

BEZROBOCIE

→ work PL

Outplacement – Podstawowy Pakiet Informacji

Bartłomiej Piotrowski



Program „Praca w Polsce”
Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności

FISE➤

Program realizuje
Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych



Outplacement – Podstawowy Pakiet Informacji

Bartłomiej Piotrowski

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

ISBN 978-83-61979-52-4

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 podręcznika bez pisemnej zgody Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych są zabronione.

SPIS TREŚCI

1. Czym jest outplacement?.....	4
1.1. Definicja	4
1.2. Historia outplacementu w skrócie	6
1.3. Outplacement w polskim prawodawstwie	8
1.4. Formy projektów outplacementowych – zastosowanie, różnice.....	11
1.4.1. Outplacement klasyczny.....	13
1.4.2. Outplacement zaadaptowany	14
1.4.3. Outplacement środowiskowy.....	17
2. Kto i jak może realizować program outplacementowy?	18
2.1. Rola pracodawcy	18
2.2. Rola urzędu pracy	18
2.3. Rola organizacji pozarządowej, agencji zatrudnienia, instytucji szkoleniowej.....	19
3. Kontraktowanie usług rynku pracy	21
4. Lokalne strategie rozwiązywania problemów społecznych, programy promocji zatrudnienia oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy	23
5. Źródła finansowania projektów outplacementowych.....	26
5.1. Powiatowy urząd pracy – Fundusz Pracy.....	26
5.2. Program Operacyjny Kapitał Ludzki	27
6. Korzyści z przeprowadzenia projektu outplacementowego	32
6.1. Outplacement – mity a rzeczywistość	32
6.2. Korzyści dla środowiska lokalnego	34
6.3. Podsumowanie – dlaczego warto wdrażać program outplacementowy?	35
Bibliografia	38

1.

CZYM JEST OUTPLACEMENT?

1.1. Definicja

Spośród wielu istniejących definicji ta, zdaniem autora, najlepiej oddaje jego istotę:

Outplacement to **zaplanowane, kompleksowe działania, mające na celu skuteczną organizację procesu zwolnień poprzez zaprojektowanie i udzielanie pomocy zwalnianym pracownikom w odnalezieniu się w nowej sytuacji życiowej**.

Analizując podaną powyżej definicję należy zwrócić uwagę na następujące istotne elementy:

- Outplacement to **działanie zaplanowane** – nie zestaw przypadkowych akcji!
- Outplacement to **program kompleksowy** – nie pojedyncze formy pomocy, ale cały uzupełniający się wzajemnie zestaw działań,
- Outplacement nakierowany jest na **pomoc zwalnianym** – pomoc, a nie zastępowanie aktywności własnej zwalnianych,
- Outplacement to **pomoc w znalezieniu się w nowej sytuacji życiowej** – nie chodzi w nim tylko o znalezienie nowej pracy.

OUTPLACEMENT – inne określenia, z którymi można się w praktyce i literaturze przedmiotu spotkać, a które dobrze oddają treść tego, czym jest on w praktyce, to:

- Zwolnienia monitorowane
- System łagodnych zwolnień
- Program kompleksowej pomocy zwalnianym
- Przygotowanie pracownika do życia w zmianie
- Wsparcie pracownika i pracodawcy w procesie restrukturyzacji
- Kultura zwalniania pracowników
- Monitorowana redukcja zatrudnienia

Podjmując się analizy analogicznej do powyższej warto zwrócić uwagę na dodatkowe cechy outplacementu zawarte w następujących definicjach:

- Monitoring – śledzenie procesu zwolnień (nie pozostawiamy tego procesu samego sobie);
- Łagodzenie stresu towarzyszącego zwolnieniom;

¹ dr Beata Piłula, mgr Ewa Kaczmarek, mgr Halina Maruszczuk „Zwolnienia monitorowane (outplacement) jako przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa”

- Przygotowanie do życia w zmianie – nabycie nowych kompetencji, które mogą być przydatne nie tylko w tej chwili (w trakcie aktualnie prowadzonej restrukturyzacji), ale także w czasie całej aktywności zawodowej;
- Wsparcie zarówno pracownika, jak i pracodawcy – pracodawcy są także beneficjentami outplacementu;
- Kultura zwalniania pracowników – element nowego modelu firmy odpowiedzialnej społecznie.

Trzeba też zwrócić uwagę na pojawiający się nierzadko błąd – outplacement mylony jest czasami z samym tylko pośrednictwem pracy². Jest to uproszczenie zbyt daleko idące, obejmuje on bowiem także (oprócz samego pośrednictwa) wiele innych różnorodnych działań, wykraczających poza typowe pośrednictwo pracy. W szczególności w ramach działań outplacementowych realizuje się:

- Wsparcie psychologiczne – w samym momencie utraty pracy ten właśnie komponent spełnia kluczową rolę. Pomoc uczestnikom w radzeniu sobie ze stresem i skupieniu się na znalezieniu wyjścia z trudnej sytuacji jest podstawowym zadaniem.
- Analizę predyspozycji uczestnika (historycznie od tego zaczął się outplacement) – analiza taka pozwala beneficjentom na lepsze poznanie samego siebie, swoich predyspozycji, możliwości, zdolności, umiejętności, a także mocnych i słabych stron. Analiza taka stanowi podstawę do budowania realistycznych planów zawodowych na przyszłość.
- Planowanie dalszej drogi zawodowej – staramy się tutaj odpowiedzieć na pytanie: co dalej? Działania, które planuje się wraz z doradcą, dotyczą możliwości podwyższania kwalifikacji, zmiany zawodu (przekwalifikowania), poszukiwania pracy w starym zawodzie lub też (dla chętnych i gotowych) podjęcie własnej działalności gospodarczej.
- Nauczenie umiejętności poruszania się po rynku pracy – osoby zwalniane do tej pory często cały czas pracowały, nie miały więc potrzeby poruszania się po rynku pracy. Teraz zwolnieni stają w obliczu nowego i niezwykle trudnego wyzwania, z którym muszą sobie poradzić. Doradcy i eksperci podpowiadają więc, jak odnaleźć się na tym rynku, co się na nim dzieje oraz jak i gdzie szukać pracy (również poza ofertą Urzędu Pracy).
- Częścią istotną poprzedniego punktu jest pomoc w przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych, a także rozmowy kwalifikacyjnej – przygotowanie do konkurencyjnej walki na rynku pracy obejmuje także prezentację samych uczestników. Dziś każdy poszukujący pracy musi umieć zaprezentować się jak najlepiej zarówno w formie pisemnej, a więc poprzez dokumenty aplikacyjne (CV, list motywacyjny, formularze aplikacyjne), jak i podczas bezpośredniej rozmowy z pracodawcą. W trakcie programu uczy się więc beneficjentów odpowiedniego przygotowania dokumentów (także składanych drogą elektroniczną), umiejętności rozmawiania przez telefon, autoprezentacji, negocjacji płacowych i wszystkich tych elementów, które składają się na sukces rozmowy kwalifikacyjnej.
- Na koniec: aktywne pośrednictwo pracy – osoby zajmujące się na codzień rynkiem pracy, pomagają dotrzeć do odpowiednich ofert dla każdego uczestnika.

Jak z tego widać outplacement to także pośrednictwo pracy, ale nie tylko.

² Jolanta Koral, Outplacement – sposób na bezrobocie. Biuletyn FISE, Warszawa 2009

Uwaga:

Prowadzący program outplacementu mają za zadanie jedynie pomóc uczestnikom w zdobyciu nowej pracy. Nie może być celem doradców wykonanie całej pracy za samego uczestnika. Każdy odpowiedzialny jest za swoją własną karierę zawodową, więc nie można oczekiwać, że ktoś zadba o nią za niego, bez aktywnego udziału samego zainteresowanego.

Poszczególne przedstawione powyżej, komponenty procesu outplacementowego mogą mieć bardzo różną formę, m.in.: konsultacji indywidualnych lub grupowych spotkań warsztatowych, prowadzonych samodzielnie lub równocześnie z konsultacjami. Używane mogą być przy tym takie metody, jak:

- testy psychologiczne,
- granie ról,
- symulacje,
- praca z kamerą, dyktafonem czy komputerem.

Wszystkie te działania mają jeden ściśle zdefiniowany cel:

Umożliwienie uczestnikowi maksymalnie sprawnego przejścia od momentu utraty pracy do nowego zajęcia (celowo występuje tutaj pojęcie „zajęcia” a nie pracy, bowiem – jak się przekonamy z dalszej lektury – w różnych typach outplacementu celem może być nie tylko zdobycie płatnej pracy).

1.2. Historia outplacementu w skrócie

Potrzeba zastosowania outplacementu (który jeszcze wtedy tak się nie nazywał) zrodziła się zaraz po zakończeniu II wojny światowej w 1945 roku w USA, a przyczyną był brak przystosowania zdemobilizowanych specjalistów wojskowych do nowej sytuacji na rynku pracy³. Pierwsze programy outplacementowe (powstałe z inicjatywy środowiska biznesowego) miały na celu pomoc żołnierzom w ich reintegracji społecznej i zawodowej.

Metoda outplacementu została opracowana przez dziennikarza prasy biznesowej Haldane'a i funkcjonowała pod nazwą „*System to Identify Motivated Skills*” (System Identyfikacji Umiejętności Motywacyjnych). Ocena możliwości i predyspozycji zawodowych zdemobilizowanych żołnierzy miała na celu dopasowanie ich własnych (nowych, uzyskanych w trakcie służby wojskowej) kwalifikacji do potrzeb również zmienionego po wojnie rynku pracy. Dodatkowo uczono ich pisania aplikacji, sposobów autoprezentacji i kontaktu, rozmów z pracodawcami itp.

Po zakończeniu programu, który okazał się sukcesem (w międzyczasie prowadzonego już jako program najpierw miejski, a potem federalny), Haldane postanowił w pełni poświęcić się komercjalizacji swojej metody i w 1947 roku założył w Nowym Jorku własną firmę „*Executive Job Search Counselors*”. Aż do 1960 roku wyjątkowymi klientami firmy Haldane'a były osoby indywidualne.

³ Albert Binda: *Historia i rozwój outplacement'u jako wyspecjalizowanej usługi doradczej*.

W latach 1964-65 Haldane wraz ze swoim nowym współnikiem Grunerem (który wniósł nader istotny wkład w ostateczne opracowanie metody outplacementu) przeprowadzili pierwszy korporacyjny program outplacementu na potrzeby firmy, na skalę międzynarodową. Jak wspomina Gruner projekt ten był pierwszym, który obejmował również doradztwo dla małżonek (małżonków) uczestników programu.

W latach sześćdziesiątych duże firmy międzynarodowe, dbając o utrzymanie opinii „troskliwego pracodawcy”, rozpoczęły wykorzystywanie tej metody głównie przy zwolnieniach indywidualnych personelu kierowniczego, jak i zwolnieniach grupowych, realizowanych w regionach o silnej pozycji związków zawodowych. Korporacje widziały w tych działaniach szansę na uniknięcie między innymi napięć społecznych, związanych ze zwolnieniami pracowników. Rozwój stosowania outplacementu wynikał też z konieczności zmniejszania strat gospodarczych (strajki, sabotaże, troska o utrzymanie reputacji w środowisku i wśród potencjalnych, przyszłych pracowników).

W Polsce klasyczny outplacement pojawił się po 1989 r. wraz z działalnością filii zagranicznych koncernów podejmujących produkcję na naszym rynku. Wzorem swych centrali, wykorzystywały one metody outplacementu podczas procesów restrukturyzacji.

Równoległe wykorzystywanie elementów outplacementu w Polsce (głównie w zakresie outplacementu grupowego) rozpoczęło się – niezależnie od funkcjonowania wymienionych wyżej firm zagranicznych – na początku lat dziewięćdziesiątych, wraz z rozpoczęciem procesów restrukturyzacyjnych, w tym zwolnień grupowych. Nie używano wtedy terminu (ani pełnej metodologii) „outplacement”. W ramach zawieranych wówczas „porozumień o zwolnieniach grupowych” były stosowane elementy tego, co dziś nazywamy outplacementem. Prekursorskie w zakresie stosowania outplacementu były też rozwiązania stosowane w latach dziewięćdziesiątych przez Powiatowe Urzędy Pracy – w ramach procedur tzw. „wczesnej interwencji” opracowanych podczas realizacji projektu Banku Światowego.

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 metodologii 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 outplacementowymi objęto, oprócz zwalnianych pracowników, także inne grupy odbiorców: dotychczas niepracującą młodzież, osoby pozostające przez długi czas bez pracy, a także środowiska, w których znalezienie pracy zarobkowej jest bardzo trudne lub niemożliwe.

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 dla specjalistów realizujących outplacement pn. „Akademia Outplacementu” oraz przyznawała granty NGOsom na realizację niekomercyjnych projektów outplacementowych. Dorobek tego programu został wykorzystany do przeformułowania w 2009 roku wytycznych PO KL w zakresie realizacji projektów outplacementowych. Zmiany, w przygotowywaniu których uczestniczyła FISE, przyjęte zostały w formie tzw. Rozwiązań anty kryzysowych w PO KL przyjętych do realizacji w 2010 roku.

1.3. Outplacement w polskim prawodawstwie⁴

Jak już zostało powiedziane, mimo braku wymogów ustawowych wiele firm, głównie tych mających swoje korzenie w krajach Europy Zachodniej czy USA, oferowało pracownikom odchodzącym z pracy w wyniku restrukturyzacji programy polegające na ich wsparciu podczas całego procesu zwolnień, tak aby pomóc w jak najszybszym odnalezieniu najlepszej dla nich ścieżki kariery zawodowej.

Angielskie określenie *outplacement* przetłumaczono w tym czasie na język polski jako **zwolnienie monitorowane**. Pojęcie to pojawiło się w końcu i w polskim ustawodawstwie, a konkretnie w Ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 r. **o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy**. Zgodnie z jej art. 2 ust. 1 pkt 44 oznacza ono:

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.

Problematyce zwolnień monitorowanych poświęcony jest w całości art. 70 ustawy. Istotnym niewzruszonym rozwiązaniem jest nałożony w pkt. 1 tego artykułu obowiązek współpracy w tym zakresie pracodawcy z urzędem pracy:

⁴ Promocja Zatrudnienia, łagodzenie skutków bezrobocia (stan prawny na 17.09.2009r.) <http://psz.praca.gov.pl/main.php?do=ShowPage&nPID=867685&pT=details&sP=CONTENT,objecID,873075>

Pracodawca zamierzający zwolnić co najmniej 50 pracowników w okresie 3 miesięcy **jest obowiązany uzgodnić z powiatowym urzędem pracy** właściwym dla siedziby tego pracodawcy lub ze względu na miejsce wykonywania pracy zakres i formy pomocy dla zwalnianych pracowników, dotyczące w szczególności:

- 1) pośrednictwa pracy;
- 2) poradnictwa zawodowego;
- 3) szkoleń;
- 4) pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy.

Podkreślić tutaj trzeba, iż wymienione powyżej formy pomocy określone są jako „w szczególności”, co oznacza w praktyce możliwość wyjścia ponad tylko wymienione formy pomocy.

Z kolei, w art. 70 pkt. 2 ustawodawca stwierdza:

*W przypadku zwolnienia monitorowanego **pracodawca jest obowiązany podjąć działania** polegające na zapewnieniu pracownikom przewidzianym do zwolnienia lub będącym w trakcie wypowiedzenia lub w okresie 6 miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego usług rynku pracy **realizowanych w formie programu.***

Program ten może być realizowany zarówno przez powiatowy urząd pracy, jak agencję zatrudnienia lub instytucję szkoleniową. Ustawodawca dopuścił przy tym szeroki wachlarz możliwości finansowania programu zwolnienia monitorowanego. Program może być bowiem finansowany:

- 1) przez pracodawcę;
- 2) przez pracodawcę i odpowiednie jednostki administracji publicznej;
- 3) na podstawie porozumienia organizacji i osób prawnych z udziałem pracodawcy.

Pracodawcy w ramach programu, o którym mowa mogą także na wniosek pracownika finansować świadczenie szkoleniowe. Świadczenie szkoleniowe jest przyznawane przez pracodawcę na wniosek pracownika i przysługuje po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego na czas udziału pracownika w szkoleniach, w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy. W okresie korzystania ze świadczenia szkoleniowego zwolnionemu pracownikowi przysługuje pomoc w zakresie poradnictwa zawodowego udzielana przez właściwy dla zwolnionego pracownika powiatowy urząd pracy. Pracownik ten może być skierowany na jednorazowe szkolenie organizowane i finansowane przez powiatowy urząd pracy, na zasadach określonych w ustawie. Po przyznaniu przez pracodawcę świadczenia szkoleniowego to powiatowy urząd pracy refunduje pracodawcy składki na ubezpieczenia emerytalne i rentowe finansowane ze środków własnych pracodawcy, w wysokości określonej w odrębnych przepisach. Pracodawca zaś wypłaca co miesiąc zwolnionemu pracownikowi, na podstawie zawartej z nim umowy, począwszy od miesiąca, w którym pracownik rozpoczął szkolenie, świadczenie szkoleniowe w wysokości równej wynagrodzeniu pracownika, obliczanego jak za urlop wypoczynkowy, nie wyższej jednak, niż 200% minimalnego wynagrodzenia za pracę.

Jak widać z powyższych unormowań mamy do czynienia z wieloma możliwościami podejmowania w praktyce programów outplacementowych jako zwolnień monitorowanych – z uwzględnieniem istotnej roli urzędu pracy przewidzianej w tym procesie. Równocześnie istnieje możliwość stosowania programów outplacementowych w innych nieprzewidzianych w w/w ustawie przypadkach.

Programy outplacementowe mogą w szczególności być realizowane także z własnej inicjatywy pracodawców, nieobjętych ustawowym obowiązkiem świadczenia wsparcia osobom zwalnianym w formie programu, ale pragnących swoim zwalnianym pracownikom świadczyć tego typu pomoc. Programy oparte o metody outplacementowe mogą być (i były wielokrotnie) realizowane w stosunku do różnych grup osób bezrobotnych np. młodzieży, osób starszych czy specyficznych grup zawodowych z inicjatywy władz lokalnych, instytucji pomocy społecznej, urzędów pracy, organizacji pozarządowych lub na mocy porozumień lokalnych.

Od 2005 r. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej pozyskuje informacje dotyczące problematyki zwolnień monitorowanych w ramach programu badań statystyki publicznej, ustalanego na dany rok kalendarzowy. Informacje w tym zakresie są publikowane w miesięcznych informacjach o stanie i strukturze bezrobocia oraz udostępniane do wiadomości publicznej na stronach internetowych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej⁵. Pozyskiwane informacje dotyczą liczby zakładów pracy z uwzględnieniem podziału na sektor publiczny i prywatny oraz liczby osób planowanych do zwolnienia. Z informacji tych wynika, że w latach 2005-2008 zwolnienia monitorowane były zgłaszane przez 140 zakładów pracy i dotyczyły 14 761 zwalnianych pracowników. W grupie tej zwolnienia monitorowane zgłaszane przez sektor prywatny pochodziły od 106 zakładów pracy i dotyczyły 12 249 osób zwalnianych.

Kwestią wymagającą wyjaśnienia są relacje i różnice między zwolnieniami monitorowanymi (uregulowanymi Ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy), a tzw. zwolnieniami grupowymi, uregulowanymi w Ustawie o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników. Zwolnienia monitorowane są w świetle w/w ustaw szczególnym przypadkiem zwolnienia grupowego. W przypadku zaistnienia okoliczności wymienionych w art. 70 ust. 1 Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, pracodawca powinien podjąć działania wynikające z jej zapisów dodatkowo, ponad wymogi Ustawy o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników.

⁵ <http://www.psz.praca.gov.pl./main.php?do=ShowPage&nPID=867997&pT=details&sP=CONTENT,objecID,867970>

1.4. Formy projektów outplacementowych – zastosowanie, różnice

W początkowym okresie rozwoju outplacement był w praktyce specjalistyczną usługą doradczą, dedykowaną zazwyczaj dla kadry menedżerskiej. Wraz ze zmianami technologicznymi oraz coraz większym naciskiem na restrukturyzację firm (w tym także restrukturyzację zatrudnienia połączoną ze zwolnieniami pracowników) pojawiła się potrzeba szerszego zakresu usług. W związku z tym powstały różne rodzaje outplacementu. Każdy z nich odpowiada na różne zapotrzebowanie. Wymienione poniżej propozycje powstawały nie w wyniku teoretycznych rozważań, ale doświadczeń w stosowaniu projektów outplacementowych i konieczności dostosowania się do zmiennych i różnorodnych uwarunkowań lokalnych. W wyniku dopasowania outplacementu do różnych warunków i okoliczności wykształciły się różne jego modele.

Część z takich nowych rozwiązań została także opracowana w Polsce. Opierają się one na naszych własnych doświadczeniach, wynikających ze stosowania metod outplacementowych w konkretnych warunkach polskiej rzeczywistości gospodarczo-społecznej. Polski model przewidyje podział na **3 podstawowe modele** realizacji programu outplacementu:

1. Outplacement klasyczny
2. Outplacement zaadaptowany
3. Outplacement środowiskowy

Nie oznacza to, iż jest to jedyny możliwy podział. Istnieje wiele różnych klasyfikacji, opartych o różne kryteria podziału. Przykładowo:

Kryterium podziału	Rodzaje outplacementu	Cechy charakterystyczne
Zleceniodawca usługi	Korporacyjny	Zamawiany i opłacany przez firmę zwalnającą, czasami w wyborze doradcy uczestniczy także bezpośredni zainteresowany.
	Prywatny/ /detailed	Zamawiany i opłacany bezpośrednio przez osobę prywatną.
Charakter grupy odbiorców	Indywidualny	Skierowany do jednej osoby; praca indywidualna z uczestnikiem.
	Executive	Przygotowany specjalnie z myślą oraz pod kątem potrzeb menedżerów najwyższego szczebla.
	Grupowy	Przeznaczony dla jednorodnych grup zawodowych, pracowników zwalnianych z jednej firmy; kluczowym elementem są warsztaty i zajęcia grupowe przygotowujące do wejścia na rynek pracy.
	Mieszany	Podział całego procesu na zajęcia organizowane w grupach oraz cykle spotkań indywidualnych.
	Grupowy publiczny	Zajęcia grupowe dla pracowników pochodzących z różnych firm i reprezentujących różne specjalności, na zasadzie grup otwartych.

Dalsze propozycje podziały ze względu na różnorakie cechy obejmować mogą:

Kryterium podziału	Rodzaje outplacementu	Cechy charakterystyczne
Zakres świadczonych usług	Pełny	Obejmujący kompleksowy zestaw usług oferowanych przez doradcę w ramach autorskiego programu; nielimitowany czasowo – trwający aż do momentu uzyskania ponownego zatrudnienia przez uczestnika, a często obejmujący nawet monitoring postępów w nowej organizacji.
	Ograniczony czasowo	Przygotowany na zasadzie programu trwającego 2, 3, 6 miesięcy lub na inny, z góry określony zamknięty przedział czasowy.
	Kafeteryjny	Oferowany klientowi zamawiającemu outplacement jako zestaw usług do wyboru (klient wybiera z nich tylko te elementy, które uważa za konieczne).
	Just-in-time	Konsultacje z doradcą są inicjowane przez samego uczestnika, w nagłych przypadkach lub na miarę potrzeb.
	Ze wsparciem administracyjnym	Oprócz cyklicznych spotkań z doradcą uczestnikowi oferuje się pełne wsparcie administracyjne w postaci osobnego biura oraz obsługi sekretarskiej.
Ukierunkowanie usługi	Pełny	Obejmuje pełen proces wsparcia uczestnika, od oceny umiejętności i predyspozycji, przez szkolenia i warsztaty z zakresu rynku pracy, po konieczne uzupełnienie kwalifikacji formalnych, potrzebnych do podjęcia nowej pracy i intensywne poszukiwanie ofert pracy.
	Zorientowany na zmianę postaw i rozwój umiejętności	Główny nacisk kładzie się na zmianę postawy uczestnika (z pasywnej na aktywną), wykształcenie motywacji do działania oraz rozwój potrzebnych do tego umiejętności, pozostawiając poszukiwanie ofert pracy samemu pracownikowi.
	Zorientowany na rynek pracy	Główny nacisk położony na ukierunkowanie strategii poszukiwania pracy; oferty pracy, rozmowy z pracodawcami, często przy wsparciu bazy danych ofert pracy, tzw. <i>job bank</i> .
	Zorientowany na przekwalifikowanie zawodowe	Stosowany w przypadku konieczności kompletnej zmiany zawodu – koncentruje się na określeniu predyspozycji i motywacji uczestnika, a następnie wyborze i kształceniu do nowego zawodu.
	Zorientowany na rozwój przedsiębiorczości	Praca z uczestnikiem – pomoc w założeniu własnej, małej firmy.
	Skoncentrowany na planowaniu przejścia na emeryturę	Często w połączeniu z <i>Senior Executive Program</i> – przygotowuje starszych menedżerów do zakończenia aktywnego życia zawodowego i transformację zajęć w połączeniu z przejściem na emeryturę.

Źródło: Albert Binda: *Podział i rodzaje outplacementu*.

Powyższa klasyfikacja pokazuje, jak złożonym procesem jest program outplacementu. Z jak wieloma uwarunkowaniami mamy do czynienia – i jak wiele różnorodnych działań może być podejmowanych – wszystko w ramach jednego typu procesu – outplacementu. Jest to oczywiście istotne i niełatwe wyzwanie dla planujących program outplacementu. Jest to jednak także szansa na dopasowanie tego programu do rzeczywistych potrzeb.

Powracając do zaproponowanej podstawowej klasyfikacji omówimy teraz poszczególne modele projektów outplacementowych.

1.4.1. Outplacement klasyczny

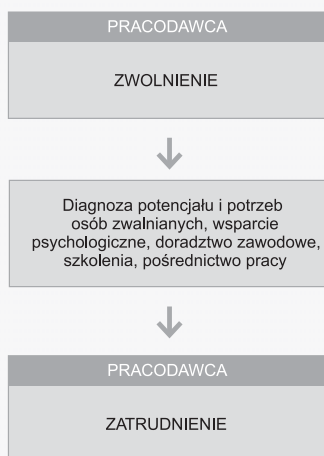
Outplacement klasyczny stosowany był i jest z powodzeniem w regionach rozwiniętych gospodarczo (w okresach niezłej koniunktury), w których występuje możliwość uzyskania trwałego zatrudnienia przez zwalnianych pracowników poprzez krótkookresowe działania outplacementowe (od 1 do 6 miesięcy).

Główny nacisk w tej odmianie działań położony jest na:

- Diagnozę potencjału i motywacji osoby zwalnianej,
- Udzielenia jej wsparcia psychologicznego,
- Pośrednictwo pracy,
- Wielokierunkowe przygotowanie beneficjenta programu do samodzielnego funkcjonowania na rynku pracy.

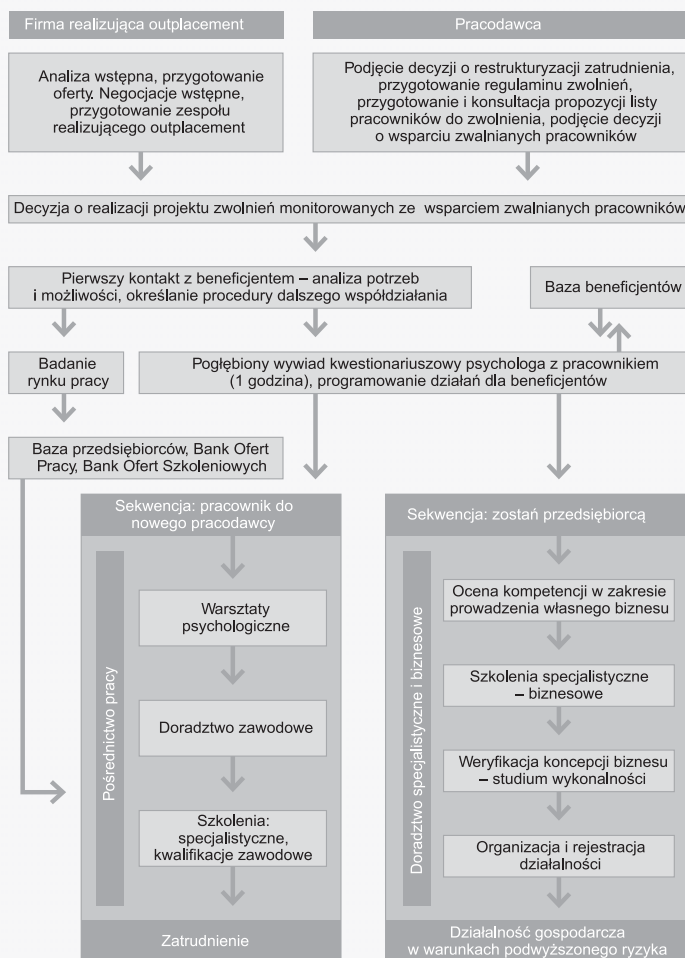
Dla osób posiadających predyspozycję, kwalifikacje i/lub zasoby finansowe realizowane są działania przygotowujące do uruchomienia własnej działalności gospodarczej.

Ogólny schemat (sekwencja) działania w tego typu outplacementie przebiega jak następuje:



Mamy tutaj do czynienia ze stosunkowo prostym schematem postępowania od momentu zwolnienia pracownika poprzez działania programu aż do chwili nowego zatrudnienia.

Nieco bardziej dokładnie stosowane działania przedstawia kolejny rysunek.



Źródło: M. Boni, E. Żak-Rosiak, Bezrobocie – co robić? Poradnik outplacementu, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach, Suwałki 2002

1.4.2. Outplacement zaadaptowany

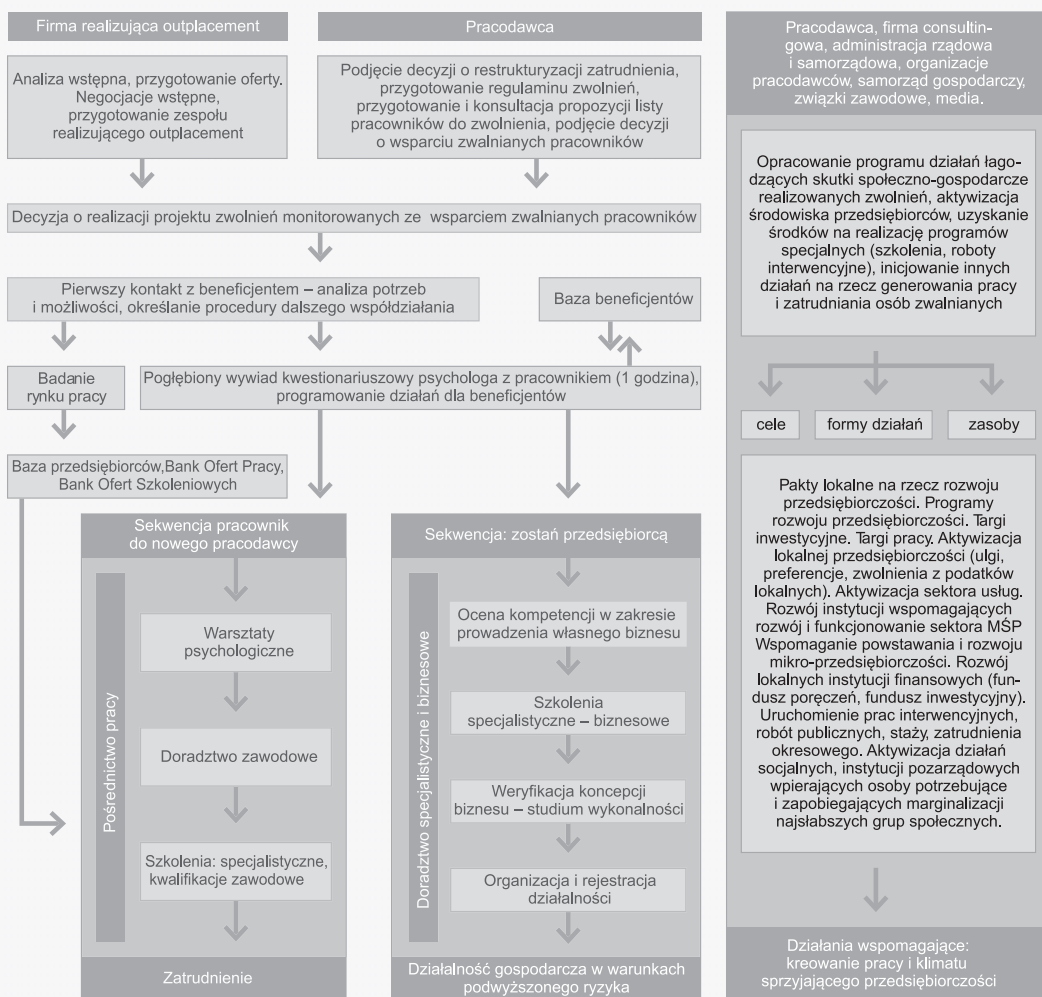
Doświadczenia z realizacji programu Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności „Bezrobocie – co robić? Edycja 2000-2001” wykazały nieskuteczność stosowania metody outplacementu klasycznego w istniejących warunkach realizacji programu. Jako najistotniejsze przyczyny wymuszające potrzebę modyfikacji procedur outplacementu klasycznego wymienić należy:

1. Słabość lokalnych rynków pracy, w tym wysoką stopą bezrobocia i jego długotrwały charakter;
2. Stagnację gospodarczą (recesję), skutkującą zmniejszaniem zapotrzebowania na pracę;

3. Bardzo niskie kwalifikacje większości beneficjentów, niedostosowanie ich kwalifikacji do potrzeb rynku pracy, niską mobilność i silną postawę roszczeniową.

Po zrealizowaniu sekwencji działań według metodyki outplacementu klasycznego (uruchomienie programu, rejestracja uczestników, badanie potrzeb i możliwości uczestników, badanie potrzeb lokalnego rynku pracy, wsparcie psychologiczne, szkolenia, pośrednictwo pracy) dla osiągnięcia ustalonego w programie poziomu skuteczności działań (mierzonego m.in. liczbą osób uzyskujących trwałe zatrudnienie), realizatorzy programów stanęli przed koniecznością przystosowania metody do specyficznych warunków realizacji programu.

Wypracowany w ten sposób model działania określono jako **outplacement zaadaptowany**.



Źródło: M. Boni, E. Żak-Rosiak, Bezrobocie – co robić? Poradnik outplacementu, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach, Suwałki 2002

Charakteryzuje się on (w stosunku do outplacementu klasycznego) potrzebą wykreowania silnego społecznego wsparcia dla realizowanych działań outplacementowych oraz koniecznością wielokierunkowego pobudzania aktywności lokalnej w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorczości.

Istotnymi elementami programów outplacementowych w ramach **outplacementu zaadaptowanego** są działania na rzecz rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, obejmujące m.in. lokalne fundusze inwestycyjne, pożyczkowe, poręczeniowe, ośrodki reorientacji zawodowej, inkubatory przedsiębiorczości, centra wspierania biznesu, centra integracji społecznej.

W stosunku do działań realizowanych w modelu klasycznym pojawiają się następujące podstawowe różnice:

Ograniczenie zakresu aktywności beneficjentów w sekwencji „zostań przedsiębiorcą”. Samozatrudnienie uznane zostało za trafną formułę działań outplacementowych tylko w przypadkach posiadania przez beneficjenta spójnej koncepcji wyjątkowo atrakcyjnego biznesu, planowanego w oparciu o posiadane zasoby finansowe. Beneficjenci podejmujący tę formę działań musieli posiadać już doświadczenie menedżerskie lub też silną osobowość oraz „postawę przedsiębiorcy”.

W przypadku beneficjentów realizujących podstawową sekwencję działań outplacementowych: „pracownik do nowego przedsiębiorcy” dużą uwagę zwrócono na indywidualne wsparcie psychologiczne uczestników. Prawdopodobnie długi okres poszukiwania, pozostawania bez pracy, konieczność włożenia dużego wysiłku w przekwalifikowanie się, zdobycie nowych umiejętności połączone zazwyczaj z problemami finansowymi, były trudne do pokonania dla większości beneficjentów. Przy tworzeniu programu działań według modelu outplacementu zaadaptowanego rozszerzony został wymiar i zakres szkoleń w celu zwiększenia „zatrudnialności” beneficjentów.

Konstruując programy szkoleń (jak również w realizacji wszystkich działań) włączono do nich elementy wsparcia psychologicznego.

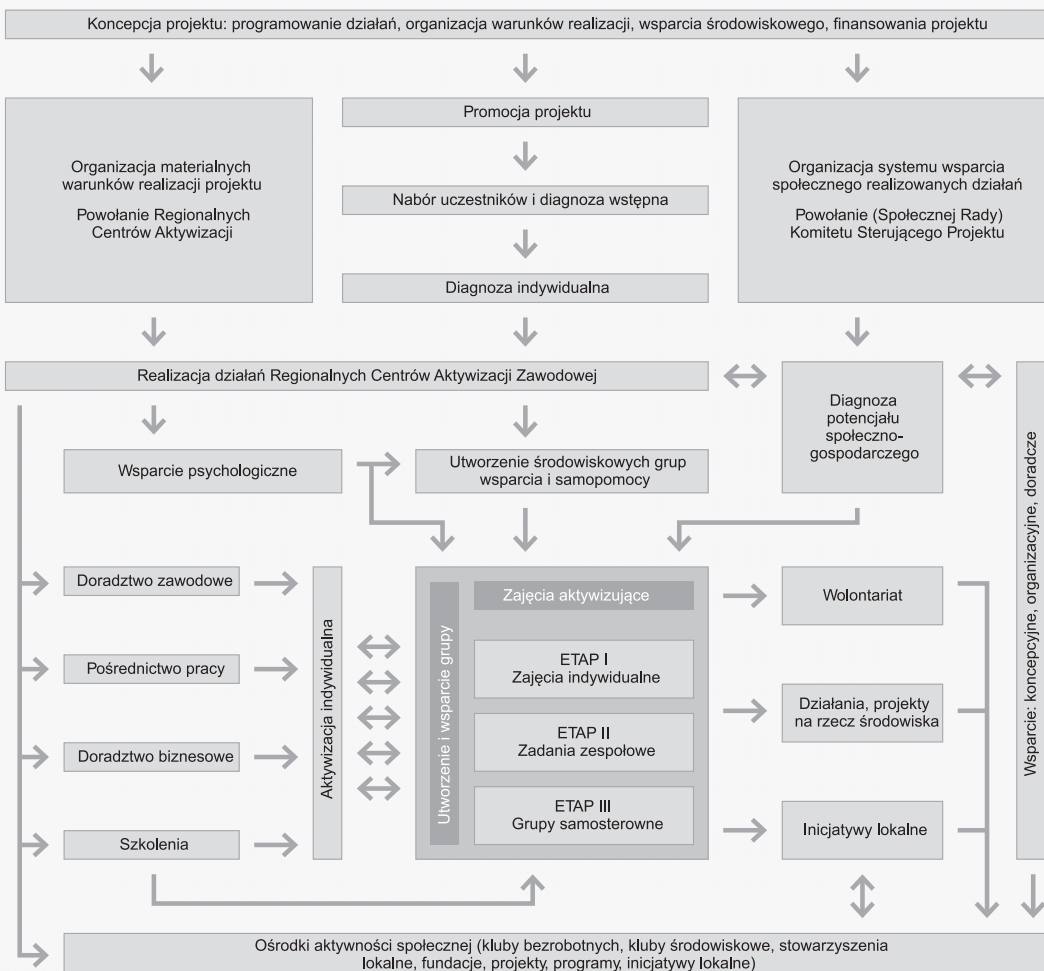
Należy pamiętać, że – zarówno na etapie konstrukcji programu outplacementowego jak i w fazie jego realizacji – powinny być prowadzone dokładne analizy otoczenia, w tym ocena „klimatu przedsiębiorczości”. Decyzję o realizacji działań wspierających należy podjąć z dużym wyprzedzeniem w stosunku do planowanego terminu zakończenia przez beneficjentów działań szkoleniowych i doradczych (blok „Opracowanie programu działań łagodzących skutki społeczno-gospodarcze realizowanych zwolnień, aktywizacji środowiska przedsiębiorców, uzyskania środków na realizację projektów specjalnych w tym szkolenia i roboty interwencyjne, inicjowania innych działań na rzecz generowania pracy i zatrudniania osób zwalnianych” – patrz schemat). Bardzo duży nacisk położony jest na dobór i predyspozycje doradców prowadzących pośrednictwo pracy i doradztwo zawodowe. Ze względu na trudne warunki aktywności w tych obszarach oraz obniżenie poziomu gotowości beneficjentów, rezultaty działań outplacementowych są w tym przypadku bardzo silnie uzależnione od predyspozycji, motywacji i zaangażowania osób prowadzących bezpośrednio doradztwo i pośrednictwo.

1.4.3. Outplacement środowiskowy

W stosunku do outplacementu klasycznego, zmienia się krótkookresowy cel działania i grupa beneficjentów. Ze względu na słabość lub załamanie lokalnego rynku pracy, znalezienie zatrudnienia dla beneficjentów musi być uznane za cel długookresowy.

W outplacemencie środowiskowym istotne jest połączenie efektu funkcjonowania beneficjentów w grupie (wzajemne wsparcie i samopomoc, działania indywidualne i grupowe) oraz aktywizacja indywidualna z wykorzystaniem typowych narzędzi outplacementowych. W budowie i funkcjonowaniu zespołu oraz w wykorzystaniu grupy w procesie wsparcia indywidualnej aktywizacji beneficjentów kluczową rolę odgrywa animator grupy.

Sekwencja działań stosowanych w outplacemencie środowiskowym



Źródło: M. Boni, E. Żak-Rosiak, Bezrobocie – co zrobić? Poradnik outplacementu, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach, Suwałki 2002

2.

KTO I JAK MOŻE REALIZOWAĆ PROGRAM OUTPLACEMENTOWY?

W realizację programu outplacementowanego mogą się włączać różni partnerzy. Część z nich obligatoryjnie, inni mogą, ale nie muszą brać udziału. Nie znaczy to wcale, że ich rola w ewentualnym programie jest mniejsza, ponieważ:

- Każdy z partnerów posiada własną istotną do odegrania rolę.
- Każdy może do programu wnieść unikalne wartości.
- Każdy partner może też wynieść z udziału w programie określone korzyści.

2.1. Rola pracodawcy

Niezbędnym partnerem w programie outplacementowym jest oczywiście pracodawca. Nie tylko dlatego, iż – w przypadku zwolnienia zbiorowego – tak stanowi prawo.

- To pracodawca dokonuje fizycznie zwolnienia (ew. przeprowadza restrukturyzację zatrudnienia).
- To na terenie firmy (nawet, jeżeli nie fizycznie) przeprowadza się program outplacementowy.

Tym samym udział pracodawcy jest elementem niezbędnym. Wychodząc z tej konstatacji należy zauważyć, iż w praktyce rola pracodawcy w programie outplacementowym może być różna, tak jak i zakres jego bezpośredniego zaangażowania.

- Pracodawca musi być inicjatorem (a co najmniej wyrazić zgodę na program).
- Pracodawca może poprzestać na wyrażeniu zgody (całość dalszych prac powierzając innemu podmiotowi prowadzącemu program).
- Pracodawca może też w program aktywnie się włączyć, udostępniając swoje zasoby (w tym kadrowe) dla prowadzenia programu.
- Pracodawca może też (o czym będzie mowa dalej) program finansować, w całości lub w części.

2.2. Rola urzędu pracy

Kolejnym partnerem jest urząd pracy. To właśnie do urzędu pracy, zgodnie z ustawą, należy inicjowanie i realizowanie przedsięwzięć mających na celu rozwiązanie lub złagodzenie proble-

mów związanych z planowanymi zwolnieniami grup pracowników z przyczyn dotyczących zakładu pracy.

To **z powiatowym urzędem pracy** pracodawca, zamierzający zwolnić co najmniej 50 pracowników w okresie 3 miesięcy, **jest obowiązany uzgodnić** zakres i formy pomocy dla zwalnianych pracowników. Tym samym urzędowi pracy powierzona została wiodąca rola w zaplanowaniu zwolnienia monitorowanego będącego w praktyce rodzajem programu outplacementowego. Istotny jest tutaj wymieniony wcześniej **obowiązek uzgodnienia (ze strony pracodawcy) zakresu i form pomocy** – daje to PUP silną pozycję wobec pracodawcy.

Rola PUP w programie outplacementowym nie kończy się na uzgodnieniu programu, bowiem:

- PUP może być nie tylko inicjatorem, ale także samodzielnym podmiotem prowadzącym program;
- PUP może też program zlecić innym partnerom (o czym dalej);
- PUP powinien być zawsze partnerem programu (zwłaszcza w outplacementie zaadaptowanym i środowiskowym);
- Przypada mu też rola w finansowaniu (współfinansowaniu) programu z Funduszu Pracy lub funduszy europejskich.

Istotną rolę w programach outplacementowych mają do odegrania organizacje pozarządowe, agencje zatrudnienia i instytucje szkoleniowe.

Warto przypomnieć w tym miejscu, iż to właśnie w tych środowiskach outplacement powstał, rozwinął się i przyjął dzisiejszą formę.

Zauważył to też polski sejm przewidując w ustawie o promocji zatrudnienia, iż program outplacementowy (zwolnienia monitorowanego) może być realizowany zarówno przez powiatowy urząd pracy, jak i agencję zatrudnienia lub instytucję szkoleniową.

2.3. Rola organizacji pozarządowej, agencji zatrudnienia, instytucji szkoleniowej

Wysoce wyspecjalizowana forma procesu outplacementu, szeroki zakres potrzebnych do jego przeprowadzenia usług, potrzeba dysponowania ekspertami o różnych kwalifikacjach (pośrednik, doradca, psycholog itp.) oraz niezbędne doświadczenie wskazują na celowość (potwierdzoną licznymi przykładami) powierzania prowadzenia tego typu programów wyspecjalizowanym jednostkom.

Na polskim rynku występuje szereg zarówno komercyjnych firm, jak i organizacji o charakterze *non profit*, posiadających nie tylko doświadczenie (potwierdzone uczestnictwem w wielu programach), ale także profesjonalną kadrę.

Mogą one:

- odpowiadać za całościowe prowadzenie programu;
- być jego organizatorem (liderem);
- być jego uczestnikiem (partnerem w większym zespole) odpowiedzialnym za wydzielony zakres (np. szkolenie, doradztwo biznesowe itp.).

Wreszcie na koniec trzeba zwrócić uwagę na podstawową rolę, jaką odgrywają w programach outplacementowych ich uczestnicy (beneficjenci). To dla nich są organizowane te programy (choć nie tylko dla nich) i od ich postawy i aktywności zależy w znacznej mierze powodzenie programu. Nie zawsze jest to tak oczywiste i łatwe. Trzeba pamiętać, iż są to osoby funkcjonujące często w głębokim stresie – zwolnienia grupowe to przecież – z ich punktu widzenia – szok oraz poczucie niezawinionej i niezastudzonej krzywdy.

Oferowana odchodzącym z pracy ludziom pomoc, aby była skuteczna, powinna przede wszystkim być przyjęta i zaakceptowana przez nich samych. Wydawać by się mogło, że osoba zwalniana chętnie skorzysta z każdej oferowanej jej pomocy. Okazuje się jednak, że tak nie jest. Najczęstsze powody, dla których zwalniani pracownicy nie chcą brać udziału w tego typu programach, to brak wiary w powodzenie poszukiwań pracy, we własne umiejętności i kwalifikacje. Do tego dochodzi bardzo ważna kwestia zrozumienia celu i sensu wszystkich działań. Wiele osób przyjmuje postawę buntu i nastawia się negatywnie do każdej inicjatywy swojego byłego pracodawcy. Pracownicy mogą postrzegać taki program jako swego rodzaju wymówkę zarządu/kierownictwa i kuszenie nierealnymi obietnicami znalezienia pracy. Niemal w każdym środowisku jest grupa ludzi, którzy chętnie korzystają z rad konsultanta, ale nie podejmują wysiłku szukania pracy zaraz po zwolnieniu. Powodem są wysokie odprawy i pojmowanie czasu na szukanie pracy błędnie – jako „wypoczynek”. Błędnie, bo samo szukanie pracy jest ciężkim zajęciem, zajmuje dużo czasu i każdy miesiąc zwłoki zmniejsza szansę na znalezienie zatrudnienia. Ludzie widzą, że przygotowano sporo ofert, i myślą: nie jest tak źle. Dopiero, gdy kończą się zasiłki i pieniądze z odpraw, zaczyna się tragedia. Rola doradcy realizującego program outplacementu jest tu kluczowa. Jeśli pracownicy nie zaufają doradcy i nie przekonają się do oferowanej pomocy, wówczas może się okazać, że program będzie się cieszył małym zainteresowaniem odchodzących pracowników.

3.

KONTRAKTOWANIE USŁUG RYNKU PRACY

Polityka rynku pracy (jak stwierdza Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy)⁶ realizowana przez władze publiczne opiera się na dialogu i współpracy z partnerami społecznymi, w szczególności w ramach:

- 1) działalności rad zatrudnienia;
- 2) partnerstwa lokalnego;
- 3) **uzupełniania i rozszerzania oferty usług publicznych służb zatrudnienia przez partnerów społecznych i agencje zatrudnienia.**

Realizując tę ustawową zasadę – Publiczne Służby Zatrudnienia mogą zlecać realizację zadań ustawowych:

- a. jednostkom samorządu terytorialnego,
- b. organizacjom pozarządowym,
- c. instytucjom szkoleniowym,
- d. organizacjom związków zawodowych,
- e. agencjom zatrudnienia.

Dodatkowo starosta może w ramach środków własnych samorządu zlecić realizację usług rynku pracy różnym instytucjom rynku pracy, w tym organizacjom pozarządowym statutowo zajmującym się problematyką zatrudnienia.

Kontraktowanie odbywa się w trybie zamówienia publicznego, a dla usług zleczanych przez starostę przewidziano dodatkowo otwarty konkurs ofert, zdefiniowany w wymienionej wyżej ustawie.

Jest to ważne w szczególności dla organizacji pozarządowych, które nie prowadzą działalności gospodarczej ani odpłatnej działalności pożytku publicznego, a tym samym nie mogą ubiegać się o realizację zamówienia publicznego.

Oznacza to, iż wszystkie wymienione powyżej instytucje mogą być także organizatorami/prowadzącymi/ partnerami w organizacji programów outplacementowych.

⁶ Promocja Zatrudnienia, łagodzenie skutków bezrobocia (stan prawny na na 17.09.2009r.)

<http://psz.praca.gov.pl/main.php?do=ShowPage&nPID=867685&pT=details&sP=CONTENT,objec-tID,873075>

Dużo większe możliwości w zakresie współpracy daje powiatom Ustawa o działalności pożytku publicznego, choć reguluje ona współpracę nie ze wszystkimi instytucjami rynku pracy, a jedynie z organizacjami pozarządowymi. Za to pozwala rozwijać współpracę z tymi podmiotami praktycznie w każdym obszarze. Usługi rynku pracy i szerzej – działania na rzecz promocji zatrudnienia (w tym programy outplacementowe) wprost wpisują się w katalog działalności pożytku publicznego.

Zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego organy administracji publicznej powinny prowadzić działalność w sferze zadań publicznych we współpracy z organizacjami pozarządowymi. Współpraca ta powinna odbywać się na zasadach: pomocy, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności.

Współpraca może przybierać formy:

- wspierania działań poprzez dotacje dla podmiotów wyłonionych w konkursie;
- powierzania zadań własnych, zgodnie z procedurami opisanymi w ustawie;
- zlecania realizacji zadań publicznych na drodze udzielenia zamówienia publicznego;
- wzajemnego informowania się o planowanych kierunkach działalności i współdziałania w celu zharmonizowania tych kierunków;
- konsultowania projektów aktów normatywnych w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji;
- tworzenia wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym.

Ponadto samorządy mogą wspierać inne podmioty rzeczowo – proponując preferencyjne czynsze, udostępniając sale itp. Daje to szerokie możliwości współpracy, także w zakresie outplacementu.

4.

LOKALNE STRATEGIE ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW SPOŁECZNYCH, PROGRAMY PROMOCJI ZATRUDNIENIA ORAZ AKTYWIZACJI LOKALNEGO RYNKU PRACY

Tworzenie całościowych, integrujących strategii na rzecz rozwoju lokalnego i zatrudnienia jest zadaniem niezwykle istotnym – stwierdza Komisja Europejska. Bardzo ważne jest, aby w proces opracowania tych strategii były zaangażowane różne zainteresowane strony oraz aby wspierać partnerów lokalnych w ich działaniach na rzecz ochrony interesów regionu. Strategie zatrudnienia niczemu nie służą, jeżeli nie obejmują wszystkich obywateli. Szczególną uwagę należy zwrócić na nowe wyzwania związane m.in. z migracją czy zmianami demograficznymi. Na poziomie lokalnym powinien również zostać wypracowany model elastycznego rynku pracy i bezpieczeństwa socjalnego. Przedsiębiorstwa, zwłaszcza te, które są głównymi pracodawcami w regionie, powinny wykazać się odpowiedzialnością społeczną, tj. współpracować i prowadzić dialog z partnerami lokalnymi, tak aby zagwarantować harmonijny rozwój. Istotną rolę w tak pojętych działaniach zajmują także problemy restrukturyzacji na lokalnym rynku pracy⁷.

W Polsce aktem prawnym, który jest swego rodzaju „konstytucją” dotyczącą planowania strategicznego na wszystkich szczeblach władz publicznych jest Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. Nr 227, poz. 1658, z późn. zm.)⁸. W art. 4 tej ustawy czytamy, iż politykę rozwoju prowadzi się na podstawie strategii rozwoju kraju, strategii sektorowych (a takimi są wyżej wymienione strategie – przyp. aut.), planów wykonawczych, a także na podstawie programów operacyjnych służących osiągnięciu celów związanych m.in. z:

- promocją zatrudnienia, w tym przeciwdziałaniem bezrobociu,
- łagodzeniem skutków bezrobocia i aktywizacją zawodową osób bezrobotnych,
- rozwojem zachowań prospołecznych wspólnot lokalnych oraz budową i umacnianiem struktur społeczeństwa obywatelskiego,
- rozwojem zasobów ludzkich, w tym podnoszeniem poziomu wykształcenia społeczeństwa, kwalifikacji obywateli,
- zapobieganiem wykluczeniu społecznemu oraz łagodzeniem jego negatywnych skutków,
- stymulowaniem powstawania nowych miejsc pracy,
- tworzeniem i modernizacją infrastruktury społecznej i technicznej,
- wspieraniem i unowocześnianiem instytucji państwa,
- wspieraniem rozwoju przedsiębiorczości,
- wspieraniem wzrostu gospodarczego, zwiększania konkurencyjności gospodarki.

⁷ Podręcznik rozwoju strategii wzrostu zatrudnienia na szczeblu lokalnym w Polsce Komisja Europejska Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans 2002

⁸ Sejm, Internetowy System Aktów Prawnych,

<http://isip.sejm.gov.pl/servlet/Search?todo=open&id=WDU20062271658>

Kolejny raz odwołamy się też w tym miejscu do ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, która w art. 9 stwierdza:

Do zadań samorządu powiatu w zakresie polityki rynku pracy należy opracowanie i realizacja programu promocji zatrudnienia oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy stanowiącego część powiatowej strategii rozwiązywania problemów społecznych, o której mowa w odrębnych przepisach.

Strategia rozwiązywania problemów społecznych jest jednym z podstawowych narzędzi realizowania polityki społecznej na poziomie lokalnym – dlatego tak ważnym jest, aby proces jej opracowywania a potem jej wdrażanie przebiegało z zaangażowaniem wszystkich interesariuszy i uwzględniło wszelkie lokalne wyzwania.

Tymczasem tak w powiatach, jak i w gminach instytucjami odpowiedzialnymi za tworzenie strategii rozwiązywania problemów społecznych i ich wdrażanie są w praktyce agendy pomocy społecznej⁹. Oznacza to, iż strategia, w założeniu mająca być dokumentem zajmującym się różnymi problemami społecznymi gminy czy powiatu (w tym problematyce rynku pracy), skupia się na kwestiach pomocy społecznej, tylko jednym z narzędzi polityki społecznej. Taka perspektywa powoduje często skoncentrowanie się na specyficznej grupie osób (klientów pomocy społecznej). Zmiana tej sytuacji to kolejne wyzwanie dla kierownictw i pracowników PUP.

Stworzenie adekwatnych do sytuacji lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych stanowi szczególnie istotne wyzwanie w świetle ewentualnej realizacji lokalnych programów outplacementowych. Jak zostało powyżej przedstawione w podstawowych modelach działań outplacementowych, uwzględnienie partnerstwa lokalnego staje się kluczową potrzebą.

Komisja Europejska sugeruje, aby partnerstwa społeczne tworzące lokalne strategie zatrudnienia realizowały cztery zasadnicze cele:

1. tworzenie nowych miejsc pracy,
2. podnoszenie poziomu zatrudnialności lokalnych mieszkańców,
3. wspomaganie w staraniach o pracę,
4. redukcja nierówności.

Aby partnerstwa mogły z powodzeniem realizować pierwszy cel Komisja Europejska rekomenduje im skupienie się na:

- promowaniu społeczności lokalnej jako miejsca inwestycji,
- zachęcaniu do tworzenia nowych firm,
- zakładaniu przedsiębiorstw społecznych,
- wspomaganiu lokalnej kultury przedsiębiorczości,
- wyszukiwaniu wolnych miejsc pracy w sąsiednich społecznościach.

⁹ Niepełnosprawny obywatel a mazowieckie strategie rozwiązywania problemów społecznych <http://www.tus.org.pl/pl/tus/dzialania/projekty-zrealizowane/niepelnosprawny-obywatel-a-mazowieckie-strategie-rozwiazywania-problemow-spoecznych/>

Z kolei, aby podnieść poziom zatrudnialności lokalnych pracowników Komisja rekomenduje:

- badanie potrzeb pracodawców w zakresie umiejętności pracowników i szkolenie ich, aby zaspokoić te potrzeby,
- rozpoznawanie sektorów wzrostu i szkolenie, aby mieszkańcy mogli pracować właśnie w nich,
- rozpoznanie poprzednich doświadczeń i umiejętności ludzi i społeczności,
- tworzenie „pośredniego” i „chronionego” zatrudnienia, aby pomóc w ten sposób długoterminowym bezrobotnym wrócić na rynek pracy,
- odnajdywanie i przeszkalanie osób, których zatrudnienie jest zagrożone,
- zachęcanie osób z odpowiednimi umiejętnościami do dojeżdżania z innych obszarów.

Partnerstwa mogą organizować pomoc w znalezieniu zatrudnienia poprzez:

- oferowanie możliwości opieki na dziećmi i innymi osobami zależnymi,
- sprostanie kosztom dojazdów,
- rozwiązywanie problemów transportowych,
- dostarczanie lepszej informacji o wakatach,
- zachęcanie pracodawców do stosowania elastycznych form zatrudniania,
- organizowanie przedsięwzięć, które umożliwiają kontakt pracodawców i pracobiorców.

Ponadto niezmiernie ważne wydają się działania partnerstw na rzecz redukcji nierówności między zatrudnionymi. Mogą to osiągać poprzez¹⁰:

- tworzenie miejsc pracy dla grup zagrożonych marginalizacją i tworzenie dla nich specjalnych usług doradczych,
- zapobieganie dyskryminowaniu ich w dostępie do edukacji, szkoleń i zatrudnienia,
- zachęcanie pracodawców do rekrutowania w środowisku zagrożonych marginalizacją,
- włączanie ich do planowania i realizowania projektów.

Jak widać sugestie te pokrywają się w większości z potrzebami związanymi z zaprojektowaniem i przeprowadzeniem projektu outplacementowego.

¹⁰ *Practical Handbook on Developing Local Employment Strategies in New Member States & Candidate Countries of the European Union*, European Commission 2004, s. 21-22.

5.

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA PROJEKTÓW OUTPLACEMENTOWYCH

Program outplacementu może być finansowany przez pracodawcę, przez pracodawcę i odpowiednie jednostki administracji publicznej lub na podstawie porozumienia organizacji i osób prawnych z udziałem pracodawcy.

Program outplacementu to przykład programu wymagającego często bardzo skomplikowanego montażu finansowego (finansowania z różnych źródeł). Oczywiście należy przy tym przestrzegać zasady unikania podwójnego finansowania.

5.1. Powiatowy urząd pracy – Fundusz Pracy

PUP może pokrywać z Funduszu Pracy (i innych środków własnych) w szczególności koszty:

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

Na wniosek pracodawcy, który utworzył fundusz szkoleniowy, starosta może refundować z Funduszu Pracy, na warunkach określonych w umowie, koszt szkolenia pracowników lub pracodawcy w wysokości do 50%, nie więcej jednak, niż do wysokości przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu zawarcia umowy, na jedną osobę, a w przypadku osób w wieku 45 lat i powyżej – w wysokości do 80%, nie więcej jednak niż do wysokości 300% przeciętnego wynagrodzenia, obowiązującego w dniu zawarcia umowy, na jedną osobę.

Pracodawcy w ramach programu, o którym mowa mogą także finansować świadczenie szkoleniowe. Świadczenie szkoleniowe jest przyznawane przez pracodawcę na wniosek pracownika i przysługuje po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego na czas udziału pracownika w szkoleniach, w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy. W okresie korzystania ze świadczenia szkoleniowego zwolnionemu pracownikowi przysługuje pomoc w zakresie poradnictwa zawodowego udzielana przez właściwy dla zwolnionego pracownika powiatowy urząd pracy. Pracownik ten może być skierowany na jednorazowe szkolenie, organizowane i finansowane przez powiatowy urząd pracy, na zasadach określonych w ustawie. Po przyznaniu przez pracodawcę świadczenia szkoleniowego powiatowy urząd pracy refunduje pracodawcy składki na ubezpieczenia emerytalne i rentowe finansowane ze środków własnych pracodawcy, w wysokości określonej w odrębnych

przepisach. Pracodawca zaś wypłaca co miesiąc zwolnionemu pracownikowi, 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 wypoczynkowy, nie wyższej jednak niż 200% minimalnego wynagrodzenia za pracę. Z Funduszu Pracy mogą też być finansowane standardowe ustawowe programy wspierające tworzenie miejsc pracy dla osób bezrobotnych, w tym w szczególności beneficjentów zwolnień monitorowanych.

Ostatnia nowelizacja ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy wprowadziła **programy specjalne**, które dają szansę na efektywniejsze zastosowanie mechanizmów aktywizacji zawodowej, w tym outplacementu.

Programy specjalne mogą być sposobem na aktywizację zawodową pracowników tracących pracę, będących w okresie wypowiedzenia z przyczyn dotyczących zakładu pracy. Specyfiką tych programów jest możliwość łączenia instrumentów i usług rynku pracy określonych w ustawie z rozwiązaniami dostosowanymi do indywidualnych potrzeb uczestników programów. Podczas realizacji programu starosta może współpracować z organizacjami i instytucjami rynku pracy oraz z pracodawcami. Zawiera z nimi pisemne porozumienie, w którym określa terminarz zadań do wykonania oraz wydatków. Program specjalny może być realizowany na terenie kilku powiatów i może obejmować okres dłuższy, niż rok budżetowy. Programy specjalne mogą być finansowane ze środków Funduszu Pracy, przy czym łączna kwota wydatków poniesionych na realizację programów specjalnych nie może przekraczać 10% wysokości Funduszu Pracy, ustalonych według algorytmu, przyznanych na finansowanie zadań w powiecie. Na wniosek starosty minister właściwy do spraw pracy może przyznać dodatkowe środki z rezerwy dysponenta Funduszu Pracy na realizację programów specjalnych.

5.2. Program Operacyjny Kapitał Ludzki

O sfinansowanie działań w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki (PO KL) mogą ubiegać się zarówno pracodawca¹¹, jak i instytucje świadczące usługi outplacementowe.

W Priorytecie VIII „Regionalne kadry gospodarki”, w Poddziałaniu 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie”, które realizowane jest w trybie konkursowym, wśród typów realizowanych operacji znajduje się: wsparcie dla pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne, realizowane w formie tworzenia i wdrażania programów zwolnień monitorowanych (outplacement), w tym szkoleń i doradztwa zawodowego.

Z tego samego Poddziałania można finansować:

- pomoc w tworzeniu partnerstw lokalnych z udziałem m.in. przedsiębiorstw, organizacji pracodawców, związków zawodowych, jednostek samorządu terytorialnego, urzędów pracy i innych środowisk, mających na celu opracowanie i wdrażanie strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą na poziomie lokalnym i wojewódzkim;

¹¹ Europejski Fundusz Społeczny dla przedsiębiorców. Broszura informacyjna MRR Warszawa, lipiec 2009 r.

- szkolenia przekwalifikowujące i usługi doradcze w zakresie wyboru nowego zawodu i zdobycia nowych umiejętności zawodowych (w tym indywidualne plany działań i pomoc w wyborze odpowiedniego zawodu i miejsca zatrudnienia);
- szkolenia i doradztwo dla przedsiębiorców, wspierające proces zmiany profilu działalności przedsiębiorstwa;
- badania i analizy dotyczące trendów rozwojowych i prognozowania zmian gospodarczych zachodzących w regionie, w szczególności tworzenia i likwidacji miejsc pracy oraz formułowania właściwych mechanizmów zaradczych, upowszechnianie wyników tych badań i analiz oraz związana z nimi wymiana informacji.

Spektrum działań możliwych do finansowania jest więc szerokie, ale nie obejmuje wszystkich przedsięwzięć warunkujących powodzenie projektu outplacementowego.

Można je znaleźć w innych działaniach realizowanych w trybie konkursowym:

Poddziałanie 6.1.1 „Wsparcie dla osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy” umożliwia finansowanie:

- wsparcia wolontariatu, jako etapu przygotowującego do podjęcia zatrudnienia,
- inicjatyw na rzecz podnoszenia mobilności geograficznej,
- upowszechniania i promocji alternatywnych i elastycznych form zatrudnienia, w których działania skierowane są do osób pozostających bez zatrudnienia (a więc nie dotyczą osób w okresie wypowiedzenia).

Poza tym w ramach tego Poddziałania możliwe jest finansowanie:

- opracowania i rozpowszechnienia informacji o ofertach rynku pracy,
- rozwoju dialogu, partnerstwa publiczno-społecznego i współpracy na rzecz rozwoju zasobów ludzkich na poziomie regionalnym i lokalnym,
- prowadzenia, publikowania i upowszechniania badań i analiz dotyczących sytuacji na rynku pracy.

Poddziałanie 8.1.1 „Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw” umożliwia finansowanie doradztwa dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMSŃP), w tym osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, w szczególności w zakresie ekonomii, finansów, zarządzania zasobami ludzkimi lub rachunkowości (z wyłączeniem doradztwa związanego z procesami inwestycyjnymi).

W Polsce skutki spowolnienia gospodarczego są najbardziej widoczne w obszarze przedsiębiorczości i zatrudnienia. Gorsza sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw często wymusza na nich koncentrację na działaniach związanych z utrzymaniem się na rynku, kosztem ograniczenia wydatków na rozwój kwalifikacji pracowników firmy. Dlatego też Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, aby przeciwdziałać negatywnym skutkom spowolnienia gospodarczego opracowało **pakiet anty kryzysowy** w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

W Poddziałaniu 8.1.2 PO KL finansowanie będzie skierowane do osób zagrożonych zwolnieniami w wyniku spowolnienia gospodarczego. Najważniejsze **mechanizmy zawarte w pakiecie antykryzysowym to:**

Jednorazowe dodatki relokacyjne (mobilnościowe) oraz motywacyjne

➤ **Dodatki mobilnościowe (relokacyjne)**

Dodatki te są przeznaczone dla osób bezrobotnych, które straciły zatrudnienie z przyczyn nieleżących po stronie pracownika, nie wcześniej niż 6 miesięcy przed dniem przystąpienia do projektu. Dodatkowo warunkiem otrzymania dodatku jest znalezienie zatrudnienia (potwierdzonego umową o pracę na okres nie krótszy niż 3 miesiące) w miejscowości oddalonej od dotychczasowego miejsca zamieszkania, o co najmniej 50 km. Dodatki te będą stanowiły element projektów dotyczących ponownego włączenia do rynku pracy (reintegracji zawodowej) zwolnionych pracowników, nie będą natomiast przyznawane jako samodzielny rodzaj wsparcia, zatem warunkiem ich otrzymania będzie przystąpienie do projektu realizowanego w ramach PO KL. W ramach projektu udzielane jest wsparcie w postaci szkoleń, doradztwa, pośrednictwa pracy itp., a następnie w przypadku znalezienia nowej pracy poza miejscem zamieszkania wypłacony zostanie dodatek mobilnościowy. Osoba, która chciałaby skorzystać z takiego wsparcia powinna zgłosić się do odpowiedniej Instytucji Pośredniczącej w danym regionie, na ogół jest to Urząd Marszałkowski lub Wojewódzki Urząd Pracy. Instytucje te udzielają osobom zainteresowanym informacji na temat aktualnie realizowanych w danym regionie lub powiecie projektów, w których przewiduje się przyznanie m.in. dodatku mobilnościowego. Dodatek mobilnościowy będzie przyznawany uczestnikowi projektu jednorazowo w zryczałtowanej formie. Oznacza to, że wysokość dodatku będzie stała, a nie uzależniona od faktu przeznaczenia dodatku na pokrycie kosztów dojazdu czy też kosztów osiedlenia się w nowym miejscu. Dodatek ten będzie wynosił równowartość sześciokrotności 100% zasiłku dla bezrobotnych – **czyli 3450 zł**, jako alternatywa dla świadczenia finansowanego z Funduszu Pracy, przysługującego osobie bezrobotnej, która utraciła pracę. Dodatek będzie bezzwrotny, chyba, że stosunek pracy u nowego pracodawcy ustanie (z przyczyn leżących po stronie pracownika) przed upływem 3 miesięcy od podjęcia zatrudnienia.

➤ **Dodatki motywacyjne**

Z tych dodatków będą mogły skorzystać osoby, które utraciły zatrudnienie z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy, biorące udział w projekcie, w ramach którego realizowany jest program outplacementu, podejmujące pracę za wynagrodzeniem niższym, niż u dotychczasowego pracodawcy. Dodatek nie stanowi samodzielnej formy wsparcia. Oznacza to, że nie każda osoba spełniająca warunki przyznania dodatku nabywa do niego prawo automatycznie. Warunkiem przyznania dodatku będzie przystąpienie do projektu realizowanego w ramach PO KL w zakresie aktywizacji zawodowej. Schemat wnioskowania o dodatek jest taki sam, jak w przypadku dodatku mobilnościowego i będzie przyznany uczestnikowi projektu, który w wyniku wsparcia udzielonego mu w ramach projektu znalazł zatrudnienie za wynagrodzeniem niższym, niż w dotychczasowym miejscu pracy (u dotychczasowego pracodawcy). W celu uzyskania dodatku osoba biorąca udział w projekcie powinna przedstawić dowód potwier-

dający nawiązanie stosunku pracy z nowym pracodawcą, na okres minimum 3 miesięcy. Dodatek motywacyjny będzie jednorazowy i wypłacany w przypadku znalezienia nowej, niżej opłacanej pracy, zaś jego wysokość będzie wynosiła równowartość trzykrotnej kwoty różnicy pomiędzy poprzednim (wyższym) a obecnym (niższym) wynagrodzeniem brutto otrzymywanym przez pracownika. **Maksymalna kwota tego dodatku wynosi 4000 zł.**

➤ **Szkolenia zamiast zwolnień**

Przedsiębiorstwa przechodzące trudności finansowe nie są z reguły zainteresowane inwestowaniem w rozwój zawodowy pracowników i podnoszeniem jakości kapitału ludzkiego, podejmują natomiast bardzo często działania na rzecz redukcji poziomu zatrudnienia w firmie. W celu przeciwdziałania tym zjawiskom w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki został opracowany mechanizm zwiększający dostępność przedsiębiorców do szkoleń i doradztwa, który pozwoli na ograniczenie negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego (w tym również zwolnień) w dłuższej perspektywie czasowej poprzez podniesienie adaptacyjności pracowników bez konieczności ponoszenia przez przedsiębiorcę dodatkowych wydatków, związanych z finansowaniem wkładu prywatnego w ramach pomocy na szkolenia. Rozwiązanie to obejmuje wprowadzenie możliwości udzielania pomocy *de minimis* (czyli pomocy minimalnej, która nie wpływa na zakłócenie zasady konkurencji na wspólnym rynku UE) na szkolenia dla przedsiębiorstw. Oznacza to, że przedsiębiorca planujący przeszkolenie swoich pracowników nie będzie musiał wносить wkładu prywatnego w postaci gotówki lub wynagrodzeń, natomiast kwota ta zostanie pokryta w całości w ramach udzielonej przedsiębiorcy pomocy *de minimis* – do 200 tys. Euro w okresie 3 lat. Ponadto planowane jest wprowadzenie nowego środka pomocy dla przedsiębiorstw w trudnej sytuacji ekonomicznej, na podstawie którego będzie możliwe udzielenie ograniczonej kwoty pomocy zgodnej ze wspólnym rynkiem do wysokości 500 tys. Euro. Pomoc udzielana w ramach nowego środka będzie mogła być przeznaczona m.in. na szkolenia i doradztwo dla zagrożonych przedsiębiorstw. Będzie udzielana na analogicznych zasadach jak pomoc *de minimis*, tj. bez konieczności wnoszenia wkładu prywatnego przez przedsiębiorcę.

Rozproszenie środków pomiędzy Działania oraz ograniczenia w zakresie podmiotów mogących ubiegać się o dofinansowanie i beneficjentów ich działań, utrudnia zrealizowanie kompleksowego programu outplacementowego. Wymienione wyżej pogromy finansowe nie są jednak przeznaczone (w większości przypadków) specjalnie do finansowania programów outplacementowych, można jednak podjąć próby ich wykorzystania do realizacji tych programów. Dodatkowo sytuację pogarsza fakt, że konkursy ogłaszane są w różnym czasie, niejednokrotnie przez różne podmioty, a prawdopodobieństwo, że uda się pozyskać dotacje dla wszystkich wniosków składających się na jeden projekt outplacementowy jest nikłe. Bariere w wykorzystaniu środków na outplacement stanowi też fakt, że w dotychczasowej praktyce okres od złożenia wniosku w konkursie do podjęcia decyzji o dofinansowanie projektów trwał od 6 do 12 miesięcy (a przekazanie środków jeszcze dłużej).

Tymczasem pracodawcy w sytuacji kryzysu nie mogą sobie pozwolić na tak długie odraczanie zwolnień. Kolejny problem wynika z procedur rozliczania i opieszałości w przekazywaniu środ-

ków na realizację projektów. Pracodawca zwykle podejmuje decyzję o zwolnieniach w sytuacji pogarszającej się kondycji przedsiębiorstwa. Złożone procedury rozliczeniowe i sprawozdawcze połączone z koniecznością kredytowania projektu, wynikającą z opóźnień w przekazywaniu środków mogą okazać się zbyt obciążające dla pracodawców.

Aby zaradzić temu problemowi Instytucja Zarządzająca PO KL przygotowała procedurę skrócenia czasu naboru, oceny i wyboru do realizacji projektów do 30 dni. **„Szybka ścieżka”** może zostać zastosowana w ramach konkursów otwartych ogłaszanych w Działaniu 8.1.2 PO KL. Procedura ta ma na celu zapewnienie elastycznego reagowania Europejskiego Funduszu Społecznego na dynamiczne wyzwania pojawiające się na rynku pracy w związku z negatywnymi skutkami spowolnienia gospodarczego. Decyzje o zastosowaniu takiej procedury w odniesieniu do wskazanych Działań podejmuje Instytucja Pośrednicząca w porozumieniu z właściwą Instytucją Organizującą Konkurs. Procedura szybkiej ścieżki oznacza jednak, iż w dużej mierze o sukcesie w aplikowaniu będzie decydowała data złożenia wniosku, gdyż decyzja o przyznaniu dofinansowania będzie mogła być podejmowana na zasadzie „kto pierwszy ten lepszy” (wobec wniosków, które uzyskają min. 60 punktów w trakcie oceny), a nie w oparciu o pozycję wniosku na liście rankingowej.

6.

KORZYŚCI Z PRZEPROWADZENIA
PROJEKTU OUTPLACEMENTOWEGO

Mówiąc o korzyściach z przeprowadzenia programu outplacementowego warto na początek przyrzeć się mitom dość często występujących w tym zakresie.

6.1. Outplacement – mity a rzeczywistość

OUTPLACEMENT JEST DROGI

Po kilku latach historii outplacementu w naszym kraju nikt już nie neguje tego, że jest on dobrym rozwiązaniem dla firm zamierzających rozstać się z pracownikami. Największą obawą firm i pozostałych zainteresowanych, którzy myślą o wprowadzeniu programu u siebie jest koszt takiej usługi. Oczywiście nie można tu podać żadnej konkretnej ceny, gdyż zawsze program jest „szyty na miarę”. Na jego koszty ma wpływ szereg czynników, takich jak chociażby liczba osób objętych programem przeznaczonych do zwolnienia. Przyjmijmy jednak dla naszych rozważań, że będzie to jednokrotność płacy osoby objętej programem. Jeżeli przyjrzymy się kosztom rekrutacji w firmie (koszty ogłoszeń, pracy osób, które spotykają się z kandydatami, ewentualnych narzędzi np. testów psychologicznych i innych) to zawsze koszty te będą przekraczać jednokrotność przyszłej płacy osoby zatrudnionej. A zatem czy – z czysto ekonomicznego punktu widzenia – nie powinniśmy rozstając się z pracownikiem brać pod uwagę ponownie takiego samego kosztu, tyle, że tym razem byłby to koszt rozstania? Można być absolutnie przekonanym, że pod względem ekonomicznym większość firm stać na jego poniesienie. Decydując się na program outplacementu zyskuje się cały szereg niewymiernych korzyści, które z punktu widzenia firmy są nie do przecenienia – m.in. poprawę nastroju osób, które w firmie zostały, lepsze stosunki ze związkami zawodowymi (jeśli istnieją), dobre kontakty na zewnątrz – utrzymuje się wizerunek firmy społecznie odpowiedzialnej.

OUTPLACEMENT JEST CZASOCHŁONNY

Niewątpliwie tego typu projekty mają to do siebie, że ich realizacja trwa minimum kilka miesięcy. Trudno wyobrazić sobie szybkie przeprowadzenie całego szeregu szkoleń, mających na celu przygotowanie osób zwalnianych do znalezienia się na rynku pracy, pomoc psychologiczną, prawną i merytoryczną, asystowanie w poszukiwaniu pracy itp. bez uszczerbku na skuteczności programu. Proces poszukiwania nowej pracy to przeciętnie – przy obecnym stanie polskiej gospodarki – kilka miesięcy. Tyle również trwa program outplacementu.

OUTPLACEMENT JEST PRACOCHOŁONNY

Oczywiście wdrożenie takiego programu jest pracochłonne. Ale należy pamiętać, że absolutna większość prac związanych z projektem jest wykonywana przez zakontraktowaną do tego celu firmę lub organizację pozarządową i nie absorbuje specjalnie Działu Personalnego czy Zarządu firmy. Z praktyki wynika, że współpraca jest potrzebna, a nawet konieczna. Ale nie spotyka się przypadków, kiedy Dział Personalny firmy, która wdraża program outplacementu musiałby oddelegować chociażby jedną osobę na pełen czas trwania programu do opieki nad nim. Zazwyczaj wystarcza kilkanaście spotkań, a później stałe nadzorowanie postępów projektu. I tylko tyle.

Mamy nadzieję, że udało się tutaj rozwiązać kilka mitów związanych z wdrażaniem i funkcjonowaniem projektów outplacementowych w Polsce. Zresztą nie są one wcale typowe dla naszego kraju – badania wykazują, że podobne stereotypy występują w krajach Europy Zachodniej i USA.

W dalszym ciągu zastanawiając się, jakie realne korzyści przynosi outplacement dla partnerów rynku pracy warto zacząć od analizy problemu: jakie bariery na rynku pracy ograniczają szanse zatrudnienia i jak z tymi barierami radzą sobie programy outplacementowe.

Bariery na rynku pracy ograniczające szanse podjęcia zatrudnienia				
Bariery personalne	Bariery związane z rynkiem pracy (podaż miejsc pracy)	Bariery związane z popytem na rynku pracy	Bariery ekonomiczne	Bariery związane z polityką społeczną
Stan zdrowia	Ograniczone informacje na temat możliwości znalezienia pracy	NiefORMALNA rekrutacja	Brak miejsc pracy	Anomalie w systemie opieki społecznej
Trudności w czytaniu, pisaniu i liczeniu	Niskie wykształcenie	Wysokie wymagania wstępne	Zmiany sektorowe	Wysokie koszty towarzyszące zatrudnieniu
Problemy psychospołeczne	Niski poziom umiejętności	Upředzenia	Niskie płace	Opieka nad dziećmi i inna opieka socjalna
Bezdomność	Brak historii wcześniejszego zatrudnienia	Brak elastycznego działania	Niestabilne zatrudnienie w zawodach niewymagających wysokich kwalifikacji i bez perspektyw	Transport
Karalność w przeszłości	Trudności językowe (dotyczy imigrantów)	Brak wsparcia dla osób niepełnosprawnych /brak fizycznego dostępu		

Źródło: Creating More Inclusive Labour Market, Report of National Economic and Social Forum, Ireland, s.63.

Przełamanie tych właśnie barier pozwoli osiągnąć wiele korzyści z zastosowania programu outplacementowego.

6.2. Korzyści dla środowiska lokalnego

Outplacement powoduje, że rynek pracy nie czeka biernie na to, jaki wpływ na jego stan będzie miała gospodarka, a szybko reaguje na zmiany. Pracę bowiem można traktować nie tylko jako dobro, ale przede wszystkim jako towar. Podkreślenia wymaga fakt, iż tego towaru poszukują wszyscy – nie tylko potencjalni pracownicy, ale również w obszarze specjalistów – pracodawcy.

Outplacement ogranicza więc bariery informacyjne, często występujące na lokalnym rynku pracy – klasyczne zjawisko niedopasowania podaży i popytu na pracę.

Zapobiega tym samym marnotrawstwie lokalnych zasobów ludzkich.

W swojej wersji zaadaptowanej i środowiskowej wspomaga rozwój lokalnej przedsiębiorczości i wspiera aktywność środowiska lokalnego.

Poprzez ograniczenie groźby utrwalania się długotrwałego bezrobocia powoduje obniżenie kosztów ponoszonych przez lokalny samorząd, związanych z koniecznością świadczeń z pomocy społecznej – uwalnia środki rozwojowe.

Program outplacementu przynosi wymierne korzyści również dla firmy.

Bezpośrednie (formalne) korzyści:

- Pracodawca może otrzymać zwrot składki na ubezpieczenia emerytalne i rentowe od wypłaconych świadczeń szkoleniowych.
- Pracodawcy, którzy utworzyli fundusz szkoleniowy, w ramach programu mogą na wniosek pracownika finansować szkolenia ze środków funduszu szkoleniowego. Świadczenia te przyznawane są po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego na czas udziału pracownika w szkoleniach, w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy.
- Pracodawcy mogą otrzymać środki unijne na szeroko rozumiany rozwój firmy.

Idea zwolnień monitorowanych nie rozpowszechniłaby się tak szeroko na świecie, gdyby działania tego rodzaju nie przynosiły wymiernych korzyści również pracodawcom. Mówiąc brutalnie: gdyby nie te korzyści, zapewne wiele znanych na świecie firm nie angażowałyby się w realizację takich programów.

Jakie to są korzyści?

Po pierwsze umiejętna pomoc zwalnianym pracownikom może sprawić, że w efekcie są oni wdzięczni swojemu byłemu pracodawcy za tego rodzaju programy. Oczywiście wdzięczność ta ma raczej ograniczony wymiar. W realizacji programu outplacementowego liczą się tylko fakty i korzyści, a nie deklaracje i słowa oraz pozorne działania.

Prowadzenie nawet najlepszych działań osłonowych jest pozbawione sensu, jeżeli z góry zakłada, że będą to działania fasadowe i że nie przyniosą one wymiernych dla zwalnianych pracowników efektów w postaci:

- propozycji pracy,
- nabycia nowych umiejętności (kwalifikacji),
- ograniczenia negatywnych skutków finansowych.

Jeżeli działania outplacementowe mają być dowodem dbałości pracodawcy o losy zwalnianych, wysiłek i środki włożone w przygotowanie i realizację programów osłonowych powinny być realne i widoczne.

Należy jednak pamiętać, iż nawet najlepiej zaprojektowany plan zwolnień z pewnością nie zlikwiduje wszystkich negatywnych emocji. Może jednak osłabić je na tyle, by nie stały się destrukcyjne dla samego zakładu pracy. Celem projektu zwolnień monitorowanych tak naprawdę powinno być doprowadzenie do zawarcia stosunku pracy z nowym pracodawcą przez większość uczestników projektu.

Źle wprowadzona procedura zwolnień monitorowanych, nieodpowiednio przygotowana, zaprezentowana czy wdrożona ma natychmiastowy negatywny wpływ na przedsiębiorstwo i może skutkować pogorszeniem się i tak niełatwej sytuacji, w której znalazła się organizacja (zmniejszenie wydajności, zwiększenie liczby wypadków przy pracy, pogorszenie wizerunku publicznego itp.). Stosując złagodzenie akcji zwolnień zarządzający zazwyczaj unikają lub też ograniczają liczbę kosztownych i niszczących reputację przedsiębiorstwa procesów sądowych.

Pracownicy i kadra zarządzająca unikają również wielu problemów związanych z konfliktami, spadkiem efektywności pracowników pozostających w zakładzie pracy, pogorszeniem jego wizerunku.

Istotnym efektem dobrze przygotowanego outplacementu mogą też być poprawne stosunki ze związkami zawodowymi.

6.3. Podsumowanie – dlaczego warto wdrażać program outplacementowy?

1. Koncentrujemy działania na osobie tracącej pracę lub pozostającej bez pracy (nie na liście bezrobotnych z prawem do wypłaty zasiłku);
2. Realizacja działań jest prowadzona przez zespół interdyscyplinarny (psycholog, doradca zawodowy, pośrednik pracy, specjalista ds. szkoleń, doradca biznesowy, animator działań w społeczności lokalnej) – nie jednego, nawet bardzo zaangażowanego, pracownika PUP;
3. Zespół interdyscyplinarny pracuje z grupą osób bezrobotnych, a równocześnie każda z osób ma swojego opiekuna (zasada efektywności w praktyce);
4. Grupa pełni ważną rolę – od podstawowej formy organizacyjnej działań, przez cykle (kalendarz, miejsce spotkań, obrzędowość, kulturę do wsparcia członków grupy, samopomocy,

- aktywności zewnętrznej i formy reprezentacji grupy interesów), brak zagrożenia pojawienia się relacji „pracownik PUP kontra beneficjent”;
5. Każdy z uczestników rozpoczyna działania w ramach programu od kontaktu i kontraktu (jasny podział oczekiwań i zobowiązań ze strony beneficjenta);
 6. Działania prowadzimy wspólnie z beneficjentami – tworzymy im przestrzeń. Nic nie robimy „dla bezrobotnych” i nie „walczymy z bezrobociem” – pomagamy ludziom nauczyć się funkcjonować w nowej rzeczywistości;
 7. Działania rozpoczynamy od pomocy beneficjentom w autodiagnozie, rejestracji dokonań, ocenie potencjału, szans, motywacji i oczekiwań – otrzymujemy rzetelny obraz sytuacji wyjściowej;
 8. Działania realizacyjne poprzedzamy gruntowną analizą rynku pracy: demografia, stan i perspektywy rozwoju przedsiębiorczości, struktura osób trwale bezrobotnych, perspektywiczne potrzeby kwalifikacyjne rynku pracy;
 9. Tworzymy i rozwijamy otwartą koalicję na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i ograniczania skutków bezrobocia – PUP nie pozostaje sam z problemami;
 10. Unikamy stereotypów i prób wdrażania nieodpowiedzialnych (hasłowych) schematów typu:
 - Każdy bezrobotny – przedsiębiorcą
 - Agroturystyka – lekarstwem na bezrobocie
 - Samozatrudnienie dla każdego

Otrzymujemy do ręki narzędzie elastyczne

1. Możliwość łatwej modyfikacji realizowanych procesów i działań, w zależności od warunków (outplacement klasyczny, zaadaptowany, środowiskowy);
2. Zweryfikowana w praktyce przydatność dla różnych grup wiekowych (młodzież, osoby starsze, osoby niepracujące – osoby zatrudnione przez wiele lat u jednego pracodawcy), różnych grup zawodowych (pielęgniarki – kolejarze), obszarów (miasto, wieś).

Otrzymujemy do ręki narzędzie skuteczne

1. Skuteczność na poziomie beneficjentów: wzrost stopnia zatrudnienia uczestników, wykształcenie umiejętności poruszania się po rynku pracy oraz zdolności samoorganizacji i samopomocy;
2. Skuteczność na poziomie projektów: według Z. Moskala średnio 83% skuteczności po 5 miesiącach; po roku – 54%¹²; według innych danych 30 – 80% osób zatrudnionych po dwóch, trzech miesiącach od momentu zwolnienia¹³;
3. Skuteczność wykazana przez efekty realizacji programów outplacementowych dla różnych grup zawodowych, społecznych, wysokiego poziomu bezrobocia i różnej aktywności gospodarczej i zurbanizowania regionów, w których realizowano działania;
4. Trwałe zmiany postaw i nabycie umiejętności zachowania się w sytuacji zmiany miejsca pracy;

¹² Zbigniew Moskal, *Raport z realizacji programu Bezrobocie – co robić? Podręcznik outplacementu*, Warszawa 2002

¹³ HRK –Portal Rynku Pracy, http://www.hrk.pl/Pracodawca/Moj_doradca/Rekrutacja_i_selekcja

5. Wzrost aktywności społecznej i obywatelskiej (NGO, kluby, inicjatywny obywatelskie, nowe przedsiębiorstwa), wzrost integracji środowisk w efekcie paktów lokalnych, poprawa klimatu dla promocji pracy i rozwoju przedsiębiorczości.

Sami decydujemy, czy i jak (w jakim zakresie) warto skorzystać.

Bibliografia:

1. Albert Binda: *Historia i rozwój outplacement'u jako wyspecjalizowanej usługi doradczej*
2. Albert Binda: *Podział i rodzaje outplacementu*
3. Michał Boni, Elżbieta Żak-Rosiak, *Bezrobocie – co robić? Poradnik outplacementu*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach, Suwałki 2002
4. *Creating More Inclusive Labour Market, Report of National Economic and Social Forum*, Ireland
5. *Europejski fundusz społeczny dla przedsiębiorców*, broszura informacyjna, MRR, Warszawa 2009
6. Ilona Gosk: *Finansowanie outplacementu ze środków POKL*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2009
7. http://www.stat.gov.pl/gus/praca_wynagrodzenia_PLK_HTML.htm
8. http://www.hrk.pl/Pracodawca/Moj_doradca/Rekrutacja_i selekcja
9. Jolanta Koral: *OUTPLACEMENT – sposób na bezrobocie*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2009
10. Zbigniew Moskal: *Raport z realizacji programu Bezrobocie – co robić? Podręcznik outplacementu*, Warszawa 2002
11. <http://www.tus.org.pl/pl/tus/dzialania/projekty-zrealizowane/niepelnosprawny-obywatel-amazowieckie-strategie-rozwiazywania-problemow-spoecznych/>
12. Beata Pituła, Ewa Kaczmarek, Halina Maruszczuk: *zwolnienia monitorowane (outplacement) jako przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*
13. *Podręcznik rozwoju strategii wzrostu zatrudnienia na szczeblu lokalnym w Polsce*, Komisja Europejska Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans, 2002
14. *Practical Handbook on Developing Local Employment Strategies in New Member States & Candidate Countries of the European Union*, European Commission 2004
15. *Promocja Zatrudnienia, łagodzenie skutków bezrobocia (stan prawny na 17.09.2009 r.)*
16. <http://psz.praca.gov.pl/main.php?do=ShowPage&nPID=867685&pT=details&sP=CONTENT,objectId,873075>
17. <http://isip.sejm.gov.pl/servlet/Search?todo=open&id=WDU20062271658>

○ 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

