

Czesław Zając

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OUTPLACEMENT JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wstęp

Jednym z kluczowych problemów współczesnych przedsiębiorstw jest optymalizacja wielkości i struktury jego zatrudnienia. Jest to problem, z jakim przychodzi się mierzyć kierownictwom wielu przedsiębiorstw ze względu na częste restrukturyzacje dokonywane w obszarze organizacji i zarządzania. Są one wywoływane m.in. zmianami właścicielskimi, powodującymi częste reorientacje dotychczasowych domen i strategii działania, a w ślad za tym włączanie przejmowanych podmiotów w struktury korporacyjne nowego właściciela. Pociąga to za sobą wiele zmian o charakterze organizacyjnym, polegających na wyeliminowaniu lub silnym ograniczeniu funkcji organicznych, centralizacji niektórych funkcji i dostosowaniu struktur organizacyjnych tych podmiotów do nowych układów organizacyjnych. Tego typu zabiegi restrukturyzacyjne rodzą konieczność podejmowania w sferze zatrudnienia takich działań, jak przesunięcia, przemieszczenia czy przekwalifikowania pracowników. Nierzadko skutkują także licznymi zwolnieniami, w wielu przypadkach przybierającymi charakter zwolnień grupowych. Poza zmianami właścicielskimi przyczyn redukcji zatrudnienia, zwłaszcza na dużą skalę, należy poszukiwać w obszarze „normalnych” przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, szczególnie tych o charakterze naprawczym. Zjawisko to występuje w gospodarkach rynkowych od dawna. W Polsce daje się ono zaobserwować w okresie kilku ostatnich lat.

Zwolnienia grupowe wywołują wiele różnorodnych skutków o charakterze społecznym, finansowym i organizacyjnym. Powinny być one identyfikowane i analizowane zarówno z perspektywy przedsiębiorstwa jako pracodawcy, perspektywy rynku pracy, jak i perspektywy zwalnianych pracowników. Pracodawcy coraz częściej wykorzystują różnorodne formy pomocy zwalnianym pracownikom. Operacyjnie „przekładają się” one na określone programy wsparcia oraz narzędzia stosowane w ramach szeroko pojmowanego zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa.

Należą do nich również programy outplacementu, nazywane w naszym kraju programami monitorowanych zwolnień grupowych.

Przedmiotem rozważań prowadzonych w ramach opracowania jest outplacement traktowany jako instrument zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Celem natomiast, jaki stawia sobie jego autor, jest przedstawienie istoty i rodzajów outplacementu oraz prezentacja wyników własnych badań empirycznych dotyczących zakresu i sposobów jego wykorzystania przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce, które uczestniczyły w procesach przejść i fuzji.

2. Istota i rodzaje outplacementu

Opracowania poświęcone problematyce outplacementu dostarczają wielu określeń tego terminu, m.in. w szerszym ujęciu: „doradztwo z zakresu zarządzania karierą zawodową” lub „zarządzanie zmianami w karierze”, „planowanie kariery zawodowej”, „wspomaganie zmian w karierze zawodowej menedżerów najwyższego szczebla zarządzania”; w węższym ujęciu natomiast: „program adaptacji zawodowej”, albo „program aktywizacji zawodowej” [Binda] lub też „kultura zwalniania pracowników”, „monitorowana redukcja zatrudnienia”, „program łagodnych zwolnień” czy też „program zwolnień monitorowanych” [Strużyna, Madej, Stokłosa 2000; Mincer 2001].

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmijmy, że outplacement oznacza program wszechstronnej pomocy zwalnianym pracownikom, zorientowany na ułatwienie im odnalezienia się w nowej sytuacji zawodowej i życiowej, przystosowanie do wymogów współczesnego rynku pracy oraz wspieranie w poszukiwaniu nowego miejsca pracy [Flis, Mos, Zacharzewski 2002].

Programy outplacementowe na rzecz zwalnianych pracowników realizowane są w naszym kraju przede wszystkim przez agencje doradztwa personalnego, które realizują konkretne zlecenia przedsiębiorstw. Ponadto pomoc tego typu świadczą również biura karier zlokalizowane na wyższych uczelniach, urzędy pracy, centra informacji zawodowej. Nasilenie potrzeb w zakresie usług outplacementowych ma miejsce w ciągu ostatnich kilku lat i związane jest przede wszystkim z upłynięciem okresów ochronnych dla pracowników przedsiębiorstw przejętych przez instytucjonalnych, zagranicznych inwestorów branżowych. Inwestorzy ci, poprzez liczne przedsięwzięcia restrukturyzacyjne, „dopasowują” przejmowane podmioty do swoich struktur i standardów korporacyjnych, a to prowadzi często do grupowych zwolnień. Dlatego też podejmowane są tam działania wspierające zwalnianych pracowników w poszukiwaniu nowego miejsca pracy i pozwalające im złagodzić stres wynikający ze znalezienia się w trudnej sytuacji życiowej. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa działania tego typu są nakierowane na kreowanie jego wizerunku jako dobrego pracodawcy. Zjawisko to zostało zidentyfikowane w trakcie badań empirycznych przeprowadzonych przez autora opracowania. Wyniki tych badań zostaną przedstawione w dalszej jego części.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele rodzajów outplacementu wyodrębnianych ze względu na różnorodne kryteria. Z praktycznego punktu widzenia, przy zastosowaniu kryterium: „odbiorcy usług”, ważny jest podział outplacementu na indywidualny, grupowy i mieszany. Inne rodzaje outplacementu to:

- **Obszar i zakres pomocy:** outplacement klasyczny (model K), outplacement zaadaptowany (model P), outplacement środowiskowy;
- **Zleceniodawca usługi:** outplacement korporacyjny, outplacement prywatny/detaliczny;
- **Charakter grupy odbiorców:** outplacement executive, outplacement grupowy publiczny;
- **Zakres świadczonych usług:** outplacement pełny, outplacement ograniczony czasowo, outplacement kafeteryjny, outplacement *just-in-time*, outplacement ze wspomaganiami administracyjnym;
- **Ukierunkowanie usługi:** outplacement pełny, outplacement zorientowany na zmianę postaw i rozwój umiejętności, outplacement zorientowany na rynek, outplacement zorientowany na przekwalifikowanie zawodowe, outplacement zorientowany na rozwój przedsiębiorczości, outplacement skoncentrowany na planowaniu przejścia na emeryturę [Binda].

Szczegółową charakterystykę outplacementu indywidualnego, grupowego i mieszane przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Charakterystyka rodzajów outplacementu wyodrębnionych ze względu na kryterium „odbiorcy usług”

Rodzaj outplacementu	Charakterystyka
Outplacement indywidualny	Skierowany do pojedynczych osób, polega na indywidualnej pracy konsultanta z uczestnikiem outplacementu. Konsultant – opiekun pomaga w znalezieniu pracy, w porozumieniu z klientem przygotowuje harmonogram działań, udziela wsparcia w jego realizacji, analizuje postępy prac. Outplacement wykonywany jest poza miejscem zamieszkania klienta, a czas jego realizacji nie jest ściśle określony
Outplacement grupowy	Jest on przeznaczony dla jednorodnych grup zawodowych pracowników zwalnianych w danym przedsiębiorstwie. Realizowany jest w praktyce w sytuacji likwidacji całych działów lub jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Podstawową formą tego rodzaju outplacementu są warsztaty, zajęcia grupowe, przygotowujące zwalnianych pracowników do znalezienia się na rynku pracy. Jest on zwykle ograniczony w czasie. Charakteryzuje się słabszymi kontaktami konsultantów z jego uczestnikami
Outplacement mieszany	Stanowi kombinację „mieszankę metodyczną” outplacementu indywidualnego i grupowego. Stosowany w przypadkach zwolnień niewielkiej grupy pracowników o zbliżonym profilu zawodowym. Realizowany jest w formie interaktywnych warsztatów grupowych połączonych z cyklem spotkań indywidualnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sasin 2003, s. 7].

3. Outplacement w procesach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – wyniki badań

Większość procesów przejęć i fuzji oznacza bolesną dla wielu pracowników i menedżerów redukcję zatrudnienia. Jak pokazują przykłady wielu takich procesów, wynika ona z kilku przyczyn, wśród których za najważniejsze należy uznać zmiany organizacyjne, a także decyzje nowych właścicieli, podyktowane dążeniem do szybkiego obniżenia kosztów działalności poprzez redukcję kosztów osobowych. Przykłady wielu przejęć wskazują, że jest to powszechnie wybierany kierunek redukcji kosztów funkcjonowania przejętych przedsiębiorstw. Podstawą podejmowania decyzji przez kierownictwa przedsiębiorstw odnośnie do kształtowania zatrudnienia jest rachunek ekonomiczny, co powoduje zwolnienia pracowników [Makowski 2000, s. 211-236].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa zasadnicze podejścia do outplacementu ze strony przedsiębiorstw: podejście typu „wymagający ojciec”, kiedy dotychczasowy pracodawca stawia wysokie wymagania zwalnianym pracownikom i nie poszukuje dla nich pracy, oraz podejście typu „troskliwa matka”, kiedy pracodawca stara się pomóc zwalnianym pracownikom na wiele możliwych sposobów, łącznie z poszukiwaniem dla nich pracy.

Programy outplacementu wykorzystywane przez przedsiębiorstwa przejmujące inne podmioty gospodarcze stanowią kombinację wymienionych podejść i obejmują trzy fazy: analizę zasobów ludzkich, zakomunikowanie załodze i na zewnątrz (lokalny rynek pracy) decyzji o zwalnianiu pracowników oraz zaoferowanie zwalnionym pracownikom pomocy finansowej, warsztatów, szkoleń, doradztwa fachowego, konsultacji psychologicznych [Kwiecień 2000, s. 281-284; Strużyna i in. 1999, s. 7-11]. Istotnym elementem takich programów jest także dobra komunikacja z pozostałą częścią załogi, zapobiegająca jej niepokojom i obawom o utrzymanie miejsc pracy.

Kierownictwa przejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw często zmuszone są do znalezienia swego „złotego środka” między potrzebami przedsiębiorstwa wynikającymi z przyjętej nowej strategii, stanowiącej efekt decyzji biznesowych nowego właściciela, a koniecznością udzielenia pomocy zwalnianym lub odchodzącym pracownikom oraz wsparcia (przede wszystkim psychologicznego) pracownikom pozostającym w przedsiębiorstwie.

Problem ten został dostrzeżony w trakcie badań empirycznych przeprowadzonych przez autora opracowania. Badania te były prowadzone w dwóch etapach, w trzech grupach dużych przedsiębiorstw reprezentujących różne branże, uczestniczących w procesach przejęć i fuzji, zlokalizowanych we Wrocławiu i Jeleniej Górze jako podmioty przejmowane. Grupa pierwsza obejmuje przedsiębiorstwa, które jednokrotnie zmieniały właściciela (jednokrotne przejęcie): Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich „Kogeneracja” SA, „Hutmen” SA, 3 M Viscoplast SA, Grupę Kapitałową LUKAS (LUKAS SA i LUKAS Bank SA). Do drugiej grupy należą przedsiębiorstwa, które wielokrotnie zmieniały właścicieli (wielokrotne przejęcie):

PMP Poland SA, „Polar” (Whirlpool) SA, Bombardier Transportation Polska sp. z o.o. oraz Browar Piastowski. Trzecią grupę przedsiębiorstw, które uczestniczyły w przejęciu i fuzji (przejęcie i fuzja) tworzą: Polifarb Cieszyn – Wrocław SA oraz Bank Zachodni WBK SA.

Pierwszy etap badań, realizowany w latach 2002-2004 za pomocą kwestionariusza skategoryzowanego i 2 ankiet, obejmował problematykę przejęć i fuzji w grupie 10 przedsiębiorstw, spośród których 9 uczestniczyło w międzynarodowych przejęciach. Problemy outplacementu zostały rozpoznane „przy okazji” analizy fazy wprowadzania zmian po dokonanych przejęciach. Drugi etap badań przeprowadzonych w latach 2006-2007 za pomocą wywiadów z menedżerami personalnymi z wykorzystaniem kwestionariusza skategoryzowanego pozwolił rozpoznać najważniejsze problemy społeczne i kulturowe towarzyszące nadzorowi nowych właścicieli – międzynarodowych korporacji – nad 6 spośród 10 przedsiębiorstw badanych w pierwszym etapie.

Zjawisko redukcji stanu zatrudnienia i zmian w jego strukturze miało miejsce we wszystkich badanych przedsiębiorstwach, chociaż, co należy podkreślić, miało ono zróżnicowany przebieg i różną skalę. W większości spośród tych przedsiębiorstw odnotowano po przejęciu zmniejszenie poziomu zatrudnienia. Było to pochodną kontynuacji rozpoczętych znacznie wcześniej działań restrukturyzacyjnych, mających na celu dostosowanie przedsiębiorstw państwowych do warunków gospodarki rynkowej, a nie skutkiem „wejścia nowego właściciela”.

W grupie „przedsiębiorstw o jednokrotnym przejęciu” redukcja zatrudnienia nie stanowiła praktycznie realnego problemu. W dwóch przypadkach miało miejsce niewielkie, w porównaniu z dotychczasowym poziomem zatrudnienia, zmniejszenie jego stanu. W jednym przypadku nie odnotowano zmian w wielkości zatrudnienia, a w jednym przedsiębiorstwie zatrudnienie nawet się zwiększyło po zmianie właściciela, na skutek uruchomienia produkcji nowych wyrobów (Viscoplast 3M SA).

W przedsiębiorstwach, w których miały miejsce wielokrotne przejęcia, wpływ kolejnych właścicieli na wielkość zatrudnienia był wprost pochodną ich stosunku do przejętego przedsiębiorstwa. W tych przypadkach przejęć, w których nowy właściciel silnie ingerował w dotychczasowy biznes przedsiębiorstwa, doprowadzając praktycznie do utraty przez nie rzeczywistego statusu przedsiębiorstwa (Beloit w FAMP-ie, Whirlpool w Polarze, Adtranz oraz Bombardier Transportation w Pafawagu, drugi inwestor w Browarze Piastowskim), w relatywnie krótkim okresie wystąpiły znaczne redukcje zatrudnienia oraz istotne zmiany w jego strukturze, spowodowane likwidacją stanowisk na skutek wyeliminowania funkcji marketingowej, zarządzania finansami, outsourcingu funkcji pomocniczych.

Z podobną sytuacją w zakresie zatrudnienia można było się spotkać w tych przedsiębiorstwach, w których wystąpiły przejęcie i fuzja. Brak istotnych zmian w wielkości i strukturze zatrudnienia należy odnotować po fuzji firmy Polifarb z Cieszyna i Wrocławia oraz zmniejszenie zatrudnienia po przejęciu połączonych przedsiębiorstw przez zagranicznego inwestora strategicznego (Sigma Kalon). Re-

dukcja zatrudnienia (zwolnienia grupowe na dużą skalę) i głębokie zmiany w jego strukturze miały miejsce po przejęciu Banku Zachodniego SA przez AIB, a następnie jego fuzji z WBK SA, wcześniej przejętego przez tego inwestora.

Zmiany te doprowadziły do powstania napięć społecznych w przedsiębiorstwach z dwóch ostatnich wymienionych grup, spowodowanych odejściem wielu pracowników. Wywołały również silne niepokoje o przyszłość wśród tych, którzy pozostali w pracy.

Na menedżerów personalnych i podległe im służby nałożyły one wiele obowiązków związanych z informowaniem i komunikacją, przygotowaniem i organizacją szkoleń, umożliwiających pracownikom oraz menedżerom z najniższego poziomu zarządzania przekwalifikowanie się oraz dodatkową pracę, wynikającą z kumulacji dodatkowych czynności administracyjnych z zakresu obsługi kadrowej i płacowej (wypowiedzenia umów o pracę, wypowiedzenia zmieniające warunki zatrudnienia i płacy, świadectwa pracy itp.).

Mimo dużej skali redukcji zatrudnienia w większości badanych przedsiębiorstwach, poza przygotowaniem odpraw, które znacznie obciążały budżety kosztów osobowych, w przedsiębiorstwach tych nie przygotowano kompleksowych projektów wsparcia i pomocy dla odchodzących pracowników [Cartwright, Cooper 2001, s. 259-265], które można byłoby uznać za programy outplacementu.

W „Kogeneracji SA”, mimo relatywnie niedużej skali redukcji zatrudnienia (ok. 3,4% w roku wejścia francuskiego inwestora strategicznego EDF w stosunku do roku poprzedniego), przygotowano Program Dobrowolnych Odejść (PDO), obejmujący, poza wysokimi odprawami pieniężnymi¹, także formy finansowania szkoleń zewnętrznych i doradztwa zawodowego. Przeprowadzone wywiady pozwoliły zidentyfikować, jako przyczynę wdrożenia i przygotowania takiego programu, silną presję związków zawodowych działających w tym przedsiębiorstwie, a nie wolę zarządu co do profesjonalnego rozwiązania problemu zwalnianych pracowników. Ujawniły one również wykorzystanie elementów outplacementu w 6 innych przedsiębiorstwach (grupa przedsiębiorstw o wielokrotnych przejściach oraz grupa przejęcie i fuzja). Przedsiębiorstwa te, planując zwalnianie pracowników, preeliminowały dodatkowe środki w budżetach swoich kosztów osobowych. Zostały one wydatkowane na odprawy (2 przedsiębiorstwa), doradztwo zawodowe (1 przedsiębiorstwo), organizowanie szkoleń z zakresu aktywnego poszukiwania pracy i finansowanie indywidualnych szkoleń zewnętrznych odchodzącym pracownikom (1 przedsiębiorstwo) oraz opłacanie indywidualnych konsultacji z psychologiem (1 przedsiębiorstwo). Skala korzystania z tych form pomocy przez odchodzących pracowników była niewielka w stosunku do liczby zwalnianych osób. Jako przyczynę wskazywano brak przekonania pracowników do skuteczności takich form pomocy w znalezieniu pracy, wynikający z braku tradycji. Zdaniem autora pracy świadczy to przede

¹ Ich wysokość uzależniona była od stażu pracy zwalnianego pracownika i w niektórych przypadkach stanowiła kilkunastokrotną wysokość jego ostatniego wynagrodzenia zasadniczego.

wszystkim o niskiej efektywności działań służb kadrowych na rzecz upowszechnienia tych form wsparcia oraz słabym wewnętrznym *public relations* na ich rzecz. Jest to zastanawiające w zestawieniu z wynikami badań innych autorów, wskazujących coraz częściej na outplacement jako sposób redukcji zatrudnienia umożliwiający uzyskanie znacznych korzyści kosztowych w okresie dłuższym niż jeden rok (cel finansowy), przy jednoczesnym złagodzeniu bolesnych dla pracowników skutków zwolnień, a zwłaszcza zwolnień grupowych (cel społeczny), pozwalającym zachować pozytywny wizerunek profesjonalnego pracodawcy (cel marketingowy) [Gableta, Karmalla 1999, s. 264-266].

Literatura przedmiotu oraz wyniki badań (w tym badań własnych autora) wskazują również na pozytywny dla przejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw skutek redukcji zatrudnienia wynikający z przejęć lub fuzji. Polega on na wzroście wydajności pracy zespołowej i indywidualnej, osiąganym poprzez efektywne wykorzystanie czasu pracy, wzrost dyscypliny pracy oraz lepszą organizację pracy. W krótkim okresie wzrost efektywności wynika ze strachu przed utratą pracy. Działa tu efekt zastraszenia. Taki mechanizm wzrostu efektywności na dłuższą metę jest w praktyce niemożliwy, ponieważ psychoza strachu przeradza się w bierne wyczekiwanie („kiedy ja będę następnym zwolnionym?”), a to z kolei „przechodzi” w oczekiwanie przez pracowników na decyzję pracodawcy o rozwiązaniu umowy o pracę. W konsekwencji może on powodować ukryty opór i doprowadzić do popsucia budowanych nieraz przez lata „zdrowych” relacji interpersonalnych (szczególnie między przełożonymi i podwładnymi), na których opiera się kontrakt psychologiczny między pracodawcą a pracownikami. Prowadzić może także do powstania zjawiska „cynizmu korporacyjnego” w procesie integracji, polegającego z jednej strony na nadmiernym wykorzystywaniu przez kadrę kierowniczą manipulacji [Winn 2003], nagradzania ludzi bezkompromisowych, zdolnych za cenę awansu do pozbywania się wielu „niewygodnych” pracowników, przy jednoczesnym deklarowaniu publicznie stosowania zasad sprawiedliwego, podmiotowego traktowania podległych pracowników oraz profesjonalnego rozwiązywania problemów społecznych w przedsiębiorstwie, z drugiej zaś upowszechnianiu się zachowań pracowniczych w stosunku do przełożonych i współpracowników, opartych na dwulicowości i bezwzględności, a nawet fałszu [Miroński 2002].

4. Zakończenie

Wyniki wielu badań oraz obserwacja praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw wskazują na upowszechnianie się wykorzystywania outplacementu jako narzędzia wspierania przez nie w skali jednostkowej i grupowej zwalnianych pracowników. Poza pracownikami zwalnianymi z różnych przyczyn programami outplacementowymi obejmowani są także pracownicy pozostający w przedsiębiorstwie. Takie działania pracodawców mają na celu „uspokojenie” klimatu społecznego i niedopuszczenie do dezintegracji społecznej, szkodliwej dla funkcjonowania i efektywności

przedsiębiorstwa. Są one wyraźne w „poczynaniach” nowych właścicieli w stosunku do pracowników przedsiębiorstw przejmowanych, których część załogi często traci pracę na skutek restrukturyzacji wywołanej zmianą dotychczasowej strategii. W tym znaczeniu outplacement należy traktować jako instrument zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa.

Literatura

- Binda A., *Skąd pochodzi i jak zmienia się pojęcie „outplacement”?*, <http://www.lgrant.com/czytelnia.php>.
- Cartwright S., Cooper C.L., *Kiedy firmy łączą się lub są przejmowane. Strategie, konflikty, rozwiązania*, Petit, Warszawa 2001.
- Flis A., Mos M., Zacharzewski A., *Outplacement. Program ułatwiania zmian pracy dla zwalnianych pracowników*, Akade, Kraków 2002.
- Gableta M., Karmalla E., *Zwolnienia pracowników przy wykorzystaniu outplacementu – praktyka polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Produktywność – konkurencyjność – integracja*, red. J. Jagas, Uniwersytet Opolski, Opole 1999.
- Kwiecień K., *Monitorowana redukcja zatrudnienia (outplacement)- nowy instrument zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2000.
- Makowski K., *Ilościowe determinanty polityki personalnej*, [w:], *Strategia personalna firmy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2000.
- Mincer M., *Bezstresowe pożegnanie*, „Businessman Magazine”, luty 2001.
- Mirowski J., *Władza i polityka w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2000.
- Moskal Z., *Raport z realizacji programu: Bezrobocie – co robić? Podręcznik outplacementu*, Warszawa 2002.
- Sasin M., *Outplacement – nowoczesny instrument rynku pracy*, opracowanie dla Powiatowego Urzędu Pracy w Malborku (materiał powielony), Malbork 2003.
- Strużyna J. i in., *Przewodnik po outplacement*, Rudzka Agencja Rozwoju „Inwestor”, Ruda Śląska 1999.
- Strużyna J., Madej E., Stokłosa B., *Outplacement krok po kroku*, dodatek Narzędzia. Wzory. Procedury, „Personel” 2000.
- Winn D., *Manipulowanie umysłem*, Wydawnictwo UNUS, Biblioteka Moderatora, Wrocław 2003.

OUTPLACEMENT AS AN INSTRUMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN COMPANY

Summary

The paper presents outplacement as an instrument of Human Resources Management in a company. The meanings, essence and kinds of outplacement have been presented. The author of this paper

made the analysis of results of his own empirical research connected with outplacement in mergers and acquisitions processes. These results indicate very differentiated approaches of the new owners towards the employees of acquired companies, although the range of this research has been limited (10 case studies). In these companies, which introduced outplacement, it was aimed at helping employees who were made redundant in finding a new job and supporting employees staying in a company in order not to worsen social climate.