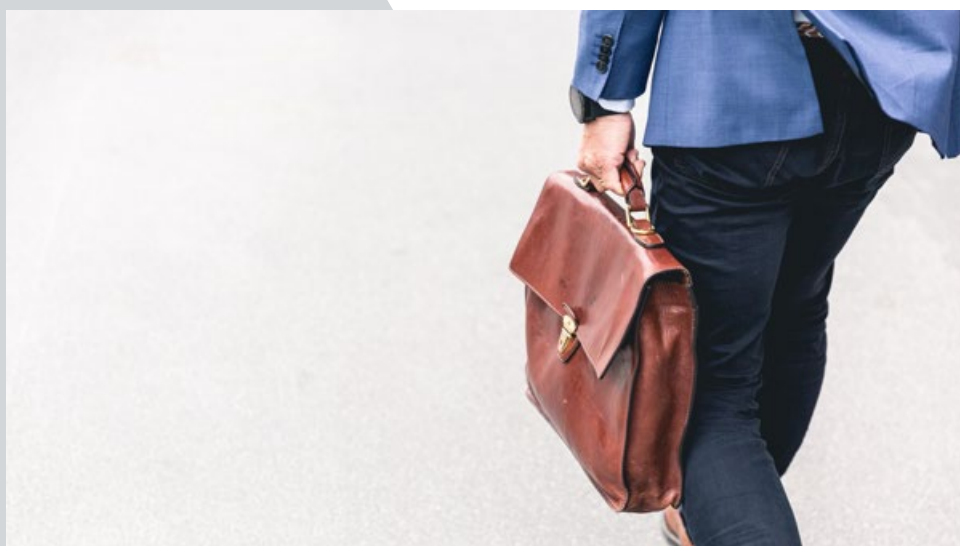


Jak rozstawać się z pracownikiem

**czyli najważniejsze rzeczy, które
o offboardingu i outplacemencie
trzeba wiedzieć**



Spis Treści

Wyzwania jakie stoją przed firmami w czasach The New Normal	3
Czym jest The New Normal i jakie stawia wyzwania?	5
Czemu posiadanie umiejętności skutecznej reorganizacji działów jest konieczna?	6
Różne formy reorganizacji	7
Społeczna odpowiedzialność biznesu a redukcja kadry	8
Zagrożenia związane z odejściem pracownika i redukcją etatów	10
Syndrom ocalałego	13
Czym outplacement różni się od offboardingu?	14
Jakie usługi są oferowane w ramach outplacementu i offboardingu?	16
Jakie efekty przynosi offboarding i outplacement?	18
Jak przebiega poprawny proces offboardingu?	20
Jak przebiega poprawny program outplacementowy?	23
Kiedy pożegnanie z pracownikiem pójdzie źle – najczęstsze błędy w procesie offboardingu i outplacementu	27
Słowem podsumowania	29
Bibliografia	31

01

Wyzwania jakie stoją
przed firmami w czasach

The New Normal



Obecnie funkcjonujemy w świecie VUCA. Choć termin ten powstał w 1987 roku i początkowo służył do opisywania rzeczywistości końca zimnej wojny, doskonale oddaje sytuację, w której znajduje się współczesny biznes. Stojące za nim słowa: Zmienność (Volatility), Niepewność (Uncertainty), Złożoność (Complexity) i Niejednoznaczność (Ambiguity) odzwierciedlają potrzebę elastyczności oraz umiejętności dostosowywania się do nagłych wydarzeń.

Czasy zmian zmuszają firmy do odnalezienia się w tzw. nowej normalności (New Normal), która stawia przed nimi wiele wyzwań. Widać to szczególnie w kryzysowych momentach, takich jak np. pandemia koronawirusa w 2020 roku. Według ankiety przeprowadzonej wśród światowych dyrektorów finansowych 14 kwietnia 2020 roku przez firmę PWC największą obawą była globalna recesja – wskazało na to aż 70% respondentów. 77% ankietowanych zadeklarowało, że rozważa cięcia kosztów, a 65% myśli o odroczeniu lub całkowitym anulowaniu nowych inwestycji¹. Taka sytuacja wymaga podjęcia ważnych decyzji, które pozwolą przedsiębiorstwom zaadaptować się do nowej rzeczywistości. Ważne obszarami działań to umiejętne zarządzanie kryzysem i pracownikami oraz zwrócenie uwagi na kwestie związane z łańcuchem dostaw, podatkami i handlem, finansami, a także strategią i marką firmy.

Kluczowym zadaniem specjalistów ds. HR jest właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi. Istotna jest transparentna komunikacja z pracownikami, udzielanie im wsparcia oraz dbanie o ich wellbeing. Nowa normalność czasem wiąże się także z redukcją etatów również tą o charakterze grupowym. W samych Stanach Zjednoczonych od 1996 roku zwolnienia 50 lub większej liczby pracowników skutkują tym, że rocznie ponad milion osób traci pracę². Taka sytuacja wymaga wykorzystania odpowiednich narzędzi. Są nimi procesy offboardingu i outplacementu.

¹ „PwC's COVID-19 CFO Pulse”, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/covid-19/global-cfo-pulse/april-14.html> (data dostępu: 16 czerwca 2020 r.)

² „Extendend Mass Layofss in 2012”, BLS Reports, wrzesień 2013 (<https://www.bls.gov/mls/mlsreport1043.pdf>; data dostępu: 16 czerwca 2020 r.)

Czym jest The New Normal i jakie stawia wyzwania?

Termin New Normal, czyli „nowa normalność”, odnosi się do świata biznesu. Dotyczy on sytuacji, w której coś, co w przeszłości było mało prawdopodobne, staje się powszechnym zjawiskiem. Pojęcie rozpowszechnił Mohamed El-Erian, szef PIMCO, czyli jednego z najbardziej znaczących funduszy inwestycyjnych na świecie. Biznesmen wprowadził ten termin w 2009 roku, nawiązując do ostrzeżenia dotyczącego sytuacji ekonomicznej po światowym kryzysie finansowym w latach 2007–2008. Określenie New Normal wykorzystuje się głównie do opisywania ówczesnej rzeczywistości, światowej recesji 2008–2012 oraz pandemii koronawirusa w 2020 roku.

Nowa normalność wymaga od biznesu elastycznego podejścia do wielu kwestii. Widoczne jest to np. w sposobie organizacji pracy przedsiębiorstw. Przykładowo, w latach 2005–2017 w Stanach Zjednoczonych popularność zdalnego wykonywania obowiązków służbowych wzrosła o 159%. W Polsce również znacząco wzrasta znaczenie pracy zdalnej, a nowa normalność w czasie pandemii niejako zmusiła firmy do jeszcze większej popularyzacji tego rozwiązania. Zgodnie z danymi zaprezentowanymi przez Polski Instytut Ekonomiczny po wybuchu epidemii na pracę zdalną zdecydowało się aż 67% firm, które wcześniej jej nie stosowały³.

W czasach nowej normalności firmy muszą też zmierzyć się z koniecznością reorganizacji swoich struktur. Wiąże się to m.in. z redukcją etatów. Według Międzynarodowej Organizacji Pracy w drugim kwartale 2020 roku liczba godzin pracy zmniejszy się o 6,7%, co odpowiada 195 milionom pracowników zatrudnionych na pełny etat⁴. Z kolei specjaliści z Centrum Analiz Ekonomicznych wskazują, że z powodu pandemii pracę może stracić nawet 780 tys. Polaków⁵. To trudna sytuacja nie tylko dla samych firm, lecz także

3 Wpływ koronawirusa na polskie przedsiębiorstwa, Devire, https://www.devire.pl/wp-content/uploads/2020/03/Raport_Devire_Wp%C5%82yw_koronawirusa_na_polskie_przedsi%C4%99biorstwa.pdf (data dostępu: 16 czerwca 2020)

4 ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Second edition. Updated estimates and analysis, International Labour Organization, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf; (data dostępu: 16 czerwca 2020)

5 Oprac. Martyna Kośka, 780 tys. osób jest zagrożonych utratą pracy lub spadkiem dochodów. A to i tak wariant pozytywny, <https://www.money.pl/gospodarka/780-tys-osob-jest-zagrozonych-utrata-pracy-lub-spadkiem-dochodow-a-to-i-tak-wariant-pozytywny-6491931075966593a.html> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

dla ich pracowników. Przedsiębiorstwa mogą jednak pomóc odpowiednio przetrwać zwolnienia, co pozytywnie wpłynie również na funkcjonowanie samych organizacji.

Czemu posiadanie umiejętności skutecznej reorganizacji działów jest konieczna?

Na pewnym etapie funkcjonowania firmy jej reorganizacja może okazać się konieczna. Przedsiębiorcy decydują się na ten krok zazwyczaj w kilku sytuacjach, gdy organizacja nie spełnia wyznaczonych wskaźników KPI, jej pracownicy stali się nieefektywni, firma rozrosła się lub zmniejszyła, jeśli zmieniły się potrzeby klientów albo sytuacja w danej branży.

Reorganizacja jest często ważnym elementem odnalezienia się w nowej normalności, która wymaga zmierzenia się z różnymi problemami. Taki proces może wówczas przynieść przedsiębiorstwu oszczędności finansowe, a także doprowadzić do usprawnienia funkcjonowania poprzez poprawę komunikacji i zarządzania. W dłuższej perspektywie reorganizacja pozwala na zachowanie stabilności firmy. Aby dobrze ją przeprowadzić, należy jednak odpowiednio podejść do tego zadania. Jak jednak pokazuje ankieta przeprowadzona przez McKinsey & Company, aż 60% liderów biznesu nie poświęca wystarczającej ilości czasu na to, by ocenić stan swojej firmy przed jej reorganizacją⁶. Takie zachowanie, zamiast pomóc przedsiębiorstwu, może mu bardzo zaszkodzić.

Skupiające się na 57 reorganizacjach badanie firmy Bain & Company z 2010 roku wykazało, że aż 1/3 z nich nie poprawiła wydajności przedsiębiorstw⁷. Z kolei wspomniana wcześniej ankieta McKinsey & Company pokazuje, że aż 80% firm po reorganizacji nie wygenerowało spodziewanych

6 Stephen Heidari-Robinson, Suzanne Heywood Getting Reorgs Right, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2016/11/getting-reorgs-right> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

7 The Key To Successful Corporate Reorganization, Forbes, <https://www.forbes.com/2010/07/30/corporate-reorganization-abb-ford-leadership-managing-bain.html#7e996e1e6812> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

wartości w wyznaczonym terminie. Co więcej – w 10% z nich proces zmian wyrządził szkody. Ponieważ reorganizacja wiąże się z niepewnością i możliwością zwolnień, wywołuje też stres wśród pracowników. Jak pokazują dane z raportu, u 60% zatrudnionych skutkowało to znacznym spadkiem produktywności⁸.

Umiejętność skutecznej reorganizacji jest kluczowa dla osiągnięcia realnych korzyści w firmie. Konieczne, zwłaszcza podczas redukcji etatów, wydaje się wprowadzenie odpowiedniej komunikacji oraz wykorzystanie zautomatyzowanych narzędzi.

Różne formy reorganizacji

Reorganizacja w firmie może mieć kilka rodzajów. Przedsiębiorcy najczęściej decydują się na nią w celu usprawnienia działania, zwiększenia zysków lub zachowania stabilności funkcjonowania firmy. Czasami reorganizacja jest konieczna z powodu połączenia organizacji z innym przedsiębiorstwem. W zagranicznej literaturze wyróżnia się niekiedy siedem różnych typów reorganizacji. Wśród nich znajdują się procesy obejmujące takie elementy, jak:

- fuzje i konsolidacje;
- przejęcie spółki zależnej;
- likwidacja docelowej korporacji;
- transfer i podziały;
- rekapitalizacja;
- zmiana tożsamości organizacji;
- przeniesienie aktywów.

Możliwości reorganizacji są szerokie. Dzięki niej firma ma szansę m.in. na zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, obniżenie ukrytych

8 S. Heidari-Robinson, S. Heywood, Getting Reorgs Right, <https://hbr.org/2016/11/getting-reorgs-right> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

kosztów, usprawnienie przepływów (zarówno informacji, jak i materiałów) w swoim obrębie oraz poprawę ogólnej strategii i pozycji.

Ważnym elementem reorganizacji jest kwestia zarządzania zasobami ludzkimi, w tym odpowiednie podejście do redukcji etatów. Ciekawe możliwości w tym zakresie proponowane są przez firmy zewnętrzne. Oferują one usługi w ramach profesjonalnego outplacementu i offboardingu dostosowanego do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa. Dzięki nim zmniejszenie liczby podwładnych jest o wiele mniej dotkliwe zarówno dla danej organizacji, jak i dla jej pracowników – nie tylko tych, którzy musieli rozstać się z firmą, lecz także osób wciąż pracujących w jej strukturze (patrz: rozdział „Survival Syndrome”). Takie działania w ramach reorganizacji zwiększają skuteczność, a także pozytywnie wpływają na ogólny wizerunek firmy na rynku. Zapobiegają one bowiem negatywnym skutkom redukcji etatów, takim jak m.in. spadek aktywności i wydajności pracowników, dążenie podwładnych do zmiany pracy lub ponowne pojawienie się nadwyżki zatrudnienia, prowadzące do kolejnych zwolnień.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu a redukcja kadry

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) ma coraz większe znaczenie w polskich firmach. Jak pokazuje badanie „CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej”, aż 80% ankietowanych wskazuje, że to ważny element strategii przedsiębiorstw. Pracodawcy chętnie angażują się w tego typu działania, zwłaszcza że prawie 40% z nich ma świadomość płynących z tego korzyści⁹.

⁹ CSR w praktyce – barometr Francusko Polskiej Izby Gospodarczej, Francusko-Polska Izba Gospodarcza (CCIFP), <https://www.ccifp.pl/komunikacja/publikacje/p/publication/barometr-csr-2019.html> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu obejmuje m.in. działania z obszaru HR. Mimo to, jak pokazało badanie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z 2011 roku, zaledwie 13% dużych, 7% średnich i tylko 1% małych firm wskazało tę dziedzinę jako pole wdrażania CSR¹⁰. To duży błąd, ponieważ odpowiednie skupienie się na kwestiach społecznych jest bardzo istotne.

Firmy odpowiedzialne społecznie powinny zwrócić uwagę nie tylko na zapewnienie podwładnym dostępu do benefitów i szkoleń lub promowanie etycznego rozwoju. Równie istotne jest podejście do masowej redukcji etatów. Widać to wyraźnie zwłaszcza podczas kryzysu, gdy konieczne staje się właściwe zarządzanie trudną sytuacją. Według ankiety przeprowadzonej rok po załamaniu finansowym z lat 2007–2008 81% przedsiębiorców wskazało, że prowadzenie odpowiedzialnego biznesu jest możliwe nawet w tak niekorzystnych warunkach¹¹.

W takich przypadkach firmy powinny przeprowadzać redukcję etatów w sposób jak najmniej dotkliwy dla zwalnianych. Zgodnie z publikacją „Socially responsible restructuring in an era of mass redundancy” wydaną przez Leeds University of Business School należy wówczas zwrócić uwagę m.in. na skuteczne przewidywanie zmian, wcześniejsze poinformowanie pracowników o zwolnieniach oraz właściwe zarządzanie komunikacją przed samą redukcją etatów. Bardzo ważną kwestią jest też udzielanie wsparcia pracownikom poprzez programy outplacementowe, w skład których wchodzi m.in. szkolenia, możliwość przekwalifikowania oraz doradztwo zawodowe.

10 Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z opracowaniem zestawu wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2011_ocena_csr.pdf (data dostępu: 16 czerwca 2020)

11 Piotr Warsza, Jak ma się kryzys do rozwoju polskiego CSR w: Kompendium CSR, Warszawa 2009

02

Zagrożenia związane
z odejściem pracownika
i redukcją etatów



Reorganizacja działów oraz restrukturyzacja firmy często związane są z redukcją etatów i odejściem niektórych pracowników. W ostatnich tygodniach na rynek pracy wkracza The New Normal, czyli nowa normalność codziennego funkcjonowania, a czasy VUCA stały się jeszcze bardziej wyraźne w biznesie. Redukcja etatów może wynikać z wielu powodów, a jednym z nich jest właśnie funkcjonowanie w rzeczywistości VUCA, a więc w szybko zmieniającym się i niestabilnym świecie, w którym nic nie jest pewne. W trakcie redukcji stanowisk pracowniczych mogą pojawić się różnorodne zagrożenia dla pracodawcy, które wynikają zarówno ze specyfiki danego miejsca pracy, jak i charakterystyki osób, które pożegnały się z pracą, a także branży i rynku pracy. Szczególnie trudne są grupowe redukcje etatów. Wśród najważniejszych zagrożeń związanych ze rozstawaniem z podwładnymi można wyróżnić:

- pojawienie się negatywnych opinii w Internecie na temat byłego pracodawcy, np. na forum pracowniczym lub w mediach społecznościowych;
- wzrost niezadowolenia pracowników, którzy pozostali w organizacji i obawiają się przeciążenia pracą;
- pojawienie się lęku u pozostałych pracowników, którzy nie wiedzą, jaka będzie ich przyszłość, co w konsekwencji może negatywnie wpłynąć na ich zaangażowanie w pracy, satysfakcję z zatrudnienia oraz motywację;
- problem z zatrudnieniem nowych pracowników, znalezieniem utalentowanych osób;
- pogorszenie się stanu zdrowia somatopsychicznego zwalnianych pracowników.

Redukcja etatów w firmie może przebiegać w sposób kontrolowany i systematyczny dzięki wdrożeniu outplacementu, czyli specjalnego programu wsparcia dla zwalnianych pracowników. Cel programu stanowi poprawienie sytuacji osób, które tracą pracę i odchodzą z firmy. W ramach outplacementu możliwe jest zorganizowanie wsparcia ze strony konsultantów dla podwładnych, a także zaproponowanie różnych szkoleń i kursów osobom, które chcą się rozwijać i szybko znaleźć nową pracę. W trakcie redukcji etatów w firmie duże znaczenie ma także prowadzenie efektywnej komunikacji i to zarówno z pracownikami, którzy otrzymali wypowiedzenie, jak i podwładnymi, którzy pozostali w organizacji.

Jak pokazują badania przeprowadzone przez Charliego Trevora z Uniwersytetu Wisconsin-Madison i Anthony'ego Nyberga z Uniwersytetu Południowej Karoliny, zmniejszenie zatrudnienia w organizacji nawet o 1% ma wpływ na dobrowolną rotację podwładnych w kolejnym roku. Według wyliczeń badaczy może się ona zwiększyć do 31%, co prowadzi do zaburzenia płynności funkcjonowania przedsiębiorstwa¹².

Należy też pamiętać, że utrata pracy uznawana jest za jedno z 10 najbardziej stresujących wydarzeń w życiu człowieka. Wpływa nie tylko na osoby, które utraciły dotychczasowe stanowisko, lecz także na pracowników, którzy zachowali swoje posady. Pojawia się u nich tzw. syndrom ocalałego. Wpływa on na ogólne samopoczucie i podejście do pracy podwładnych, którzy zostali w firmie. Wyniki badania przeprowadzonego przez Magnusa Sverke i Johnny'ego Hellgrena z Uniwersytetu Sztokholmskiego oraz Katharinę Näswall z Uniwersytetu Canterbury udowodniły, że znaczna część takich pracowników odczuwa spadek zadowolenia z pracy (41% respondentów). Zauważalne jest też ich zmniejszone zaangażowanie organizacyjne (36% badanych) oraz gorsza wydajność (20% pracowników)¹³.

Badanie dotyczące 27 przypadków znacznej redukcji etatów, do których dochodziło od lat 70. XX wieku, udowodniło też, że takie postępowanie ma odzwierciedlenie w negatywnej reakcji rynku na informacje o zwolnieniach¹⁴. Może to skutkować spadkiem zaufania inwestorów, a co za tym idzie – postawić firmę w trudnej sytuacji.

Wyjątkowo istotne jest więc zadbanie o odpowiednie wsparcie dla pracowników dotkniętych redukcją etatów. Programy outplacementu i offboardingu pomogą nie tylko osobom, które straciły pracę, lecz także „ocalałym”. Pozwolą również na stworzenie pozytywnego wizerunku firmy.

¹² Sandra J. Sucher, Shalene Gupta, Layoffs That Don't Break Your Company, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2018/05/layoffs-that-dont-break-your-company> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

¹³ M. Gojtowska, Jak prowadzić komunikację podczas zwolnień grupowych?, <https://gojtowska.com/2020/05/12/jak-prowadzic-komunikacje-podczas-zwolnien/> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

¹⁴ 4 Outplacement Statistics That Could Save Your Brand Reputation, CareerArc, <https://www.careerarc.com/blog/2019/06/outplacement-statistics-save-brand-reputation/> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

Syndrom ocalałego

Syndrom ocalałego, to jedna z konsekwencji redukcji etatów w organizacjach. Zwolnienie z pracy jest trudną sytuacją nie tylko dla pracowników, którzy otrzymali wypowiedzenie, lecz także dla tych, którzy pozostali w miejscu zatrudnienia. Syndrom ten może pojawić się u podwładnych, którzy zachowali swoje dotychczasowe stanowiska. Redukcja etatów i masowe zwolnienia powodują, że pracownicy, którzy przetrwali, zaczynają zastanawiać się nad tym, dlaczego udało im się zachować posadę oraz czy wkrótce nie stracą swojej pracy.

Zgodnie z literaturą przedmiotu oraz raportami można wyróżnić następujące objawy Syndromu ocalałego:

- wzrost stresu i konieczność przystosowania się do nowych warunków pracy, zmiany w zachowaniu pracownika, możliwość nasilenia się agresji, strachu oraz różnych emocji;
- pojawienie się lęku o utratę pracy (job insecurity), który charakteryzuje się nasilonymi obawami przed zwolnieniem, a także brakiem pewności siebie w pracy;
- spadek motywacji do pracy;
- w firmach, w których pojawia się redukcja etatów, dodatkowo wzrasta dobrowolna rotacja pracowników, ponieważ podwładni obawiają się redukcji kadr, pojawia się u nich ogólny lęk i wolą wcześniej odejść z miejsca pracy samodzielnie niż oczekiwać na ruch ze strony pracodawcy;
- brak zaufania do pracodawcy i całego przedsiębiorstwa, co wiąże się ze spadkiem zaangażowania pracowniczego.

Dodatkowo pracownicy, którzy pozostali w firmie, mogą odczuwać poczucie winy związane z tym, że inne osoby straciły pracę. Syndrom ocalałego często powoduje też wysoki lęk przed redukcją kadr. Warto dodać, że pracownicy mogą czuć żal i tęsknotę za współpracownikami, którzy musieli opuścić organizację. Pracodawca powinien liczyć się z możliwością spadku wydajności, zaangażowania i efektywności pracowników z syndromem ocalałego.

03

Czym outplacement
różni się od
offboardingu?



Dobłą metodą na zapewnienie jak największego komfortu zwalnianym pracownikom jest wprowadzenie odpowiednich programów w ramach offboardingu lub outplacementu. Te dwa podejścia nieco się od siebie różnią.

Szacuje się, że w 2002 roku jedynie 2% polskich firm korzystało z outplacementu. Ich liczba stopniowo wzrasta – tego typu programy są obecne w około 40% przedsiębiorstw¹⁵. W Europie Zachodniej takie wsparcie dla pracowników oferuje nawet 70% organizacji¹⁶. Wynika to z faktu, że outplacement przynosi wiele korzyści. Polega na zapewnieniu osobom, których dotknęła redukcja etatów, kompleksowych usług, które pomogą im w znalezieniu nowej pracy. Celem takich działań jest ochrona pracowników, budowanie pozytywnych relacji w zespole, ulepszenie metod zarządzania ryzykiem oraz poprawa wizerunku firmy. Co ważne, w Polsce outplacement jest obowiązkowy w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo kończy współpracę z przynajmniej 50 osobami w ciągu 3 miesięcy. Warto jednak wprowadzić go również w innych przypadkach, ponieważ aż 97% osób w sytuacji, gdy pojawia się konieczność zredukowania etatów, oczekuje pomocy od pracodawcy¹⁷.

Offboarding to z kolei termin używany do określenia całego procesu związanego z odejściem pracownika z firmy – bez względu na to, czy został zwolniony, czy sam złożył wypowiedzenie. Poszczególne elementy tego procesu wskazują, jak należy prawidłowo pożegnać się z odchodzącą osobą. Procedury w ramach offboardingu związane są zarówno z kwestiami komunikacyjnymi (dotyczącymi m.in. odejścia, zmian w zespole i pozyskiwania feedbacku), jak i działaniami administracyjnymi oraz dążeniami do pozostania w dobrych relacjach z byłymi podwładnymi. Według badania Aberdeen jedynie 29% firm sformalizowało taki proces¹⁸. Warto jednak pomyśleć o wprowadzeniu offboardingu, ponieważ pozwala on m.in. na lepsze zarządzanie zmianą, poprawę wizerunku firmy oraz łatwiejsze pozyskiwanie powracających pracowników (z ang. boomerang employees).

15 Piotr Sosnowski, Outplacement - co to jest? Definicja, rodzaje i zalety + 20 przykładów, InterviewMe <https://interviewme.pl/blog/outplacement> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

16 Outplacement w Polsce – jak w praktyce wygląda pomoc zwalnianym pracownikom?, human capital, <https://humancapital.coderslab.pl/62024-outplacement-w-polsce-jak-w-praktyce-wyglada-pomoc-zwalnianym-pracownikom> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

17 P. Sosnowski, Outplacement - co to jest? Definicja, rodzaje i zalety + 20 przykładów, InterviewMe <https://interviewme.pl/blog/outplacement> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

18 Maja Gojtowska, Co to jest offboarding?, <https://gojtowska.com/2020/05/06/co-to-jest-offboarding/> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

04

Jakie usługi są oferowane
w ramach outplacementu
i offboardingu?



Usługi w ramach outplacementu mają za zadanie pomóc pracownikom, którzy stracili zatrudnienie w odnalezieniu się na rynku pracy, a co za tym idzie – w skutecznym znalezieniu nowego zajęcia. W ich skład może wchodzić wiele różnorodnych działań. Przygotowując program outplacementowy, warto postawić na kompleksowe działania. Wprowadzenie ich do firmy jest bardzo istotne, ponieważ – jak pokazały badania LHH DBM Polska – takie wsparcie ceni sobie aż 85% zwalnianych pracowników¹⁹.

Wśród usług outplacementowych można wymienić m.in. doradztwo zawodowe, finansowe i psychologiczne, coaching, pomoc w planowaniu poszukiwania nowej pracy, tworzeniu sieci kontaktów i budowaniu osobistej marki, udostępnianie informacji o targach pracy, organizowanie kursów i szkoleń (zarówno doksztalających, jak i przekwalifikujących), wsparcie w procesie relokacji oraz naukę tworzenia lub modyfikowania dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjny). Co ważne, outplacement warto powierzyć firmie zewnętrznej, która specjalizuje się w tworzeniu programów tego typu. Obecnie istotna jest także automatyzacja całego przedsięwzięcia. Oprócz tradycyjnych spotkań i standardowych form przekazywania informacji podczas outplacementu można wykorzystać nowe technologie, np. e-learning na specjalnych platformach. Pozwala to na przeprowadzenie całego procesu zdalnie.

W przypadku offboardingu konieczne są usługi dotyczące kwestii formalnych związanych z dokumentacją kadrową i administracyjną. Oprócz tego należy skupić się na odpowiedniej komunikacji związanej z przekazaniem obowiązków odchodzącej osoby, a także samej informacji o zwolnieniu. Ważnym elementem jest również tzw. exit interview, czyli rozmowa podsumowująca, która pozwala określić poziom satysfakcji byłego podwładnego oraz przedstawić firmę w dobrym świetle. Wszystkie te procedury można przeprowadzić online.

19 Odprawa, outplacement, świadczenia dodatkowe. Praktyki rozstaniowe ze specjalistami w Polsce i ich wyzwania w poszukiwaniu nowej pracy, LHH DBM Polska, https://www.lhhpolska.pl/sites/default/files/info_page/raport_odprawa_outplacement_i_swiadczenia_dodatkowe_lhh_dbm_2019.pdf (data dostępu: 16 czerwca 2020)

05

Jakie efekty
przynosi offboarding
i outplacement?



Wprowadzenie outplacementu daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa. Pomagając im w znalezieniu nowego zatrudnienia, ich była firma zyskuje większe uznanie. Jak wynika z badania przeprowadzonego w 2016 roku wśród polskich przedsiębiorstw, podwładni najbardziej cenią sobie wsparcie w przygotowaniu do rozmowy kwalifikacyjnej (86%) oraz pomoc w określeniu strategii poszukiwania kolejnej pracy (71%). Z kolei 66% przedsiębiorstw wskazało, że dla ich pracowników bardzo istotne jest wsparcie emocjonalne oraz przygotowanie diagnozy zawodowego potencjału²⁰.

Kompleksowe podejście do outplacementu wpływa też na samą firmę. Zgodnie z wynikami ankiety przygotowanej przez Reed Consulting, aż 77% respondentów uznało, że wprowadzenie takiego programu może pozytywnie wpłynąć na wizerunek przedsiębiorstwa. Zdaniem 55% z nich poprawny outplacement przyczynia się do wzrostu atrakcyjności organizacji w oczach potencjalnych pracowników²¹.

Offboarding, czyli odpowiedni sposób pożegnania się z podwładnymi, również przynosi wiele korzyści. Podobnie jak outplacement, pomaga w utrzymaniu dobrego wizerunku firmy, w związku z czym stanowi ważny element employer branding. Pracodawcy, którzy poświęcają czas na zapoznanie się z perspektywą i doświadczeniami odchodzących pracowników, cieszą się u nich większym zaufaniem. To bardzo istotne, ponieważ, jak pokazują statystyki WorkPlace Trends, aż 40% respondentów przyznało, że rozważyłoby powrót do przedsiębiorstwa, w którym kiedyś pracowali²².

Byli pracownicy, którzy przeszli przez odpowiedni proces offboarding, mogą być też doskonałą wizytówką przedsiębiorstwa. Wpływa to na pozyskiwanie przez firmę nowych podwładnych. Według badania „Candidate Experience w Polsce” aż 56% kandydatów czyta opinie o pracodawcy przed zaaplikowaniem na ofertę zatrudnienia, a 43% z nich robi to podczas procesu rekrutacji²³.

20 Outplacement w opinii przedstawicieli HR – wyniki ankiety, Bigram, <https://bigram.pl/zastosowanie-outplacementu-wedlug-przedstawicieli-hr/> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

21 Outplacement: zwolnienia kontrolowane, Career Angels, <https://managerialplacement.eu/pl/wstep-do-outplacement/> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

22 The Corporate Culture And Boomerang Employee Study, WorkPlace Trends, <https://workplacetrends.com/the-corporate-culture-and-boomerang-employee-study/> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

23 Candidate Experience w Polsce 2019, eRecruiter, http://fnope.org.pl/dokumenty/2019/11/Candidate_Experience_w_Polsce_2019.pdf (data dostępu: 16 czerwca 2020)

06

Jak przebiega
poprawny proces
offboardingu?



Offboarding to proces rozwiązania stosunku pracy z podwładnym w najlepszy możliwy sposób. Głównym celem offboardingu jest zarządzanie doświadczeniami podwładnych, którzy opuszczają miejsce pracy. Proces rozstawania się z pracownikami ma bardzo duże znaczenie z perspektywy przedsiębiorstwa. Dotychczasowe raporty wykazały, że w czasie rekrutacji aż 56% kandydatów sprawdza opinie na temat danej organizacji. Bardzo często opinie te wystawiane są przez pracowników, którzy już odeszli z firmy. Osoby, które pożegnały się z pracą, mogą wyzalić się na forach internetowych oraz w mediach społecznościowych. Konsekwencją mogą być niskie oceny dla pracodawcy oraz tzw. czarny PR. Proces offboardingu może zapobiegać niezadowoleniu pracowników, a także sprawiać, że osoby odchodzące z firmy będą miały dobre zdanie o byłym pracodawcy. Badania przeprowadzone przez TEKsystems wykazały, że proces offboardingu istnieje tylko u 29% przedsiębiorstw, a jedynie 14% menedżerów uważa, że w ich firmach offboarding jest prowadzony w sposób efektywny²⁴. Właśnie dlatego tak ważne jest wprowadzenie tego rozwiązania, a także zadbanie o to, aby proces był poprawny, dobrze zorganizowany i uporządkowany.

Całość procedury offboardingu powinna zawierać następujące elementy:

1. Kwestie formalne:

- przygotowanie wypowiedzenia dla pracownika i wręczenie mu dokumentu w przyjaznej i nieoceniającej atmosferze (lub przyjęcie wypowiedzenia od pracownika, jeśli chce on odejść z własnej woli);
- zadbanie o to, aby okres wypowiedzenia był dostosowany do umowy, „Kodeksu pracy”, a także preferencji pracownika (np. jeśli podwładnemu na tym zależy, można skrócić okres wypowiedzenia);
- sprawdzenie liczby dni urlopowych, które pozostały pracownikowi i podjęcie decyzji, czy podwładny ma wybrać urlop, czy też otrzyma ekwiwalent pieniężny.

2. Kwestie operacyjne:

- wyznaczenie zastępcy i zachęcenie odchodzącego pracownika do tego, aby przekazał mu wszystkie informacje na temat swoich zadań i obowiązków w miejscu pracy, dzięki czemu zespół będzie mógł dalej funkcjonować efektywnie;

24 <https://nofluffjobs.com/blog/gdy-z-firmy-odchodzi-czlonek-zespołu-czyli-jak-przeprowadzić-offboarding-pracownika/>

- wyznaczenie osoby lub osób, które przejmą niedokończone zadania pracownika.
3. Kwestie sprzętowe:
- zdanie narzędzi pracy, np. komputera służbowego, samochodu, telefonu;
 - zwrot wszystkich przepustek, kart parkingowych;
 - zdezaktualizowanie dotychczasowego adresu mailowego pracownika oraz wszystkich loginów i haseł do systemów i aplikacji.
4. Kwestie organizacyjno-relacyjne:
- poinformowanie wszystkich członków zespołu, że dana osoba odchodzi z pracy;
 - pożegnanie pracownika w dobrej atmosferze, np. zorganizowanie dla niego lunchu z całym zespołem;
 - stworzenie pozytywnego wrażenia jako pracodawca;
 - przeprowadzenie exit interview.

Jednym z ważniejszych elementów w trakcie offboardingu jest wspomniany exit interview, czyli wywiad z podwładnym, który odchodzi z miejsca zatrudnienia. W trakcie takiej rozmowy można zadać pracownikowi pytania, dotyczące jego wrażeń z czasu spędzonego w firmie, a także propozycji innych rozwiązań w zakresie organizacji pracy lub kultury organizacyjnej. Exit interview jest bardzo dobrą formą pożegnania, ponieważ pozwala pracodawcy pozostawić po sobie jak najlepsze wrażenie, a także poinformować o zdrowych relacjach biznesowych w przedsiębiorstwie. Należy pamiętać, że każdy pracownik, który odchodzi z miejsca pracy, staje się ambasadorem firmy, czyli marki, i to właśnie on będzie przekazywał ustnie lub pisemnie opinie na temat organizacji. Przeprowadzony w poprawny sposób proces offboardingu pozostawia pozytywne wrażenie u pracownika, a jednocześnie umożliwia poprawienie reputacji firmy.

07

Jak przebiega
poprawny program
outplacementowy?



Rotacja w firmach, redukcja kadr, a także odejścia pracowników z własnej woli to zjawiska naturalne i nieuniknione. Procesem, który może ułatwić zwalnianie i redukowanie stanowisk, jest outplacement. Termin ten można przetłumaczyć na język polski jako „zwolnienia kontrolowane, redukcja kadr”, czyli przeprowadzane w sposób sprawny, zorganizowany i usystematyzowany. Outplacement to program skierowany zarówno do pracowników, którzy zostali zredukowani indywidualnie, jak i do osób, które straciły swoje stanowiska w ramach redukcji etatów grupowych. Na outplacement warto zdecydować się w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo chce zachować poprawne stosunki ze zwalnianymi pracownikami. Należy dodać, że zgodnie z polskim prawem program outplacementu jest uruchamiany w momencie, gdy zredukowanych zostanie 50 pracowników w trakcie trzech miesięcy (a więc w przypadku zwolnień grupowych). W takim wypadku zgodnie z prawem udzielana jest pomoc dla osób zwalnianych w następujących formach: pośrednictwo pracy, doradztwo zawodowe, szkolenia, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy²⁵.

Okazuje się, że pracodawcy, którzy mają programy outplacementowe, odnotowują nawet o 20% wyższe zyski niż te przedsiębiorstwa, które nie wdrożyły tego typu rozwiązań. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że zwalniani pracownicy wystawiają zwykle firmie opinie i to zarówno w mediach społecznościowych, jak i na forach oraz wśród znajomych. W przypadku, w którym pracownicy, których stanowiska zostały zredukowane, czują, że otrzymali od byłego pracodawcy pomoc, są oni nastawieni pozytywnie do firmy i mają na jej temat dobre zdanie. Inną przyczyną, dla której firmy odnotowują wyższe zyski jest fakt, że pracownicy, którzy nie zostali zredukowani, mniej obawiają się i pracują sumiennie i starannie, przynosząc firmie odpowiednie przychody.

Proces ten można przeprowadzić indywidualnie lub grupowo, a wśród najważniejszych elementów programu outplacementu w organizacji można wyróżnić:

- doradztwo zawodowe i psychologiczne;
- szkolenia, treningi oraz kursy;

25 <https://www.lgrant.com/Prawne-aspekty-outplacement-u>

- analizę CV w formie indywidualnej;
- przedstawienie pracownikowi listy potencjalnych pracodawców;
- umożliwienie podwładnemu poszukiwania pracy np. poprzez wyznaczenie mu kilku dni wolnych;
- wsparcie przy zakładaniu własnej działalności;
- organizację spotkań networkingowych, nastawionych na poznawanie nowych ludzi, potencjalnych pracodawców, jak również osób, które zostały wcześniej zwolnione i świetnie sobie poradziły w życiu zawodowym.

Outplacement pomaga zarówno pracownikowi, jak i firmie, ponieważ z jednej strony daje osobie zwalnianej poczucie bezpieczeństwa i pomaga jej odnaleźć się w nowej, trudnej sytuacji, a z drugiej dobrze przeprowadzony program outplacementu poprawia wizerunek pracodawcy i wzmacnia jego reputację. Należy zaznaczyć, że w trakcie redukcji kadr konieczne jest zadbanie nie tylko o tych podwładnych, którzy odchodzą z firmy, lecz także o tych, którzy zostają w przedsiębiorstwie. W ten sposób można zminimalizować straty, takie jak pojawienie się u pracowników syndromu ocalałego lub lęku o utratę pracy.

W niektórych organizacjach w ramach outplacementu każdemu zwalnianemu podwładnemu przydziela się konsultanta, który zajmuje się poszukiwaniem pracy dla danej osoby. Konsultant może także zapewnić pracownikowi pomoc doradczą lub psychologiczną. Procedura programu outplacementowego powinna składać się z następujących etapów:

1. Przygotowanie programu dla konkretnego pracownika lub grupy osób zwalnianych.
2. Komunikacja i rozmowy ze zwalnianymi pracownikami, wyjaśnienie im przyczyn redukcji ich stanowisk, a także opisanie całego programu outplacementowego.
3. Wprowadzenie wewnętrznych lub zewnętrznych konsultantów, ustalenie zasad całego programu, a także czasu trwania procesu.
4. Wspomaganie indywidualne i grupowe zwalnianych pracowników.
5. Włączenie doświadczeń wyniesionych z programu outplacementu do przyszłych zdarzeń, np. kolejnych redukcji etatów.

W trakcie spotkań z pracownikami kierownictwo oraz konsultanci powinni wyjaśnić dokładne cele programu outplacementowego, a także główne zasady i korzyści dla zwalnianych podwładnych. Warto zaznaczyć, że osoby, które biorą udział w takich programach, szybciej znajdują pracę i czują się bardziej docenione. Outplacement wpływa także pozytywnie na osoby pozostające w firmie i zmniejsza ich poczucie niepewności. Program outplacementu, który jest w odpowiedni sposób zorganizowany, niesie ze sobą wiele korzyści, dlatego wszystkie przedsiębiorstwa powinny się zdecydować na wdrożenie go.

08

Kiedy pożegnanie
z pracownikiem pójdzie
źle – najczęstsze błędy
w procesie offboardingu
i outplacementu

Choć odpowiedni sposób pożegnania się z pracownikiem może przynieść przedsiębiorstwu wymierne korzyści, podczas przeprowadzania takiego procesu bardzo łatwo o popełnienie błędów. Jak pokazują statystyki dotyczące offboardingu przedstawione przez stronę HROnBoard, aż 71% firm nie ma sformalizowanego programu dotyczącego odejścia podwładnych, a 70% z nich skupia się jedynie na kwestiach związanych z samą rezygnacją z pracy. Dodatkowo 62% przedsiębiorstw korzysta z offboardingu w tradycyjnej formie. Jedynie 32% z nich skłania się do użycia częściowo zautomatyzowanych metod, a jeszcze mniej, bo tylko 5% decyduje się na w pełni zautomatyzowany proces²⁶. Takie podejście może być nieefektywne, ponieważ pracownicy coraz częściej oczekują kompleksowych rozwiązań, w których duży nacisk kładziony jest właśnie na wdrażanie narzędzi online.

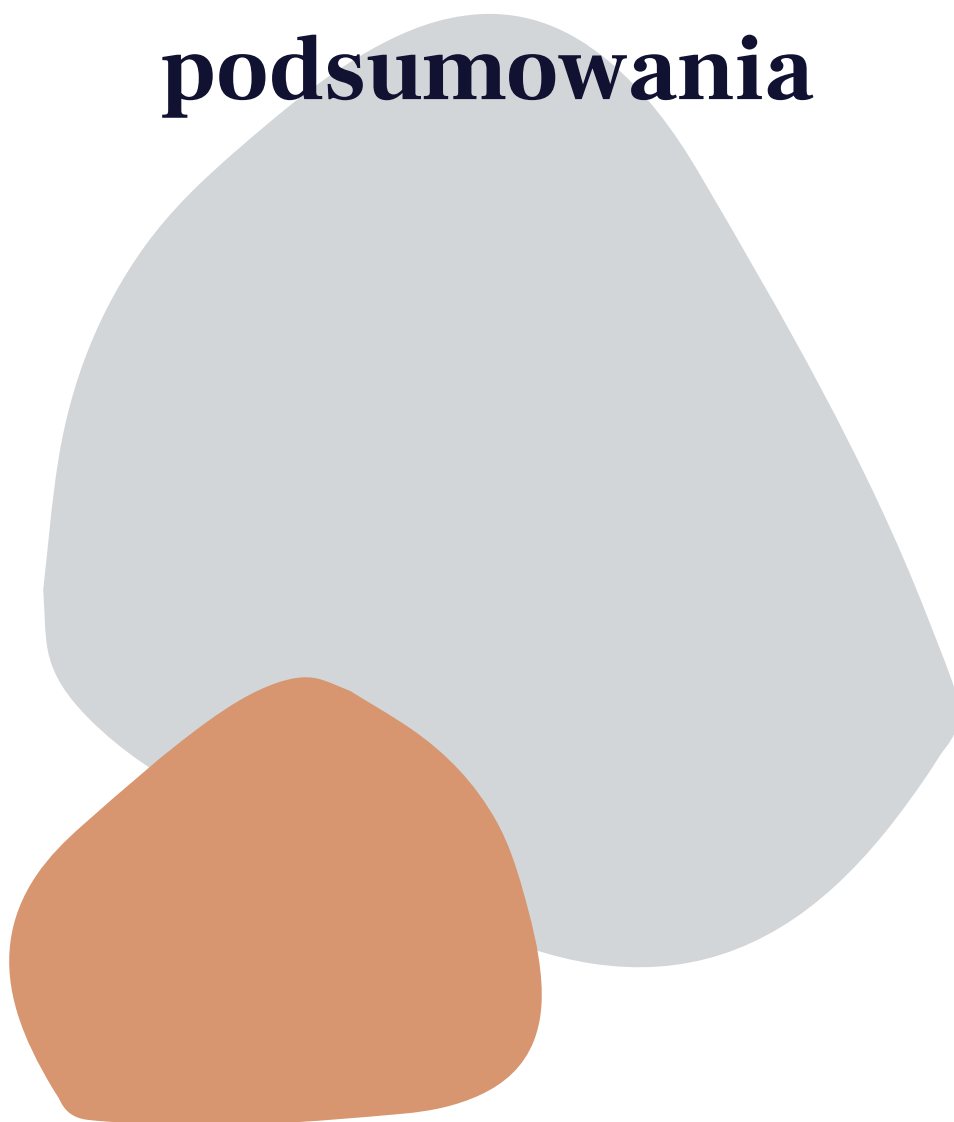
Błędem podczas offboardingu jest także brak spójnej strategii, co może skutkować niejasnościami i spadkiem zaufania do praktyk zarządzania przedsiębiorstwem. Firmy powinny zwrócić szczególną uwagę m.in. na przeprowadzenie odpowiednio rozbudowanego exit interview, a następnie na jego analizę i wyciągnięcie z tego wniosków, które mogą przełożyć się na poprawę funkcjonowania organizacji. Brak tego elementu może odbić się negatywnie na wizerunku firmy.

Outplacement również powinien zostać przeprowadzony według odpowiednich zasad. Wszelkie błędy mogą doprowadzić do utraty zaufania do przedsiębiorstwa, a także zagrozić produktywności i poczuciu bezpieczeństwa jego pracowników. Wśród potencjalnych zagrożeń znajduje się m.in. nieodpowiednio spersonalizowane podejście firmy do zwalnianych podwładnych, wprowadzenie outplacementu zbyt późno, poświęcenie zbyt małej ilości czasu na realizację programu, a także skupienie się tylko na jednym z jego elementów, np. wyłącznie kwestii pomocy w przygotowaniu do rozmowy kwalifikacyjnej.

26 Offboarding is more important than you think [Infographic], HROnBoard, <https://hronboard.me/blog/offboarding-is-more-important-than-you-think-infographic/> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

09

Słowem
podsumowania



Udany offboarding powinien być odpowiednio zaplanowany. Przedsiębiorstwa, które mają formalne podejście do kwestii związanych z HR, mogą liczyć na poprawę retencji o 14% oraz na zwiększenie zaangażowania podwładnych o 11%²⁷. Warto również pamiętać, że program offboardingowy zapobiega wyciekowi ważnych informacji z organizacji. Jak pokazują badania, aż 87% odchodzących pracowników zabiera z firmy istotne dane²⁸. W większości przypadków wynika to z braku procedur, które zapewniają ich odpowiednie przekazanie.

Offboarding może więc stanowić istotne wsparcie dla działań firmy. Pokazują to historie wielu przedsiębiorstw. Zagraniczna organizacja Mailigen, która prowadzi tego typu program pożegnań, wskazuje, że ma on pozytywny wpływ na wizerunek i reputację organizacji również wśród potencjalnych kandydatów do pracy. Ponadto, gwarantuje to pełną poufność firmowych danych. Taka sytuacja jest możliwa dzięki zastosowaniu odpowiedniej checklisty, która jasno określa zadania związane z odejściem podwładnego²⁹.

Outplacement również stanowi bardzo skuteczną metodę na poprawę wizerunku organizacji. Ciekawym rozwiązaniem (zakończonym sukcesem) jest program firmy Orange Polska, który zaczęto realizować już pod koniec 2013 roku. Ma on dwa etapy. Pierwszy z nich rozpoczyna się jeszcze w trakcie zatrudnienia i skupia się na przygotowaniu do dalszej kariery zawodowej podczas warsztatów i spotkań. Drugi natomiast odbywa się już po rozwiązaniu umowy o pracę. Z pomocą firm zewnętrznych podwładni mają szansę na poznanie lokalnego rynku pracy i nauczenie się, jak docierać do atrakcyjnych ofert zatrudnienia. Po 12 miesiącach od wprowadzenia takiego outplacementu zadowolenie z niego deklarowało aż 75% pracowników³⁰.

Dobrym rozwiązaniem w przypadku offboardingu i outplacementu jest więc skorzystanie z pomocy specjalistów z tej dziedziny. Warto zwrócić się zwłaszcza do firm, które oferują kompleksowe i zautomatyzowane rozwiązania.

27 Offboarding is more important than you think [Infographic], HRonBoard, <https://hronboard.me/blog/offboarding-is-more-important-than-you-think-infographic/> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

28 How We Helped a Leader in Healthcare Solutions Automate the Employee Offboarding Process?, Aufait, <https://aufaittechnologies.com/employee-offboarding-process> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

29 Ilona Kalniņa, Case study: Onboarding & Offboarding – Mailigen's story, CakeHR by Sage, <https://blog.cake.hr/case-study-onboarding-offboarding-mailigens-story/> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

30 Program „Orange Polska outplacement”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/program-orange-polska-outplacement/> (data dostępu: 16 czerwca 2020)

Bibliografia

1. A. Klimczuk, Outplacement jako sposób ochrony kompetencji pracowników organizacji w warunkach zmiennego otoczenia (Outplacement as a Way of Protecting Organization Employees Competences in a Changing Environment), w: R. Fimińska-Banaszyk, Współczesne problemy zarządzania-dylematy i propozycje rozwiązań, PWSZ w Koninie, Konin 2014, s. 157-174.
2. <http://e-prawapracownika.pl/4918/nowoczesne-metody-reorganizacji-zatrudnienia/> z dn. 19.06.2020
3. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/program-orange-polska-outplacement/> z dn. 19.06.2020
4. <http://www.flashbook.pl/offboarding-na-czym-polega/> z dn. 19.06.2020
5. <https://aufaittechnologies.com/employee-offboarding-process> z dn. 19.06.2020
6. <https://beetalents.com/pl/blog/zdalny-offboarding/> z dn. 19.06.2020
7. <https://blog.cake.hr/case-study-onboarding-offboarding-mailigens-story/> z dn. 19.06.2020
8. <https://blog.careerminds.com/why-is-outplacement-important> z dn. 19.06.2020
9. https://books.google.pl/books?id=Jx8XTvolfsMC&pg=SL6=-P13A&lpg=S6L-P13A&dq=redukcja+etat%C3%B3w+csr&source=bl&ots=HvUZw_wjPK&sig=ACfU-3U3nFjk85KaiLiHttVK1GhTghMcjcQ&hl=pl&sa=X&ved=2ahUKEwiPwYDR1-sLpAhUkREEAHe4PA1YQ6AEwBHoECAoQAQ#v=onepage&q=redukcja%20etat%C3%B3w%20csr&f=false z dn. 19.06.2020
10. <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/koronawirus-na-swiecie-ile-osob-straci-prace-raport-onz/s167bzh> z dn. 19.06.2020
11. <https://d3i71xaburhd42.cloudfront.net/528fdb51a04f14a3c2f1d65e8d0957fdb6849fc6/14-Figure1-1.png> z dn. 19.06.2020
12. <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/6677/Bariery%20i%20potencja%20c5%82y%20rozwoju%20outplacementu%20dla%20firm%20i%20pracownik%20c3%b3w.pdf?sequence=1&isAllowed=y> z dn. 19.06.2020
13. <https://empireresume.com/what-is-outplacement/> z dn. 19.06.2020
14. https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_offboarding z dn. 19.06.2020
15. [https://en.wikipedia.org/wiki/New_Normal_\(business\)](https://en.wikipedia.org/wiki/New_Normal_(business)) z dn. 19.06.2020
16. <https://forsal.pl/gospodarka/aktualnosci/artykuly/1468860,pandemia-koronawirusa-nowoczesne-technologie-staly-sie-zasobem-koniecznym.html> z dn. 19.06.2020
17. <https://getfive.com/blog/what-is-outplacement/> z dn. 19.06.2020
18. <https://gojtowska.com/2020/05/06/co-to-jest-offboarding/> z dn. 19.06.2020
19. <https://gojtowska.com/2020/05/12/jak-prowadzic-komunikacje-podczas-zwolnien/> z dn. 19.06.2020

20. <https://hbr.org/2016/11/getting-reorgs-right> z dn. 19.06.2020
21. <https://hcmdeck.com/en/blog/my-predictions-for-ld-in-2020/> z dn. 19.06.2020
22. <https://hcmdeck.com/pl/outplacement-pracownicy/> z dn. 19.06.2020
23. <https://hronboard.me/blog/offboarding-is-more-important-than-you-think-infographic/> z dn. 19.06.2020
24. <https://hrstandard.pl/2012/09/12/czy-outplacement-to-csr/> z dn. 19.06.2020
25. <https://humancapital.coderslab.pl/62024-outplacement-w-polsce-jak-w-praktyce-wyglada-pomoc-zwalnianym-pracownikom-ns-ns> z dn. 19.06.2020
26. <https://humanfocus.pl/2019/09/27/offboarding/> z dn. 19.06.2020
27. <https://interviewme.pl/blog/outplacement> z dn. 19.06.2020
28. <https://kissflow.com/hr-process/employee-offboarding/best-practices-for-employee-offboarding/> z dn. 19.06.2020
29. <https://managerialplacement.eu/pl/wstep-do-outplacement/> z dn. 19.06.2020
30. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Outplacement> z dn. 19.06.2020
31. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Reorganizacja> z dn. 19.06.2020
32. <https://nofluffjobs.com/blog/gdy-z-firmy-odchodzi-czlonek-zespołu-czyli-jak-przeprowadzić-offboarding-pracownika/> z dn. 19.06.2020
33. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Outplacement> z dn. 19.06.2020
34. <https://qz.com/work/1663731/mass-layoffs-a-history-of-cost-cuts-and-psychological-tolls/> z dn. 19.06.2020
35. <https://safetyculture.com/checklists/employee-offboarding/> z dn. 19.06.2020
36. <https://smallbusiness.chron.com/reorganization-mean-corporation-60100.html> z dn. 19.06.2020
37. <https://workplacetrends.com/the-corporate-culture-and-boomerang-employee-study/> z dn. 19.06.2020
38. <https://www.bjceap.com/Blog/ArtMID/448/ArticleID/75/Workplace-Survivor-Syndrome> z dn. 19.06.2020
39. <https://www.careerarc.com/blog/2015/12/3-costliest-offboarding-mistakes/> z dn. 19.06.2020
40. <https://www.careerarc.com/blog/2019/06/outplacement-statistics-save-brand-reputation/> z dn. 19.06.2020
41. <https://www.choicecareerservices.com.au/2019/03/5-ways-to-get-outplacement-wrong/> z dn. 19.06.2020
42. <https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics/> z dn. 19.06.2020
43. <https://www.forbes.com/2010/07/30/corporate-reorganization-abb-ford-leadership-managing-bain.html#456bfd1e6812> z dn. 19.06.2020

44. <https://www.hbrp.pl/a/nowa-normalnosc-w-swiecie-biznesu/WIVTPd7c> z dn. 19.06.2020
45. <https://www.hchlawyers.com/blog/2018/march/7-types-of-corporate-reorganization/> z dn. 19.06.2020
46. <https://www.investopedia.com/terms/o/outplacement.asp> z dn. 19.06.2020
47. <https://www.lgrant.com/Prawne-aspekty-outplacement-u> z dn. 19.06.2020
48. <https://www.lhhpolska.pl/pl/outplacement-i-restrukturyzacja> z dn. 19.06.2020
49. https://www.lhhpolska.pl/sites/default/files/info_page/raport_odprawa_outplacement_i_swiadczenia_dodatkowe_lhh_dbm_2019.pdf z dn. 19.06.2020
50. <https://www.lucidchart.com/blog/5-steps-in-the-company-reorganization-process> z dn. 19.06.2020
51. <https://www.paycom.com/resources/blog/4-steps-to-a-successful-proactive-reorganization/> z dn. 19.06.2020
52. <https://www.pulshr.pl/csr/odpowiedzialnosc-spoeczna-coraz-wazniejsza-dla-duzych-firm,63999.html> z dn. 19.06.2020
53. <https://www.pulshr.pl/pr-wewnetrzny/firme-poznaje-sie-po-tym-jak-zegna-sie-z-pracownikami-pomoc-moze-offboarding,71205.html> z dn. 19.06.2020
54. <https://www.pulshr.pl/pr-wewnetrzny/firme-poznaje-sie-po-tym-jak-zegna-sie-z-pracownikami-pomoc-moze-offboarding,71205.html> z dn. 19.06.2020
55. <https://www.pulshr.pl/restrukturyzacja/syndrom-ocalalego-co-przezywaja-ci-ktorych-nie-zwolniono,72665.html> z dn. 19.06.2020
56. <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/zwolnienia-jak-przeprowadzic-outplacement-w-pracy,44098.html> z dn. 19.06.2020
57. <https://www.pwc.pl/pl/artykuly/2019/czlowiek-w-swiecie-VUCA.html> z dn. 19.06.2020
58. <https://www.randstadrisestart.com/blog/are-layoffs-new-normal-how-deal-them> z dn. 19.06.2020
59. https://www.researchgate.net/profile/Joanna_Rut/publication/289122650_Organizacja_i_reorganizacja_procesow_produkcyjnych_na_przykladzie_badanych_przedsiębiorstw_Organization_and_reorganization_of_production_processes_on_the_example_of_selected_enterprises/links/5689289c08ae1975839a7cb8.pdf/links/5689289c08ae1975839a7cb8.pdf z dn. 19.06.2020
60. https://www.researchgate.net/publication/228608465_Socially_responsible_restructuring_in_an_era_of_mass_redundancy z dn. 19.06.2020
61. https://www.slideshare.net/GbengaSogbaike/outplacement-jobberman-intervention?-next_slideshow=1 z dn. 19.06.2020
62. <https://www.smartways.io/pl/co-to-jest-outplacement/> z dn. 19.06.2020
63. <https://www.strategy-business.com/blog/How-to-respond-when-a-crisis-becomes-the-new-normal?gko=ff6a3> z dn. 19.06.2020

64. <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/the-new-normal-jak-firmy-radza-sobie-z-korona-sytuacja/> z dn. 19.06.2020
65. <https://zielonalinia.gov.pl/-/ocalaly-na-ryнку-pracy-47105> z dn. 19.06.2020
66. M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, K. A. Łagoda, Bariery i potencjały rozwoju outplacementu dla firm i pracowników, Narodowe Forum Doradztwa Kariery 2013.
67. P. Janik, Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 13 (2), s. 389-400.

