

Spis treści

<i>Dominika Bąk-Grabowska, Katarzyna Grzesik, Agnieszka Jagoda, Więzy personalne i umiejscowienie funkcji personalnej w układach organizacyjnych grup kapitałowych – rozważania teoretyczno-empiryczne</i>	3
<i>Barbara Chomętowska, Odpowiedni poziom bezpieczeństwa i higieny pracy źródłem konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw</i>	13
<i>Ewa Rak, Potrzeba rozwoju pracowników w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań.....</i>	20
<i>Iwona Janiak-Rejno, Identyfikacja motywów zawodowych pracowników pokolenia Y istotnym czynnikiem budującym trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa</i>	28
<i>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska, Zarządzanie karierami zawodowymi zwalnianych pracowników (w świetle wyników badań)</i>	35
<i>Beata Skowron-Mielnik, Magdalena Bor, Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji</i>	44
<i>Alicja Smolbik-Jęczmień, Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce</i>	56
<i>Marek Wirkus, Radosław Drozd, Ryszard Bielski, Kompetencje pracowników produkcyjnych w procesach aparaturowych.....</i>	63

Zarządzanie karierami zawodowymi zwalnianych pracowników (w świetle wyników badań)

Career management of redundant employees (in the light of findings)

Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska

Uniwersytet Zielonogórski, e-mails: j.stankiewicz@wez.uz.zgora.pl, h.bortnowska@wez.uz.zgora.pl

Streszczenie

Kariery zawodowe jednostek zależą od nich samych, przede wszystkim od ich osobowości, potrzeb, sposobu myślenia i uczenia się, predyspozycji i zainteresowań, wyznawanych wartości, a także płci, środowiska rodzinnego czy fazy życia. Determinowane są też przez otoczenie (np. przez warunki na rynku pracy). Istotne znaczenie mają także działania zatrudniających ich pracodawców podejmowane nie tylko w momencie przyjmowania danego pracownika czy planowania jego dalszego rozwoju w firmie, lecz także wtedy, gdy konieczne jest zakończenie współpracy. Celem artykułu było ustalenie potencjalnych i stosowanych w praktyce sposobów przygotowania zwalnianych pracowników do realizacji kariery poza dotychczasową organizacją. By cel ten osiągnąć, w 2014 roku przeprowadzono badania empiryczne. Wyniki ankiety odsłoniły ograniczoną powszechność działań z zakresu zarządzania karierami zawodowymi oferowanych przez pracodawców lubuskim pracownikom zwolnionym z pracy w latach 2008-2014.

Słowa kluczowe: derekrutacja, *outplacement*, kariera zawodowa.

Abstract

Careers of individuals depend on themselves, especially on their personality, needs, ways of thinking and learning, predispositions and interests, fundamental values, as well as gender, family environment or phase of life. They are determined by the environment, too (eg. by labor market conditions). The activities of employers, which are taken not only in the time of recruitment of an employee or during the process of their career planning within the company, but also when the termination of cooperation is necessary, are important. The purpose of the article was to determine the potential and applied in practice ways of preparing redundant workers to the realization of the career outside the organization. To achieve it, in 2014 the empirical studies were conducted. The results of the survey showed a limited prevalence of actions connected with career management, offered by employers for workers, who were made redundant in 2008-2014 in The Lubuskie Voivodeship.

Keywords: redundancies, *outplacement*, professional career.

Wstęp

Zmienne warunki ekonomiczne, dynamiczny rozwój technologii, wiele przedsiębiorstw i produktów zaspokajających takie same lub podobne potrzeby klientów sprawiają, że coraz trudniej jest przedsiębiorcom i menedżerom znaleźć „receptę” na uzyskanie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Nie ułatwiło tego także spowolnienie gospodarcze zapoczątkowane w 2008 roku. Jego negatywne konsekwencje dotknęły, jak wiadomo, wiele krajów, w tym Polskę. W związku z niekorzystnymi zjawiskami, m.in. takimi, jak: znaczne osłabienie polskiej waluty, osłabienie dynamiki produkcji, wymiany handlowej oraz sprzedaży detalicznej, ograniczenie akcji kredytowej przez banki (np.: [Urząd Komisji Nadzoru Finansowego 2009; Urząd Komisji Nadzoru Finansowego 2011]), w wielu przedsiębiorstwach ograniczono zakres i zasięg prowadzonej działalności, modyfikowano strategię organizacji. Część pracodawców stanęła także w obliczu konieczności przeprowadzenia zwolnień pracowniczych¹, które były kosztowne nie tylko w wymiarze finansowym, ale i społecznym. Dla pracodawców oznaczały one np. spadek cen akcji czy też tzw. parszywy tuzin² („parszywą dwunastkę”, ang. *dirty dozen*). Niezwykle istotną negatywną konsekwencją nieudolnie przeprowadzonej derekrutacji bywa również utrata pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, co może zniweczyć szanse na nawiązanie lub utrzymanie współpracy z wartościowymi pracownikami, posiadającymi kompetencje niezbędne do tego, by wspomóc pracodawcę w sanacji firmy, w poszukiwaniach nowych źródeł przewagi konkurencyjnej³.

Mnogość negatywnych konsekwencji zwolnień pracowniczych winna mobilizować menedżerów do podejmowania działań, które im zapobiegą lub przynajmniej je ograniczą. Do takich działań można zaliczyć m.in. te, które wiążą się z zarządzaniem karierami zawodowymi derekrutowanych osób. Celem artykułu jest ustalenie potencjalnych i stosowanych w praktyce sposobów przygotowania zwalnianych pracowników do realizacji kariery poza dotychczasową organizacją. By go osiągnąć, w 2014 roku przeprowadzono badania empiryczne.

1. Kariera zawodowa pracowników – istota i czynniki

Kariera zawodowa⁴, w rozumieniu potocznym, kojarzy się przede wszystkim z osiągnięciem sukcesu, uznania, popularności, szybkim awansem czy pełnieniem prestiżowych, lukratywnych funkcji zawodowych [Moczyłowska 2008; Smolbik-Jęczmień 2004]. Jest kategorią dynamiczną, podlegającą przemianom, a poglądy na jej temat są nieustannie rewidowane przez zmiany zachodzące na rynku pracy [Pocztowski 2007].

W literaturze przedmiotu odrzuca się potoczne, subiektywno-wartościujące rozumienie terminu kariera zawodowa, nadając mu sens opisowo-neutralny [Januszek 1998]. Niektórzy definiują ją z perspektywy socjologicznej, ideologicznej i moralnej [Janowska 2002, s. 156-157; Rokicka 1995, s. 10 i nast.]. W ujęciu socjologicznym kariera zawodowa stanowi ciąg ról zawodowych odgrywanych przez jednostkę w różnych fazach cyklu życia (K. Słomczyński, 1983, s. 14, za: [Wołk 2005; Sysko-Romańczuk 2001]). Nieco szerzej ujmują ją: M. Arthur, D. Hall i B. Lawrence [1989 (za: Miś [2002])] i A. Pocztowski [2007], twierdząc, że jest: sekwencją zajęć zarobkowych, stanowisk pracy, zawodów, wykonywanych prac, pozycji/funkcji pełnionych przez pracownika, ale też sekwencją jego postaw, zachowań, doświadczeń. Tak ujmowana kariera odnosi się do każdego człowieka i dotyczy nie tylko jego awansu pionowego i poziomego, ale i stabilności oraz degradacji. Z perspektywy ideologicznej kariera stanowi wymiar sukcesu zawodowego, który zależy od wartości uznawanych w kulturze danego społeczeństwa, zakorzenionych w świadomości społecznej (por.: [Gruszczynska-Malec, Rutkowska 2005; Janowska 2002]). W ujęciu moralnym kariera wiąże się z jej subiektywną oceną społeczną w kategoriach dobra i zła [Janowska 2002; Rokicka 1995].

Wyniki analizy literatury przedmiotu wykazały, że kariery zawodowe zależą od wielu współwystępujących czynników. Nie można wskazać wyłącznie jednego konkretnego faktu lub wydarzenia z życia człowieka, decydującego o późniejszym kierunku czy poziomie jego aspiracji zawodowych⁵. Niektórzy twierdzą, że kariera bywa determinowana przez określone warunki wyjściowe – przede wszystkim o charakterze psychospołecznym⁶, a także przez decyzje życiowe i zawodowe jed-

¹ Potwierdzają to, m.in. badania międzynarodowej firmy audytorsko-doradczej KPMG, zrealizowane w 303 polskich przedsiębiorstwach. W większości badanych organizacji (88%) obserwowane po 2008 roku spowolnienie gospodarcze było głównym powodem zmian w ich polityce personalnej [Karasek, Emerling, Kwiatkowski 2011, s. 9].

² Zjawisko „parszywego tuzina” wiąże się z: centralizacją władzy, kryzysową mentalnością (koncentrowaniem się na sprawach bieżących kosztem planowania długoterminowego), utratą innowacyjności, oporem wobec zmian, obniżonym morale, upolitycznieniem (powstawaniem grup interesów, prowadzącym do upolitycznienia klimatu społecznego), zanikiem priorytetów, utratą zaufania (menedżerowie tracą zaufanie swoich podwładnych, a między pracownikami narasta poczucie wzajemnej nieufności), narastaniem konfliktów, ograniczonym komunikowaniem się (komunikowanie się pionowe „w górę” dotyczy tylko „dobrych” informacji), deficytami w pracy zespołowej i przywództwie (G.P. Huber, W.H. Glick, 1993, za: [Pocztowski 2007]).

³ Negatywnych konsekwencji nieprawidłowo przeprowadzonych zwolnień pracowniczych doświadczają również zwalniani pracownicy i ich rodziny. Utrata pracy, w przypadku niektórych osób, powoduje bowiem upadek finansowy, lęk, utratę godności i pewności siebie, obniżenie samooceny, zaburzenia procesów poznawczych, problemy z koncentracją, bierność, pesymizm, izolację społeczną, stres, a nawet depresję (por.: [Aquilanti, Leroux 1999; Arslan 2005; Doherty 1998; Stankiewicz, Bortnowska 2007]).

⁴ Kariera zawodowa jednostki nie jest jednoznaczna z jej karierą życiową, ale jest jej częścią. Kariera życiowa obejmuje całe życie człowieka, natomiast kariera zawodowa – okres jego aktywności zawodowej (por.: [Pawlak 2003, s. 269; Super 1976]).

⁵ W literaturze przedmiotu wskazuje się również, że rozwój jednostki może być determinowany przez przypadek – niekontrolowany splot okoliczności, przysłowiową fortunę, uśmiech losu [Chełpa 2005].

⁶ Do podstawowych warunków wyjściowych, sprzyjających współcześnie kształtowaniu karier, zalicza się, m.in.: społeczno-ekonomiczne pochodzenie rodziców, płeć jednostki, zadania emocjonalne okresu dorastania – ważne doświadczenia życiowe, zewnętrzne okazje do wykorzystywania własnych predyspozycji i realizowania możliwości [Adamiec, Kożusznik 2000].

nostki [Adamiec, Kożusznik 2000; Korcz, Pietrulenicz 2003]. Natomiast A. Miś [1998, s. 24] (por.: [Strużyna, Madej 2005, s. 23]), uwzględniając wyniki analizy literatury przedmiotu, pisała, że rozwój kariery bywa determinowany przez: „płeć (Tiedeman), podstawy rodzinne (Roe), sposób myślenia i uczenia się, wartości, możliwości i zainteresowania (Super), fazę życia (Ginzberg), potrzeby (Roe), biologię i osobowość (Holland)”. Na zależności między karierą a osobowością człowieka wskazywał również E.H. Schein⁸.

Zauważmy, że na kariery zawodowe pracowników wpływają również niektóre zmiany zachodzące w firmie i w jej otoczeniu oraz działania pracodawcy ukierunkowane na rozwój kompetencji zawodowych członków organizacji (por.: [Korcz, Pietrulenicz 2003; Maheshwari, Krishnan 2004; Strużyna, Madej 2005]). Właśnie takimi działaniami należy objąć nie tylko pracowników, z którymi pracodawca zamierza nadal współpracować, ale również osoby, wobec których są planowane zwolnienia (o ile decyzja o derekrutacji nie nastąpiła z winy pracownika, np. z powodu ciężkiego naruszenia przez niego podstawowych obowiązków pracowniczych czy popełnienia przestępstwa w czasie trwania umowy o pracę). Proces zarządzania karierami zawodowymi zwalnianych członków organizacji zaprezentowano w kolejnym punkcie.

2. Proces zarządzania karierami zawodowymi zwalnianych pracowników

Zarządzanie/kierowanie karierami zawodowymi bywa ujmowane m.in. jako system działań przedsiębiorstwa polegających na kojarzeniu indywidualnych planów rozwojowych pracowników z planami rozwoju organizacji [Pawlak 2003]. G.T. Milkovich i J.W. Boudreau [1988, s. 492 (za: [Miś 1995])] stwierdzili, iż w trakcie realizacji tego procesu pracodawcy wybierają, oceniają i rozwijają członków organizacji, aby móc współpracować z kompetentnymi ludźmi, zdolnymi do zaspokojenia przyszłych potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa. Naszym zdaniem działania związane z zarządzaniem karierami winny także dotyczyć tych wartościowych pracowników, z którymi pracodawca planuje zakończyć współpracę, np. gdy firma znajduje się w trudnej sytuacji, spowodowanej spowolnieniem gospodarczym.

Zdaniem M. Juchnowicz [1998] działania podejmowane w organizacji celem zarządzania karierami pracowników polegają na: przewidywaniu, planowaniu, doradzaniu i rozwijaniu karier zawodowych osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Natomiast P. Bohdziewicz [2002] stwierdził, że zarządzanie karierami obejmuje: definiowanie ścieżek karier organiza-

cyjnych, planowanie karier, pomoc w rozwoju zawodowym oraz doradztwo. Osobom, względem których planowane są zwolnienia pracownicze, pracodawcy mogą udzielać pomocy polegającej m.in. na przeanalizowaniu przebiegu ich dotychczasowych ścieżek zawodowych, czynników karier, atrybutów derekrutowanych osób, kierunków rozwoju ich kompetencji, tym bardziej że aktywność takich osób może być niejednokrotnie ograniczona przez stres wywołany wizją rychłej utraty miejsca zatrudnienia. W takiej sytuacji wskazana jest np. pomoc psychologa lub wewnętrznych/zewnętrznych specjalistów, np. coachów kariery (inne rodzaje pomocy, które pracodawca może udzielać zwalnianym członkom organizacji, zaprezentowano w artykule pt. *Outplacement w praktyce lubuskich przedsiębiorstw* [Stankiewicz, Bortnowska 2015]).

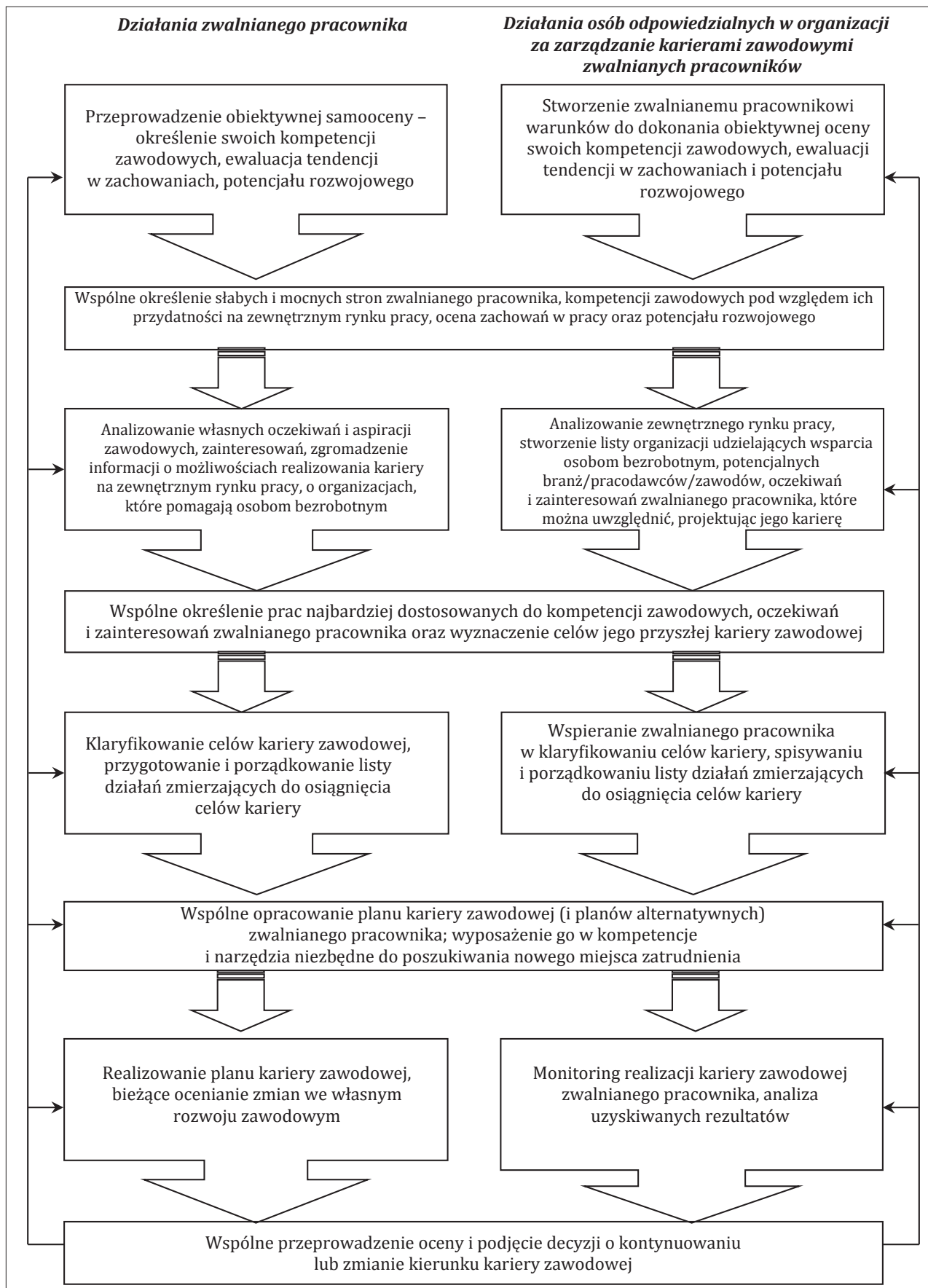
Proces zarządzania karierą zawodową zwalnianego pracownika może rozpocząć się od zorganizowania jego spotkania z osobą, która będzie mu udzielać wsparcia (rys. 1). W trakcie takiego spotkania wspólnie ustalają oni zasady wzajemnej współpracy, określają wzajemne oczekiwania.

Po ustaleniu zasad współpracy doradca i jego podopieczny przeprowadzają (najpierw indywidualnie, a następnie wspólnie) ocenę aktualnych kompetencji zawodowych zwalnianego pracownika z perspektywy ich przydatności na zewnętrznym rynku pracy. Dokonują ewaluacji tendencji w zachowaniach przejawianych przez osobę, wobec której planowana jest derekrutacja, a także jej potencjału rozwojowego. Zadaniem osoby udzielającej pomocy jest nie tylko samodzielna analiza wiedzy czy umiejętności podopiecznego, lecz także zapewnienie mu stosownej literatury przedmiotu (np. na temat metody oceny 360 stopni), testów kompetencyjnych i innych narzędzi umożliwiających samopoznanie i samoocenę. Następnie doradca przeprowadza analizę zewnętrznego rynku pracy (jej wyniki posłużą do ustalenia listy potencjalnych branż/pracodawców/zawodów, które można uwzględnić, projektując dalszą karierę zawodową pracownika, a także do sporządzenia wykazu organizacji udzielających pomocy osobom bezrobotnym lub poszukującym zatrudnienia). Stymuluje też podopiecznego do przeprowadzania analizy własnych oczekiwań i aspiracji zawodowych, zainteresowań (tych związanych lub nie z wykonywaną do tej pory pracą), a także możliwości realizowania kariery poza obecnym miejscem zatrudnienia. Dalej wspólnie ustalają prace najbardziej dostosowane do wiedzy, umiejętności, postaw, zainteresowań, wartości i motywacji zwalnianego pracownika oraz określają cele jego przyszłej kariery zawodowej⁹. Takie działania służą zwiększeniu poczucia wartości

⁷ J. Holland [1996] wyróżnił sześć podstawowych typów osobowości (realistyczny, badawczy, artystyczny, społeczny, przedsiębiorczy i konwencjonalny) oraz odpowiadające im czynności, środowiska zawodowe. Według niego o wyborze poszczególnych zawodów decyduje osobowość człowieka, system wyznawanych wartości, zainteresowania, zdolności, inne cechy charakterologiczne (szerzej np.: [Janowska 2002; Wołk 2005]).

⁸ E.H. Schein [1990] na podstawie badań stwierdził, że istnieje ścisły związek między postulowanymi przez respondentów motywacjami i potrzebami, wyznawaną hierarchią wartości oraz postrzeganymi zdolnościami i umiejętnościami a obranym rodzajem kariery; siła tego związku rośnie z upływem lat. Prawidłowe określenie osobowości pracownika, jego zainteresowań, preferencji i dążeń winno być podstawą kierowania karierą. Wyróżnił pięć „kotwic” kariery: umiejętności menedżerskie, techniczne (funkcjonalne), potrzeba bezpieczeństwa, kreatywność, autonomia i niezależność.

⁹ Cele kariery zawodowej określamy, stosując metodę SMART (lub jej modyfikację – SMARTER) (akronim angielskich słów: *simple, measurable, attainable, relevant, timely defined* oraz *exciting i recorded*), co oznacza, że powinny być one: proste (ich zrozumienie nie powinno nastroczać problemów), mierzalne (sformułowane tak, by można było ustalić jednoznacznie „sprawdzalność” ich realizacji), osiągalne (stosunkowo trudne, ale możliwe do osiągnięcia), istotne (ustalone w taki sposób, aby stanowiły wartość dla tego, kto będzie je realizował), określone w czasie (mające dokładnie wyznaczony horyzont czasu), ekscytujące (wzbudzające pozytywne emocje, nieobojętne osobie je ustanawiającej) i zapisane (co utrudnia ich zapomnienie i jednocześnie motywuje do osiągnięcia).



Rysunek 1. Etapy procesu zarządzania karierami zawodowymi zwalnianych pracowników

Źródło: opracowanie własne.

osoby, wobec której planowana jest derekrutacja, zmniejszeniu jej niepewności co do dalszej przyszłości zawodowej i ograniczeniu związanych z tym obaw i frustracji. Uzyskaniu podobnych efektów sprzyja wspólne przygotowanie planu dalszej kariery zawodowej. Przydatne w tym względzie mogą być np. klaryfikacja celów czy spisanie i uporządkowanie listy działań [Szmidt 2011]. Klaryfikacja celów polega m.in.: na ogólnym określeniu sposobu, w jaki można osiągnąć cele kariery (np. ustalenie tematyki szkoleń, literatury przedmiotu lub innych możliwości nabycia/rozwięcia kompetencji zawodowych potrzebnych potencjalnym pracodawcom), działań wspierających realizację własnej kariery zawodowej, a także uwarunkowań ich sukcesu (dyspozycyjność czasowa zwalnianego pracownika, wysokość środków finansowych, które może przeznaczyć na doskonalenie wiedzy czy umiejętności, działania z zakresu marketingu własnej osoby na zewnętrznym rynku pracy). W procesie spisywania wspomnianej listy warto wykorzystać „burzę mózgów”, diagram ryby, technikę Napoleona lub inne metody kreatywnego myślenia [Szmidt 2011], które umożliwią zaprojektowanie wielu różnych opcjonalnych działań służących do osiągnięcia ustalonych celów kariery kontynuowanej poza restrukturyzowaną firmą, z jednoczesnym powstrzymaniem się od ich jednoznacznego osądzania czy analizowania wiarygodności lub skuteczności postępowania [Szmidt 2011]. Po przeprowadzeniu ich analizy następuje wybór takich przedsięwzięć, których realizacja umożliwi zwalnianemu pracownikowi nawiązanie współpracy z nowym pracodawcą. Uporządkowaniu tych działań służy dyskusja na temat kolejności ich realizacji. Duże znaczenie ma również „wyposażenie” zwalnianego pracownika w kompetencje i narzędzia niezbędne do poszukiwania nowego miejsca zatrudnienia. Warto nauczyć go aktywnych metod szukania pracy, np.: wykorzystania różnych źródeł informacji o wakatach (gazety, Internet, relacje interpersonalne), przygotowywania dokumentów aplikacyjnych, autoprezentacji podczas rozmowy kwalifikacyjnej czy sesji AC, odpowiadania na tzw. trudne pytania, negocjowania warunków pracy z nowym pracodawcą. Można też zapewnić zwalnianemu pracownikowi infrastrukturę niezbędną do poszukiwania pracy.

Realizacja ustalonego planu kariery zwalnianego pracownika podlega systematycznej ocenie osób, które go tworzyły. Wspólnie badają one również (i aktualizują) cele zawodowe jednostki, dostosowując je do zmieniającej się sytuacji na zewnętrznym rynku pracy, systematycznie identyfikują też ba-

riery utrudniające rozwój jej kariery zawodowej i kompetencji niezbędnych potencjalnym pracodawcom, jak również poszukują sposobów ich pokonywania. Takie działania kontrolne są podstawą do podjęcia ewentualnych decyzji związanych z korektą planu kariery zwalnianego pracownika (por. [Stankiewicz, Bortnowska 2013]).

Które z zaprezentowanych działań, i jak często, realizowano w lubuskich organizacjach w badanym okresie? Odpowiedzi na to pytanie udzielono w dalszej części artykułu na podstawie wyników zrealizowanych badań własnych.

3. Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

Badania przeprowadzono w drugim kwartale 2014 roku. Uwzględniono w nich opinie 129¹⁰ celowo dobranych osób zamieszkałych na terenie województwa lubuskiego¹¹, które w latach 2008-2014 utraciły pracę¹² (nie było wśród nich takich, które zwolniono dyscyplinarnie). Posłużono się techniką ankiety bezpośredniej, stosując skategoryzowany i wystandaryzowany kwestionariusz ankiety (przygotowany przy wykorzystaniu wiedzy, będącej efektem studiów literaturowych¹³), zawierający m.in. dwanaście pytań: zamkniętych i półotwartych (jedno- i wielokrotnego wyboru); pięć z nich dodatkowo rozwinęto i zapisano w tabelach. Zastosowano skale: porządkowe jedno- i dwubiegunowe, pozycyjne i Likerta. W kwestionariuszu uwzględniono także zmienne społeczno-demograficzne charakteryzujące respondentów. Analiza uzyskanych odpowiedzi umożliwiła osiągnięcie celów badawczych.

Wśród uczestników badań więcej było kobiet (57%) niż mężczyzn. Zadbano o to, by podobna liczba respondentów znajdowała się w każdym z analizowanych przedziałów wiekowych: 28% badanych było w wieku 41-50 lat, 24% – 31-40 lat, co piąty (po 20%) – był w przedziale wiekowym 26-30 lat lub miał więcej niż 50 lat. W najmniej licznej grupie badanych (8%) znaleźli się ankietowani, którzy nie przekroczyli 26 roku życia. Gros respondentów (89%) poszerzyło kategorię pracowników wykonawczych zwolnionych w analizowanym okresie.

Najwięcej badanych straciło pracę w małej (35,5%) lub średniej (34%) firmie¹⁴. Pozostali zostali zwolnieni z mikro- (15%) lub dużych (15,5%) przedsiębiorstw. Znacząca część ankietowanych (odpowiednio: 21 i 18%) utraciła zatrudnienie w organizacjach zajmujących się handlem hurtowym i detalicznym

¹⁰ W wyniku podjętych działań uzyskano łącznie 140 wypełnionych kwestionariuszy ankiet. Wyeliminowano te, które zawierały odpowiedzi sprzeczne bądź niespójne, a także takie, w których respondenci nie udzielili odpowiedzi na wszystkie pytania (w tym na pytania metryczkowe). W rezultacie do dalszej analizy zakwalifikowano 129 kwestionariuszy ankiety.

¹¹ Badania przeprowadzono w dwudziestu czterech lubuskich miejscowościach. Ponad połowa ankietowanych (54%) utraciła pracę w miastach mających ponad 100 000 mieszkańców (Zielonej Górze i Gorzowie Wielkopolskim), jedna piąta badanych (21%) – w miejscowościach liczących 20 001-50 000 mieszkańców (np. w Nowej Soli lub w Żarach). Najmniej badanych (odpowiednio: 13,2 i 11,6%) zostało zwolnionych z firm zlokalizowanych w miejscowościach zamieszkałych przez mniej niż 10 000 osób (np. w Kożuchowie czy w Łęknicy) lub nieco większych (liczących od 10 000 do 20 000 mieszkańców; np. w Krośnie Odrzańskim, Sulechowie).

¹² Ponad jedna czwarta tych osób (28%) w chwili wypełniania kwestionariusza ankiety nadal posiadała status osoby bezrobotnej.

¹³ Ostateczne sformułowanie pytań zostało poprzedzone badaniami pilotażowymi celem wyeliminowania błędów wiążących się z niepoprawnym, niezrozumiałym dla respondentów sformułowaniem pytań, ich niewłaściwą kolejnością, niejasną instrukcją udzielania odpowiedzi czy niepełną kafeterią.

¹⁴ Jak wykazały badania ([www.ewaluacja.gov.pl/wyniki/documents/6_052.pdf [dostęp:12.10.2014]], członkowie małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) zazwyczaj dysponują mniejszą wiedzą o działaniach z zakresu *outplacement* w porównaniu z przedstawicielami dużych firm. Autorki artykułu zdają sobie sprawę, że tak niewielki udział w badaniach własnych osób zwolnionych z dużych firm mógł wpłynąć na uzyskane rezultaty badawcze i wykazać niższą powszechność działań pomocowych proponowanych ankietowanym lubuszanom, którzy utracili pracę w latach 2008-2014.

lub przetwórstwem przemysłowym. Co ósmy (14%) utracił zatrudnienie w branży budowlanej, co dwunasty (8,5%) w firmie zajmującej się transportem, gospodarką magazynową i łącznością, a co szesnasty (po ok. 6%) stracił miejsce pracy w hotelu, restauracji lub pośrednictwie finansowym lub w administracji publicznej, obronie narodowej, ubezpieczeniach. Pozostali badani (łącznie 20,5%) zostali zwolnieni z przedsiębiorstw działających m.in. w branżach: edukacyjnej, energetycznej, rolniczej, ochrony zdrowia.

Próba badawcza składała się zatem w większości z respondentów, którzy utracili pracę w małej lub średniej firmie zlokalizowanej w miejscowości liczącej ponad 100 000 mieszkańców, głównie z branży: handlowej, przetwórstwa przemysłowego, budowlanej, transportowej. Większość respondentów po utracie pracy ponownie znalazła zatrudnienie.

4. Działania z zakresu zarządzania karierami zawodowymi zwalnianych pracowników i ich powszechność

Respondenci wskazali na różne rodzaje działań z zakresu zarządzania karierami oferowanych im przed i w trakcie procesu derekrutacji. W tabeli 1 ukazano dwadzieścia działań uwzględnionych w badaniach i ich powszechność. Wyniki badań odśrojniły ograniczoną powszechność działań z zakresu zarządzania karierami zawodowymi oferowanych przez pracodawców lubuskim pracownikom zwolnionym z pracy w latach 2008-2014.

Analizując działania pomocowe pracodawców mające na celu zdiagnozowanie potencjału zwalnianego pracownika oraz możliwości jego rozwoju, ustalono, że tylko co szósty badany (15,5%) uzyskał informacje na temat swoich wad i zalet. Jeszcze rzadziej oferowano pomoc w identyfikacji własnych kompetencji zawodowych (13,3%) lub potencjału rozwojowego (10,9%). Podobnie rzadko pomagano respondentom w poszukiwaniach pracy dostosowanej do ich wiedzy, umiejętności (12,4%), zainteresowań (11,6%) i oczekiwań (10,9%) oraz wspierano w ustaleniu celów przyszłej kariery zawodowej (12,4%).

Analiza działań pracodawców wspomagających osiągnięcie celów kariery zwalnianych pracowników (budowa planu kariery, wyposażenie w kompetencje zawodowe oraz narzędzia niezbędne do poszukiwania nowego miejsca zatrudnienia) wykazała, że udzielona pomoc najczęściej (20,9%) ograniczała się tylko do zapewnienia stosownej infrastruktury, np.: komputera wraz z oprogramowaniem, Internetu, kserokopiarki, faksu i/lub telefonu itp. Nieco mniej pracodawców (19,4%) wspierało derekrutowanych w ustalaniu tematów szkoleń lub innych sposobów nabycia/rozwinięcia kompetencji potrzebnych w nowych potencjalnych miejscach pracy. Rzadziej oferowano zwalnianym pracownikom szkolenia, np. na temat aktywnych metod szukania pracy (14%), autoprezentacji podczas rozmowy

w kwalifikacyjnej (9,3%), negocjowania warunków z nowym pracodawcą (6,2%). Te działania były zbyt kosztowne dla wielu firm, które miały problemy finansowe. Innym możliwym powodem rzadkiego pomagania zwalnianym osobom były obawy przed tym, że mogą oni – dysponując stosownymi kompetencjami i doświadczeniem – wesprzeć konkurencyjne przedsiębiorstwa w poszukiwaniach źródeł przewagi konkurencyjnej. Być może właśnie dlatego tylko co ósmemu respondentowi (12,4%) udzielono pomocy przy sporządzaniu listy potencjalnych pracodawców, a co dziesiątemu (9,2%) zapewniono szkolenia dotyczące lokalnych rynków pracy, ofert urzędów pracy. Pewną barierą dla pracodawców, chcących pomóc zwalnianym pracownikom, był również brak wiedzy o procesie zarządzania karierami zawodowymi członków organizacji, z którymi kończy się współpracę. Może właśnie dlatego tylko co dziesiątemu respondentowi (10,2%) zaoferowano pomoc przy sporządzaniu planu kariery.

Nasuwa się pytanie: jakie zależności istniały między powszechnością omówionych działań pomocowych z zakresu zarządzania karierami zawodowymi zwalnianych pracowników a zmiennymi charakteryzującymi respondentów lub firmę, w której tracili miejsce pracy? Celem udzielenia odpowiedzi sprawdzono wartości współczynnika V-Cramera¹⁵. W odniesieniu do zmiennych: rodzaj stanowiska (kierownicze/wykonawcze), płeć, wielkość firmy oraz miejscowości, w której był zlokalizowany zakład pracy, analizowany współczynnik nie przekraczał wartości 0,3, co oznacza brak zależności o przynajmniej średniej sile. Analiza zebranych danych wykazała natomiast średnie, a nawet znaczne zależności między poszczególnymi działaniami pracodawców a branżą, w której funkcjonowali. Najsilniejsze korelacje stwierdzono w ramach szkoleń na temat: a) przygotowywania dokumentów aplikacyjnych (0,51), b) aktywnych metod szukania pracy (0,49)¹⁶. Na podstawie wyników analizy zgromadzonego materiału badawczego stwierdzono, że szkoleń przygotowujących zwolnionych respondentów do poszukiwania nowego miejsca zatrudnienia nie oferowano – w obu przypadkach – w żadnej z następujących branż: a) budownictwo, b) handel hurtowy i detaliczny, c) rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo, d) edukacja, e) administracja publiczna i obrona narodowa. Możliwymi barierami w zastosowaniu innych działań z zakresu outplacementu (w tym takich, które dotyczą zarządzania karierami zawodowymi derekrutowanych członków organizacji) były: brak stosownej wiedzy menedżerów (lub właścicieli firm), konieczność poniesienia dodatkowych kosztów, problemy z zarządzaniem takimi projektami, niechęć i bierne postawy pracowników oraz związków zawodowych (podobne bariery utrudniające zastosowanie zwolnień monitorowanych w praktyce wykazały zrealizowane w 2010 roku badania jakościowe agencji badawczej Partner in Business Strategies [Majewska 2010]).

Zrealizowane badania służyły także ustaleniu działań z zakresu zarządzania karierami zawodowymi preferowanymi przez

¹⁵ Współczynnik V-Cramera przyjmuje wartości od zera do 1. W artykule uwzględniono następującą skalę korelacji: $|r|=0$ (współzależność nie istnieje), $0<|r|<0,3$ (jest słaba), $0,3\leq|r|<0,5$ (średnia), $0,5\leq|r|<0,7$ (znaczna), $0,7\leq|r|<0,9$ (wysoka), $0,9\leq|r|<1,0$ (bardzo wysoka), $|r|=1$ (pełna, funkcyjna). Skala ta ma jednak charakter umowny i bywa różnie ujmowana przez autorów opracowań statystycznych [Stanisz 2006].

¹⁶ Ze względu na niewielką powszechność działań związanych z zarządzaniem karierami zawodowymi respondentów zrezygnowano z analizy korelacji wielokrotnych.

Tabela 1. Działania z zakresu zarządzania karierami zawodowymi stosowane wobec lubuskich pracowników zwolnionych w latach 2008-2014

Działania z zakresu zarządzania karierami zawodowymi zwalnianych pracowników	% odpowiedzi	Procentowy udział działań w ramach poszczególnych rodzajów pomocy	Liczba poszczególnych działań / Suma wszystkich działań (*100)
<i>Pomoc przy określeniu słabych i mocnych stron zwalnianego pracownika, jego kompetencji zawodowych pod względem przydatności na zewnętrznym rynku pracy, przeprowadzeniu oceny potencjału rozwojowego</i>			
1. Pomoc w rozpoznawaniu swoich zalet i wad	15,5	9,8	2,2
2. Pomoc w identyfikacji kompetencji zawodowych zwalnianego pracownika	13,2	8,3	1,8
3. Pomoc w trakcie analizy własnego potencjału rozwojowego	10,9	6,8	1,5
<i>Pomoc przy określeniu prac najbardziej dostosowanych do kompetencji zawodowych, oczekiwań i zainteresowań zwalnianego pracownika oraz wyznaczenie celów jego przyszłej kariery zawodowej</i>			
4. Pomoc przy określeniu rodzajów prac najbardziej dostosowanych do oczekiwań zawodowych zwalnianego pracownika	13,2	8,3	1,8
5. Pomoc przy określeniu rodzajów prac najbardziej dostosowanych do kompetencji zwalnianego pracownika	12,4	7,8	1,7
6. Pomoc przy określeniu celów przyszłej kariery zawodowej	12,4	7,8	1,7
7. Pomoc w trakcie analizy własnych zainteresowań zawodowych i pozazawodowych	11,6	7,3	1,6
8. Pomoc przy przeprowadzaniu analizy własnych oczekiwań i aspiracji zawodowych	10,9	6,8	1,5
<i>Pomoc przy opracowaniu planu kariery zawodowej (i planów alternatywnych) zwalnianego pracownika; wyposażenie go w kompetencje i narzędzia niezbędne do poszukiwania nowego miejsca zatrudnienia</i>			
9. Zapewnienie infrastruktury niezbędnej do poszukiwania pracy, w tym	20,9	14,8	14,5
10. Pomoc przy ustalaniu tematów szkoleń lub innych sposobów nabycia/rozwińnięcia kompetencji potrzebnych potencjalnemu pracodawcy	19,4	12,2	2,7
11. Szkolenia na temat aktywnych metod szukania pracy, np. wykorzystania różnych źródeł informacji o wakatach (gazety, Internet, relacje interpersonalne)	14	9,8	1,9
12. Szkolenia na temat możliwości współpracy z lokalnymi urzędami pracy i agencjami zatrudnienia w celu uzyskania informacji o możliwościach udziału w stażach i praktykach przygotowujących do podjęcia pracy w nowym zawodzie	13,2	17,3	1,8
13. Szkolenia na temat przygotowywania dokumentów aplikacyjnych	13,2	9,3	1,8
14. Pomoc w opracowaniu listy potencjalnych pracodawców	12,4	16,3	1,7
15. Szkolenia na temat możliwości współpracy z lokalnymi urzędami pracy i agencjami zatrudnienia w celu uzyskania informacji o szansach uzyskania pracy w regionie i bezpłatnych szkoleniach prowadzonych na terenie ich działania	12,4	16,3	1,7
16. Pomoc przy ustalaniu sposobów wspierania własnej kariery zawodowej, a także warunków ich sukcesu	11,6	7,3	1,6
17. Pomoc przy opracowaniu planu kariery	10,1	6,3	1,4
18. Szkolenia na temat autoprezentacji podczas rozmowy kwalifikacyjnej czy sesji <i>assessment center</i> (AC), odpowiadania na tzw. trudne pytania; reagowania w sytuacjach stresowych	9,3	6,6	1,3
19. Szkolenia na temat lokalnych rynków pracy, ofert urzędów pracy	9,2	12,2	1,3
20. Szkolenia na temat negocjowania warunków pracy z nowym pracodawcą	6,2	4,4	0,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

derekrutowanych pracowników. Stwierdzono, że ponad połowa respondentów chętnie skorzystałaby ze szkoleń na temat współpracy z lokalnymi urzędami pracy i agencjami zatrudnienia w celu pozyskania wiedzy o możliwościach udziału w stażach i praktykach przygotowujących do podjęcia pracy w nowym zawodzie (57%), jak również z działań z zakresu za-

ządzania karierami zawodowymi (np. przy ustalaniu sposobów wspierania własnej kariery oraz warunków ich sukcesu, a także przy określeniu celów przyszłej kariery – po ok. 55%). Ponad połowa ankietowanych chciałaby także otrzymać: wsparcie przy opracowaniu listy potencjalnych miejsc zatrudnienia (54%) i/lub narzędzia niezbędne do szukania pracy¹⁷.

¹⁷ Zdaniem uczestników wspomnianych już w artykule badań zrealizowanych w 2009 roku przez przedstawicieli Pracuj.pl i wirtualnego centrum doradztwa w karierze – serwisu ArchitektKariery.pl – w razie utraty zatrudnienia najkorzystniejszymi działaniami pomocowymi pracodawcy byłyby: zapewnienie szkoleń zawodowych (65%), pomoc w wyszukaniu dostępnych ofert pracy (45%), spotkania z coachem kariery (45%), organizacja szkoleń językowych (38%) oraz pomoc w przygotowaniu dokumentów rekrutacyjnych (po 38%) [Outplacement oczami pracowników... 2009].

Zakończenie

Kariery zawodowe jednostek zależą, jak wynika z rezultatów wielu badań, od nich samych, a przede wszystkim od ich osobowości, potrzeb, sposobu myślenia i uczenia się, predyspozycji i zainteresowań, wyznawanych wartości, a także płci, środowiska rodzinnego czy faz życia. Determinowane są też przez otoczenie, np. przez warunki na rynku pracy. Istotne znaczenie mają również działania zatrudniających ich pracodawców, podejmowane nie tylko w momencie przyjmowania danego pracownika czy planowania jego dalszego rozwoju w firmie, ale także wtedy, gdy konieczne jest zakończenie współpracy.

Wyniki naszych badań wykazały, że *gros* osób, które utraciły pracę w latach 2008-2014, nie było wspieranych przez swoich pracodawców w procesie zmiany drogi zawodowej. Pomoc zazwyczaj ograniczała się do udostępnienia zwalnianym pracownikom infrastruktury niezbędnej do poszukiwania pracy, przekazania informacji na temat ich wad i zalet i/lub o aktywnych metodach szukania pracy. Trzeba to uznać za pomoc niewystarczającą, a w zasadzie – za pozostawienie przypadkowi tej sfery zarządzania ludźmi w procesie restrukturyzacji zatrudnienia. Takie postępowanie może powodować wiele niekorzystnych konsekwencji, np. negatywnie rzutować na wizerunek przedsiębiorstwa na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, co w rezultacie może pogorszyć i tak trudną sytuację firmy, uniemożliwić jej sanację, ograniczyć szanse na znalezienie i wykorzystanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, Wydawnictwo „Akade”, Kraków.
- Aquilanti T.M., Leroux J., 1999, *An integrated model of outplacement counseling*, Journal of Employment Counseling, vol. 36.
- Arslan H.B., 2005, *Where can outplacement be placed? Offering a broader role to assistance: A theoretical approach*, Problems and Perspectives in Management, no. 3.
- Bohdziewicz P., 2002, *Zarządzanie rozwojem i karierami pracowników w realiach polskich przedsiębiorstw*, [w:] Z. Janowska (red.), *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, Zakład Zarządzania Personalem Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Chełpa S., 2005, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Doherty N., 1998, *The role of outplacement in redundancy management*, Personnel Review, vol. 27, no. 4.
- Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., 2005, *Mistrzostwo osobiste a wybór kariery zawodowej*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 2.
- Holland J., 1996, *Exploring careers with a typology. What we have learned and some new directions*, American Psychologist, vol. 51.
- Janowska Z., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Januszek H., 1998, *Planowanie karier zawodowych – nowy instrument motywowania pracowników*, [w:] J. Orczyk (red.), *Współczesne dylematy zatrudnienia*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 265, Poznań.
- Juchnowicz M., 1998, *Rozwój zawodowy pracowników*, Polityka Społeczna, nr 9.
- Karasek J., Emerling A., Kwiatkowski P., 2011, *Optymalizacja kosztów a utrzymanie pracowników. O reakcjach firm na trudne warunki rynkowe*, KPMG, Warszawa.
- Korc L., Pietrulewicz B., 2003, *Kariera zawodowa*, Instytut Edukacji Techniczno-Informatycznej Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- Maheshwari S., Krishnan T.N., 2004, *Career effectiveness and its determinants*, Working Paper no. 2004-05-06, <http://www.iimahd.ernet.in/publications/data/2004-05-06sunilm.pdf> [dostęp: luty 2008].
- Majewska A., 2010, *Outplacement w opinii pomorskich pracodawców*, dodatek Rzeczypospolitej, 2 grudnia, http://www.rzeczpospolita.pl/pliki/dodatki_tematyczne/wsparcie.pdf [dostęp: 25.07.2014].
- Miś A., 1995, *Koncepcja kariery zawodowej pracownika w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 447, Kraków.
- Miś A., 1998, *Kariera jednostki – determinanty wyborów*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 512, Kraków.
- Miś A., 2002, *Kariera w organizacji: przed i po przełomie wieków*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 607, Kraków.
- Moczydłowska J., 2008, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa.
- Outplacement oczami pracowników – wyniki badania*, 2009, <http://hrstandard.pl/2009/09/03/outplacement-oczami-pracownikow-wyniki-badania/> [dostęp: 25.07.2014].
- Pawlak Z., 2003, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Rokicka E., 1995, *Wzory karier kierowniczych w gospodarce państwowej. Z badań nad ludnością dużego miasta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Schein E.H., 1990, *Career Anchors. Discovering your Real Values*, Jossey-Bass/Pfeifer Printing, San Francisco.
- Smolbik-Jęczmień A., 2004, *Kształtowanie kariery zawodowej jako wyznacznik przedsiębiorczości*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1020, seria Zarządzanie nr 2, Wrocław.
- Stanisz A., 2006, *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, tom 1: Statystyki podstawowe, StatSoft Polska Sp. z o.o., Kraków.
- Stankiewicz J., Bortnowska H., 2007, *Zarządzanie procesem derekrutacji pracowników poprzez outplacement a sukces organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 1, Sopot.
- Stankiewicz J., Bortnowska H., 2013, *Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, [w:] B. Olszewska, M. Czarnecki, E. Piwoni-Krzyszowska (red.), *Przedsiębiorstwo jako organizacja uczyca się*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 310, Wrocław.
- Stankiewicz J., Bortnowska H., 2015, *Outplacement w praktyce lubuskich przedsiębiorstw*, artykuł przygotowany na konferencję naukową „Wyzwania Rynku z Perspektywy Firmy i Konsumenta” organizowaną przez Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, termin konferencji: 21-22.09.2015.
- Strużyńska J., Madej E., 2005, *Przyszłość zarządzania karierą*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 2.
- Super D.E., 1976, *Career Education and the Meaning of Work. Monographs on career education*, DC: The Office of Career Education, U.S. Office of Education, Washington.

Sysko-Romańczuk S., 2001, *Rozwój i doskonalenie personelu*, [w:] Z. Gomołka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Szmidt H., 2011, <http://businesscoachingmag.pl/coaching-kariery-business-coaching-012011/> [dostęp: 10.06.2011].

Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, 2009, *Raport o sytuacji banków w 2008 roku*, Warszawa, http://www.knf.gov.pl/Images/Raport_banki_2008_tcm75-10241.pdf [dostęp: 11.11.2013].

Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, 2011, *Raport o sytuacji banków w 2010 roku*, Warszawa, http://www.knf.gov.pl/Images/Banki_2010_tcm75-26414.pdf [dostęp: 11.11.2013].

Wołk Z., 2005, *Rozwój zawodowy na tle życia. Życie człowieka jako proces rozwojowy*, *Problemy Profesjologii*, nr 1.

www.ewaluacja.gov.pl/wyniki/documents/6_052.pdf [dostęp: 12.10.2014].