ewentualnych spraw sądowych z powodztwa zwalnianych pracowników. Mamy wtedy do czynienia z tzw. *outplacementem* niemarketingowym.

Natomiast w sytuacji, gdy organizacja przede wszystkim kieruje się chęcią zadbania o rozwój zawodowy i osobisty pracownika, możemy mówić o działaniach z zakresu marketingu personalnego (Baruk, 2006: 99).

Etapy procesu *outplacementu*

Outplacement ze względu na procesowy charakter obejmuje trzy podstawowe etapy:

- analizę zasobów ludzkich pod kątem identyfikacji rodzajów stanowisk i kategorii pracowników, które zostaną objęte procesem zwolnień, w rezultacie tego etapu zostaje określona liczba zwalnianych pracowników wraz z wytypowaniem konkretnych osób, na podstawie kryteriów wynikających ze strategii firmy;
- zakomunikowanie podjętych decyzji o redukcji zatrudnienia, zarówno w skali przedsiębiorstwa i jego bezpośredniego otoczenia, a także zakomunikowanie konkretnych decyzji konkretnym pracownikom;
- wsparcie dla zwalnianych pracowników w zakresie przystosowania się do nowej sytuacji, w celu zwiększenia ich szans na skuteczne rozwiązanie tego problemu.

Z kolei według Baruk, proces outplacementu składa się z trzech zasadniczych etapów, które możemy podzielić na:

- adaptację psychologiczną – jej celem jest wyjaśnienie zwalnianemu pracownikowi przyczyn jego zwolnienia, z położeniem nacisku na stwierdzenie, iż taka sytuacja jest przejściowa. W dalszej części pierwszy etap polega także na opracowaniu planów jego przyszłych działań na rynku pracy;
- szkolenia – ich celem jest, w zależności od potrzeb i oczekiwań pracownika, podniesienie kwalifikacji pracownika, jego przekwalifikowanie czy poprzez szkolenia pozyskanie umiejętności poruszania się na rynku pracy;
- sporządzenie analizy SWOT zwalnianego pracownika i tym samym określenie jego mocnych i słabych stron oraz jego szans na rynku pracy czy zagrożeń dla pracownika płynących z tego rynku pracy (Baruk, 2006: 98 za: Krajewska, 2001: 66–68).

Natomiast Kalinowski wyodrębnia dwie fazy procesu outplacementu. Pierwsza z nich to faza przygotowawcza. Polega ona na podejmowaniu rozmów z organizacjami związkowymi, reprezentującymi interesy pracowników, w celu ustalenia skali zwolnień pracowniczych czy określenia, którzy pracownicy będą podlegali zwolnieniom, a którzy będą przed nimi chronieni. Rozmowy takie powinny prowadzić do osiągnięcia kompromisu i porozumienia pomiędzy stronami negocjacji. W tej fazie konieczne jest także przeprowadzenie akcji informacyjnej wśród pracowników na temat przyczyn i skali zwolnień. Należy w niej położyć nacisk na uświadomienie i przekonanie pracowników, iż ich obecny pracodawca będzie dążył do minimalizacji skali zwolnień i będzie przeciwdziałał ich negatywnym skutkom. Wskazane jest tak-

że zaznaczenie, iż w przypadku najbliższej akcji rekrutacyjnej, będą przyjmowani, w pierwszej kolejności, zwolnieni wcześniej pracownicy (Kalinowski, 2004: 415).

Zalety i wady zwolnień monitorowanych

Przedsiębiorstwo, korzystając z usług outplacementowych, oczywiście powinno być świadome zalet i wad tego instrumentu. Do zalet outplacementu można zakwalifikować:

- wsparcie dla odchodzących pracowników poprzez pomoc w znalezieniu pracy;
- wzmocnienie wizerunku zewnętrznego firmy (wśród kontrahentów czy klientów) i wewnętrznego (wśród pracowników);
- zmniejszenie liczby konfliktów w firmie i ograniczenie spadku efektywności pracy;
- redukcja obaw wśród pracowników uczestniczących w procesie przeobrażeń;
- zwiększenie wartości rynkowej firmy;
- wzmocnienie identyfikacji z firmą wśród pozostałych zatrudnionych (Antczak 2010: 275).

Natomiast podstawowe słabości tego instrumentu to:

- brak ustawowej regulacji outplacementu w Polsce;
- fasadowość wielu realizowanych programów odejść, których zadaniem powinno być rozpoznanie potrzeb zwalnianych pracowników (uwzględniają jedynie interesy firmy),
- brak wsparcia ze strony władz lokalnych (kraju) dla tego typu programów oraz działań zmierzających do strukturalnego przeobrażenia rynku pracy;
- brak profesjonalizmu ze strony firm outplacementowych (błędny wybór ze strony zleceniodawcy, nieetyczne postępowanie konsultantów);
- relatywnie wysokie koszty stosowania takiego instrumentu (tamże: 275).

W przypadku pierwszej wady należy zaznaczyć, iż zgodnie z ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (tekst jednolity Dz. U. z 2008 r. Nr 69, poz. 415) pracodawca zamierzający zwolnić co najmniej 50 pracowników w okresie 3 miesięcy jest obowiązany uzgodnić z powiatowym urzędem pracy właściwym dla siedziby tego pracodawcy lub ze względu na miejsce wykonywania pracy zakres i formy pomocy dla zwalnianych pracowników, dotyczące w szczególności: pośrednictwa pracy, poradnictwa zawodowego, szkoleń i pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy (art.70).

Ponadto, w przypadku zwolnienia monitorowanego, pracodawca jest obowiązany podjąć działania polegające na zapewnieniu pracownikom przewidzianym do zwolnienia lub będącym w trakcie wypowiedzenia lub w okresie 6 miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego, usług rynku pracy realizowanych w formie programu. Program może być realizowany przez powiatowy urząd pracy, agencję zatrudnienia lub instytucję szkoleniową. Program ten może być finanso-

wany: przez pracodawcę, przez pracodawcę i odpowiednie jednostki administracji publicznej oraz na podstawie porozumienia organizacji i osób prawnych z udziałem pracodawcy.

W przypadku polskich firm, z usług outplacementowych korzystają głównie firmy bogate, z udziałem kapitału zagranicznego, w których funkcjonują nowoczesne zasady zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi opartego na zasadach marketingu personalnego.

Z badań przeprowadzonych w polskich oddziałach firm europejskich (Makowski, Kwiatkiewicz, 2004: 180–182) wynika, iż zwalnianie pracowników jest rozwiązaniem ostatecznym, a problematyka outplacementu jest tym firmom doskonale znana. W firmach tych stosowane są dwa rodzaje outplacementu:

- indywidualny – w odniesieniu do menedżerów lub specjalistów wysokiej klasy;
- grupowy – stosowany jest w sytuacji zwolnień 50 lub więcej pracowników. Oddział firmy jest zobowiązany zawiadomić centralę, która zatwierdza program outplacementu oraz poprzez swoich wysłanników kontroluje przebieg tego programu.

Potencjalną wadą outplacementu jest także złe dobranie firmy outplacementowej, które może spowodować nieprawidłowe przeprowadzenie tego procesu. Chodzi tu przede wszystkim o wysoki koszt tego typu usług, dostęp osób z zewnątrz do poufnych informacji w organizacji oraz ryzyko, iż wynajęta firma nie będzie miała dostatecznych kompetencji w realizacji tego typu programów. Korzystanie z usług takich firm może także zrodzić przeświadczenie, iż firma uchyla się od odpowiedzialności za los zwalnianych pracowników.

Stosowanie outplacementu korzystnie wpływa na pracowników, którzy nie są zwalniani z firmy i przeciwdziała takim zjawiskom, jak: ograniczenie podejmowania innowacyjnych i kreatywnych decyzji, utrata autorytetu przez kadre menedżerską, konflikty interpersonalne, utrudnienia w pracy zespołowej czy przepływ tylko dobrych informacji.

Zwolnienia monitorowane – opinie polskich pracodawców i pracowników

Obecnie – w miarę upowszechniania się nowoczesnych standardów zarządzania zasobami ludzkim oraz wzrostu świadomości wśród kadry zarządzającej, iż potencjał ludzki jest podstawowym czynnikiem decydującym o uzyskaniu przez firmę przewagi konkurencyjnej na rynku – rośnie zainteresowanie zwolnieniami monitorowanymi, choć nadal w tej kwestii jest wiele do zrobienia.

Z badań przeprowadzonych przez agencję badawczą PBS na temat wiedzy oraz postaw pracodawców województwa pomorskiego wobec rozwiązań z zakresu outplacementu na terenie województwa pomorskiego we wrześniu 2010 r. (w ramach projektu „Wsparcie dla pracodawców i pracowników pomorskich firm, przecho-

dzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne”) (*Raport...*) wynika, iż pracodawcy mają znikomą wiedzę nie tylko na temat przebiegu i wyników działań z zakresu łagodnych zwolnień, ale nawet samego pojęcia outplacementu. Poziom informacji na temat outplacementu był zwykle proporcjonalny do wielkości przedsiębiorstwa, co najczęściej wiązało się z istnieniem wyspecjalizowanego działu personalnego w strukturze firmy. Większą znajomością tematu wykazywali się też przedstawiciele przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Do podstawowych barier wykorzystywania outplacementu pracodawcy zaliczyli:

- brak wiedzy na temat dostępnych możliwości;
- dodatkowe koszty;
- problemy z organizacją i wdrażaniem projektu;
- niechęć i bierne postawy pracowników oraz związków zawodowych;
- obawy o skuteczność działań na trudnym rynku lokalnym.

Z drugiej strony, pracodawcy podkreślali, iż outplacement jest korzystny zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jak i pracownika. Daje on pracodawcom wiele korzyści, np. zapewnienie poprawnych stosunków ze zwalnianymi pracownikami, pozytywny sygnał dla pozostałych zatrudnionych czy łagodny przebieg zwolnień, którego efektem jest brak zakłóceń w pracy przedsiębiorstwa. Ponadto dużą korzyścią jest wpływ tego typu działań na pozytywny wizerunek firmy, co ma szczególne znaczenie w przypadku dużych przedsiębiorstw, szczególnie gdy zwalniany pracownik jest przekonany co do sensu oferowanych mu form pomocy. Aby zostało to osiągnięte, konieczne jest właściwe i wyczerpujące zakomunikowanie i wytłumaczenie propozycji pracownikom, a w szczególności przekonanie związków zawodowych, które koncentrują się głównie na negocjowaniu pieniężnych wypłat dla zwalnianych pracowników.

Zwiększone zainteresowanie pracodawców działaniami z zakresu outplacementu wymaga jednak takich działań, jak:

- rozpowszechnianie tematyki outplacementu w mediach;
- szkolenie specjalistów działów personalnych oraz kadry zarządzającej poprzez targi pracy;
- konferencje dla działów personalnych i dla kadr zarządzających;
- propagowanie idei wśród pracowników i związków zawodowych, która może wpłynąć na oddolne inicjatywy;
- wykorzystanie w przedsiębiorstwie działań outplacementowych;
- wskazywanie przykładów skutecznych działań outplacementowych;
- możliwość dofinansowania outplacementu.

Podstawową konkluzją przeprowadzonych badań była konieczność znacznie szerszego promowania zwolnień monitorowanych, ze względu na brak wiedzy na ten temat wśród pracodawców. Z kolei, badanie rynku usług outplacementowych w Polsce przeprowadzone w 2011 roku na zlecenie DBM Polska przez firmę Syntetos New Market Research (DBM-Polska) pokazało, iż 48% przebadanych firm zadeklarowało, że korzysta z programów outplacementu (przebadano 500 firm z całego kraju).

Z powyższych badań wynika, iż na Mazowszu najwięcej firm korzysta z usług outplacementowych. Poza nim, outplacement najczęściej wykorzystują pracodawcy z województw: śląskiego, dolnośląskiego, pomorskiego, zachodniopomorskiego, małopolskiego, wielkopolskiego i łódzkiego. Realizacją usług outplacementowych zajmują się przede wszystkim specjalistyczne firmy świadczące usługi outplacement oraz firmy doradcze (głównie rekrutacyjne i szkoleniowe).

Badania wykazały, iż outplacement indywidualny jest częściej stosowany niż grupowy. Rośnie także liczba firm, które jednocześnie wykorzystują różne formy wsparcia dla odchodzących pracowników. Z outplacementu indywidualnego, przeznaczonego głównie dla specjalistów, kadry menedżerskiej i zarządzającej, korzysta 61% firm w Polsce, natomiast outplacement grupowy, stosowany najczęściej przy zwolnieniach w firmach produkcyjnych i wykorzystuje go 16% przedsiębiorców. Obydwa rodzaje outplacementu stosowała co czwarta z ankietowanych firm.

Ankietowani pracodawcy wskazali, iż podstawowymi kryteriami stosowanymi przy wyborze firmy outplacementowej jest: doświadczenie, kompetencje, rekomendacje oraz koszt usługi. Najczęściej wskazywanymi zaletami współpracy z daną firmą były kompetencje zespołu i sposób wykonania zadania (jej jakość). Najczęściej wymienianą wadą był z kolei koszt usługi oraz długi proces outplacementu. Według rezultatów badań, większość firm współpracę oceniała bardzo dobrze (66,7%) lub raczej dobrze (24,5%). Poza tym 8% firm wystawiło ocenę średnią, a 0,5% złą. Informacji o firmach świadczących tego typu usługi badani pracodawcy szukali w internecie (35,9%), na szkoleniach (12,6%), w prasie branżowej (8,8%), u kolegów i koleżanek z branży (8,5%), w samych ofertach przesłanych przez firmy (6,9%) oraz w trakcie konferencji branżowych (5,5%).

Omawiając problematykę outplacementu, warto także przytoczyć opinię pracowników w tym temacie. Według wyników ankiety przeprowadzonej przez serwis Pracuj.pl na grupie 1031 pracowników (Outplacement), 70% uczestników ankiety stwierdziło, że w firmach, w których pracują lub w firmach ich znajomych, nie są prowadzone żadne działania mające na celu pomoc zwalnianym pracownikom. W tej grupie, 6 na 10 osób przyznało, że w ogóle nie słyszało o pracodawcach prowadzących takie działania. Ponadto prawie 17% respondentów nie wiedziało w ogóle, na czym tego typu pomoc mogłaby polegać.

Uczestnicy ankiety stwierdzili, iż najkorzystniejszymi działaniami ze strony pracodawcy byłyby: zapewnienie zwalnianym osobom szkoleń zawodowych (65% ankietowanych), szkolenia językowe oraz pomoc w przygotowaniu dokumentów rekrutacyjnych (po 38% ankietowanych), pomoc pracodawcy w wyszukiwaniu dostępnych ofert pracy oraz spotkania z trenerem – coachem kariery (po 45% ankietowanych). Pozostałe formy pomocy oczekiwane przez pracowników to: pomoc w znalezieniu nowej pracy, polecenie pracownika innym pracodawcom, zapewnienie pracownikowi odpłaty pieniężnej, przygotowanie bardzo dobrych referencji.

Poza tym pracownicy wypowiedzieli się na temat powodów, dla których firmy korzystają z outplacementu. Według 67% ankietowanych osób, firmy korzystają z te-

go typu usług w celu kreowania pozytywnego wizerunku firmy na rynku. W opinii ponad 50% respondentów firmy robią to w obawie przed negatywnymi opiniami zwalnianych pracowników. Inne przyczyny to: pozytywne motywy wprowadzania programów ochronnych dla zwalnianych, forma podziękowania pracodawcy za dotychczasową pracę, chęć poprawy motywacji pracowników, których ominęły zwolnienia oraz panująca moda na przeprowadzanie outplacementu.

Podsumowanie

Stosowanie outplacementu niewątpliwie przynosi dużo korzyści przedsiębiorstwu, przede wszystkim w zakresie tworzenia pozytywnego wizerunku firmy w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Firma, stosując ten instrument, oddziałuje na aktywizację zawodową pracowników oraz zapobiega nastrojom zagrożenia i obawy przed zwolnieniami ze strony pracowników nadal pozostających w organizacji. Z drugiej strony (szczególnie odnosząc to do realiów polskich przedsiębiorstw), wymaga to wzrostu świadomości wśród kadry kierowniczej, jeśli chodzi o zasady i narzędzia outplacementu. Konieczne jest także odpowiednia i kompleksowa polityka informacyjna wśród pracowników. Należy także wspomnieć, iż stosowanie tego narzędzia, wymaga niemałych nakładów finansowych ze strony organizacji.

Summary

Outplacement as a positive image shaping element of an organization on the labour market

The aim of the article is outlining outplacement as one of the instruments of creating a positive corporate image and subjective treatment of human resources in an organization. The article shows basic kinds of outplacement and resulting benefits from applying it to an employer and an employee, as well as main crash barriers of applying this instrument. It has been pointed out that effective application of outplacement requires making its role aware of validities amongst the senior staff and visualising its positive effect on employees of organizations.

Keywords: outplacement, corporate image, personnel, employee.

Bibliografia

- Antczak Z. (2010), *Odejścia pracowników z organizacji*, [w:] Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Warszawa.
- Baruk A. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Warszawa: Difin.
- DBM-Polska, Wyniki badań rynku utplacement w Polsce, <http://pl.scribd.com/doc/58283264/DBM-Polska-Wyniki-bada%C5%84-rynku-outplacement-w-Polsce>, dostęp dnia 02.02.2013 r., <http://www.pbsdga.pl/x.php/1,931/raport-z-badania-na-temat>, dostęp dnia 02.02.2013 r.
- Kalinowski M. (2004), *Zwalnianie pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa.
- Listwan T. (2005), *Słownik zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa.
- Makowski K., Kwiatkiewicz A. (2004), *Derekrutacja i outplacement według standardów europejskich*, [w:] Juchniewicz M., *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Warszawa.
- Outplacement oczami pracowników – wyniki badania, <http://hrstandard.pl/2009/09/03/outplacement-oczami-pracownikow-wyniki-badania>, dostęp dnia 02.02.2013 r.

Wykaz aktów prawnych

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (tekst jednolity Dz. U. z 2008 r. Nr 69, poz. 415).