

PREZAPOSLOVANJE

»Izguba zaposlitve je eden od najbolj stresnih dogodkov, ki se lahko zgodi v posameznikovem življenju. Menim, da je v takšnih negotovih situacijah ključnega pomena zagotavljanje pomoči in podpore, saj lahko pomembno vpliva na življenje posameznika. Metoda prezaposlovanja temelji na oblikovanju kakovostnega programa ob (množičnem) odpuščanju, ki skuša zadovoljiti potrebe in želje vseh vpletenih. Menim, da je dodana vrednost metode prezaposlovanja ravno v prilagodljivosti in osredotočenosti na vse vpletene – ne le na odpuščene, temveč tudi na 'preživele' zaposlene in vodstvo.«

Prezaposlovanje (angl. *outplacement*) je oblika kariernega svetovanja, namenjena pomoči zaposlenim, ki so bili nedavno odpuščeni. Navadno v primerih, ko mora organizacija izrazito zmanjšati število zaposlenih, organizira in financira svetovanje, ki pomaga njihovim nekdanjim zaposlenim pri spopadanju z izgubo zaposlitve in opolnomočenju pri ponovnem vstopu na trg dela (Aquilanti in Leroux, 1999).

Integriran model prezaposlovanja (Aquilanti in Leroux, 1999) vključuje štiri faze, skozi katere gre posameznik v obdobju od odpustitve z delovnega mesta do nove zaposlitve. Prva faza je faza žalovanja ob izgubi zaposlitve. Izvajalec prezaposlovanja v tej fazi pomaga zaposlenim, da se spopadejo s posledicami odpovedi ter s svojimi čustvi, navadno z občutki jeze in razočaranja. Sledi faza osebne razvoja, ki je namenjena ocenjevanju prednosti, slabosti in interesov zaposlenega. Tretja faza je faza iskanja zaposlitve, v kateri zaposleni posodobijo svoj življenjepiš, aktivirajo svojo osebno mrežo stikov in se pripravljajo na razgovor. Zadnja faza, ki spremlja vse predhodne faze, pa je faza stalnega svetovanja in podpore, ki zagotavlja neprekinjeno psihološko podporo zaposlenemu v tem prehodnem obdobju njegovega življenja.

Če izhajamo iz integriranega modela prezaposlovanja, potem proces prezaposlovanja sestavljajo različne storitve. Čeprav prezaposlovanje običajno vključuje cikel usposabljanj in tečajev, ni namen prekvalificirati zaposlenega. Najpogosteje so vključene naslednje aktivnosti (Gribble in Miller, 2009; van den Bergen, 2013):

- usposabljanje, povezano z iskanjem zaposlitve (pisanje in pregled življenjepisa in motivacijskega pisma, priprava in simulacija razgovora, vzpostavljanje mreže stikov preko družbenih omrežij),
- kratki tečaji (osnove tujega jezika, računalniško opismenjevanje),
- karierno svetovanje, iskanje močnih in šibkih področij,
- psihološko svetovanje in podpora (uravnavanje čustev, soočanje z izgubo),
- finančno in pravno svetovanje.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Zametki prezaposlovanja segajo v Združene države Amerike v čas po koncu 2. svetovne vojne. Program System to Identify Motivated Skills (SIMS) je bil namenjen vojnim veteranom, ki so ponovno vstopali na trg dela. Avtor B. Haldane je načrtoval program v obliki zagotavljanja pomoči pri pisanju življenjepisa, usposabljanju za iskanje zaposlitve in pripravi na razgovore (Pickman, 2013). Številni so v Haldanovem programu usposabljanja prepoznali potencial in nekaj let pozneje so ustanovili prve organizacije, ki so kot zunanji izvajalci ponujale programe prezaposlovanja. Tako se je prezaposlovanje počasi začelo širiti na druge panoge in je bilo sprva namenjeno odpuščenim vodstvenim kadrom v obliki individualnega svetovanja.

Šele v 70. letih prejšnjega stoletja se je metoda razširila na korporativno raven, predvsem kot odgovor na negativne kritike javnosti na naraščajoče število odpuščenih zaposlenih, ki so imeli dolgo delovno dobo v določeni organizaciji. V sredini 80. let prejšnjega stoletja je metoda dosegla tudi Evropo zaradi množičnega odpuščanja zaposlenih pri podjetju Helicopter Wessex v Veliki Britaniji. Prvi programi prezaposlovanja so navadno vključevali le karierno svetovanje oz. usposabljanja za iskanje nove zaposlitve, šele pozneje so se storitve razširile tudi na psihološko svetovanje ter finančno in pravno pomoč (Waraich, 2012).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Marzucco in Hansez (2016) sta v svojo raziskavo vključila 360 belgijskih zaposlenih, ki so bili po odpustitvi vključeni v program prezaposlovanja. Zanimal ju je odnos med zaznano ustreznostjo programov (kakovost storitev, praktičnost vključenih aktivnosti), občutkom pravičnosti in drugimi pozitivnimi učinki programov prezaposlovanja. Ugotovila sta, da zaznana ustreznost programa neposredno vpliva na občutek pravičnosti ter prek le-te na druge pozitivne učinke prezaposlovanja (zmanjšanje negativnih čustev, izboljšanje splošnega počutja, aktivno iskanje nove zaposlitve in pozitivnejše razmišljanje o prihodnosti). Na podlagi tega sta avtorja zaključila, da je kakovost in uporabnost aktivnosti, vključenih v program prezaposlovanja, ključnega pomena za njegovo uspešnost.

Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Butterfield in Borgen (2005) v svoji študiji. Zanimalo ju je namreč, v kolikšni meri je organiziran program prezaposlovanja izpolnil pričakovanja in potrebe odpuščenih. Rezultati njune raziskovalne študije so pokazali, da izbrane storitve niso izpolnile želja zaposlenih. Udeleženci so namreč poročali, da bi si želeli biti bolj slišani, torej bi si želeli več storitev, povezanih s podporo, npr. več psihološkega svetovanja. Prav tako bi si želeli več praktičnosti in fleksibilnosti programa. Kot sta zaključila avtorja, je bistvenega pomena, da organizatorji programa dobro poznajo svojo ciljno populacijo in na ustrezen način prilagodijo izbrane storitve prezaposlovanja.

Vendar pa so do podobnih zaključkov prišli tudi slovaški raziskovalci (Stareček idr., 2019), ki so preučevali zaznano uporabnost programov prezaposlovanja pri odpuščenih zaposlenih. Rezultati so pokazali, da podpora preteklega delodajalca poveča posameznikovo dožemanje lastne zaposljivosti. Prav tako so v raziskavi primerjali čustva odpuščenih glede na njihovo starost. Starejše generacije zaposlenih se manj uspešno spopadajo z izgubo zaposlitve in doživljajo močnejša negativna čustva. Posledično so programi prezaposlovanja zanje učinkovitejši. Kot že omenjeno, so tudi Stareček idr. (2019) zaključili, da je pri prezaposlovanju pomembno osredotočanje na blaženje negativnih občutkov in zagotavljanje psihološke podpore, saj temu sledi aktivno iskanje nove zaposlitve.

Za razliko od prej omenjenih raziskav sta se Alewell in Hauff (2013) v svoji študiji osredotočila na delodajalce v Nemčiji. Zanimalo ju je namreč, zakaj se ti odločajo za izvedbo prezaposlovanja ob odpuščanju. Kot najpogostejši motivi delodajalcev so se pokazali:

- občutek družbene odgovornosti do odpuščenih zaposlenih,
- ohranjanje motivacije in pripadnosti preostalih zaposlenih,
- zmanjšanje finančnih stroškov, ki bi nastali kot posledica pravnih zapletov,
- ohranjanje ugleda ter podobe odgovornega delodajalca na trgu dela.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Proces prezaposlovanja je zasnovan tako, da odpuščeni zaposleni najde novo zaposlitev brez vmesnega obdobja brezposelnosti oz. da je to časovno obdobje čim krajše. V tem pogledu se prezaposlovanje razlikuje od storitev, ki jih ponujajo javni zavodi za zaposlovanje, ki so osredotočeni na pomoč že brezposelnim posameznikom. Upokojitev, prostovoljno delo ali ustanovitev lastnega podjetja so alternativna rešitev nove zaposlitve in se prav tako štejejo kot uspešen rezultat procesa prezaposlovanja (Gribble in Miller, 2009).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Prezaposlovanje je namenjeno odpuščenim posameznikom na prehodu s trenutne zaposlitve na novo zaposlitev, zato se praviloma začne že nekaj časa, preden zaposleni dejansko zapusti organizacijo. Dolžina programa je določena s strani organizacije in/ali na podlagi priporočil izvajalcev prezaposlovanja. Določene organizacije se odločijo, da bodo izvedle program tudi za obstoječe zaposlene, zlasti za ključne kadre. Cilj tega programa je zmanjšati tveganje za neželene odsotnosti ključnih kadrov v procesu prezaposlovanja, kot tudi zmanjšati njihovo negotovost pri prevzemanju novih delovnih nalog in odgovornosti (van den Bergen, 2013).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Tako kot časovni okvir, se tudi potek izvedbe prezaposlovanja razlikuje med organizacijami. Razdelimo ga lahko na štiri korake (Stacho in Stachová, 2015):

1. korak – načrtovanje programa prezaposlovanja:

- *Kdo bo vodil in izvajal prezaposlovanje?* Cilj prvega koraka je oblikovati program prezaposlovanja. Najprej je treba opredeliti, kdo bo projekt vodil oz. pozneje izvajal. Najbolj optimalno je, da projekt organizira skupina posameznikov, ki jo sestavljajo zaposleni v organizaciji in zunanji izvajalci. Prednosti zaposlenih so, da poznajo dinamiko organizacije, vendar se od njih zahteva dodaten čas in znanja, ki jih navadno nimajo. Po drugi strani imajo zunanji izvajalci izkušnje in ustrezna strokovna znanja s tega področja, ampak hkrati predstavljajo večji strošek za organizacijo.
- *Komu bo program namenjen in kakšne so posebnosti populacije?* Prva naloga izvajalske skupine je opredeliti posameznike, ki bodo odpuščeni in bodo vključeni v program prezaposlovanja. Opredeli se tudi, katera specifična znanja in delovne naloge so ti posamezniki opravljali.
- *Kakšen je časovni interval izvedbe programa?* Potem se določi časovni interval programa. Za nižje delovne pozicije se običajno načrtuje krajše oblike prezaposlovanja, npr. do treh mesecev. Časovni obseg za višja delovna mesta in vodstvene položaje pa se lahko podaljša tudi do nekaj mesecev.
- *Katera oblika je najbolj primerna?* V prvem koraku je treba določiti še obliko prezaposlovanja, ki je neposredno odvisna od števila odpuščenih zaposlenih, njihovih delovnih mest in finančnih sredstev organizacije. Skupinska oblika prezaposlovanja se pogosteje uporablja za zaposlene na nižjih delovnih mestih ali če je na voljo malo finančnih sredstev. Individualno prezaposlovanje je navadno namenjeno višjim delovnim mestom, npr. vodstvenim.
- *Katere izobraževalne metode in vsebine bo program vključeval?* Nena zadnje je treba v prvem koraku opredeliti tudi izobraževalne metode

in njihove vsebine. Od izobraževalnih metod so najpogosteje uporabljene oblike predavanj, igranja vlog in delavnic. Njihova vsebina je običajno usmerjena v možnosti iskanja nove zaposlitve, pravno in finančno svetovanje ter druge psihološke tematike.

2. korak – priprava komunikacijskega načrta: V drugem koraku se osredotoči na komunikacijski načrt prezaposlovanja. Ključna elementa komunikacije med procesom prezaposlovanja sta odprtost in sprotnost komuniciranja, kar se predvsem nanaša na neprikrivanje novic. To je edini način, kako preprečiti govorice in dezinformacije v organizaciji. V sklopu notranjega komuniciranja je treba pripraviti tudi vodje na ustrezno komunikacijo z odpuščenimi in preostalimi zaposlenimi. Izvajalce odpustitvenih pogovorov je treba usposobiti, da novico sporočijo objektivno in jedrnato. Neustrezno sporočena novica o odpustitvi namreč lahko poveča stisko odpuščenega ter verjetnost za pravne zaplete in negativne odzive drugih. Vodje morajo biti pripravljeni na različne odzive odpuščenih zaposlenih in v vseh primerih ustrezno reagirati. Prav tako je pomembno, kako se informacija o odpuščanju sporoči preostalim zaposlenim. Vodje jih morajo po sporočeni novici ustrezno motivirati, saj se tudi obstoječi zaposleni soočajo z občutki negotovosti ter prevzemanjem novih odgovornosti in delovnih nalog. Za organizacijo je ključnega pomena tudi zunanja komunikacija, zlasti v primerih množičnega odpuščanja. Kako se novica predstavi javnosti, vpliva na javno podobo organizacije kot delodajalca.

3. korak – izvedba programa prezaposlovanja: Sama izvedba programa prezaposlovanja predstavlja tretji korak, ki se lahko razdeli na dve področji – izvedba programa za odpuščene zaposlene in izvedba programa za obstoječe zaposlene, npr. za ključne kadre. Program za odpuščene zaposlene se začne z odpustitvenim pogovorom in predstavitvijo nadaljnjih korakov programa prezaposlovanja. Program za ključne kadre se navadno začne s predstavitvijo nove organizacijske strukture, njihovega položaja in njihovih novih odgovornosti.

4. korak – vrednotenje programa prezaposlovanja: Po končani izvedbi sledi še zadnji korak, ki je vrednotenje izvedenega programa prezaposlovanja. Glede na to, da je eden od glavnih ciljev povračilo izgubljenih stroškov, ki

jih je imela organizacija, se je treba osredotočiti na ekonomski doprinos pre zaposlovanja. Pri tem je v pomoč dejstvo, ali se je ohranil dober javni ugled organizacije in podoba odgovornega delodajalca. Ekonomski doprinos se lahko meri tudi z vidika zaposlenih, ki so ostali v organizaciji, pri čemer se lahko uporabijo različne mere organizacijske klime. Učinkovitost programa pre zaposlovanja je navadno opredeljena z novo zaposlitvijo odpuščenega zaposlenega. Težava pri tem je, da organizacija kot bivši delodajalec običajno nima dostopa do teh informacij. Zadnji del programa pre zaposlovanja naj bi bil namenjen še iskanju predlogov za izboljšanje izvedbe.

PRIMER UPORABE METODE

V Sloveniji se od leta 2019 izvaja nacionalni projekt Vključevanje oseb, ki so pred izgubo zaposlitve, v ukrepe na trgu dela (SPIN). Njegov nosilec je Javni študentski, razvojni, invalidski in preživitveni sklad Republike Slovenije, aktivnosti pa izvajajo izbrani projektni partnerji. Namen projekta je pomagati zaposlenim, ki so pred izgubo zaposlitve, ter jih spodbuditi k aktivnemu načrtovanju in razvoju lastne kariere. Projekt SPIN se od ostalih programov pre zaposlovanja razlikuje v tem, da so aktivnosti brezplačne za udeležence, saj so sofinancirane s strani Evropske unije ter Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Prav tako delovne organizacije sodelujejo le kot posredniki in niso aktivno vključene v strukturo programa.

Projekt se deli na dva dela: prvi sklop je namenjen razvoju kariere, drugi sklop pa razvoju kompetenc. Sklopu razvoja kariere je namenjenih 14 pedagoških ur, sestavljenih iz informativnega srečanja, motivacijskih delavnic in individualne obravnave s kariernim svetovanjem in načrtovanjem. Po zaključenem prvem sklopu sledi izvedba usposabljanj, ki so namenjena razvoju kompetenc (socialne, digitalne, strokovne, druge). Izbrana neformalna izobraževanja (npr. tečaj računalništva, tuji jeziki, marketing, poslovni bonton, razvijanje pogajalskih spretnosti) se prilagodijo potrebam ciljne populacije in trajajo vsaj 16 pedagoških ur na osebo. Cilj programa, ki se zaključuje junija 2022, je, da bi vsaj 800 osebam od 3200 vključenih omogočili ohranitev delovnih mest oz. lažji prehod v novo zaposlitev (INVEL, b.d.; Javni študentski, razvojni, invalidski in preživitveni sklad RS, b.d.).

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog lahko pri metodi prezaposlovanja prevzame različne vloge. Na začetku je lahko pobudnik, ki vodstvu predstavi metodo in njene prednosti. Nato lahko pomaga pri načrtovanju programa. S svojim strokovnim znanjem in poznavanjem organizacije zna oceniti, katere izobraževalne metode in vsebine bi bile najprimernejše za izbrano ciljno populacijo. Vloga psihologa je ključnega pomena pri sami izvedbi programa, kjer lahko z organizacijo sodeluje tudi kot zunanji izvajalec.

Kot primarno področje bi izpostavila psihološko podporo. Odpuščeni zaposleni gredo skozi obdobje velikih sprememb, saj poleg rednega prihodka izgubijo tudi svojo rutino, strukturo dneva, socialne stike in del identitete, kar pogosto povzroča poslabšanje duševnega zdravja (Paul in Batinic, 2010). Psiholog ima večšine psihološkega svetovanja, npr. aktivno poslušanje, ki pripomorejo k ustrezni komunikaciji z odpuščenim zaposlenim. Psiholog lahko deluje tudi na področju kariernega svetovanja, zlasti pri psihološkem testiranju. Nenazadnje lahko izvaja tudi ostale aktivnosti znotraj programa, predvsem na področju iskanja nove zaposlitve, npr. vodenje delavnic pisanja življenjepisa in motivacijskega pisma, simulacija zaposlitvenega razgovora.

Glede na to, da je odpustitveni pogovor neprijeten dogodek za obe strani, je vloga psihologa tudi opolnomočenje in podpora izvajalcem odpustitvenega pogovora. V obliki usposabljanj lahko psiholog vodje pripravi na izvedbo pogovora, tj. kako sporočiti negativno novico, kako se ustrezno odzvati na različne možne reakcije odpuščenih in preostalih zaposlenih.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Rezultati raziskovalnih študij kažejo, da so programi prezaposlovanja koristni za odpuščene zaposlene in za njihovo nekdanjo organizacijo. Vendar pa je učinkovitost programov odvisna od same organizacije in tudi izvajalcev, ki jih je v zadnjih letih na voljo vedno več. Ključno je, da organizacija razume pomen prezaposlovanja in ne izbere osnovnega, najcenejšega programa, ki se osredotoča le na pridobitev nove zaposlitve. Dejstvo, da je izguba zaposlitve stresna in lahko posamezniku povzroči finančne,

psihološke in socialne težave, pomeni, da mora program prezaposlovanja zagotavljati podporo na vsakem od teh področij (Broderick, 1996).

Prezaposlovanje lahko predstavlja velik strošek za organizacijo, zlasti če je ravno zaradi finančnih težav prišlo do množičnega odpuščanja. Navadno se za to metodo odločajo večje organizacije, medtem ko manjše na splošno nimajo dovolj finančnih sredstev za izvedbo (DeGroot, 1994). Posledično je doprinos programov prezaposlovanja težje dojemljiv vodstvu organizacije, saj učinkovitost programov ni neposredno merljiva in se posledice, zlasti na ekonomskem področju, odražajo s časovnim zamikom (Stacho in Stachová, 2015).

Prezaposlovanje se navadno izvaja skupinsko, predvsem v primeru množičnega odpuščanja. Raziskave si na tem področju niso enotne. Kot prednost skupinskega programa se izpostavlja, da imajo posamezniki več socialne podpore, ohranjajo višjo samopodobo in poročajo o manj znanih depresije, saj vedo, da niso edini, ki so izgubili zaposlitev (Feldman in Leana, 1994). Po drugi strani pa študije (Martin in Lekan, 2008) kažejo, da bi se bilo bolj smiselno prilagoditi individualnim potrebam vsakega odpuščenega zaposlenega. Čeprav vsi posamezniki doživljajo izgubo zaposlitve kot stresen, negativen dogodek v življenju, obstajajo velike individualne razlike v dojetanju in spoprijemanju s posledicami. Torej bi bilo učinkoviteje za posameznike izvesti različne intervencije, odvisno od njihovega čustvenega stanja, socialno-ekonomskega statusa idr. Pri individualnih programih posamezniki tudi nimajo občutka, da so le ena od številok v skupini (Gribble in Miller, 2009).

LITERATURA

- Alewell, D. in Hauff, S. (2013). Employers' motives behind outplacement activities: A theoretical and empirical investigation. *Personnel Review*, 42(4), 466–487. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2011-0137>
- Aquilanti, T. M. in Leroux, J. (1999). An integrated model of outplacement counseling. *Journal of Employment Counseling*, 36(4), 177–191. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1999.tb01020.x>
- Broderick, R. F. (ur.). (1996). *Issues in civilian outplacement strategies: Proceedings of a workshop*. National Academies Press.
- Butterfield, L. D. in Borgen, W. A. (2005). Outplacement counseling from the client's perspective. *The Career Development Quarterly*, 53(4), 306–316. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2005.tb00661.x>

- DeGroot, D. R. (1994). A look at German outplacement and career management. *International Journal of Career Management*, 6(5), 11–17. <https://doi.org/10.1108/09556219410072315>
- Feldman, D. C. in Leana, C. R. (1994). Better practices in managing layoffs. *Human Resource Management*, 33(2), 239–260. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330206>
- Gribble, L. in Miller, P. (2009). Employees in outplacement services: Do they really get the help that is needed? *Australian Journal of Career Development*, 18(3), 18–28. <https://doi.org/10.1177/103841620901800304>
- INVEL, Inkubator za razvoj podjetništva. (b.d.). *SPIN-KRVS 2019–2022*. <https://invel.si/post-802/spin/#projekt-spin/1/>
- Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS. (b.d.). *Vključevanje oseb, ki so pred izgubo zaposlitve, v ukrepe na trgu dela (SPIN)*. <https://www.srips-rs.si/razvoj-kadrov/vkljucevanje-oseb-ki-so-pred-izgubo-zaposlitve-v-ukrepe-na-trgu-dela-spin>
- Martin, H. J. in Lekan, D. F. (2008). Individual differences in outplacement success. *Career Development International*, 13(5), 425–439. <https://doi.org/10.1108/13620430810891455>
- Marzucco, L. in Hansez, I. (2016). Outplacement adequacy and benefits: The mediating role of overall justice. *Journal of Employment Counseling*, 53(3), 130–143. <https://doi.org/10.1002/joec.12034>
- Paul, K. I. in Batinic, B. (2010). The need for work: Jahoda's latent functions of employment in a representative sample of the German population. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 45–64. <https://doi.org/10.1002/job.622>
- Pickman, A. J. (ur.). (2013). *The complete guide to outplacement counseling*. Routledge.
- Stacho, Z. in Stachová, K. (2015). Outplacement as part of human resource management. *Procedia Economics and Finance*, 34, 19–26. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01596-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01596-8)
- Stareček, A., Gyurák Babelová, Z. in Cagaňová, D. (2019). Generation groups and outplacement programs in Slovak industrial enterprises. *Trendy V Podnikání*, 9(1), 34–43. https://doi.org/10.24132/jbt.2019.9.1.34_43
- van den Bergen, W. (2013). *Displaced workers and the effects of outplacement and severance pay* [Doktorska disertacija]. Universiteit van Amsterdam, Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis.
- Waraich, S. B. (2012). Outplacement revisited. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 160–171. <http://www.jstor.org/stable/23509774>

OUTPLACEMENT

Outplacement is a special form of career counselling designed to help redundant employees find a new job and new employer, and is usually organized and funded by their former employer. The main aim of the method is to help individuals to deal with job loss and to empower them to re-enter the labour market. Outplacement activities are not only directed at those who have to leave their employer, but also at those who remain in the organization after downsizing. The implementation of an outplacement program includes four steps: planning the program, preparing a communication plan, implementing the program, and evaluation. An outplacement program usually contains a set of different activities. Most common are training for writing applications and self-presentation in the recruiting process, psychological counselling, workshops, foreign language courses, financial and legal counselling. The results of research show that outplacement programs have benefits for both redundant employees and their former organization. However, the effectiveness of such programs depends on the selected activities and the organization. It is also important to know and understand the target population and create a program directly for them. Psychologists can take different roles in the outplacement method. They can work as the initiator and organiser of the program. They can also take part in the implementation, especially in psychological and career counselling.