

LMC

www.lmc.eu



Outplacement - rozchod na úrovni

HR  **MARKETING**

Každá firma se v průběhu své existence může dostat do ekonomických potíží, které dříve nebo později mohou vyústit v nucený odchod části zaměstnanců. Propouštění více lidí je výrazný zásah do chodu firmy a není vždy snadné se s ním vlastními silami vyrovnat. Jsou ve hře záležitosti pracovněprávní, finanční náklady na celý proces, administrativa, ale také atmosféra v celé firmě a její pověst jako zaměstnavatele nejen u odcházejících a zůstávajících zaměstnanců, ale i v regionu, kde firma působí. Řešením, jak celý proces hromadného propouštění usnadnit, jsou projekty tzv. outplacementu.

Co je outplacement?

Outplacement je především souhrn nástrojů na podporu propouštěných zaměstnanců. I v současné době, kdy změna práce je vcelku obvyklá (ročně mění práci kolem 10 % ekonomicky aktivní populace), je ztráta zaměstnání velmi stresující situací.

Outplacementový program pomáhá odcházejícím zaměstnancům vyrovnat se s novou životní situací a učí je hledat nové pracovní uplatnění. Nedílnou součástí outplacementu je také komunikace o propouštění směrem do firmy i vůči veřejnosti, úřadům a obchodním partnerům. V neposlední řadě je outplacement zaměřen i na zaměstnance, kteří ve společnosti zůstávají a jejichž motivace může být s ohledem na hromadné propouštění ohrožena.

Co přináší outplacement firmě?

Firmě outplacement usnadňuje splnit tři základní cíle:

- poskytnout pomoc odcházejícím zaměstnancům a zajistit tak jejich pozitivní postoj k firmě
- zachovat loajalitu a motivaci zbylých zaměstnanců ve firmě
- ochránit dobrou pověst firmy jako zaměstnavatele a ulehčit tak budoucí náborové aktivity a rovněž zachovat dobré obchodní vztahy s ostatními firmami

Z analýzy 200 společností z žebříčku Fortune Top 500 vyplynulo, že 90 % z nich poskytuje nuceně odcházejícím zaměstnancům pomoc ve formě outplacementu.

V průzkumu organizovaném společností Connect 83 % dotazovaných britských firem prohlásilo, že je přesvědčeno o prospěšnosti pomoci ve formě outplacementu pro odcházející zaměstnance.

V českém prostředí je k dispozici průzkum, který byl realizován mezi zaměstnanci Českých drah v době snižování počtu zaměstnanců. Ti prohlásili, že outplacement byl pro ně třetí nejvýznamnější forma pomoci, a to po finanční kompenzaci a zachování některých zaměstnaneckých výhod.

Všechna výše uvedená fakta ukazují, že firma, která se chce zachovat společensky odpovědně a zároveň ochránit svou pověst, by měla zvážit, jak outplacement v rámci svých možností poskytnout.

Co přináší outplacement zaměstnancům?

Ztráta zaměstnání je jednou z nejvíce stresujících životních událostí. Na škále sociální readaptability psychiatrů Holmesa a Raheho je na osmém místě, za událostmi jako úmrtí životního partnera, rozvod nebo uvěznění. Náhlá změna situace, z klidu a finančního zajištění do nejistoty, se neprojevuje jen hledáním nové práce. Přelévá se i do rodinných vztahů, do negativního sebehodnocení propouštěného zaměstnance, možných záchvatů depresí či agresivity, vztahů jedince s okolím apod.

Pomoc, kterou propouštěný dostane, ať se již týká hledání zaměstnání, výuky dovedností potřebných pro dosažení lepšího postavení na trhu práce nebo psychologické intervence, je rukou podanou ve chvíli nouze. Díky dobře provedenému outplacementu se také podstatně zvyšuje šance propouštěných na nalezení nové zajímavé práce.

Co správný outplacement obsahuje?

V komplexně realizovaném outplacementu by neměly chybět aktivity z následujících oblastí:

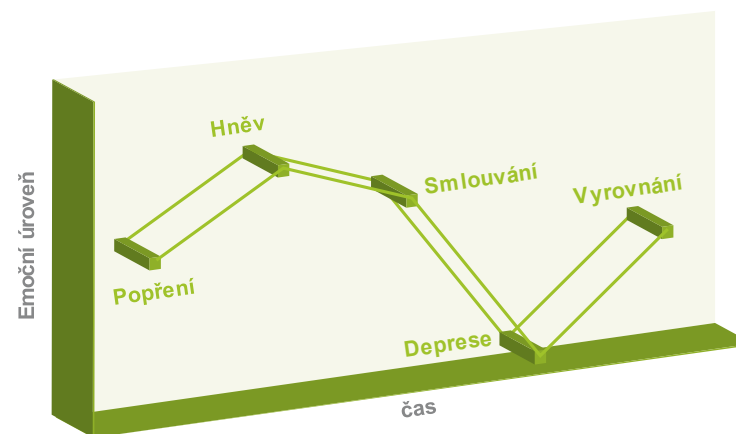
- komunikace se zaměstnanci a vnějším prostředím a adaptace firmy na novou situaci
- pomoc propouštěným s orientací na trhu práce
- navazování kontaktů s potenciálními zaměstnavateli propouštěných

Komunikace se zaměstnanci a vnějším prostředím

Během propouštění se firma musí soustředit na komunikaci s několika rozdílnými skupinami:

- propouštění zaměstnanci
- zaměstnanci, kteří ve firmě zůstávají
- veřejnost, zvláště v regionu, kde firma působí
- obchodní partneři
- samospráva a úřady

V rámci komunikace je nutné sdělit, proč propouštění probíhá, jak a koho se týká, a představit aktivity, kterými firma pomáhá propouštěným. Komunikace ale nekončí vydáním zprávy.



Reakce na propuštění

Podle E. Kubler-Rossových: „Five Stages of Grief“

Emocionální postoj k propouštění se u zaměstnanců mění, a tomu je nutné přizpůsobit nejen obsah, ale i formu komunikace. U zaměstnanců, kteří zůstávají, je důležité předejít jakémukoli šíření nepravdivých či polopravdivých zpráv, ujistit je o jejich potřebnosti pro společnost a pokud možno předestřít pravděpodobný scénář budoucího vývoje.

Komunikace s veřejností, úřady a obchodními partnery zase umožňuje zachování či dokonce vylepšení pověsti firmy jako společensky odpovědného subjektu, který má na mysli dlouhodobou přítomnost v regionu.

Pomoc propouštěným s orientací na trhu práce

Propouštění, zvláště přijde-li nenadále, může odcházející zaměstnance zaskočit a přivést do situace, že si nebudou vědět rady s tím, co všechno zařídit, na co nezapomenout a jak se zorientovat na trhu práce. Propouštění zaměstnanci ocení především praktickou pomoc a informace, jaké kroky musí podniknout, aby měli nárok na podporu v zaměstnání, kde najdou příslušný úřad práce, jaké doklady a dokumenty po nich budou vyžadovány. Po vyřízení formalit začíná fáze aktivního hledání nového pracovního uplatnění. I zde je velký prostor pro poskytnutí podpory. Zvláště zaměstnanci, kteří byli dlouhá léta zaměstnáni v jedné firmě, nemají mnoho informací o situaci na trhu práce ve svém městě a regionu, nevědí, co všechno od nich budou potenciální zaměstnavatelé vyžadovat, jak se prezentovat atd. Stejně důležité je předat informace o možnostech hledání práce a o zdrojích, kde je možné nabídku pracovních míst nalézt. V neposlední řadě je třeba nezapomenout na rady týkající se sepsání profesního životopisu a komunikace s potenciálními zaměstnavateli a vyjednávání o pracovních podmínkách. Veškerou tuto podporu lze nejlépe poskytnout prostřednictvím specializovaných školení a přednášek pro propouštěné, případně distribucí informačních materiálů.

Nadstandardní službou je nabídka individuální odborné psychologické pomoci zaměřené na překonání a vyrovnání se s novou stresující životní situací.

Navazování kontaktů s potenciálními zaměstnavateli propouštěných

Specifickým druhem podpory je zprostředkování kontaktů se zaměstnavateli, kteří by mohli mít zájem o propouštěné zaměstnance. Může se jednat o aktivní nabídku uchazečů potenciálním zaměstnavatelům, předání informací propouštěným nebo vyhledání a předání konkrétních nabídek pracovních pozic. Komunikace s potenciálními zaměstnavateli probíhá různými kanály, přičemž nejefektivnější se jeví využití internetu, kde lze informace jednoduše a rychle shromažďovat a předávat těm, kteří je potřebují.

Dalším typem této pomoci je poskytnutí individuálního profesního poradenství. Rozsah poradenství sahá od zhodnocení aktuálních schopností uchazeče, sestavení individuálního plánu aktivit, doporučení pro sebevzdělávání až po nabídku konkrétních pracovních pozic a přípravu na výběrová řízení. Tímto způsobem se zvyšuje hodnota uchazeče na trhu práce a usnadňuje se jeho budoucí uplatnění.

Jak se měří úspěšnost outplacementu?

Již jsme uvedli, že outplacement má firmě pomoci ve třech oblastech:

- poskytnout pomoc odcházejícím zaměstnancům a zajistit tak jejich pozitivní postoj k firmě
- zachovat loajalitu a motivaci zbylých zaměstnanců ve firmě
- ochránit dobrou pověst firmy jako zaměstnavatele v regionu a ulehčit tak budoucí náborové aktivity v době růstu a rovněž zachovat dobré obchodní vztahy s ostatními firmami

Ve stejných třech oblastech se měří úspěšnost realizovaného programu. Prvním ukazatelem je počet nebo procento odcházejících zaměstnanců, kteří si ve vymezeném časovém období (obvykle do 3 měsíců od ukončení pracovního poměru) našli nové zaměstnání. Pro zhodnocení celého outplacementu to ale nestačí.

Doporučuje se provádět interní průzkum před a po propouštění, ve kterém se sleduje nejen úroveň motivace, ale i flukuační tendence a další rizikové faktory, které mohou ovlivnit výkonnost firmy. Průzkumy mohou být prováděny dotazníkově, prostřednictvím individuálních nebo skupinových rozhovorů.

Dalším důležitým měřítkem je spokojenost s poskytnutými službami ze strany odcházejících zaměstnanců. Neměří se jen jako hodnocení jednotlivých aktivit (například tréninku chování na pohovorech), ale i jako celek při definitivním přerušeni kontaktů s bývalým zaměstnancem. Obvykle se volí forma individuálního rozhovoru nebo standardizovaného dotazníku.

Pověst firmy jako zaměstnavatele v regionu je vhodné sledovat ve chvíli, kdy společnost zaměstnává osoby s nedostatkovou kvalifikací a bojuje s konkurencí. Měření se obvykle provádí formou dvou průzkumů veřejného mínění, a to před a po propouštění.

Jak dělat dobrý outplacement?

Neexistuje jednoznačný návod, jak provádět kvalitní a úspěšný outplacement. Dokonce nelze ani jednoznačně určit minimální rozsah outplacementu – důležitá je užitečnost a účinnost zvolených aktivit.

Nikdy by však neměly být opomenuty následující skutečnosti:

- v průběhu propouštění se jedná s lidmi, kteří procházejí obtížným životním obdobím
- to, jak se firma postaví ke snižování počtu zaměstnanců, určí do značné míry její úspěšnost při budoucím náboru
- odpovědné a vstřícné jednání vůči odcházejícím jasně vypovídá o kvalitě firmy jako zaměstnavatele
- to, jak se firma chová k zaměstnancům, naznačuje, jak se chová jako obchodní partner

Ať už je zvolen outplacement ve vlastní režii, nebo je jeho realizace svěřena externímu dodavateli, vždy je třeba mít jasně formulované cíle projektu a způsoby měření účinnosti prováděných aktivit. Outplacement je totiž investice do budoucnosti.

O LMC

LMC s.r.o. poskytuje služby v oblasti HR marketingu od roku 2006. Zaměřuje se zejména na přípravu a realizaci náborových kampaní, poradenství spojené s budováním značky zaměstnavatele, tvorbu a provoz firemních kariérních stránek a v neposlední řadě i na outplacement.

Kombinace několikaletých zkušeností s realizací HR marketingových projektů a jedinečného know-how z oblasti trhu práce umožňují LMC stát se strategickým partnerem všech firem, které důležitost lidí pro svůj úspěch nejen deklarují.

LMC s.r.o. je zároveň nejvýznamnějším operátorem na českém elektronickém trhu práce a jedna z předních evropských e-recruitmentových společností. Provozuje největší pracovní portály jobs.cz a prace.cz a poskytuje špičkovou aplikaci pro správu náborového procesu LMC G2.



LMC s.r.o.
Lighthouse Towers
Jankovcova 1569/2c
170 00 Praha 7

www.lmc.eu
+420 234 379 575
hrmarketing@lmc.eu