

# Spis treści

|                                                                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Wstęp. . . . .                                                                                                              | 11        |
| <b>Część I</b>                                                                                                              |           |
| <b>Zarządzanie procesem odchodzenia pracowników z organizacji sprawnym działaniem kultury organizacyjnej firmy. . . . .</b> | <b>15</b> |
| Rozdział 1. Zwalnianie pracowników a wizerunek przedsiębiorstwa . . . .                                                     | 17        |
| Firma w oczach byłych pracowników. . . . .                                                                                  | 17        |
| Podstawy prawne rozwiązywania stosunku pracy. . . . .                                                                       | 23        |
| Rozdział 2. Przegląd najczęściej występujących przyczyn odchodzenia pracowników z przedsiębiorstwa . . . . .                | 27        |
| Zwolnienia spowodowane przyczynami organizacyjnymi. . . . .                                                                 | 28        |
| Zwolnienia spowodowane negatywną oceną pracy. . . . .                                                                       | 33        |
| Zwolnienia z inicjatywy pracownika . . . . .                                                                                | 36        |
| <b>Część II</b>                                                                                                             |           |
| Gdy decyzję <b>podejmuje pracodawca</b> . . . . .                                                                           | 43        |
| Rozdział 3. Restrukturyzacja firmy a redukcja zatrudnienia . . . . .                                                        | 45        |
| Pojęcie restrukturyzacji. . . . .                                                                                           | 45        |
| Restrukturyzacja zatrudnienia jako nieodzowny element restrukturyzacji przedsiębiorstwa. . . . .                            | 46        |
| Przebieg procesu restrukturyzacji zatrudnienia. . . . .                                                                     | 50        |
| Znaczenie komunikacji. . . . .                                                                                              | 54        |
| Pojęcie planu społecznego. . . . .                                                                                          | 57        |
| Próba podsumowania. . . . .                                                                                                 | 61        |
| Rozdział 4. Redukcja zatrudnienia a dalsze funkcjonowanie firmy . . . .                                                     | 62        |
| Syndrom „tych, co przeżyli”. . . . .                                                                                        | 62        |
| Sposoby przeciwdziałania negatywnym skutkom redukcji. . . . .                                                               | 65        |

|                                                                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Rozdział 5. Sposoby przeciwdziałania przerostowi zatrudnienia . . . . .                                          | 69         |
| Planowanie zatrudnienia . . . . .                                                                                | 71         |
| Wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia . . . . .                                                            | 74         |
| Rozdział 6. Rozwiązania alternatywne wobec redukcji zatrudnienia . . . . .                                       | 76         |
| Zachęcanie do dobrowolnego odejścia z organizacji połączone z systemem odpraw . . . . .                          | 76         |
| Zaproponowanie pracownikom urlopów bezpłatnych (lub częściowo płatnych). . . . .                                 | 78         |
| Obniżka wynagrodzeń osób zatrudnionych w firmie . . . . .                                                        | 80         |
| Rozdział 7. Podejmowanie decyzji dotyczących wyboru osób przeznaczonych do zwolnienia w ramach redukcji. . . . . | 83         |
| Kryterium stażu pracy. . . . .                                                                                   | 83         |
| Kryterium społeczne . . . . .                                                                                    | 84         |
| Kryterium efektywnościowe . . . . .                                                                              | 85         |
| Rozdział 8. Przekazywanie pracownikom informacji o podjętych decyzjach. . . . .                                  | 90         |
| Utrata zatrudnienia jako poważny problem psychologiczny. . . . .                                                 | 90         |
| Zasady prowadzenia rozmów ze zwalnianymi pracownikami . . . . .                                                  | 92         |
| Rozdział 9. Outplacement . . . . .                                                                               | 100        |
| Czym jest outplacement?. . . . .                                                                                 | 100        |
| Rodzaje outplacementu . . . . .                                                                                  | 105        |
| Dlaczego firmy decydują się na zastosowanie outplacementu?. . . . .                                              | 108        |
| Trudności związane z prowadzeniem programów outplacementu w Polsce . . . . .                                     | 110        |
| Jak mierzyć efektywność outplacementu?. . . . .                                                                  | 115        |
| Rozdział 10. Zwolnienia spowodowane negatywną oceną pracy. . . . .                                               | 117        |
| Najczęstsze przyczyny niewłaściwego wykonywania zadań . . . . .                                                  | 117        |
| Zła organizacja pracy w firmie. . . . .                                                                          | 117        |
| Błędy w procesie rekrutacji i selekcji . . . . .                                                                 | 118        |
| Trudności przeżywane przez długoletnich pracowników. . . . .                                                     | 124        |
| Zagadnienia, które należy rozważyć przed podjęciem ostatecznej decyzji . . . . .                                 | 126        |
| Informowanie pracownika o zwolnieniu spowodowanym negatywną oceną pracy. . . . .                                 | 131        |
| <br>Część III                                                                                                    |            |
| <b>Gdy decyzję podejmuje pracownik . . . . .</b>                                                                 | <b>137</b> |
| Rozdział 11. Powody odchodzenia dobrych pracowników z organizacji . . . . .                                      | 139        |
| Brak realistycznego obrazu przyszłej pracy. . . . .                                                              | 142        |

|                                                                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Zatrudnianie osób ze zbyt wysokimi kwalifikacjami . . . . .                                                                 | 144        |
| Niewłaściwy przebieg okresu adaptacyjnego . . . . .                                                                         | 145        |
| Niesatysfakcjonujący poziom wynagrodzeń . . . . .                                                                           | 148        |
| <b>Rozdział 12. Jak zatrzymać wartościowych pracowników w firmie? Program działań długofalowych . . . . .</b>               | <b>151</b> |
| Przestrzeganie najważniejszych zasad efektywnego kształtowania systemów motywacyjnych . . . . .                             | 151        |
| Tworzenie kafeteryjnych systemów wynagradzania . . . . .                                                                    | 155        |
| Stosowanie mniej popularnych, a skutecznych sposobów motywowania . . . . .                                                  | 158        |
| Właściwe kształtowanie polityki szkoleniowej . . . . .                                                                      | 161        |
| Prawidłowości związane z procesem uczenia się osób dorosłych . .                                                            | 161        |
| Właściwy dobór uczestników prowadzonych przez firmę szkoleń .                                                               | 162        |
| Tworzenie uczącej się organizacji . . . . .                                                                                 | 164        |
| Stwarzanie pracownikom możliwości awansu . . . . .                                                                          | 168        |
| <b>Rozdział 13. Rozmowa z odchodzącym pracownikiem źródłem informacji o polityce personalnej przedsiębiorstwa . . . . .</b> | <b>173</b> |
| Sygnały świadczące o zamiarze odejścia . . . . .                                                                            | 173        |
| Czy warto nakłaniać pracownika do pozostania? . . . . .                                                                     | 175        |
| Zasady prowadzenia tzw. wywiadów końcowych . . . . .                                                                        | 177        |
| <b>Dodatek</b>                                                                                                              |            |
| <b>Odejść z klasą. Kilka słów do rozstających się z firmą pracowników . .</b>                                               | <b>185</b> |
| Rozstanie z pracodawcą jako naturalny etap życia zawodowego .                                                               | 185        |
| Jak przewidzieć zwolnienie? . . . . .                                                                                       | 189        |
| Wskazówki dla odchodzących . . . . .                                                                                        | 191        |
| <b>Bibliografia . . . . .</b>                                                                                               | <b>195</b> |