

## **Co můžete očekávat od outplacementu?**

**Outplacement - podpora odcházejících zaměstnanců - se stal běžně dostupnou službou, kterou může zaměstnavatel využít pro zmírnění dopadů propouštění. Z pohledu firem-zaměstnavatelů vznikají logické otázky typu: "Má smysl outplacement využít? Jaký bude skutečný přínos pro účastníky a jaký pro firmu?"**

Jako člověk, který outplacementový program realizuje, vám mohu nabídnout několik postřehů z praxe, které vám mohou pomoci udělat si o věci konkrétnější představu. Outplacementová podpora probíhá nejčastěji ve formě skupinových seminářů nebo individuálních konzultací. Účast na outplacementu je dobrovolná, je to bonus, který mohou odcházející zaměstnanci využít. Zaměstnavatelé, kteří tuto službu využívají poprvé, bývají překvapeni poměrně malým počtem lidí, kteří o službu projeví zájem.

Moje zkušenost je taková, že outplacementového programu se zúčastní mezi 10-20 % odcházejících zaměstnanců. Setkal jsem se i s tím, že odcházeli zaměstnanci, kteří si hledali práci naposledy před 15 lety, a přesto se pro účast v programu rozhodlo jen asi 20% z nich. Pro zaměstnavatele to znamená, že výhodu outplacementu může nabídnout všem odcházejícím zaměstnancům, ve finále ji však bude proplácet jen část z nich.

### **JAKÉ PŘEDSTAVY MAJÍ ZAMĚSTNANCI?**

S čím účastníci na konzultace a semináře přicházejí? Často je to velká nejistota, obavy a celá směs pocitů, které ztráta zaměstnání přináší. Podaří se mi najít novou práci? Bude mě ještě někdo chtít zaměstnat v mém věku? Dokážu vyjít s penězi? Najdu práci dostatečně kvalifikovanou? To jsou otázky, které se účastníkům honí hlavou. Jsou pod tlakem, jejich aktuální životní situace není právě lehká. Přirozeně se za těchto okolností objevují i silnější emoce, bývá slyšet i hněv adresovaný zaměstnavateli.

Lidem v této situaci pomůže, když dají své obavy nebo hněv najevo. Emoce, o kterých se mluví, nás přestávají vnitřně "užírat" a ovládat. Je pak mnohem snazší začít se dívat do budoucnosti a přemýšlet nad tím, co dál. Vhodně vedený outplacement dokáže účastníkům tento moment odreagování a nasměrování k

budoucnosti zprostředkovat. Dalo by se říci, že to by si měl účastník z outplacementové konzultace odnést - chuť pustit se do řešení své situace.

Tento moment aktivizace přináší outplacementová konzultace nebo seminář díky tomu, že je pomocí, která přichází v pravý čas. Účastníci mají možnost získat odpovědi na otázky, které pro ně v tuto životní chvíli hrají dost významnou roli. Informace, které se dozví, vedou ke snížení úzkosti a obav. Odcházejí s tím, že mají lepší představu o tom, co je čeká, a vědí, co mají dělat pro to, aby na trhu práce uspěli. Je pro ně snadnější začít. Účastníci si odnáší i pocit, že se jim někdo věnoval ve chvíli, kdy to potřebovali. To je pocit, který bývá dost silný. A i když zaměstnanec svůj odchod těžce nese, svému zaměstnavateli tohle (v dobrém slova smyslu) nezapomene.

### **OBSAHOVÉ ZAMĚŘENÍ ZÁVISÍ NA DANÉ SITUACI**

Konkrétní obsah outplacementových seminářů se různí podle potřeb zúčastněných. Pro lidi pracující na méně kvalifikovaných pozicích bývá například užitečná pomoc při sestavování životopisu a motivačního dopisu, pro zaměstnance s vyšší kvalifikací to zase bývá nácvik sebe prezentace na pohovoru. Pro všechny zúčastněné je užitečné formulovat svoje silné stránky a umět se pochválit za to, co jim v práci šlo. Představa náborového pohovoru je pro většinu lidí stresující a často přemýšlejí především o tom, co jim nejde. Ztráta zaměstnání na sebevědomí také nepřidává. Účastníky pak často překvapí, když objevují svoje kvality, které si ani neuvědomují a považují je za samozřejmost. Častým tématem je také kariérové poradenství, definování možných oblastí budoucího uplatnění. V individuálních konzultacích se občas objevují i tíživá témata z osobního života, outplacement může sehrát roli první pomoci v krizi.

Outplacement znamená konkrétní pomoc odcházejícím zaměstnancům ve chvíli, kdy ji potřebují a představuje pro ně i důležitou psychologickou podporu.

### **CO PŘINÁŠÍ OUTPLACEMENT FIRMĚ?**

Důležitý je efekt na stávající zaměstnance. Jednání vůči propouštěným zaměstnancům citlivě vnímají, protože si uvědomují, že se v takové situaci mohou ocitnout i oni sami. Nešetrné zacházení s bývalými kolegy je může rozhněvat, demotivovat a inspirovat k postoji: "najdu si zaměstnání dřív, než na mě také přijde řada". Naopak šetrné zacházení a nabídnutí

podpory odcházejícím kolegům toto riziko minimalizuje a pomáhá firmu stabilizovat v době organizačních změn. Outplacement také ulehčuje situaci manažerům, na nichž spočívá hlavní zodpovědnost při provádění reorganizace. Zvláštní formou outplacementu může být trénink, který jim pomůže tuto situaci zvládnout, zejména komunikaci směrem k podřízeným.

Outplacement pomáhá firmě udržet kredit seriózního zaměstnavatele, z čehož může těžit ve chvíli, kdy shání nové pracovní síly. Také pomáhá minimalizovat počty nespokojených zaměstnanců, kteří po odchodu z firmy nešetří kritikou svého bývalého zaměstnavatele. To může být klíčové například v regionech, kde se takové zprávy šíří rychle. Dobrý obraz u veřejnosti může mít dopady i na obchodní výsledek firmy. Rozhodně je snazší o dobré jméno přijít, než si je vybudovat. Stojí za to situaci propouštění nepodcenit.

### **DOBŘÁ POVĚST NAD ZLATO**

Výhodou outplacementu je, že je účinný, přináší pomoc těm, kteří ji hledají. Nabídka podpory přitom oslovuje každého zaměstnance a dává mu najevo, že firma je ochotná pro něj něco udělat, zmírňuje rozladění, které odcházející zaměstnanec prožívá. Dobré zacházení s propouštěnými zaměstnanci příznivě působí na ty, co ve firmě zůstávají, a tím stabilizuje.

Outplacement tedy pozitivní dopady má, stále je však otázkou, zda se investice do něho vyplatí. V tomhle směru je třeba říci, že náklady na outplacement bývají nižší, než se zdá na první pohled, vzhledem k menšímu procentu lidí, kteří službu nakonec využijí.

### **PŘÍPRAVA A ORGANIZACE OUTPLACEMENTOVÉHO PROGRAMU**

Co vše musí příprava a organizace outplacementu zahrnovat:

- > Výběr dodavatele, plán financí;
- > Konzultantská podpora, plán jak komunikovat o propouštění, stanovení harmonogramu, obsahu a formy outplacementu;
- > Proškolení manažerů ve sdělování výpovědí, podpora zvládnutí situace (manažer může propouštět své dlouholeté podřízené, sousedy, kamarády, může znát i jejich náročnou osobní situaci);
- > Prezentace možnosti outplacementové podpory pro zaměstnance (informace v komunikačních médiích firmy, osobní prezentace např. na poradě);

- > Organizace podpory pro zaměstnance (volba termínů, sestavení skupin, zajištění zázemí);
- > Realizace skupinových seminářů;
- > Realizace individuálních konzultací pro zájemce, kteří nemohli využít skupinového semináře (osobní téma, nedostatek účastníků pro skupinovou akci, potřeba další podpory);
- > Vyhodnocení projektu (statistika, účastnická spokojenost, formulování doporučení do budoucna).

## **KDY UVAŽOVAT O OUTPLACEMENTU OUTPLACEMENT POMÁHÁ FIRMĚ**

### **Možné situace vedoucí k objednávce outplacementových programů:**

- > probíhá reorganizace s následným propouštěním zaměstnanců;
  - > firma chce outplacement nabízet v dlouhodobém horizontu i u jednotlivých případů propouštění (součást firemní kultury);
- > ruší se celá firma.

### **CO MŮŽE BÝT ROZHODUJÍCÍ PŘI VÝBĚRU DODAVATELE**

- > Cena.
- > Komplexnost nabízené služby (podpora od samého počátku - postup managementu a způsob sdělení výpovědí je pro zvládnutí propouštění klíčový).
- > Kvalifikace (je vhodné, aby konzultant/i měl/i kvalifikaci pro práci s lidmi v krizi).
- > Zkušenosti.
- > Znalost problematiky výběrových řízení a orientace v zákoníku práce.

**Outplacement** pomáhá firmě udržet kredit seriózního zaměstnavatele, z čehož může těžit ve chvíli, kdy shání nové pracovní síly. Také pomáhá minimalizovat počty nespokojených zaměstnanců, kteří po odchodu z firmy nešetří kritikou svého bývalého zaměstnavatele. To může být klíčové například v regionech, kde se takové zprávy šíří rychle.

David Hanuš

Psycholog, konzultant Tres consulting