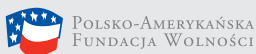


BEZROBOCIE

→ work PL

Outplacement – przewodnik dla pracodawców

Anna Kwiatkiewicz, Kamila Hernik



POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI

FISE➤

Program „Praca w Polsce”
Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności

Program realizuje
Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych



Outplacement **– przewodnik dla pracodawców**

Anna Kwiatkiewicz, Kamila Hernik

Przewodnik powstał w ramach Programu Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności „Praca w Polsce 2009-2010”. Program realizuje Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.

ISBN 978-83-61979-60-9

Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych

Warszawa, styczeń 2010

Projekt graficzny: Frycz|Wicha

Skład graficzny: Agencja BiW

Wszystkie prawa zastrzeżone.

Przedruk i reprodukcja w jakiegokolwiek postaci całości lub części przewodnika bez pisemnej zgody Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych są zabronione.

SPIS TREŚCI

1. CZYM JEST OUTPLACEMENT?	6
1.1. Historia outplacementu	6
1.2. Outplacement w Polsce	7
2. PODSTAWY PRAWNE OUTPLACEMENTU	8
3. FORMY OUTPLACEMENTU	11
3.1. Outplacement klasyczny	11
3.2. Outplacement zaadaptowany	13
4. KTO MOŻE ŚWIADCZYĆ USŁUGI OUTPLACEMENTU?	17
4.1. Powiatowe Urzędy Pracy	17
4.2. Inne instytucje	18
5. FINANSOWANIE OUTPLACEMENTU	20
5.1. Finansowanie pracodawcy	20
5.2. Finansowanie z Funduszu Pracy	21
5.3. Finansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego	21
6. PRAKTYKA ŚWIADCZENIA USŁUG OUTPLACEMENTU	25
6.1. Początek programu outplacementu	26
6.2. Dostęp do informacji	26
6.3. Miejsce świadczenia usługi outplacementu	27
6.4. Kontakt z ekspertami	27
6.5. Warsztaty z zakresu poszukiwania pracy/szkolenia	28
6.6. Pracodawca szuka pracy dla zwalnianych osób	29
7. DLACZEGO WARTO OFEROWAĆ OUTPLACEMENT?	31
7.1. Korzyści dla pracodawcy	31
7.2. Korzyści dla zwalnianych pracowników	32
Bibliografia	32

1.

CZYM JEST OUTPLACEMENT?

W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje się, że outplacement to system łagodnych zwolnień, powiązanych z programem wsparcia dla pracowników poprzez poradnictwo zawodowe i psychologiczne, szkolenia, a także pomoc w znalezieniu nowej pracy. **W praktyce oznacza to, że pracodawca proponuje zwalnianemu pracownikowi kompleksową ofertę pomocy w znalezieniu nowego zatrudnienia.**

W polskim systemie prawnym – zgodnie z ustawą z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy – outplacement jest utożsamiany z terminem „zwolnienia monitorowane” i oznacza: *rozwiązanie stosunku pracy lub stosunku służbowego z przyczyn dotyczących zakładu pracy, w związku z którym są świadczone usługi rynku pracy dla pracowników będących w okresie wypowiedzenia stosunku pracy lub stosunku służbowego, a także zagrożonych wypowiedzeniem w sytuacji gdy zwolnienie dotyczy co najmniej 50 osób w okresie 3 miesięcy.* Należy jednak zaznaczyć, że powyższa definicja nie odzwierciedla w pełni znaczenia outplacementu, który w większym stopniu kładzie nacisk na cel, jakim jest łagodzenie skutków zwolnień zarówno dla pracowników, jak i pracodawców, a także zapewnienie, że zwolniony pracownik w jak najkrótszym czasie znajdzie sobie nową pracę lub zdecyduje się na samozatrudnienie.

W Polsce funkcjonują także inne określenia outplacementu: kontynuacja kariery, przejście zwalnianych pracowników, przekwalifikowywanie zawodowe dla zwalnianych pracowników, kultura zwalniania pracowników, czy program pomocy poszukiwania pracy. Każde z nich oddaje częściowo sens pojęcia outplacementu, gdyż w praktyce istnieje wiele jego odmian, a zawartość programów outplacementowych podlega nieustannym zmianom.

1.1. Historia outplacementu

Początki outplacementu sięgają lat 40-tych XX wieku. Wówczas to quasi-programy outplacementowe były oferowane żołnierzom i oficerom odchodzącym z armii amerykańskiej. Od lat 60-tych usługi te zaczęły być wykorzystywane także w biznesie i wtedy też zaczęto je określać mianem „outplacementu”. Do rozwoju programów outplacementu przyczynił się kryzys lat 70-tych, który zaowocował masowymi zwolnieniami oraz liczne fuzje i przejścia w USA w latach 80-tych. Pod koniec lat 50-tych zaczęły się masowe programy rekonwersji zawodowej pracowników sektora węgla i stali w krajach założycielskich Europejskiej Wspólnoty Węgla i Stali (EWWiS), w szczególności we Francji i w Niemczech. Programy te nie były określane terminem „outplacement”, ale

bazowały na filozofii znalezienia nowego zatrudnienia dla zwalnianych pracowników. W połowie lat 90-tych pionierem zastosowania outplacementu na wielką skalę była Wielka Brytania.

W ciągu blisko 70-ciu lat istnienia outplacement podlegał licznym modyfikacjom. Powodowały je zmiany w naturze pracy oraz częstsze zmiany pracy w trakcie całej kariery zawodowej, co wymuszało konieczność wzbogacania programów outplacementowych o usługi nastawione na uzupełnianie kwalifikacji zawodowych czy też zdobywanie nowego zawodu. Zmieniali się także adresaci usług outplacementowych: w początkowym okresie (lata 60-te) outplacement był kojarzony głównie ze specjalistyczną usługą doradczą skierowaną do pracowników wyższego szczebla, a jednocześnie usługą drogą i świadczoną przez wąską grupę specjalistów. Począwszy od lat 70-tych, w okresie masowych zwolnień i restrukturyzacji, outplacement stał się instrumentem coraz częściej stosowanym i zaczął obejmować także pracowników szeregowych.

1.2. Outplacement w Polsce

W Polsce programy outplacementowe są stosunkowo nowym narzędziem – pojawiły się w końcu lat 90-tych wraz ze stopniową zmianą sposobu przeprowadzania procesów restrukturyzacji. W pierwszym okresie transformacji (początek lat 90-tych) procesy restrukturyzacyjne były konsekwencją prywatyzacji lub zmiany własności przedsiębiorstwa i prawie zawsze powodowały zwolnienia grupowe. Najpopularniejszym instrumentem łagodzenia skutków restrukturyzacji dla zwalnianych pracowników były indywidualne pakiety odprawowe – dodatkowe świadczenie ponad ustawowo obowiązującą odprawę. W ramach tych pakietów zwalnianemu pracownikowi przysługiwało praktycznie jedno świadczenie – rekompensata finansowa, tak było np. w przypadku restrukturyzacji górnictwa. Tylko nielicznym zwalnianym górnikom zapewniano pomoc w szukaniu nowego miejsca pracy poza branżą, a za ewentualne szkolenia zawodowe większość z nich musiała płacić sama.

Pod koniec lat 90-tych jasne okazało się, że pracownicy oczekują czegoś więcej, niż tylko wsparcia finansowego. Wynikało to z sytuacji na rynku pracy oraz trudności ze znalezieniem nowego zatrudnienia. Okazało się także, że potencjalnych odbiorców usług outplacementowych jest znacznie więcej – liczba procesów restrukturyzacyjnych na dużą skalę zmniejszyła się, ale pojawiły się procesy restrukturyzacyjne rozumiane jako „proces nieustannej zmiany ekonomicznej”. Te procesy nie były kojarzone już z niepokojami społecznymi czy masowymi zwolnieniami, ale także powodowały zwolnienia pracowników. W rezultacie zmianie uległy narzędzia i instrumenty służące łagodzeniu skutków tych procesów, a finansowe pakiety odprawowe zostały dodatkowo wzbogacone o usługi outplacementowe, składające się z takich elementów, jak: programy szkoleniowe i przekwalifikowania, usługi pośrednictwa pracy, pomoc w zakładaniu działalności gospodarczej i inne.

Podsumowując, mimo że usługi outplacementowe są stale wykorzystywane w Polsce w niewystarczającym stopniu, to zaczynają być postrzegane jako standardowe rozwiązania w przypadku dużych procesów restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach. Wydaje się, że w najbliższej przyszłości oferowanie ich przez firmę będzie świadczyło o tym, że docenia ona swój kapitał ludzki, a także o tym, że przeprowadza restrukturyzację w sposób społecznie odpowiedzialny.

2.

PODSTAWY PRAWNE OUTPLACEMENTU

W 2003 roku weszła w życie **Ustawa o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników**. Zgodnie z nią pracodawca jest zobowiązany zawiadomić na piśmie właściwy powiatowy urząd pracy (PUP) o przyjętych ustaleniach dotyczących grupowego zwolnienia. W momencie rozpoczęcia zwolnień, pracodawca przekazuje PUP bardziej szczegółowe informacje, takie jak: liczba osób zatrudnionych i zwalnianych, przyczyny, okres przeprowadzania zwolnień grupowych itp. Warto podkreślić, że na mocy tej ustawy na pracodawcy spoczywa wyłącznie obowiązek informacyjny; ustawa nie niesie za sobą obowiązków świadczenia jakichkolwiek usług dla zwalnianych pracowników. Rok później, w 2004 roku została przyjęta **Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy**, a wraz z nią pojawiły się regulacje będące kamieniem milowym dla rozwoju usług outplacementu. Ustawa ta wprowadziła pojęcie zwolnień monitorowanych, a pracodawcy zostali zobowiązani nie tylko do przesłania PUP informacji o planowanych zwolnieniach, ale też do zaproponowania wsparcia dla zwalnianych osób. Zgodnie z art. 70 Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, pracodawca zamierzający zwolnić co najmniej 50 pracowników w okresie 3 miesięcy, jest zobowiązany uzgodnić z powiatowym urzędem pracy właściwym dla pracodawcy zakres i formy pomocy dla zwalnianych pracowników. Uzgodnienia te dotyczą w szczególności sposobu oferowania:

- pośrednictwa pracy,
- poradnictwa zawodowego,
- szkoleń,
- pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy.

Tabela 1. Charakterystyka usług outplacementu

Usługa	Charakterystyka usługi
Pośrednictwo pracy (art. 36, ust. 1)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Udzielanie pomocy bezrobotnym i poszukującym pracy w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia oraz pracodawcom w pozyskaniu pracowników o poszukiwanych kwalifikacjach zawodowych; ➤ Pozyskiwanie ofert pracy; ➤ Upowszechnianie ofert pracy, w tym przez przekazywanie ofert pracy do internetowej bazy ofert pracy, udostępnianej przez ministra właściwego do spraw pracy; ➤ Udzielanie pracodawcom informacji o kandydatach do pracy, w związku ze zgłoszoną ofertą pracy; ➤ Informowanie bezrobotnych i poszukujących pracy oraz pracodawców o aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy;

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inicjowanie i organizowanie kontaktów bezrobotnych i poszukujących pracy z pracodawcami; ➤ Współdziałanie powiatowych urzędów pracy w zakresie wymiany informacji o możliwościach uzyskania zatrudnienia i szkolenia na terenie ich działania; ➤ Informowanie bezrobotnych o przysługujących im prawach i ich obowiązkach.
Poradnictwo zawodowe (art. 38 ust. 1)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Udzielanie bezrobotnym i poszukującym pracy pomocy w wyborze odpowiedniego zawodu i miejsca zatrudnienia, w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> – udzielanie informacji o zawodach, rynku pracy oraz możliwościach szkolenia i kształcenia, – udzielanie porad z wykorzystaniem standaryzowanych metod ułatwiających wybór zawodu, zmianę kwalifikacji, podjęcie lub zmianę zatrudnienia, w tym badanie zainteresowań i uzdolnień zawodowych, – kierowanie na specjalistyczne badania psychologiczne i lekarskie umożliwiające wydawanie opinii o przydatności zawodowej do pracy i zawodu albo kierunku szkolenia, – inicjowanie, organizowanie i prowadzenie grupowych porad zawodowych dla bezrobotnych i poszukujących pracy; ➤ Udzielanie pracodawcom pomocy: <ul style="list-style-type: none"> – w doborze kandydatów do pracy spośród bezrobotnych i poszukujących pracy, – we wspieraniu rozwoju zawodowego pracodawcy i jego pracowników przez udzielanie porad zawodowych.
Szkolenia (art. 2 ust. 1 pkt. 37)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pozaszkolne zajęcia mające na celu uzyskanie, uzupełnienie lub doskonalenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych lub ogólnych, potrzebnych do wykonywania pracy, w tym umiejętności poszukiwania zatrudnienia.
Pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy (art. 39 ust.1)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Przygotowywanie bezrobotnych i poszukujących pracy do lepszego radzenia sobie w poszukiwaniu i podejmowaniu zatrudnienia, w szczególności przez: <ul style="list-style-type: none"> – uczestnictwo w szkoleniu z zakresu umiejętności poszukiwania pracy; – uczestnictwo w zajęciach aktywizacyjnych; – dostęp do informacji i elektronicznych baz danych służących uzyskaniu umiejętności poszukiwania pracy i samozatrudnienia.

Źródło: Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

Pracodawca zamierzający dokonać zwolnień monitorowanych jest zobowiązany podjąć działania polegające na zapewnieniu usług rynku pracy realizowanych w formie programu pracownikom:

- przewidzianym do zwolnienia,
- w trakcie wypowiedzenia,
- w okresie 6 miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego.

Warto podkreślić, że ustawodawca nie daje szczegółowych wytycznych co do dokładnej wartości programów wsparcia dla zwalnianych pracowników oraz sposobu ich wdrażania, zostawiając tym samym swobodę pracodawcy. Oznacza to, że programy outplacementowe za każdym razem powinny być „szyte na miarę” i dostosowane do możliwości finansowych i organizacyjnych pracodawcy, indywidualnych potrzeb zwalnianych pracowników, a także sytuacji na lokalnym rynku pracy.

Bardzo ważny jest fakt, że pracodawcy mogą realizować projekty outplacementowe również wtedy, gdy nie spełniają ustawowego wymogu, czyli nie zwalniają co najmniej 50-ciu osób w przeciągu 3 miesięcy. Oznacza to, że możliwe jest wspieranie zwalnianych pracowników niezależnie od wielkości redukcji zatrudnienia oraz czasu trwania tego procesu. W takim wypadku do realizacji projektu outplacementowego pracodawca może zaprosić PUP oraz innych aktorów rynku pracy, m.in. organizacje pozarządowe świadczące usługi rynku pracy, wyspecjalizowane firmy prywatne, agencje zatrudnienia czy też firmy szkoleniowe.

Ponadto dobrowolna realizacja projektu outplacementowego nie musi wiązać się z koniecznością samodzielnego pokrycia przez pracodawcę wszystkich kosztów projektu. W chwili obecnej możliwe jest sięganie po środki Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) na realizację projektów outplacementowych, o czym więcej w Rozdziale 5. „Finansowanie outplacementu”.

3.

FORMY OUTPLACEMENTU

Istnieje wiele klasyfikacji outplacementu wykorzystujących takie kryteria jak:

- **typ zleceniodawcy** (firma wchodząca w skład Grupy/samodzielna firma);
- **typ odbiorcy** (outplacement: indywidualny/grupowy/menedżerski (*executive*)/mieszany/grupowy publiczny),
- **zakres świadczonych usług** (outplacement: pełny/ograniczony czasowo/kafeteryjny/ze wsparciem administracji/w miarę potrzeb),
- **ukierunkowanie usług** (outplacement: pełny/zorientowany na zmianę postaw i rozwój umiejętności/zorientowany na rynek pracy/zorientowany na przekwalifikowanie zawodowe/zorientowany na rozwój przedsiębiorczości/skoncentrowany na planowaniu przejścia na emeryturę).

Inna klasyfikacja dzieli outplacement ze względu na sposób dostarczania usługi oraz partnerów zaangażowanych w ten proces i wyróżnia outplacement klasyczny, zaadaptowany i środowiskowy. Z punktu widzenia pracodawcy istotne są dwa pierwsze typy outplacementu, a więc outplacement klasyczny i zaadaptowany.

3.1. Outplacement klasyczny

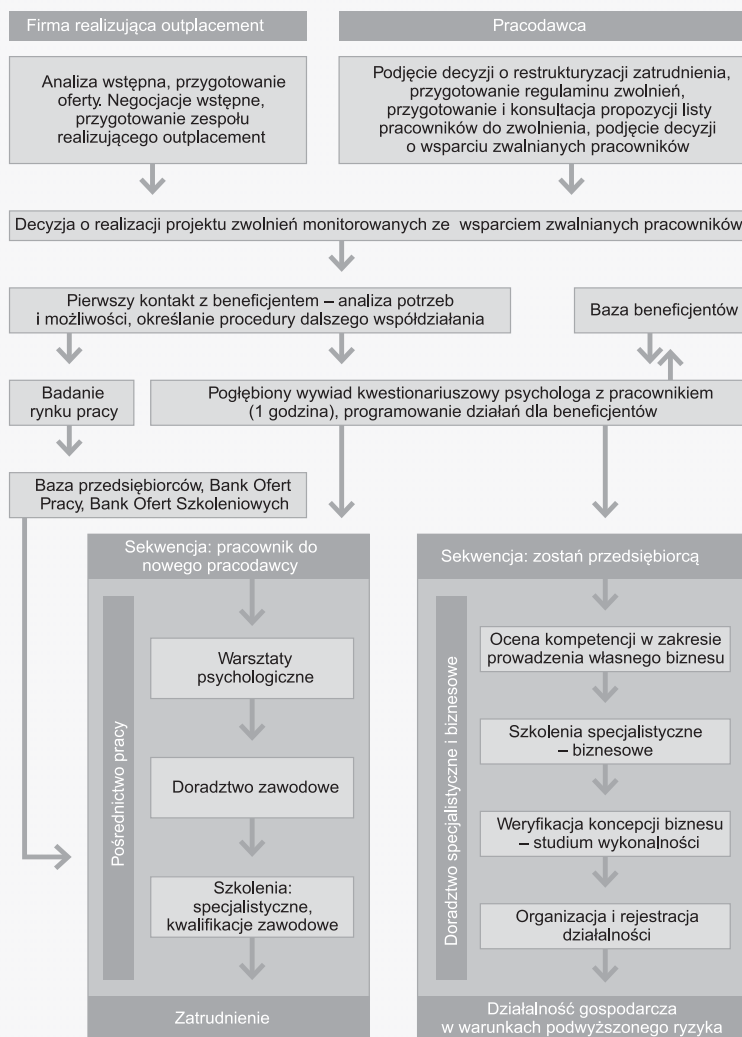
Outplacement klasyczny umożliwia uzyskanie przez zwalnianych pracowników trwałego zatrudnienia w wyniku wykorzystania krótkookresowych działań outplacementowych. Są to działania trwające przeciętnie 1-3 miesiące i skupiające się na diagnozowaniu potencjału i motywacji osoby zwalnianej, zapewnieniu jej wsparcia psychologicznego, świadczenia usług pośrednictwa pracy oraz szeroko rozumianego przygotowania zwolnionego pracownika do odnalezienia się na nowo na rynku pracy. Działania te zakładają wybór jednej z dwóch sekwencji: podjęcie zatrudnienia u nowego pracodawcy (sekwencja „pracownik do nowego pracodawcy”) oraz stworzenie przez zwalnianego pracownika miejsca pracy dla siebie (sekwencja „zostań przedsiębiorcą”).

- **Rola pracodawcy w outplacementie klasycznym** polega na podjęciu decyzji o restrukturyzacji, przygotowaniu regulaminu zwolnień lub uaktualnieniu już istniejącego regulaminu, sporządzeniu listy pracowników, którzy mają być zwolnieni, podjęciu decyzji jakie wsparcie ma być im oferowane w ramach programu outplacementowego oraz zapewnieniu środków

na finansowanie tego programu (więcej na ten temat w Rozdziale 5. „Finansowanie outplacementu”). Pracodawca jest także zobowiązany do wyboru instytucji, która dostarczy usługę outplacementową; może to być PUP, firma konsultingowa specjalizująca się w usługach outplacementowych czy też organizacja pozarządowa działająca na rynku pracy (więcej na ten temat w Rozdziale 4. „Kto może świadczyć usługę outplacementową?”).

Rysunek poniżej prezentuje sekwencję działań wykorzystywaną w procesie outplacementu klasycznego.

Rysunek 1. Outplacement klasyczny



Źródło: M. Boni, E. Żak-Rosiak (red.), *Bezrobocie – co robić? Poradnik outplacementu*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Suwałki 2002, s. 65

3.2. Outplacement zaadaptowany

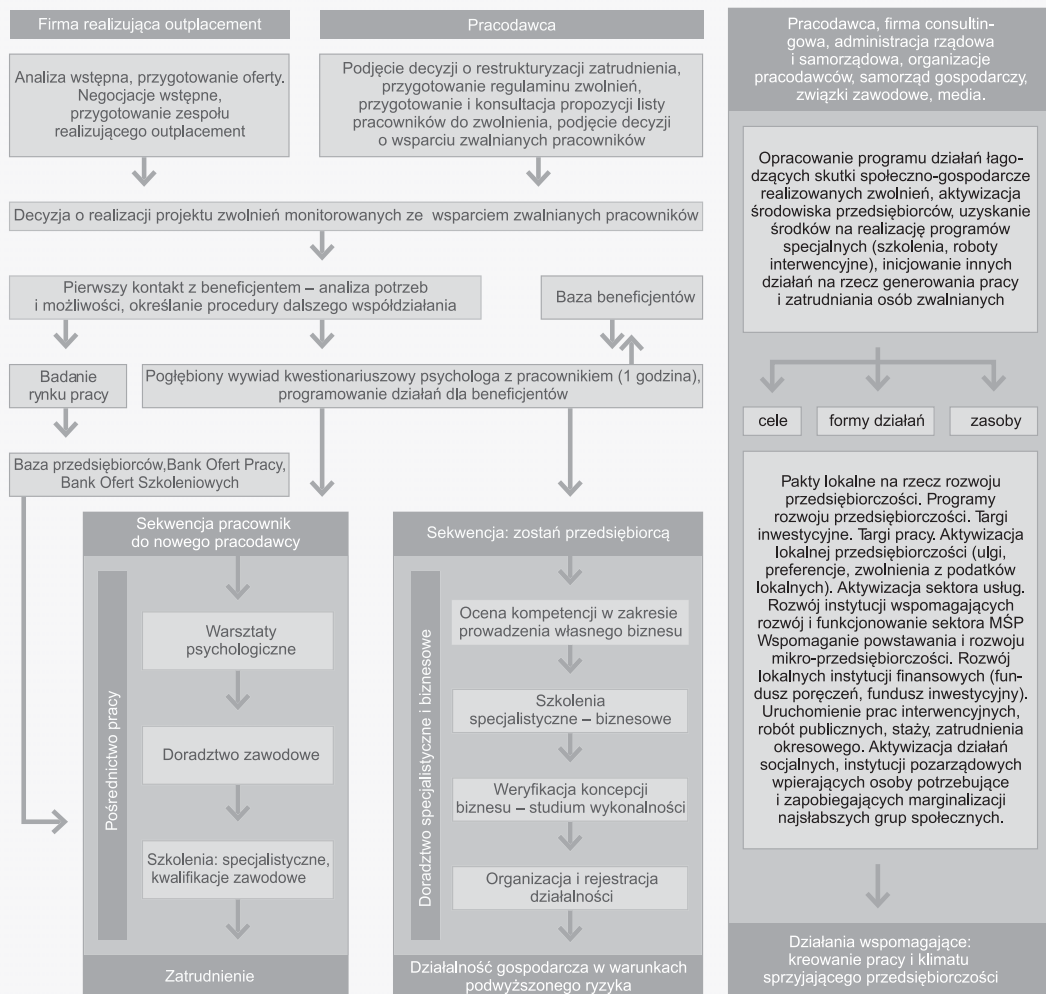
Outplacement zaadaptowany jest, w uproszczeniu, rozszerzonym wariantem outplacementu klasycznego. Znajdziemy w nim wszystkie sekwencje typowe dla outplacementu klasycznego, które zostały wzbogacone o elementy uwzględniające specyfikę lokalnych rynków pracy oraz indywidualne cechy zwalnianych pracowników, takie jak: poziom kwalifikacji zawodowych, stopień ich dopasowania do potrzeb lokalnego rynku pracy oraz skłonność (lub jej brak) do mobilności. W konsekwencji outplacement zaadaptowany charakteryzuje się potrzebą silnego wsparcia ze strony społeczności lokalnej, które jest kluczowe dla pozytywnych i trwałych efektów proponowanych usług.

Outplacement zaadaptowany szczególnie dobrze sprawdza się, gdy podaż pracy (czyli liczba dostępnych ofert pracy) jest ograniczona, rynek pracy charakteryzuje się wysoką stopą bezrobocia, które ma często charakter długotrwały. Ta wersja outplacementu jest także dobrym rozwiązaniem w przypadku, gdy zwolnieni pracownicy prezentują niski poziom kwalifikacji zawodowych i/lub ich kwalifikacje nie odpowiadają zapotrzebowaniu zgłaszanemu przez rynek pracy, a ich postawę charakteryzuje niska motywacja i roszczeniowość. Outplacement zaadaptowany znajduje także zastosowanie w przypadku adresowania go do pracowników o długim stażu pracy u jednego pracodawcy, którzy nie są nawykli do zmiany pracy – mogą zatem potrzebować nieco więcej uwagi i wsparcia, niż osoby przywykłe do częstych zmian zawodowych.

➤ **Rola pracodawcy w outplacementie zaadaptowanym**, podobnie jak w przypadku outplacementu klasycznego, polega na podjęciu decyzji o restrukturyzacji, przygotowaniu regulaminu zwolnień lub uaktualnieniu już istniejącego regulaminu, sporządzeniu listy pracowników, którzy mają być zwolnieni, podjęciu decyzji o tym, jakie wsparcie ma być im oferowane w ramach programu outplacementowego oraz zapewnieniu środków na finansowanie programu (więcej na ten temat w Rozdziale 5. „Finansowanie outplacementu”). Pracodawca jest także zobowiązany do wyboru instytucji, która dostarczy usługę outplacementową; podobnie jak w outplacementie klasycznym może to być PUP, firma konsultingowa specjalizująca się w usługach outplacementowych czy też organizacja pozarządowa działająca na rynku pracy (więcej na ten temat w Rozdziale 4. „Kto może świadczyć usługę outplacementową?”). W tej wersji outplacementu odpowiedzialność pracodawcy jest także związana z włączaniem się w działania dodatkowe podejmowane w skali społeczności lokalnej, jak na przykład wspomaganie kreowania zatrudnienia czy też klimatu sprzyjającego przedsiębiorczości. Zwykle te dodatkowe działania są podejmowane w partnerstwie z innymi podmiotami i mogą przyjąć formę lokalnych paktów na rzecz zatrudnienia.

Rysunek na następnej stronie prezentuje sekwencję działań wykorzystywaną w procesie outplacementu zaadaptowanego.

Rysunek 2. Outplacement zaadaptowany



Źródło: M. Boni, E. Żak-Rosiak (red.), *Bezrobocie – co robić? Poradnik outplacementu*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Suwałki 2002, s. 66

Tabela 2. Porównanie outplacementu klasycznego i zaadaptowanego – wybrane aspekty

Obszar interwencji	Outplacement klasyczny	Outplacement zaadaptowany
Sekwencja „zostań przedsiębiorcą”	➤ Proponowana wszystkim uczestnikom programu outplacementowego jako jedna z możliwości do wyboru.	➤ Proponowana tylko tym uczestnikom programu outplacementowego, którzy zaprezentowali wiarygodny i rokusjący powodzenie biznesplan oraz którzy już zdobyli doświadczenie menedżerskie lub też zademonstrowali „postawę przedsiębiorcy”

Sekwencja „pracownik do nowego pracodawcy”	<ul style="list-style-type: none"> Skupia się na wyposażeniu uczestnika programu outplacementowego w kwalifikacje, na które zgłasza zapotrzebowanie nowy pracodawca 	<ul style="list-style-type: none"> Oprócz wyposażenia pracownika w potrzebne kwalifikacje zawodowe, dużą wagę przywiązuje się do zapewnienia uczestnikom programu odpowiedniego wsparcia psychologicznego
Szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> Głównie wyposażające pracownika w te kwalifikacje, na które zgłasza zapotrzebowanie rynek pracy i/lub nowy pracodawca 	<ul style="list-style-type: none"> Zwiększony wymiar i zakres szkoleń nastawionych na wzmacnianie „zdolności do zatrudnienia” oraz wsparcie psychologiczne dla uczestników programu
Projektowanie programu outplacementowego	<ul style="list-style-type: none"> Pracodawca zleca firmie zewnętrznej przygotowanie oferty na usługi, ewentualnie współpracuje z firmą zewnętrzną 	<ul style="list-style-type: none"> Pracodawca jest aktywnie zaangażowany w projektowanie programu outplacementowego dla swoich pracowników, konsultuje go lub wręcz opracowuje z partnerami społecznymi, czasami konsultacje przeprowadzane są także z innymi interesariuszami, np. władzami lokalnymi
Działania dodatkowe	<ul style="list-style-type: none"> Zwykle nie leżą w sferze zainteresowania pracodawcy 	<ul style="list-style-type: none"> Pracodawca angażuje się lub co najmniej „życzliwie wspiera” dodatkowe działania, takie jak np. analiza klimatu otoczenia po to, by ewentualnie zaproponować działania wzmacniające efekty usług outplacementowych
Długość trwania programu outplacementowego	<ul style="list-style-type: none"> Przeciętnie 1-3 miesiące 	<ul style="list-style-type: none"> Programy są dłuższe, trwają od 3 do 9 miesięcy, a czasem nawet 12 miesięcy

➤ **Warto wiedzieć...**

Właściwie każdy pracodawca oferując program outplacementowy swoim pracownikom powinien zastanowić się nad wprowadzeniem elementów typowych dla outplacementu zaadaptowanego. Efektywny program outplacementowy uwzględnia nie tylko kwalifikacje zawodowe pracowników, ale też ich postawy, motywacje i „zdolność do zatrudnienia”. Pracodawca powinien także wziąć pod uwagę sytuację na lokalnym rynku pracy i ewentualne dodatkowe działania, z których będą mogli skorzystać pracownicy. Praktyka pokazuje, że im mocniejsze osadzenie programu outplacementowego w kontekście lokalnym, zaprojektowanie go we współpracy z partnerami społecznymi i/lub innymi interesariuszami procesu, tym większa jego efektywność i długotrwałe efekty.

Innym istotnym aspektem jest dobrowolność udziału zwalnianych pracowników w programie outplacementowym. W każdej populacji zwalnianych osób (zwłaszcza jeżeli pracodawca wykorzystuje Program Dobrowolnych Odejść) znajdzie się grupa ludzi, którzy znakomicie odnajdą się na rynku pracy w krótkim czasie po odejściu z firmy. Dla takich pracowników udział w progra-

mie outplacementowym nie będzie przydatny. Jednocześnie zawsze istnieje grupa osób o niższych kwalifikacjach czy też kwalifikacjach niedopasowanych do potrzeb lokalnego rynku pracy, mniej przedsiębiorczych lub gorzej znoszących zmiany. Takie osoby powinny być zachęcane do udziału w programie oraz przekonywane o korzyściach z niego płynących (więcej na ten temat w Rozdziale 7. „Dlaczego warto świadczyć outplacement?”).

4.

KTO MOŻE ŚWIADCZYĆ USŁUGI OUTPLACEMENTU?

Zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi na pracodawcy spoczywa obowiązek podjęcia działań w stosunku do zwalnianych pracowników. Tak, jak zostało to opisane wcześniej (Rozdział 2. „Podstawy prawne outplacementu”) pracodawca jest zobowiązany uzgodnić zakres i formy wsparcia z powiatowym urzędem pracy, a następnie podjąć działania polegające na zapewnieniu zwalnianym pracownikom usług rynku pracy realizowanych w formie programu. Pracodawca może realizować taki program własnymi siłami (w takim wypadku za działania te będzie najczęściej odpowiedzialny dział zarządzania zasobami ludzkimi) albo może skorzystać ze wsparcia publicznych służb zatrudnienia, agencji zatrudnienia, instytucji szkoleniowych lub innych instytucji świadczących usługi rynku pracy (np. organizacji pozarządowych).

Warto dodać, że usługi outplacementowe powinny być interesujące nie tylko dla tego pracodawcy, którego zmuszają do działań obowiązujące przepisy. Ale także dla tego, który chce pokazać, że jest społecznie odpowiedzialny i że los pracowników nie jest mu obojętny. W takim przypadku bardzo pomocna będzie wiedza, do kogo można zwrócić się z prośbą o pomoc i skąd uzyskać fundusze na program outplacementowy.

4.1. Powiatowe Urzędy Pracy

Ustawodawca nie określił precyzyjnie sposobu działania powiatowego urzędu pracy w przypadku realizacji programów outplacementowych stanowiących konsekwencję zwolnień monitorowanych. W efekcie każdy urząd samodzielnie kształtuje relacje z pracodawcą. W praktyce powiatowy urząd pracy realizujący program outplacementowy najczęściej podpisuje z pracodawcą porozumienie, regulujące zobowiązania obu stron. Propozycja powiatowego urzędu pracy zakłada najczęściej **utworzenie w przedsiębiorstwie punktu konsultacyjnego**, w którym swoje usługi świadczą specjaliści ds. rejestracji. Ich zadaniem jest przekazanie informacji na temat możliwości i wymogów rejestracji w urzędzie pracy osób bezrobotnych oraz wynikających z tego tytułu uprawnień. Ponadto w takim punkcie pośrednicy pracy przekazują informacje na temat dostępnych ofert pracy, a doradcy zawodowi udzielają porad w zakresie przekwalifikowania, szkoleń i innych usług rynku pracy. Dodatkowo pracownicy mogą być skierowani na jednorazowe szkolenie organizowane i finansowane przez powiatowy urząd pracy. Zgodnie z prawem powiatowy urząd pracy może zlecić realizację programu outplacementowego organizacji pozarządowej, w praktyce jednak to zdarza się to bardzo rzadko.

4.2. Inne instytucje

Jeśli pracodawca zdecyduje się na współpracę z agencją zatrudnienia lub instytucją szkoleniową, jest zobowiązany przestać informację na temat realizowanego programu powiatowemu urzędowi pracy. Możliwe jest także zaproszenie do tej współpracy powiatowego urzędu pracy. W tym przypadku pracodawca zawiera umowę z ww. instytucjami. Warto podkreślić, że zanim pracodawca dokona wyboru instytucji realizującej program outplacementowy, wskazane byłoby, aby sprawdził jej doświadczenie i efektywność w realizacji podobnych programów oraz poziom znajomości lokalnego rynku pracy. Należy także dodać, że współpraca z podmiotami prywatnymi w realizacji programu outplacementowego wiąże się z koniecznością zapewnienia budżetu. Obecnie finansowanie realizacji projektów outplacementowych w 100% umożliwiają środki Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL). I to zarówno w przypadku, gdy pracodawca jest ustawowo zobowiązany do przeprowadzenia programu, jak i w sytuacji, gdy program jest realizowany dobrowolnie (więcej na ten temat w Rozdziale 5. „Finansowanie outplacementu”). Tabela 3 prezentuje opis instytucji uprawnionych do świadczenia usług outplacementowych.

Tabela 3. Instytucje świadczące usługi outplacementu – charakterystyka

Instytucja	Opis instytucji
Agencja zatrudnienia (Art. 18)	Termin „agencja zatrudnienia” określa wszystkie instytucje, świadczące usługi w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> ➤ pośrednictwa pracy na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, ➤ pośrednictwa do pracy za granicą u pracodawców zagranicznych dla obywateli polskich, ➤ doradztwa personalnego, ➤ poradnictwa zawodowego, ➤ pracy tymczasowej. Działalność agencji zatrudnienia wymaga wpisu do rejestru podmiotów prowadzących agencje zatrudnienia, prowadzonego przez marszałków województw. Obecnie w Polsce działa ok. 2900 takich podmiotów – lista jest dostępna na stronie internetowej: http://www.kraz.praca.gov.pl .
Instytucja szkoleniowa (Art. 20)	Instytucje szkoleniowe, wymienione w Ustawie o promocji zatrudnienia, mogące uzyskać zlecenie finansowane ze środków publicznych na prowadzenie tych szkoleń. Muszą one zostać wpisane do rejestru instytucji szkoleniowych , prowadzony przez wojewódzki urząd pracy właściwy ze względu na siedzibę instytucji szkoleniowej. Rejestr ten jest dostępny na stronie internetowej: http://www.ris.praca.gov.pl .
Organizacje pozarządowe (Art. 3, ust.2)	Organizacjami pozarządowymi (ang. <i>non-governmental organisations</i>) są, nie będące jednostkami sektora finansów publicznych (...) i niedziałające w celu osiągnięcia zysku osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia.

Źródło: Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienie i instytucjach rynku pracy oraz Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

► **Warto wiedzieć...**

Oprócz wyspecjalizowanych firm zajmujących się realizacją programów outplacementowych – zwykle są to firmy doradztwa personalnego lub firmy konsultingowe świadczące usługi HR – coraz ważniejszym podmiotem stają się organizacje pozarządowe. Cenną inicjatywą w aktywizowaniu organizacji pozarządowych był projekt pilotażowy Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, który sprawdzał, jak organizacje pozarządowe mogą się włączyć w dostarczania usług outplacementu.

W 2001 roku, odpowiadając na potrzeby polskiego rynku pracy oraz podążając za zmianami w środowisku organizacji pozarządowych, które coraz częściej realizowały usługi zatrudnienia, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności (PAFW) podjęła decyzję o realizacji i sfinansowaniu programu „Bezrobocie – co robić?” mającego na celu weryfikację przydatności metody outplacementu jako narzędzia ograniczającego negatywne skutki bezrobocia w Polsce oraz upowszechnienie tej metodyki w środowisku organizacji pozarządowych.

Ponieważ model outplacementu klasycznego nie sprawdzał się w warunkach zwolnień osób z niskimi kwalifikacjami na obszarach o małym popycie na pracę oraz w okresach dekonjunktury, w ramach programu „Bezrobocie – co robić?” grupa ekspertów z udziałem Michała Boniego opracowała dwa modele odpowiadające na potrzeby polskich rynków pracy: outplacement zaadaptowany oraz outplacement środowiskowy.

Program „Bezrobocie – co robić?” w latach 2001-2003 na zlecenie PAFW realizowała Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości z Suwałk. Skuteczność nowych modeli outplacementu została sprawdzona w ramach projektów pilotażowych prowadzonych przez organizacje pozarządowe. Po raz pierwszy działaniami typowymi dla outplacementu objęto także inne grupy odbiorców: dotychczas niepracującą młodzież czy też osoby pozostające przez długi czas bez pracy ze środowisk, w których znalezienie pracy zarobkowej jest bardzo trudne lub niemożliwe. W tym ujęciu instrumenty outplacementu zostały wykorzystane jako działania aktywizujące osoby bezrobotne.

W latach 2004-2006 program „Bezrobocie – co robić?” Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności realizowany był przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (FISE), która w ramach swoich działań kontynuowała upowszechnianie zdobytej wiedzy, organizowała szkolenia „Akademia Outplacementu” dla specjalistów realizujących outplacement oraz przyznawała organizacjom pozarządowym granty na realizację niekomercyjnych projektów outplacementowych. Doświadczenie tego programu zostało wykorzystane do przeformułowania w 2009 roku wytycznych PO KL w zakresie realizacji projektów outplacementowych. Zmiany, w przygotowywaniu których uczestniczyła Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, opracowane zostały w formie tzw. Rozwiązań antykryzysowych w PO KL przyjętych do realizacji w 2010 roku.

Źródło: Portal organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy www.bezrobocie.org.pl

Organizacje pozarządowe są partnerem często niedocenianym przez pracodawców. Zwykle kojarzy się je z pomocą najbiedniejszym czy z promocją postaw ekologicznych, podczas gdy w międzyczasie powstała całkiem liczna grupa organizacji pozarządowych specjalizujących się w świadczeniu usług rynku pracy. Organizacje te charakteryzuje elastyczność, nowatorskie podejście do zleconych zadań, niestandardowe działanie i duże zaangażowanie w prowadzone projekty. Trzeba podkreślić, że organizacje pozarządowe stały się pełnowartościowymi, a nawet bardzo atrakcyjnymi partnerami dla pracodawców także ze względu na możliwość uzyskania dofinansowania usług outplacementu z funduszy unijnych czyli z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

5.

FINANSOWANIE OUTPLACEMENTU

Program outplacementowy może być finansowany z różnych źródeł: ze środków własnych pracodawcy, z Funduszu Pracy oraz ze środków strukturalnych Unii Europejskiej (głównie z Europejskiego Funduszu Społecznego). Niezależnie od źródła finansowania, udział w programie outplacementowym jest bezpłatny dla uczestników.

W przypadku świadczenia usług outplacementowych dla zwalnianych pracowników we współpracy z PUP, część kosztów świadczonych usług może zostać pokryta ze środków Funduszu Pracy. W przypadku realizacji programu przez instytucje prywatne, wiąże się to z ponoszeniem przez pracodawcę kosztów projektowania i realizacji programu; na ten cel można także pozyskiwać środki z EFS.

5.1. Finansowanie pracodawcy

Koszt programu outplacementowego na osobę wynosi średnio od 5000 do 7000 PLN¹. Usługi outplacementowe oferowane pracownikom produkcyjnym są zwykle dużo tańsze, niż te oferowane pracownikom ze szczebla menedżerskiego. Dla pierwszych koszt outplacementu waha się w granicach 1000-2500 PLN, w przypadku kadry menedżerskiej wynosi od dziesięciu do kilkudziesięciu tysięcy złotych². Koszty te mogą wydawać się na pierwszy rzut oka dość wysokie. Należy jednak pamiętać, że program outplacementowy to nie tylko szkolenia zawodowe, ale też usługi dodatkowe świadczone długoterminowo, takie jak np. diagnoza kompetencji zawodowych, opracowanie indywidualnego planu działania, sesje doradztwa zawodowego i wsparcia psychologicznego, doradztwo biznesowe w przypadku zakładania własnego biznesu (dostępne na początku oraz podczas prowadzenia firmy).

W przypadku zwolnień grupowych lub w przypadku rozwiązania stosunku pracy w przedsiębiorstwie, w którym funkcjonuje zbiorowy układ pracy, zwalnianym pracownikom przysługują odprawy będące wielokrotnością ich wynagrodzenia³. W przypadku firm ceniących sobie dobre sto-

¹ J. Koral, *Outplacement - sposób na bezrobocie*, Biuletyn 2/2009, FISE, Warszawa 2009.

² *Przyjazne zwolnienia po polsku*, Gazeta Wyborcza, dodatek „Praca”, 17 sierpnia 2009.

³ W Ustawie z 13 marca 2003 roku o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników zostały określone zasady przyznawania odpraw pieniężnych zwalnianym pracownikom. Ich wartość wynosi odpowiednio: wysokość jednomiesięcznego wynagrodzenia, jeżeli pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy krócej niż 2 lata; dwumiesięcznego wynagrodzenia, jeżeli pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy od 2 do 8 lat; trzymiesięcznego wynagrodzenia, jeżeli pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy ponad 8 lat.

sunki z pracownikami i/lub w przypadku zwolnień grupowych pracodawcy często decydują się wzbogacić ustawowe odprawy o dodatkowe świadczenia w ramach indywidualnego pakietu odprawowego. Pakiety te są zwykle dostępne dla pracowników, którzy zdecydują się skorzystać z Programu Dobrowolnych Odejść. Indywidualne pakiety odprawowe składają się z dwóch zasadniczych części: rekompensaty finansowej i usług outplacementowych. W tym przypadku pracodawca pokrywa całość kosztów związanych z finansowaniem pakietów odprawowych.

5.2. Finansowanie z Funduszu Pracy

Oferując usługi outplacementowe zwalnianym pracownikom pracodawca może skorzystać ze środków Funduszu Pracy. Ma taką możliwość w przypadku zgłoszenia do PUP zamiaru zwolnień monitorowanych i uzgodnienia wsparcia dla osób zwalnianych. Warunkiem skorzystania z dofinansowania jest posiadanie przez przedsiębiorstwo funduszu szkoleniowego, z którego wypłacane jest świadczenie szkoleniowe. Na mocy decyzji starosty świadczenie to może być refundowane z Funduszu Pracy. Refundacja dotyczy finansowania tych szkoleń pracowników, które odbywają się w okresie do 6 miesięcy po rozwiązaniu z nim umowy o pracę. Pracodawca wypłaca zwolnionemu pracownikowi (co miesiąc, na podstawie zawartej z nim umowy, począwszy od miesiąca, w którym pracownik rozpoczął szkolenie), świadczenie szkoleniowe w wysokości równej wynagrodzeniu pracownika, obliczanemu jak za urlop, nie wyższej jednak, niż 200% minimalnego wynagrodzenia za pracę. Powiatowy urząd pracy refunduje pracodawcy składki na ubezpieczenia emerytalne i rentowe od wypłaconych świadczeń szkoleniowych. Dodatkowo zwalniany pracownik może skorzystać z usług doradztwa zawodowego świadczonego przez PUP oraz wziąć udział w jednorazowym szkoleniu organizowanym i finansowanym przez PUP. Jest to niebezpiezdny udział PUP w finansowaniu programu outplacementowego.

5.3. Finansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego

Bardzo istotnym źródłem finansowania programów outplacementowych jest Europejski Fundusz Społeczny. Dostępność w Polsce środków z tego funduszu wyraźnie wpłynęła na wzrost popularności programów outplacementowych. Mogą z nich korzystać zarówno pracodawcy, jak i instytucje świadczące usługi outplacementowe. W aktualnym okresie programowania (2007-2013) możliwe jest uzyskanie wsparcia finansowego ze środków PO KL na realizowanie usługi outplacementu w ramach Poddziałania 8.1.2 *Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie*. Wsparcie udzielone z tych środków może dofinansować projekt nawet do wysokości 100% jego wartości. Warunkiem uzyskania dofinansowania jest wszakże odpowiednia wartość projektu – musi ona przekroczyć 50 tys. PLN. Stale aktualizowane informacje dotyczące możliwości sięgania po środki w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL znajdują się na stronie www.bezrobocie.org.pl. Można tam znaleźć dane dotyczące terminów naborów wniosków o dofinansowanie, wytyczne do przygotowania projektów, informacje o wysokości alokacji środków EFS w poszczególnych województwach itp. Informacje o konkursach i wytycznych do wszystkich działań w ramach PO KL znaleźć można na www.efs.gov.pl.

Warto także dodać, że w aktualnych zapisach PO KL zmieniono definicję outplacementu tak, by uwzględniała ona możliwość oferowania szkoleń prowadzących do rozpoczęcia działalności gospodarczej oraz finansowania dodatków relokacyjnych i motywacyjnych. Wprowadzono również „szybką ścieżkę” wyboru projektu i projekty systemowe „szybkiego reagowania”.

Tabela 4 zawiera opis usług, jakie mogą być finansowane z EFS w ramach usługi outplacementu; poniżej znajduje się opis „szybkiej ścieżki” wyboru projektu oraz projektów systemowych „szybkiego reagowania”.

Tabela 4. Poddziałanie 8.1.2. Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie

W ramach poddziałania 8.1.2. oferowane jest wsparcie dla osób zwolnionych, przewidzianych do zwolnienia lub zagrożonych zwolnieniem z pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników, zatrudnionych u pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne, realizowane w formie tworzenia i wdrażania programów typu outplacement, w tym:

- szkoleń i poradnictwa zawodowego,
- poradnictwa psychologicznego,
- pomocy w zmianie miejsca zatrudnienia, np. wypłacanie jednorazowego dodatku relokacyjno-mobilnościowego dla osoby, która uzyskała zatrudnienie w odległości powyżej 50 km od miejsca zamieszkania:
 - zasiłek ten jest wypłacany w wysokości równej sześciokrotności 100% zasiłku dla bezrobotnych osobie, której stosunek pracy wygaś lub został rozwiązany z przyczyn nie dotyczących pracownika w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy przed dniem przystąpienia do projektu,
- pomocy w znalezieniu nowej pracy, np. wypłacanie jednorazowego dodatku motywacyjnego dla osoby, która uzyskała zatrudnienie w nowym miejscu pracy za wynagrodzeniem niższym, niż u dotychczasowego pracodawcy
 - jednorazowy dodatek motywacyjny wypłacany jest w wysokości równej trzykrotności różnicy pomiędzy dotychczasowym a nowym wynagrodzeniem brutto, lecz maksymalnie w wysokości 4000 PLN,
- dla osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą wsparcie poprzez zastosowanie co najmniej jednego z następujących instrumentów:
 - doradztwo (indywidualne i grupowe) oraz szkolenia umożliwiające uzyskanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do założenia i prowadzenia działalności gospodarczej,
 - przyznanie środków finansowych na rozwój przedsiębiorczości, do wysokości 40 tys. PLN,
 - wsparcie pomostowe w okresie do 6 (lub do 12) miesięcy od dnia rozpoczęcia działalności gospodarczej, obejmujące finansowe wsparcie pomostowe wypłacane miesięcznie w kwocie nie wyższej niż równowartość minimalnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu wypłacenia dotacji, połączone z doradztwem oraz pomocą w efektywnym wykorzystaniu dotacji (wyłącznie dla osób, które rozpoczęły działalność w ramach danego projektu).

Źródło: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Narodowe strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013*, Warszawa 2007, s. 190-192

- **„Szybka ścieżka wyboru projektów”** oznacza, że po ogłoszeniu konkursu otwartego na projekty, Instytucja Pośrednicząca ma 35 dni na przyznanie (bądź nie) grantu. Wnioskodawca realizuje program outplacementowy, w wyniku którego osoby zwalniane z przyczyn zakładu pracy podejmują zatrudnienie u innego pracodawcy, zakładają własną działalność gospodarczą lub podejmują inną aktywność.
- **Projekty systemowe „szybkiego reagowania”** to takie projekty, które umożliwiają oferowanie usług outplacementowych pojedynczym osobom odchodzącym z firm – pracodawca zgłasza

takie zapotrzebowanie od Instytucji Pośredniczącej, która w drodze przetargu wybiera realizatora usług outplacementowych dla osób zwalnianych z różnych firm. Podpisywane są trójstronne umowy pomiędzy Instytucją Pośredniczącą, realizatorem i osobą zwalnianą z przyczyn zakładu pracy na program outplacementowy. Wówczas realizator diagnozuje zgłoszone do programu osoby i oferuje im dopasowane usługi mające doprowadzić do podjęcia przez nie zatrudnienia.

► **Warto wiedzieć...**

Dla pracodawców powyższe zmiany są istotne i powinny zachęcać do sięgania po środki europejskie na finansowanie usług outplacementowych. Pracodawca nie jest ograniczony wyłącznie do oferowania pracownikom programów szkoleniowych, lecz może także wspomóc pracownika zmieniającego miejsce zamieszkania. Dodatkowo, może finansować przygotowanie zwalnianego pracownika do rozpoczęcia działalności gospodarczej, jak też ma możliwość zaproponowania wsparcia indywidualnemu pracownikowi. Jest ono możliwe dzięki projektom „szybkiego reagowania”, które pozwalają pomóc indywidualnemu pracownikowi. Bez konieczności czekania na moment, kiedy zbierze się większa grupa, dla której projektowanie programu outplacementowego byłoby ekonomicznie uzasadnione.

Outplacement dla pracowników

Grupy Kapitałowej Górnośląskiego Zakładu Elektroenergetycznego – studium przypadku

Realizator:

Śląska Fundacja Wspierania Przedsiębiorczości w Gliwicach
<http://www.sfwp.gliwice.pl>

Projekt był wdrażany w okresie 15 stycznia 2004 r. - 31 sierpnia 2005 r. Obejmował swoim zasięgiem powiat i gminę Gliwice w województwie śląskim.

Ostatecznymi beneficjentami programu byli pracownicy zwalniani z Grupy Kapitałowej GZE i ich rodziny. Były to osoby bezrobotne, w wieku 35-55 lat, ze średnim i zawodowym wykształceniem, z kilkuletnim doświadczeniem zawodowym w jednym zakładzie pracy.

Celem projektu było zapewnienie zaplanowanej i zorganizowanej pomocy zwalnianym pracownikom Grupy Kapitałowej GZE, wsparcie w poszukiwaniu nowego zatrudnienia, jak również działania zmierzające do podwyższania kwalifikacji tej grupy zawodowej i samozatrudnienia. Cel był realizowany poprzez kursy zawodowe i biznesowe, doradztwo indywidualne, szkolenia wpływające na zmianę postaw oraz pośrednictwo pracy.

Całkowity budżet: 371 500 PLN (340 500 PLN kontrakt GZE + 1000 PLN wkład własny + 30 000 PLN kwota grantu przyznana w ramach programu „Bezrobocie – co robić?”).

Partnerzy projektu:

Partnerem była firma IMC Kariera z Warszawy (odpowiedzialna za doradztwo zawodowe i wsparcie psychologiczne). Fundacja współpracowała stale z gliwickim PUP-em oraz mniej lub bardziej formalnymi sieciami zrzeszającymi pracodawców.

Realizacja poszczególnych etapów:

- Akcja informacyjna.
- Rekrutacja i selekcja: nabór odbywał się w prowadzonych przez IMC Kariera Ośrodkach Aktywizacji Zawodowej, które były zapleczem całego programu. Przystąpienie do programu odbywało się poprzez złożenie pisemnego oświadczenia chęci uczestnictwa w projekcie i wprowadzenie danych beneficjenta do bazy projektu. Program był dostępny dla wszystkich osób zwalnianych z powodu restrukturyzacji.
- Moduł IPD: indywidualne doradztwo psychologiczno - zawodowe było prowadzone przez IMC Kariera także w Ośrodkach Aktywizacji Zawodowej. Jego efektem miało być wsparcie emocjonalne, opracowanie profilu psychologicznego oraz profilu kariery zawodowej beneficjentów. Złożony dokument IPD opracowano dla 129 osób.
- Szkolenia uczestników projektu: wszystkie szkolenia zawodowe i biznesowe z modułem psychologicznym oraz wszystkie działania związane z pośrednictwem pracy wykonywała Śląska Fundacja Wspierania Przedsiębiorczości. Po opracowaniu IPD przez konsultantów IMC Kariera, uczestnicy mieli do wyboru szkolenia zawodowe lub biznesowe.
- Pośrednictwo pracy: pozyskiwanie ofert pracy dla uczestników odbywało się przez cały okres realizacji programu. Był za to odpowiedzialny zespół złożony z doradców zawodowych, pośredników pracy, telemarketerów i koordynatora projektu.

Monitoring realizacji projektu:

Osiągnięcie zakładanych celów było weryfikowane na bieżąco w oparciu o raporty miesięczne, składane przez IMC Kariera oraz Fundację, rozmowy z beneficjentami i ankiety ewaluacyjne, przeprowadzane po każdym szkoleniu.

Wyniki projektu opracowano w postaci raportów cząstkowych i raportu końcowego oraz seminarium zamykającego projekt. Ukazywały się na bieżąco artykuły w piśmie branżowym „tączęnik”. Podczas seminarium podsumowującego projekt przedstawiono wnioski z projektu na tle innych realizowanych wcześniej projektów outplacementowych.

Efekty:

- Udało się osiągnąć podstawowy cel projektu: poziom zatrudnienia osób poddanych działaniom outplacementowym wyniósł w ostatnim miesiącu wdrażania projektu ponad 40%. Dodatkowa dotacja z FISE, udzielona już po zakończeniu kontraktu, pozwoliła przeszkolić osoby odchodzące w ostatniej fazie zwolnień oraz dodatkowo wspomóc tych, którym nie udało się znaleźć pracy w trakcie całego projektu.
- Udało się trwale zaangażować dział kadr GZE, który pełnił funkcję medującą pomiędzy różnymi interesariuszami, łagodził napięcia, oraz pomagał rozwiązywać sytuacje konfliktowe.
- Istotnym uzupełnieniem projektu okazała się pomoc udzielana przez Śląską Fundację Przedsiębiorczości w ramach Ośrodka Wspierania Przedsiębiorczości przez okres 6 miesięcy po zakończeniu projektu. Ponadto w ramach działającego przy ŚFWP Funduszu Rozwoju Przedsiębiorczości zwalniani mieli możliwość uzyskania pożyczki na rozpoczęcie własnej działalności. Dzięki temu uniknięto sytuacji, w której po zakończeniu projektu beneficjenci zostają pozostawieni sami sobie.

Źródło: *Outplacement – dobre praktyki na www.bezrobocie.org.pl.*

6.

PRAKTYKA ŚWIADCZENIA USŁUG OUTPLACEMENTU

Na wstępie warto zauważyć, że w większości przypadków pracodawca decyduje się na współpracę z partnerem zewnętrznym, gdy podejmuje decyzję o zaoferowaniu usług outplacementu zwalnianym pracownikom. Dzieje się tak dlatego, że zwykle nie ma on kompetencji do przeprowadzenia takiego programu, wystarczających zasobów kadrowych (pracownicy z odpowiednimi kompetencjami), a także często temat jest na tyle „delikatny”, że łatwiej jest zmierzyć się z nim wyspecjalizowanym i obiektywnym partnerom. Często bowiem zwalniani pracownicy są niechętnie nastawieni do oferty wsparcia przedstawianej przez pracodawcę, mogą traktować ją nieufnie lub wręcz postrzegać jako zagrożenie. Trzeba pamiętać, że sytuacja utraty pracy wiąże się z bardzo silnymi emocjami i jest kwalifikowana przez psychologów jako jeden z bardzo silnych stresorów.

Korzyścią wynikającą ze współpracy z takim partnerem jest także możliwość skorzystania z jego wcześniejszych doświadczeń w realizacji podobnych usług oraz z doświadczenia z rynku lokalnego, np. w przypadku współpracy z lokalną organizacją pozarządową. To pozwala na jak najlepsze dopasowanie programu do potrzeb pracodawcy i zwalnianych pracowników. Dodatkowo organizacje pozarządowe zwykle efektywnie pozyskują fundusze na realizację usług outplacementu, co wyraźnie odciąża budżet pracodawcy i stanowi interesującą alternatywę dla bezpłatnych programów oferowanych przez PUP.

Zanim pracodawca dokona wyboru programu outplacementowego tzn. zaangażuje się w jego projektowanie, powinien wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- liczbę zwalnianych osób,
- naturę wykonywanej przez nich pracy i poziom ich kwalifikacji zawodowych,
- cechy osobowościowe pracowników, którzy mają być zwalniani,
- branżę, w jakiej firma działa,
- sytuację na lokalnym rynku pracy.

Te informacje pozwolą na maksymalne dostosowanie zawartości programu outplacementowego do potrzeb zwalnianych pracowników i realiów rynku pracy. Jeżeli przedsiębiorstwo rozstaje się z osobami o specyficznych, dosyć wąskich kwalifikacjach zawodowych, a okoliczne firmy nie zgłaszają zapotrzebowania na takie kwalifikacje, warto byłoby rozważyć uruchomienie kursów przekwalifikowujących. Z kolei jeżeli wśród zwalnianych pracowników są osoby aktywne, o potencjale przedsiębiorcy, a na lokalnym rynku pracy istnieje zapotrzebowanie na konkretne usłu-

gi, wówczas pomocne może okazać się szkolenie z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej. Warto dokonać także analizy szans na tworzenie nowych miejsc pracy wynikających z planów inwestycyjnych samorządów, realizacji projektów unijnych, dostępnej oferty urzędów pracy w zakresie instrumentów rynku pracy, czy wreszcie możliwości zatrudnienia w sąsiednich regionach. Słowem w celu zaproponowania najskuteczniejszego programu, prowadzącego do trwałego zatrudnienia osób zwalnianych, pracodawca powinien przygotować analizę lokalnego rynku pracy. W jej opracowanie może zostać zaangażowana instytucja, z którą pracodawca zdecyduje się podjąć współpracę w ramach świadczenia usług outplacementu.

6.1. Początek programu outplacementu

Jednym z kluczowych czynników sukcesu programu outplacementu jest uruchomienie go we właściwym czasie, czyli jednocześnie z chwilą rozpoczęcia zwolnień w firmie. Zwlekanie z informacją o nim lub z jego rozpoczęciem może skutkować frustracją narastającą wśród zwalnianych pracowników, rosnącym poczuciem krzywdy, zmniejszeniem ich chęci i motywacji do udziału w programie, a w rezultacie do obniżenia skuteczności podjętych działań. Moment ogłoszenia informacji o zwolnieniach i początek programu outplacementu powinien być także momentem pierwszego kontaktu z mediami – firma powinna zadbać o wydanie jednoznacznego komunikatu do prasy i telewizji.

- Pracodawca powinien pamiętać, że momentowi ogłoszenia planów redukcji zatrudnienia powinno towarzyszyć racjonalne i zwięzłe wyjaśnienie przyczyn zwolnienia, a także podanie tej informacji do wiadomości wszystkich w tym samym czasie. Jednocześnie pracownicy powinni zostać poinformowani, z jakich programów osłonowych mogą skorzystać. Pracodawca powinien także pamiętać, że jakiegokolwiek informacje powinny zostać przekazane mediom dopiero po przekazaniu ich pracownikom.

6.2. Dostęp do informacji

Dobłą i często stosowaną praktyką jest rozpoczęcie realizacji programu outplacementowego od organizacji seminariów informacyjnych w firmie. Mają one służyć efektywnemu przepływowi informacji między pracodawcą a zwalnianymi pracownikami. Ale także zapobiec poczuciu osamotnienia i wrażeniu braku kierownictwa zarówno wśród pracowników zwalnianych, jak i tych, którzy zostają w firmie. Po ochłonięciu z pierwszego szoku związanego z redukcją zatrudnienia, pracownicy na ogół mają wiele pytań. Dlatego też warto przygotować się do spotkań z pracownikami wcześniej, zarezerwować na nie odpowiedni czas, a także zaplanować kolejne spotkania po to, by dialog pracodawcy z pracownikami odbywał się na bieżąco i pozwalał na wyjaśnianie wszelkich wątpliwości. Praktyka pokazuje, że im więcej czasu spędzone na komunikacji, tym lepszy klimat w firmie i tym łagodniejszy przebieg procesu zwolnień. Dla wielu osób najważniejsze będą pytania na temat ich przyszłej sytuacji finansowej, np. pytania o warunki otrzymania rekompensaty finansowej czy też możliwości przejścia na emeryturę. Po udzieleniu odpowiedzi na te pytania przychodzi czas na prezen-

tację pakietu outplacementowego i wskazanie usług oferowanych w jego ramach. Jeśli pracodawca zdecyduje się na realizację programu outplacementowego przy wsparciu konsultantów zewnętrznych, organizacji pozarządowych czy służb zatrudnienia, to na kolejnym spotkaniu powinien przedstawić firmę i konsultantów, którzy będą pracowali bezpośrednio ze zwalnianymi pracownikami.

- Pracodawca powinien pamiętać, że wszyscy pracownicy powinni dowiedzieć się o planowanych zwolnieniach w tym samym czasie i że należy dążyć do wszelkich starań, żeby nie doszło do żadnych „przecieków” i rozpowszechniania plotek. Obecność pracowników na spotkaniu informacyjnym jest bardzo ważna, dlatego też warto rozważyć wystanie do nich imiennych zaproszeń. Takie zaproszenie powinno zawierać wstępne informacje na temat programu outplacementowego, krótki opis oferowanych usług oraz opis korzyści dla pracownika. Jest to o tyle ważne, że udział w programie outplacementowym jest dobrowolny, więc pozytywne nastawienie pracowników to warunek jego sukcesu.

6.3. Miejsce świadczenia usługi outplacementu

Outplacement jest procesem delikatnym, należy więc zapewnić, żeby „biuro programu” znajdowało się w wydzielonym, spokojnym pomieszczeniu. Pożądane byłoby również, aby miejsce to zapewniało dyskrecję, ponieważ będzie w nim dochodziło do spotkań konsultantów ze zwalnianymi pracownikami, tutaj będzie przechowywana dokumentacja programu oraz mogą być świadczone usługi w ramach programu, np. indywidualne sesje doradztwa zawodowego. Z tego miejsca pracownicy będą także mogli prowadzić korespondencję lub rozmowy telefoniczne z potencjalnymi pracodawcami. Aby wszyscy pracownicy – zarówno ci zwalniani, jak i ci, którzy w firmie pozostają – mogli łatwo identyfikować to miejsce, można nadać mu specjalną nazwę, np. Centrum Aktywizacji Profesjonalnej.

- Pracodawca powinien pamiętać, że Centrum Aktywizacji Profesjonalnej jest miejscem nie tylko świadczenia konkretnych usług, np. szkoleń czy sesji doradztwa zawodowego, ale też miejscem udzielania wsparcia pracownikom w trudnej sytuacji.

6.4. Kontakt z ekspertami

Program outplacementowy powinien oferować zwalnianym pracownikom możliwość skorzystania ze wsparcia psychologicznego. Taką funkcję pełnią zwykle doradcy zawodowi, którzy są zewnętrznymi ekspertami. Ich zadaniem jest pomoc zwalnianym pracownikom w trudnej emocjonalnie sytuacji utraty pracy. Fakt, że są oni osobami z zewnątrz stanowi zarówno wyzwanie, jak i ułatwia im pełnienie swojej roli. „Bycie z zewnątrz” jest wyzwaniem, ponieważ doradca zawodowy musi zdobyć zaufanie zwalnianego pracownika w sytuacji trudnej. Jest to jednocześnie zaleta, ponieważ dla zwalnianego pracownika łatwiejsza będzie szczerza rozmowa z kimś spoza firmy. Rozmowa, w czasie której może wyrazić on negatywne emocje i złość na pracodawcę, a także skonfrontuje się z obawami wynikającymi z nowej sytuacji.

Doradcy powinni uczestniczyć w seminariach informacyjnych po to, by wszyscy zwalniani pracownicy mogli poznać osoby, które będą z nimi pracować. Warto zwrócić uwagę na to, czy eksperci „wpisują” się w kulturę firmy i czy pracownicy będą mogli łatwo ich zaakceptować. Jeżeli na samym początku zauważa się niedopasowanie, np. w odniesieniu do wartości, kreowanego wizerunku, sposobu działania, to warto rozważyć dobór innych konsultantów. Jest to istotne dlatego, że spotkania doradców zawodowych ze zwalnianymi pracownikami będą spotkaniami indywidualnymi, więc dobry kontakt między nimi jest ważny dla powodzenia programu. Celem tych spotkań jest określenie oczekiwań zawodowych pracownika, potrzeby ewentualnego pogłębienia lub zmiany kwalifikacji zawodowych, rozważenie zasadności podjęcia działalności gospodarczej, a także zaplanowanie strategii poszukiwania zatrudnienia. Doradca pomaga przeprowadzić „audyt kompetencyjny”, a więc wspiera pracownika w procesie uświadamiania sobie mocnych i słabych stron, posiadanych umiejętności i osiągnięć zawodowych oraz pożądanych kroków w rozwoju kariery zawodowej. W tym zadaniu są często wykorzystywane różne testy wiedzy i osobowości oraz sprawdziany umiejętności.

- Pracodawca powinien pamiętać, że dobrą praktyką jest „obudowanie” świadczonych usług outplacementowych jak największą liczbą działań zachęcających pracownika do samodzielnego poszukiwania pracy. Takim działaniem może być np. udostępnienie zwalnianym pracownikom kontaktów do takich osób jak: kadra zarządzająca, doradcy zawodowi, dział księgowości, dział kadr, PUP itp. (oczywiście po uprzednim wyrażeniu przez nich zgody i uprzedzeniu, że zwalniani pracownicy mogą do nich dzwonić oraz zasygnalizowaniu kwestii, o jakie mogą pytać). Takie działanie gwarantuje, że pracownicy nie poczują się osamotnieni w nowej sytuacji i mogą na bieżąco przedyskutować swoje pomysły co do poszukiwania zatrudnienia, jak też rozwiązać ewentualne wątpliwości

6.5. Warsztaty z zakresu poszukiwania pracy/szkolenia

Poza spotkaniami indywidualnymi zwykle proponowane są także warsztaty dla osób zwalnianych, podczas których mogą oni nabyć umiejętności przydatne w procesie poszukiwania pracy, np.:

- metody poszukiwania pracy,
- prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych,
- autopromocja,
- zarządzanie budżetem domowym,
- prowadzenie działalności gospodarczej.

Na warsztatach poszukiwania pracy uczestnicy m.in. analizują dostępne oferty zatrudnienia i uczą się autoprezentacji. Zdobywają wiedzę, jak przygotować dokumenty aplikacyjne, jak negocjować warunki pracy i wynagrodzenia, a także jak poszukiwać pracy z pomocą sieci znajomych.

Podczas symulacji rozmów kwalifikacyjnych zwalniani pracownicy nabywają umiejętność prezentowania się i rozmowy z potencjalnym pracodawcą. Zdobyte umiejętności pozwalają im na-

brać pewności siebie oraz przekonania o szansach znalezienia zatrudnienia poza dotychczasową firmą. Dodatkową korzyścią jest uświadomienie sobie aktualnych wymagań pracodawców i skonfrontowanie ich z posiadanymi kwalifikacjami. Warsztaty z zakresu zarządzania budżetem domowym mają na celu uświadomienie pracownikom, że pieniądze z odprawy korzystniej jest zainwestować lub wydać na podnoszenie kwalifikacji zawodowych i aktywne poszukiwanie pracy, niż na bieżącą konsumpcję.

- Pracodawca powinien pamiętać, że aby warsztaty z zakresu poszukiwania zatrudnienia przyniosły oczekiwane efekty, pracownik wraz z doradcą muszą mieć zapewnione odpowiednie „warunki techniczne”, tzn. stały dostęp do komputera i Internetu oraz odpowiednie materiały biurowe.

Oferowane szkolenia zwykle dotyczą uzupełniania posiadanych bądź nabywania nowych kwalifikacji zawodowych (w przypadku zmiany zawodu). Powinny być one zaprojektowane na podstawie analizy potrzeb szkoleniowych, powinny uwzględniać potrzeby lokalnego rynku pracy i koncentrować na nabyciu kompetencji przenośnych, to jest takich, które będą przydatne w każdej pracy niezależnie od sektora czy rozmiaru firmy. Będą to takie kompetencje jak: umiejętności interpersonalne, znajomość języka obcego czy pracy na komputerze. Możliwe jest także zaoferowanie szkoleń specjalistycznych, ale powinny się one odbywać wyłącznie po zweryfikowaniu zapotrzebowania na takie kwalifikacje na lokalnym rynku pracy, a najlepiej po uzgodnieniu tego z przyszłym pracodawcą.

- Pracodawca powinien pamiętać, że nie ma nic bardziej demotywującego jak przeszkolenie pracowników w zakresie kwalifikacji, na które rynek pracy nie zgłasza zapotrzebowania. Dlatego też w warunkach niepewności lepszym rozwiązaniem wydaje się przeszkolenie pracowników w zakresie kwalifikacji przenośnych oraz rozwijanie postawy przedsiębiorczej, niż szkolenie ich w zakresie specyficznych kwalifikacji, które mogą okazać się niepotrzebne.

6.6. Pracodawca szuka pracy dla zwalnianych osób

Oprócz finansowania usług outplacementowych pracodawca może także włączyć się w poszukiwanie ofert zatrudnienia dla zwalnianych pracowników. Jeśli zdecyduje się na współpracę z instytucją zewnętrzną, często jest to standard oferowany w ramach programu outplacementu. Telemarketerzy kontaktują się z lokalnymi firmami, starając się dotrzeć do ogłoszeń z tzw. ukrytego rynku pracy, czyli wakatów nieogłoszanych w prasie czy też rekrutacji prowadzonych za pośrednictwem urzędów pracy lub firm rekrutacyjnych. Ponadto, pracodawca może zorganizować u siebie targi pracy i zaprosić na nie innych przedsiębiorców. Może także wesprzeć odchodzących pracowników wykorzystując swoje kontakty biznesowe, wysyłając do zaprzyjaźnionych pracodawców pytanie o wolne stanowiska pracy albo wręcz wysyłając informacje na temat profili kompetencyjnych zwalnianych pracowników. Działania te może podejmować także we współpracy z organizacjami pracodawców czy też izbami gospodarczymi.

Pracodawca może także zwiększyć szanse odchodzącego pracownika na znalezienie pracy poprzez wystawienie mu referencji, opisujących w interesujący i obrazowy sposób dokonania pracownika w firmie. W ten sposób pomogą one przyszłemu pracodawcy podjąć decyzję o zatrudnieniu danej osoby. Wydanie „porządnych” referencji ma również istotne znaczenie psychologiczne – odchodzący mają przekonanie, że ich poprzednia praca „nie poszła na marne” i został po niej jakiś ślad.

- Pracodawca powinien pamiętać, żeby dokumentować wszystkie akcje podejmowane w ramach programu outplacementowego. Z jednej strony pozwala to monitorować wdrażanie programu, z drugiej buduje wiedzę organizacji na temat tego procesu.

7.

DLACZEGO WARTO OFEROWAĆ OUTPLACEMENT?

Zaproponowanie programu outplacementu ma wiele pozytywnych efektów. Stanowi bowiem „mniejsze zło”, czyli społecznie odpowiedzialny sposób rozstania się z pracownikami w sytuacji, gdy firma już nie ma dla nich pracy. Program outplacementowy daje też wiele korzyści odchodzącym pracownikom.

7.1. Korzyści dla pracodawcy

Dzięki usługom outplacementu **dobra atmosfera w firmie** może zostać zachowana w długim terminie: w trakcie trwania procesu restrukturyzacji klimat jest wyraźnie lepszy, odchodzący pracownicy zachowują dobrą opinię o pracodawcy, a pozostający – czują się bezpiecznie. Pracodawca pokazuje załódze, że o nią dba, a osób zwolnionych nie pozostawia samych. W ten sposób demonstruje, że pracownicy są ważnym dobrem firmy.

Oprócz dobrej atmosfery wewnątrz firmy, outplacement umożliwi **utrzymanie dobrego wizerunku na zewnątrz**. Poprzez realizację takiego programu firma udowadnia, że jest odpowiedzialnym pracodawcą i przyjazną firmą, której nieobojętne jest otoczenie, w jakim funkcjonuje. Taki wizerunek będzie procentował w długim terminie: firma nie będzie musiała martwić się o pozyskanie nowych pracowników w sytuacji, gdy będzie ich ponownie potrzebowała.

Outplacement to także **sposób uniknięcia wielu kosztów**. Mogą być one związane z reakcją osób zwalnianych i długotrwałymi konfliktami, mogącymi doprowadzić nawet do sporów sądowych. Koszt braku programów „przyjaznych zwolnień” to także koszt ewentualnych procesów w sądzie pracy. Powództwo takie nietrudno przecieć wnieść. A jeśli nawet pracodawcy uda się udowodnić, że zwolnienie nie było niesprawiedliwe i dyskryminujące, i tak musi liczyć się z kosztami procesu sądowego, pracy pełnomocników firmy w sporze, czy utraconymi kosztami przychodów pracowników powołanych przed sąd w charakterze świadków. Straty finansowe mogą być także powodowane frustracją odchodzących pracowników, nie zawsze lojalnych w stosunku do „prawie byłego” lub byłego już pracodawcy. Mogą wówczas nadużywać jego zaufania oraz wszelkich zasobów im powierzonych. Oprócz bezpośrednich kosztów finansowych, firma musi też wziąć pod uwagę koszty pozafinansowe, np. wynikające z utraty reputacji wskutek procesów sądowych czy też w wyniku protestów pracowniczych.

Osoby pozostające w firmie (*ang. survivors*, czyli ocaleni) muszą być także brane pod uwagę w procesie przeprowadzania zwolnień. Dzięki outplacementowi utrzymuje się motywację osób pozostających w firmie, zmniejsza się ich niepokój i frustrację oraz zapobiega się spadkowi wydajności. Ponadto zaproponowanie takiego programu ułatwia osiągnięcie porozumienia ze związkami zawodowymi, a przez to pozwala uniknąć sporów i strajków, które wiążą się z przestojami, dezorganizacją w firmie i spadkiem motywacji do działania.

7.2. Korzyści dla zwalnianych pracowników

Program outplacementu to cywilizowany sposób rozstania się z pracownikiem i, z punktu widzenia zwalnianych pracowników, ma on same korzyści. Umiejętna pomoc osobom zwalnianym sprawia, że **łatwiej będzie im poradzić sobie z sytuacją zwolnienia** – zarówno w sensie psychologicznym (zmniejszenie stresu nieodłącznie związanego ze zwolnieniami), jak i w procesie odnajdywania się na rynku pracy (wpływa na szybkość podjęcia nowego zatrudnienia).

Oferowanie programu outplacementu zwalnianemu pracownikowi oznacza, że pracodawca oferuje mu *de facto* **większą odprawę indywidualną** w ramach pakietu. Jak to już zostało wspomniane, uczestnictwo w tym programie jest bezpłatne, a pracownik korzysta z programów szkoleniowych i indywidualnego wsparcia nawet przez rok od momentu zwolnienia. Poza niebagatelnym aspektem finansowym pracownik ma zagwarantowany **dłuższy czas na przygotowanie się do zmiany** i podjęcia decyzji o swej przyszłości zawodowej.

Bibliografia

1. Berg-Peer, J., *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
2. Boni, M., Zak-Rosiak, E. (red.), *Bezrobocie – co robić? Poradnik outplacementu*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Suwałki 2002
3. Flis, A., Mos, M., Zacharzewski, A., *Outplacement - program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, Wydawnictwo Akade, Kraków 2002
4. Małachowski, W., *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2006
5. Marciniak, J., *Optymalizacja zatrudnienia: zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Oficyna Wolters Kluwer Business, 2009
6. *Przyjazne zwolnienia po polsku*, Gazeta Wyborcza, dodatek „Praca”, 17 sierpnia 2009
7. Wybrane artykuły z Gazety Wyborczej z dodatku „Praca” (archiwum, lata 2001-2009)
8. Gosk, I., *Finansowanie outplacementu ze środków POKL*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2009 http://www.bezrobocie.org.pl/files/1/bezrobocie.org.pl/public/Raporty/090316_outplacement_w_POKL.pdf
9. Gosk, I., Koczanowicz-Chondzyńska, J., *Rozwiązania antykryzysowe w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2009 <http://www.bezrobocie.org.pl/x/477679>
10. Koral, J., *Outplacement - sposób na bezrobocie*. Biuletyn FISE 2/2009, Warszawa 2009, http://www.bezrobocie.org.pl/files/1/bezrobocie.org.pl/public/biuletyny_fise/090420_biuletyn_fise_2_2009_outplacement.pdf
11. *Jeśli mniej dbasz o tych, którzy odchodzą, zadbaj o tych, co zostają*, Gazeta Prawna, http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/310583,jesli_mniej_dbasz_o_tych_ktorzy_odchodza_zadbaj_o_tych_co_zostaja.html (10.04.2009)
12. Materiały na temat outplacementu opublikowane na stronie <http://www.lgrant.com/Czytelnia> oraz <http://www.workexpress.pl/centrum-informacyjne/aktualnosci/328/dlaczego-outplacement-sie-oplaca>

O REALIZATORACH PROGRAMU „PRACA W POLSCE”

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności

Działa od 2000 roku. W Polsce koncentruje się na inicjatywach edukacyjnych służących przede wszystkim wyrównywaniu szans, a zarazem unowocześnianiu oświaty, a także na wyzwaniu i umacnianiu aktywności obywatelskiej zwłaszcza na terenach wiejskich i w małych miastach. Swoją misję Fundacja urzeczywistnia poprzez realizację programów - na które przeznaczyła już ponad 70 mln USD - w trzech obszarach tematycznych: inicjatywy w zakresie edukacji, rozwój społeczności lokalnych i dzielenie się polskimi doświadczeniami w zakresie transformacji. Fundacja finansuje swoją działalność z przychodów funduszu wieczystego, którego źródłem są środki pochodzące z likwidowanych inwestycji i programów Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości. Dotychczas przekazał on do Fundacji 250 mln USD.

Przedstawicielstwo Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności w Polsce

ul. Dobra 72, 00-312 Warszawa
T: (22) 828 43 73, F: (22) 828 43 72
www.pafw.pl

Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych

Jest niezależną organizacją działającą nie dla zysku. Utworzona została w 1990 roku przez osoby, które w okresie PRL związane były ze środowiskiem opozycyjnym. Misją organizacji jest działanie w sposób systemowy na rzecz wzrostu zatrudnienia, w szczególności grup biernych zawodowo oraz polepszania współpracy NGO i administracji publicznej.

Działania Fundacji koncentrują się wokół problematyki bezrobocia, rynku pracy i zatrudnienia. FISE jest specjalistą w zakresie innowacyjnych rozwiązań przeciwdziałających wykluczeniu społecznemu i organizacji szkoleń dla przedstawicieli administracji. Dotychczas zrealizowanych zostało ponad 100 projektów, przeszkolono blisko 7 tysięcy pracowników publicznych i prywatnych instytucji rynku pracy, wydanych zostało kilkadziesiąt publikacji z zakresu usług rynku pracy. FISE prowadzi portal www.bezrobocie.org.pl poświęcony tym zagadnieniom.

Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych

ul. Szpitalna 6 lok. 2/5, 00-031 Warszawa
T: (22) 537 02 00-02, F: (22) 537 02 03
e-mail: fise@fise.org.pl
www.fise.org.pl
www.bezrobocie.org.pl
www.ekonomiaspoleczna.pl

O portalu www.bezrobocie.org.pl

Portal www.bezrobocie.org.pl dedykowany jest publicznym i niepublicznym organizacjom działającym na rzecz zwiększania zatrudnienia i walki z bezrobociem. Główną grupą docelową jest prawie 2000 działających w Polsce organizacji pozarządowych świadczących usługi rynku pracy. Portal odwiedzany jest także przez przedstawicieli instytucji publicznych, osoby zawodowo zajmujące się problemami bezrobocia oraz przez samych bezrobotnych.

Portal www.bezrobocie.org.pl to:

- Baza wiedzy o bezrobociu i rynku pracy – statystyki, definicje, badania, analizy i prawo,
- Informacje o aktualnych trendach i rozwiązaniach na rynku pracy – outplacement, kontraktowanie usług, migracje zarobkowe,
- Konkursy grantowe – aktualne informacje o tym w jakich konkursach warto wziąć udział oraz jakie są procedury konkursowe (PO KL, PO FIO, Fundusze Norweskie, Leonardo i inne),
- Szkolenia – aktualne informacje o szkoleniach, warsztatach i studiach skierowanych do pracowników organizacji świadczących usługi rynku pracy oraz do bezrobotnych,
- Newsletter – cotygodniowy biuletyn trafiający do ponad 3700 użytkowników zawierający aktualności dotyczące m.in. konkursów grantowych, wydarzeń, prawa.

Od roku 2004 portal prowadzony jest przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (www.fise.org.pl). Portal finansowany jest przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności (www.pafw.pl).

Zapraszamy do współtworzenia portalu m.in. poprzez dodawanie wiadomości, wymianę informacji i banerów.

Kontakt: bezrobocie@fise.org.pl

Elastyczność czy umiejętność adaptacji do nowych wyzwań i potrzeb zaczyna decydować o konkurencyjności nie tylko przedsiębiorców, ale też pracowników. Zmiana jest coraz mocniej wpisana w ich rzeczywistość. Ta zmiana, zwłaszcza jeśli związana z utratą dotychczasowego miejsca pracy, bywa jednak bardzo trudna. Dlatego powinno rosnąć znaczenie i wykorzystanie outplacementu – dobrze zaplanowane i zrealizowane wsparcie dla odchodzących pracowników to dobra inwestycja dla firmy i realna pomoc dla osób poszukujących nowego zatrudnienia. *Outplacement – przewodnik dla pracodawców* jest praktycznym narzędziem dla tych pracodawców, którzy szukają odpowiedzi jak profesjonalnie i skutecznie zbudować program outplacementu.

Marzena Chmielewska
Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych
LEWIATAN