

## **Sposób, w jaki firmy zwalniają pracowników ma bezpośredni wpływ na wizerunek pracodawcy i morale pracowników – wynika z tegorocznych globalnych badań „Światowe trendy w przeprowadzaniu zwolnień”**

Raport pt. „**Światowe trendy w przeprowadzaniu zwolnień**” został opracowany przez **Human Capital Institute**, stowarzyszenie zajmujące się edukacją w zakresie rozwoju kluczowej kadry zarządzającej oraz **DBM**, międzynarodową firmę specjalizującą się w outplacementcie, coachingu i zarządzaniu zmianą.

Badania przeprowadzone wśród **1200 kluczowych menedżerów i dyrektorów działów HR z 45 państw** (m.in. z Wielkiej Brytanii, Francji, Finlandii, Niemiec, Szwajcarii, Hiszpanii i Polski) ukazują szczegóły dotyczące stosowanych w firmach strategii zwolnień: polityki przyznawania odpraw, outplacementu oraz innego rodzaju korzyści i świadczeń, które wpływają na sposób postrzegania całego procesu, a w perspektywie dłuższego czasu na markę i wizerunek pracodawcy. Najważniejsze wnioski wynikające z badań:

- Organizacje postrzegają politykę zwolnień jako część strategii utrzymania i wzmocnienia relacji między organizacją a jej różnymi częściami składowymi,
- Większość organizacji zapewnia odprawy przynajmniej części swoich pracowników, a prawie połowa firm oferuje odprawę wszystkim pracownikom, również tym zatrudnionym w niepełnym wymiarze godzin,
- Większość organizacji zatrudniających stu i więcej pracowników oferuje programy outplacementowe dla części odchodzących pracowników.

*„Obecna sytuacja rynkowa sprawiła, że wsparcie udzielane przez firmy odchodzącym pracownikom staje się niezbędną i wymaganą normą, a nie ponadstandardową opcją – mówi Robert Gasparini, CEO i prezes DBM - Polityka zwolnień jest postrzegana obecnie jako integralna i pełnoprawna część strategii biznesowej firmy, pomagająca chronić jej wizerunek oraz wzmocnić relacje z pracownikami, klientami i akcjonariuszami”.*

### **Polityka zwolnień**

W sytuacji, w której organizacje często muszą dostosowywać swoje działania do lokalnych zasad i przepisów, badania pokazują wspólne, nie związane z prawem czy położeniem geograficznym, postrzeganie polityki zwolnień jako niezbędnego elementu całościowego spojrzenia na biznes i rozwijania umiejętności, które mogą pomóc utrzymać i wzmocnić relacje pomiędzy organizacją a jej odmiennymi częściami składowymi.

- Praktycznie wszystkie organizacje zauważają negatywne skutki procesów związanych z redukcją etatów. Szczególnie związane są one ze spadkiem poziomu morale (71%) i zmniejszaniem poczucia lojalności (62%) u pozostających pracowników,
- Dla 95% przedstawicieli działów HR poziom morale wśród pozostających w firmie pracowników jest najważniejszym wskaźnikiem sukcesu procesu restrukturyzacji,
- Tworząc politykę zwolnień, firmy kładą największy nacisk na skupienie się na odchodzących pracownikach (84%) oraz utrzymaniu morale i zaangażowania pozostałych pracowników (82%), przedkładając to ponad czynniki finansowe, takie jak budżet (68%) i zwrot z inwestycji (40%),
- Większość organizacji (81%) wierzy, że zapewnienie wyższego poziomu świadczeń i wsparcia odchodzącym pracownikom ma bezpośredni i najbardziej znaczący wpływ na morale i produktywność pozostających w firmie.

### Polityka odpraw

Większość organizacji (85%) zapewnia odprawy przynajmniej części swoim pracownikom, a prawie połowa firm (45%) zapewnia odprawę wszystkim swoim pracownikom, również tym zatrudnionym w niepełnym wymiarze godzin bądź na umowy zlecenia.

- Większość firm (66%) wypłaca całą odprawę jednorazowo zamiast w formie kolejnych miesięcznych wynagrodzeń,
- Połowa (54%) zwiększa kwotę odprawy w przypadku zwolnień, które są wynikiem zmian w organizacjach takich jak: fuzje, przejęcia czy likwidacje,
- Najczęstszymi czynnikami wpływającymi na wielkość odprawy są staż pracy (85%) i zajmowane stanowisko (58%),
- Blisko połowa firm zapewnia prezesom i członkom zarządów oraz dyrektorom odprawy równowarte co najmniej trzytygodniowej pensji za każdy rok pracy, a menedżerom i specjalistom co najmniej dwutygodniową równowartość pensji za każdy rok pracy,
- Większość firm ustala maksymalne odprawy na poziomie dwunastu lub więcej pensji, a minimalne na poziomie przynajmniej 2-4 tygodniowej równowartości wynagrodzenia,
- W niektórych państwach forma odprawy jest narzucona przez lokalne przepisy kodeksu pracy. Największy wpływ mają one w Europie i Ameryce Łacińskiej, gdzie polityka społeczna odgrywa dużą rolę w decyzjach na temat odpraw.

*„Nasze badania pokazują, że istnieją różnice w tym, jak firmy z różnych regionów świata realizują politykę odpraw dla odchodzących pracowników – mówi Allan Schwyer, Dyrektor Zarządzający Human Capital Institute – Jakkolwiek występuje wiele podobieństw w kwestiach dotyczących powodów udzielania takiego wsparcia”.*

## Polityka outplacementowa

Programy outplacementowe proponowane są części odchodzących pracowników przez 75% organizacji zatrudniających stu lub więcej pracowników.

- Podstawową motywacją do wdrożenia tego typu programów są **wartości korporacyjne** obowiązujące w firmie (76%), podczas gdy mniej niż 10% wskazuje przyczyny takie jak relacje pracownicze lub wskazania prawne,
- O rodzaju wsparcia outplacementowego w największym stopniu decydują: zajmowane stanowisko (63%) i staż pracy (39%)
- Więcej niż połowa firm (58%) zwiększa poziom wsparcia outplacementowego pod wpływem określonych okoliczności, takich jak fuzje, akwizycje i likwidacje firm. Rosnące zainteresowanie outplacementem jawi się zatem jako wynik konkretnej potrzeby,
- Aż 90% przedstawicieli działów HR jako najważniejsze elementy programów outplacementowych wskazuje wsparcie, coaching i doradztwo konsultantów, dostępność materiałów do autoprezentacji na rynku pracy, możliwość rozwijania umiejętności, aktualne informacje o ofertach pracy, kontakty networkingowe oraz internetowy dostęp do zasobów,
- Pewne różnice w ocenie roli informacji o ofertach pracy jako składowej programów outplacementowych wynikają z wpływu lokalnych przepisów w niektórych krajach Europy i z różnic kulturowych w krajach Ameryki Łacińskiej. Networking i kontakty prowadzące do ofert pracy powszechnie postrzegane są jako wartościowe w Północnej Ameryce, gdzie 47% przedstawicieli działów HR uważa, że są to niezbędne składniki wszelkich programów outplacementowych.

*„Kiedy pracownicy odchodzą z organizacji, nie stają się tylko i wyłącznie byłymi pracownikami – podkreśla Gasparini – Pracownicy, którzy odeszli z firmy stają się jej klientami, wyrazicielami opinii na jej temat, pracownikami konkurencji, a czasem nawet przyszłymi pracownikami, gdy firma zacznie ponownie zwiększać zatrudnienie. Poprzez dobrze zarządzany proces restrukturyzacji organizacje mogą wzmocnić lojalność i jednocześnie zmniejszyć ryzyko retencji wśród pracowników pozostających w firmie po zmianie”.*