

**BEZROBOCIE**

**org.pl**



# **OUTPLACEMENT – sposób na bezrobocie**

**Jolanta Koral**

**BIULETYN  
2/2009**



Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych

Warszawa, kwiecień 2009

Projekt graficzny: Frycz | Wicha

Skład graficzny: Mirosław Piekutowski

Wszystkie prawa zastrzeżone.

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

ISSN 18 98 – 69 6 X

# OUTPLACEMENT

## – sposób na bezrobocie

**Jolanta Koral**

## I. Wprowadzenie

W wyniku kryzysu rynku pracy na całym świecie, także w Polsce przeżywają duże problemy. Na początku 2009 r., stopa bezrobocia w naszym kraju wyniosła 10,5 proc. – bez pracy było ponad 1,6 mln osób. **Jak podaje mazowiecki Wojewódzki Urząd Pracy, na samym tylko Mazowszu (a w tym regionie sytuacja na rynku pracy relatywnie nie jest najgorsza) firmy zapowiadają grupowe zwolnienia łącznie ok. 10 tys. osób.**

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej szacuje, że w całym 2009 r. stopa bezrobocia osiągnie około 12 proc., a więc pracę straci ok. 300 tys. osób. Eksperti, w tym Michał Boni, są mniej optymistyczni: przewidują, że w 2009 r. bezrobocie sięgnie 12,5-13,5 proc., zaś w 2010 – nawet ok. 14 proc.

Wiele polskich firm w ramach oszczędności „tnie” poziom zatrudnienia, wiele zapowiedziało redukcje. Kryzys dotknął przede wszystkim branżę motoryzacyjną, budowlaną (także firmy produkujące dla budownictwa – przemysł stalowy, drzewny, meblarski, cementowy), dotkliwe skutki kryzysu odczuwają wszystkie firmy produkujące na eksport, zwłaszcza do Niemiec.

Ciągle zmieniająca się sytuacja gospodarcza zmusza przedsiębiorstwa do szybkiego i płynnego zmniejszania lub zwiększania zatrudnienia – muszą dostosowywać się do wymagań rynku, standardów, konkurencji i warunków ekonomicznych. W tej sytuacji szczególnie ważne jest złagodzenie skutków recesji poprzez różne programy rynku pracy, z jednej strony ułatwiające zwalnianym pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych i zmianę pracy, a z drugiej zapewniające pracodawcom spokojną i płynną działalność.

Jednym z takich programów, który zyskuje coraz powszechniejsze zainteresowanie, jest outplacement.

## II. Co to jest outplacement?

Outplacement często mylony jest z pośrednictwem pracy. Niestusznie, bowiem jest to tylko jeden z jego elementów. Outplacement zwany jest inaczej zwolnieniami monitorowanymi, systemem łagodnych zwolnień, kompleksową pomocą osobom zwalnianym, przygotowaniem do życia w zmianie lub wsparciem pracodawcy i pracownika w procesie restrukturyzacji.

Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z 20 kwietnia 2004 r. wprowadza pojęcie „zwolnienia monitorowane”, które jest prawie tożsame z pojęciem „outplacement”. Zwolnienia monitorowane definiowane są jako bezpłatne usługi rynku pracy, świadczone pracownikom w okresie wypowiedzenia stosunku pracy lub stosunku służbowego, zagrożonych wypowiedzeniem lub w okresie 6 miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego.

Ustawa zobowiązuje pracodawcę, który zamierza zwolnić co najmniej 50 pracowników w ciągu 3 miesięcy, do uzgodnienia w porozumieniu z właściwym urzędem pracy zakresu i form pomocy zwalnianym pracownikom. Przepisy umożliwiają pracodawcy realizację programu z wykorzystaniem potencjału urzędów pracy, a także dają publicznym służbom zatrudnienia prawo zlecania zadań outplacementowych instytucjom szkoleniowym, agencjom zatrudnienia, organizacjom pozarządowym, mającym doświadczenie w realizacji podobnych projektów, znającym sytuację i potrzeby lokalnych rynków pracy, a także sytuację zwalnianych pracowników.

### Początki i rozwój zwolnień monitorowanych

Historia outplacementu liczy już ponad 60 lat. Pierwsze programy monitorowanych zwolnień pod nazwą „System to Identify Motivated Skills” (System Identyfikacji Umiejętności Motywacyjnych) pojawiły się po zakończeniu II wojny światowej w USA. Były finansowane przez rząd i przeznaczone dla odchodzących ze służby żołnierzy. Miały pomóc im w reintegracji społecznej i zawodowej. Oceniano

możliwości i predyspozycje zawodowe weteranów wojennych i dopasowywano ich kwalifikacje do aktualnych potrzeb rynku. Uczestnicy SIMS uczyli się pisania aplikacji, autoprezentacji i kontaktów z pracodawcami. Dzięki sukcesowi SIMS program zaczęły wdrażać dla innych grup zawodowych i społecznych także komercyjne firmy doradztwa zawodowego. Korporacje widziały w outplacementie sposób na uniknięcie niezadowolenia społecznego, zawsze towarzyszącego grupowym zwolnieniom – stąd duże zainteresowanie tą formą wsparcia pracowników. W latach 60. duże firmy zaczęły wykorzystywać outplacement przy zwolnieniach indywidualnych i grupowych w regionach, gdzie związki zawodowe miały silną pozycję: mogły dzięki temu zaprezentować się związkowi jako pracodawca, który dba o przyszłość pracowników, a tym samym zapobiec ewentualnym akcjom strajkowym. W latach 70. i 80. outplacement potwierdzał swoją skuteczność jako metoda wsparcia pracowniczego i stał się jednym z narzędzi restrukturyzacji przedsiębiorstw. Obecnie często usługi outplacementowe znajdują się w standardowym pakiecie socjalnym. Najczęściej realizuje się programy sześciomiesięczne.

## Outplacement w Polsce

W Polsce zaczęto wykorzystywać outplacement przy zwolnieniach grupowych (w tym także dokonywanych przez firmy międzynarodowe, przejmujące polskie przedsiębiorstwa) w końcu lat 90., gdy gospodarka przechodziła powszechną restrukturyzację. Dziś w Polsce jest wiele wyspecjalizowanych podmiotów, które zajmują się tego typu usługami. Zazwyczaj są to firmy związane z doradztwem personalnym i zarządzaniem zasobami ludzkimi. Od 2001 r. Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności finansowała i wdrażała pilotażowy program „Bezrobocie – co robić?”, który m.in. sprawdzał, czy outplacement może być skutecznym narzędziem ograniczającym negatywne skutki bezrobocia. W latach 2001-2003 program był realizowany przez Fundację Rozwoju Przedsiębiorczości z Suwałk, a w latach 2004-2006 – przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Nowością tego programu było (po raz

pierwszy w Polsce) zaangażowanie organizacji pozarządowych do realizacji programów outplacementowych. W ramach projektu nie tylko popularyzowano wiedzę o outplacementie wśród przedsiębiorców, samorządów i organizacji pozarządowych, ale też wdrożono kilkanaście konkretnych projektów dla różnych grup zawodowych i społecznych.

## Co daje outplacement?

**Nie ma jednego wzorca outplacementu – aby program był skuteczny, jego elementy muszą być dopasowane do specyfiki branży, sytuacji na lokalnym rynku pracy, możliwości pracowników. Można jednak wyodrębnić moduł podstawowy dla wszystkich rodzajów outplacementu, beneficjentów i branż.**

Na pomoc outplacementową składają się przede wszystkim:

- pośrednictwo pracy;
- poradnictwo zawodowe;
- szkolenia;
- pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy.

Usługi outplacementowe są korzystne zarówno dla pracownika jak i pracodawcy.

## Dla pracodawcy, bo:

- mogą zapobiec ewentualnym roszczeniom pracowników z tytułu zwolnień lub złagodzić ich skutki. Pracodawca może zwolnić pracownika i dać mu odprawę – naraża się jednak na niezadowolenie załogi, strajki lub procesy sądowe. Jeśli natomiast proponuje pracownikowi program wsparcia w poszukiwaniu pracy, rozstaje się z nim w przyjaznej atmosferze. Ma to także wymiar materialny – pozwala firmie płynnie i sprawnie funkcjonować;
- pracodawca decydujący się na outplacement kształtuje wizerunek firmy przyjaznej, działającej zgodnie z normami etyki w biznesie i w zgodzie z międzynarodowymi standardami.

**Dla pracownika, bo:**

- podwyższa kwalifikacje, uczy poruszania się po rynku pracy – umiejętności takich, jak przygotowywanie dokumentów aplikacyjnych, rozmowa z pracodawcą, techniki autoprezentacji itd.;
- poznaje swoje możliwości i ograniczenia, co pozwala mu na budowanie przyszłej kariery zawodowej;
- objęty jest opieką psychologiczną, będącą nieodłączną częścią programów outplacementowych, która pozwala nie tylko przetrwać trudne chwile po utracie pracy, ale także ułatwia sprawniejsze poruszanie się po rynku pracy i lepsze wykorzystywanie własnych umiejętności.

W zależności od zakresu użytych narzędzi oraz adresatów, outplacement można podzielić na:

- **klasyczny;**
- **zaadaptowany;**
- **środowiskowy.**

### III. Outplacement klasyczny – plusy i minusy

W klasycznej odmianie outplacementu pomoc zwalnianym pracownikom w uzyskaniu trwałego zatrudnienia ma na ogół charakter krótkookresowy – od 1 do 3 miesięcy.

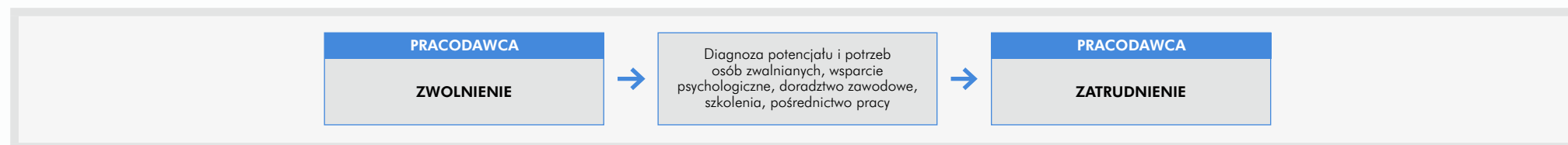
Program obejmuje ocenę potencjału i motywacji osoby zwalnianej, wsparcie psychologiczne, pośrednictwo pracy oraz przygotowanie jej do samodzielnego funkcjonowania na rynku pracy (wykres 1).

Outplacement może być realizowany przez PUP-y, agencje zatrudnienia lub instytucje szkoleniowe, w tym te prowadzone przez organizacje pozarządowe.

#### Jak wyglądają kroki w klasycznym programie zwolnień monitorowanych?

1. Pracodawca, który zdecydował się na wsparcie pracowników w formie outplacementu, przygotowuje regulamin zwolnień i listę pracowników do zwolnienia.
2. Firma realizująca outplacement dla pracodawcy (może to być wyspecjalizowana firma doradcza czy organizacja pozarządowa świadcząca usługi na rynku pracy) przygotowuje zespół, który będzie wdrażał program.
3. Podczas pierwszego kontaktu ze zwalnianymi pracownikami zostają określone ich możliwości i predyspozycje. Jednocześnie bada się sytuację na rynku pracy (na tej podstawie powstaje baza przedsiębiorców, bank ofert pracy, bank ofert szkoleniowych, a więc baza potencjalnych pracodawców z ich zidentyfikowanymi oczekiwaniami, baza miejsc pracy oraz placówek doskonalenia zawodowego zgodnego z oczekiwaniami przyszłego pracodawcy).
4. Psycholog przeprowadza pogłębiony, jednogodzinny wywiad kwestionariuszowy z każdym z uczestników programu.

Wykres 1. Outplacement klasyczny



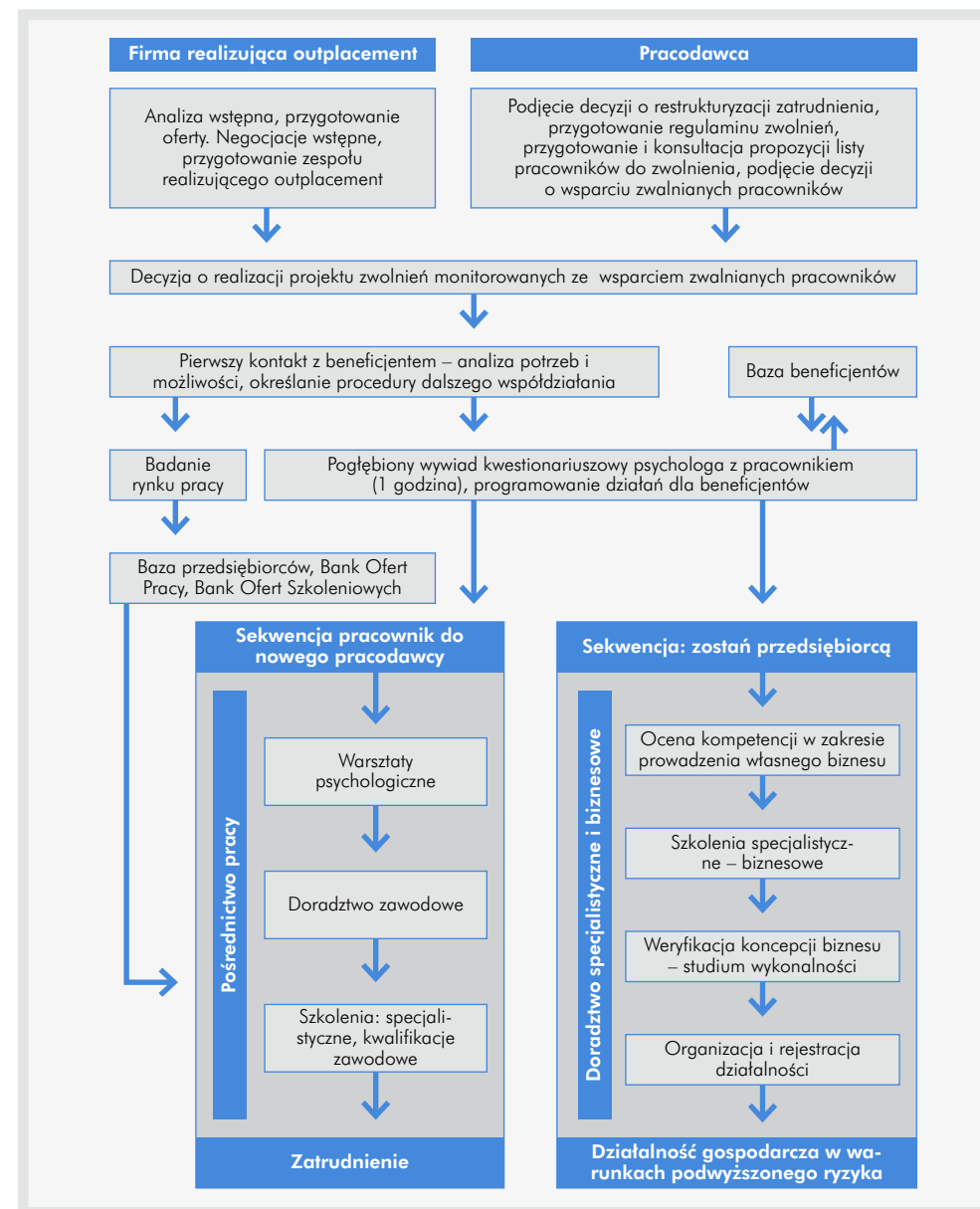
5. W oparciu o zdobytą o pracownikach wiedzę firma realizująca outplacement podejmuje działania w dwóch segmentach: „Pracownik do nowego pracodawcy” oraz „Zostań przedsiębiorcą”. Segment pierwszy adresowany jest do tych uczestników programu, o których wiadomo, że predyspozycje psychiczne i zawodowe kwalifikują ich raczej do zatrudnienia się u nowego pracodawcy niż do uruchomienia własnej działalności gospodarczej. Działania w tym segmencie obejmują: warsztaty psychologiczne, doradztwo zawodowe i szkolenia zawodowe, ułatwiające zatrudnienie u nowego pracodawcy. Segment drugi jest przeznaczony dla tych osób, u których wywiad kwestionariuszowy ujawnił cechy osobowości i kompetencje, umożliwiające im otworzenie własnego biznesu. Działania w tym segmencie obejmują: ocenę kompetencji w zakresie prowadzenia własnej firmy, specjalistyczne szkolenia biznesowe, weryfikację wykonalności zaplanowanego biznesu, wreszcie organizację i rejestrację działalności (wykres 2).

Doświadczenia z realizacji programu Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności „Bezrobocie – co robić? Edycja 2000-2001” wykazały jednak, że outplacement klasyczny w ówczesnej sytuacji rynku pracy w Polsce jest mało skuteczny, bowiem w jego efekcie niewiele osób uzyskało trwałe zatrudnienie. Przyczyny takiego stanu rzeczy to:

- ➔ słabość lokalnych rynków pracy, w tym wysoka stopa i długotrwały charakter bezrobocia;
- ➔ recesja gospodarcza i w efekcie zmniejszenie liczby ofert pracy;
- ➔ bardzo niskie kwalifikacje większości osób tracących pracę, niedostosowanie ich umiejętności do potrzeb rynku pracy, niska mobilność, silna postawa roszczeniowa.

Należało więc przystosować outplacement klasyczny do specyficznych polskich warunków.

Wykres 2. Sekwencja działań w ramach outplacementu klasycznego



Outplacement dla pracowników Grupy Kapitałowej Górnośląskiego Zakładu Elektroenergetycznego, realizowany przez Śląską Fundację Wspierania Przedsiębiorczości w Gliwicach, wdrażany był od 15 stycznia 2004 r. do 31 sierpnia 2005 r. w powiecie i gminie Gliwice. Partnerem była firma IMC Kariera z Warszawy (odpowiedzialna za doradztwo zawodowe i wsparcie psychologiczne). Fundacja współpracowała stale z gliwickim PUP oraz grupami pracodawców. Uczestnikami projektu byli pracownicy zwalniani z Grupy Kapitałowej GZE i ich rodziny: osoby bezrobotne, w wieku 35-55 lat, ze średnim i zawodowym wykształceniem, z kilkuletnim doświadczeniem zawodowym w jednym zakładzie pracy. W sumie 129 osób. Cel projektu:

- ❑ pomoc w poszukiwaniu zatrudnienia u nowego pracodawcy,
- ❑ podwyższenie kwalifikacji zwalnianych pracowników,
- ❑ pomoc w samozatrudnieniu.

Program objął kursy zawodowe i biznesowe, doradztwo indywidualne, szkolenia wpływające na zmianę postaw, pośrednictwo pracy.

#### **Przebieg projektu:**

Nabór do programu odbywał się w Ośrodkach Aktywizacji Zawodowej, prowadzonych przez IMC Kariera, które były zapleczem całego programu. Przystąpienie do programu odbywało się poprzez złożenie pisemnego oświadczenia. Program był dostępny dla wszystkich osób zwalnianych z powodu restrukturyzacji i obejmował:

- ❑ Stworzenie indywidualnych planów działań dla wszystkich uczestników: indywidualne doradztwo psychologiczno-zawodowe, prowadzone przez IMC Kariera także w Ośrodkach Aktywizacji Zawodowej. Jego efektem miało być wsparcie emocjonalne, opracowanie profilu psychologicznego oraz profilu kariery zawodowej uczestników.
- ❑ Szkolenia uczestników: szkolenia zawodowe i biznesowe z modułem psychologicznym. Po opracowaniu indywidualnych planów działań przez konsultantów IMC Kariera, uczestnicy mieli do wyboru szkolenia zawodowe lub biznesowe. Szkolenia oraz działania związane z pośrednictwem pracy wykonywała Śląska Fundacja Wspierania Przedsiębiorczości.
- ❑ 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.

#### **Efekty:**

- ❑ Poziom zatrudnienia uczestników wyniósł w ostatnim miesiącu wdrażania projektu ponad 40 proc. Dodatkowa dotacja z Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, 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 mediującą pomiędzy grupami interesów, łagodził napięcia, pomagał rozwiązywać sytuacje konfliktowe.
- ❑ Istotnym uzupełnieniem projektu okazała się pomoc Śląskiej Fundacji Przedsiębiorczości w ramach Ośrodka Wspierania Przedsiębiorczości przez 6 miesięcy po zakończeniu projektu. Ponadto w ramach działającego przy ŚFWP Funduszu Rozwoju Przedsiębiorczości uczestnicy projektu mieli możliwość uzyskania pożyczki na rozpoczęcie własnej działalności. Dzięki temu uniknięto sytuacji, w której po zakończeniu projektu beneficjenci zostają pozostawieni sami sobie.

**„Nowa forma – nowa szansa”.** Program aktywizacji zawodowej pielęgniarek i położnych, realizowany przez Śląską Fundację Wspierania Przedsiębiorczości w Gliwicach. Projekt skierowany był do pracujących w służbie zdrowia oraz poszukujących pracy pielęgniarek i położnych z gliwickiego powiatu ziemskiego i grodzkiego. Podczas naboru zgłosiło się około 400 pielęgniarek i położnych. Z tej grupy został wybrany zespół uczestników – 190 osób. Były to przeważnie kobiety w grupie wiekowej 36-45 lat, o wykształceniu średnim medycznym. 10 proc. stanowiły osoby bezrobotne, 89 proc. – pielęgniarki i położne zagrożone zwolnieniami związanymi z restrukturyzacją jednostek i 1 proc. – młode osoby odbywające staż.

W fazie przygotowawczej powołano lokalny zespół konsultacyjny – radę projektu, w której skład wchodził przedstawiciel PUP w Gliwicach, Okręgowej Rady Pielęgniarek i Położnych, samorządu lokalnego, Śląskiej Regionalnej Kasy Chorych i środowiska lekarskiego. Poprzez lokalną prasę poinformowano o realizacji projektu. Uruchomiono też bazę danych pracodawców. Grupa uczestników korzystała z usług:

- komórki zajmującej się pośrednictwem pracy,
- punktu konsultacyjno-doradczego, który prowadził doradztwo zawodowe i biznesowe.

Wszyscy uczestnicy projektu objęci byli:

- indywidualnym i grupowym wsparciem psychologicznym;
- działaniami aktywizującymi realizowanymi poprzez budowę grup wsparcia, których zadaniem było uaktywnianie i dyscyplinowanie uczestników w poszukiwaniu pracy;
- szkoleniami z zakresu obsługi komputera oraz wykonywania czynności administracyjno-biurowych.

W ramach współpracy z Funduszem MIKRO podjęto działania w celu uzyskania pomocy w zatrudnieniu pielęgniarek i położnych uczestniczących w projekcie przez firmy współpracujące z tym funduszem. Zaangażowano się również w organizację Targów Pracy „Wiosna 2002”, by pozyskać nowe miejsca pracy dla uczestniczek projektu, a zarazem stworzyć im możliwość bezpośredniego kontaktu z pracodawcą.

#### **Efekty:**

25 pielęgniarek znalazło nowe miejsca pracy, 147 pielęgniarek będących w okresie wypowiedzenia utrzymało miejsce pracy – powierzono im inne funkcje i obowiązki, zgodnie z wymogami pracodawców. Obecnie większość pielęgniarek pracuje jako pracownice kadr, księgowo, sekretarki medyczne czy pracownicy administracyjni. Dzięki zaangażowaniu w realizację projektu takich jednostek, jak: Samorząd Miasta Gliwice, Okręgowa Izba Pielęgniarek i Położnych czy pracodawcy reprezentujący środowisko medyczne, udało się dokonać reorientacji zawodowej grupy średniego personelu medycznego. W bazie danych o wolnych miejscach pracy zgromadzono łącznie 235 ofert pracy.

## **IV. Outplacement zaadaptowany**

**W odróżnieniu od outplacementu klasycznego, programy outplacementu zaadaptowanego są realizowane przy społecznym wsparciu ze strony samorządów, administracji rządowej, lokalnego biznesu i organizacji pozarządowych.**

Chodzi o to, by outplacement nie działał w społecznej próżni, lecz był częścią zintegrowanych działań, aktywizujących rynek pracy i wspierających lokalną przedsiębiorczość.

Wsparcie programów outplacementu zaadaptowanego można realizować poprzez tworzenie paktów lokalnych wspierających przedsiębiorczość (samorządy, organizacje pozarządowe, branżowe, lokalny biznes, publiczne służby

zatrudnienia). Strony zawierające pakt mogą tworzyć programy rozwoju przedsiębiorczości. W ramach takiego programu lokalne władze mają możliwość nie tylko uruchamiania prac interwencyjnych, robót publicznych, staży czy różnych form zatrudnienia okresowego, ale także:

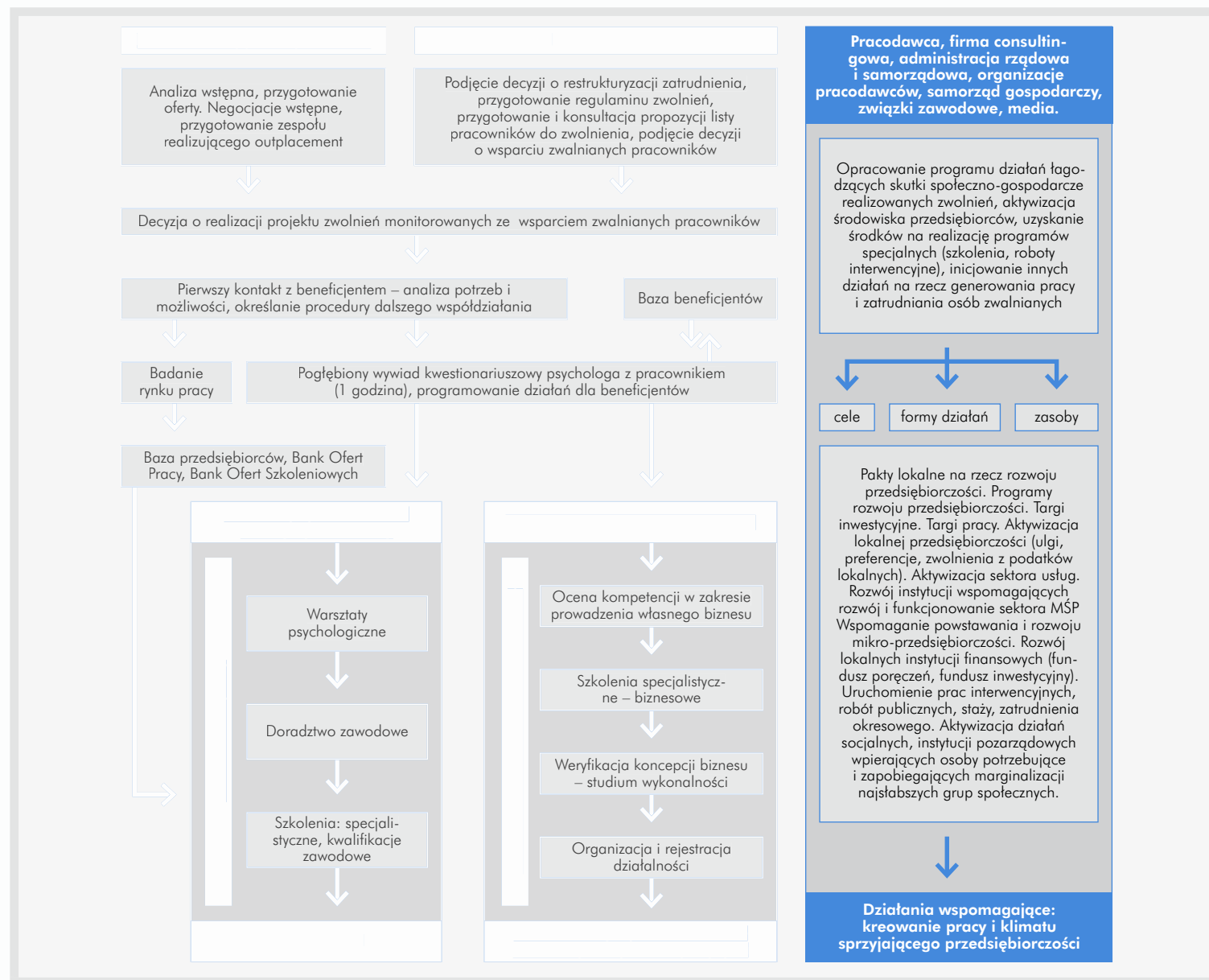
- aktywizowania lokalnej przedsiębiorczości, np. poprzez zwalnianie z podatków lokalnych;
- wspierania powstawania inkubatorów przedsiębiorczości;
- organizowania targów inwestycyjnych czy targów pracy;
- wspierania rozwoju lokalnych instytucji finansowych – funduszy poręczeń czy funduszy inwestycyjnych.

Aktywność organizacji pozarządowych powinna iść w kierunku nie tylko usług rynku pracy (szkolenia, warsztaty, pośrednictwo pracy, agencje zatrudnienia), lecz także działań zapobiegających marginalizacji i wykluczeniu najsłabszych grup.

W programach outplacementu zaadaptowanego występują istotne różnice w porównaniu z modelem klasycznym:

- **ograniczenie zakresu aktywności uczestników programu**

**Wykres 3.** Sekwencje działań i zestaw narzędzi stosowanych w outplacementie zaadaptowanym



**System wspierania pracowników odchodzących z PKP**, realizowany przez Polską Fundację Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego "OIC Poland". Uczestnicy: 423 kolejarzy, objętych programem restrukturyzacji zatrudnienia PKP z woj. lubelskiego i świętokrzyskiego. Ponad 60 proc. miało wykształcenie podstawowe i zawodowe. Ich kwalifikacje na ogół nie były przydatne na otwartym rynku pracy. Wiek: powyżej 40 lat. Projekt rozpoczęto badaniami ankietowymi osób odchodzących z PKP oraz potrzeb przedsiębiorców (ankiety skierowano do 780 firm, które mogły stać się potencjalnymi pracodawcami dla uczestników programu).

#### Następne kroki:

- ❑ warsztaty psychologiczne ukierunkowane na zmianę mentalności i nastawienia uczestników oraz przygotowanie do aktywnego poszukiwania pracy;
- ❑ szkolenia zawodowe i specjalistyczne (znalezienie innej pracy lub stworzenia własnego miejsca pracy);
- ❑ doradztwo zawodowe (zidentyfikowanie własnych predyspozycji i możliwości zawodowych, nabycie umiejętności pisania dokumentów aplikacyjnych);
- ❑ pośrednictwo pracy (poszukiwanie, gromadzenie i selekcjonowanie ofert pracy od pracodawców oraz przygotowanie do kontaktów z potencjalnymi pracodawcami);
- ❑ doradztwo biznesowe (porady i konsultacje w zakresie podejmowania działalności gospodarczej, wypełnianie dokumentów, opracowywanie biznesplanów, podatki, prawo, finanse, marketing).

Ze względu na pogłębiającą się recesję, wzrastający poziom bezrobocia, ograniczono w programie segment „Zostań przedsiębiorcą” i podjęto dodatkowe działania obejmujące:

- ❑ próby aktywizacji środowisk, w tym lokalne paki na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i opracowywanie programów rozwoju przedsiębiorczości;
- ❑ kreowanie okresowego zatrudnienia połączonych z praktyką w mikro-przedsiębiorstwach;
- ❑ wprowadzenie dodatkowych warsztatów dla beneficjentów – osób przez długi okres pozostających bez pracy, z elementami wsparcia psychologicznego, kreowania aktywności życiowej oraz prezentacji udanych przykładów samozatrudnienia (prezentacje Funduszu MIKRO);

#### Efekty:

190 uczestników nawiązało kontakt z potencjalnym pracodawcą. Pracę podjęło 130 osób. Szkoleniami aktywizującymi objęto 92 osób, zaś szkoleniami specjalistycznymi – 118 osób. 42 uczestników podjęło pracę w formie samozatrudnienia. 16 osób zdecydowało się na kontynuację nauki lub podwyższenie poziomu wykształcenia. Zrealizowano 26 inicjatyw lokalnych mających na celu ograniczanie negatywnych skutków bezrobocia.

w sekwencji „Zostań przedsiębiorcą”. Doświadczenia z outplacementem klasycznym pokazują bowiem, że w sytuacji polskiego rynku pracy samozatrudnienie sprawdza się tylko wtedy, gdy osoba poszukująca dla siebie odpowiedniego sposobu aktywności zawodowej ma spójną, dopasowaną do własnych możliwości i specyfiki otoczenia koncepcję atrakcyjnego biznesu. Poza tym musi ona posiadać jakiegokolwiek doświadczenie menedżerskie oraz tzw. „postawę przedsiębiorcy”.

➤ w przypadku uczestników realizujących sekwencję „Pracownik do nowego przedsiębiorcy” zwiększa się indywidualne wsparcie psychologiczne. Osoby zwalniane, a przede wszystkim te, które długo pracowały w jednym zakładzie muszą pokonać często ogromną barierę psychologiczną, poczucie niższości, wykluczenia. To często także osoby o niskich kwalifikacjach – stąd w ich przypadku przekwalifikowanie się jest szczególnie trudne.

- **zwiększa się wymiar i zakres szkoleń, by poszerzyć możliwości uczestników na znalezienie nowej pracy.** Przy konstruowaniu programów szkoleń włącza się elementy wsparcia psychologicznego. Efekty szkoleń są monitorowane i oceniane, a wszystkie arkusze ocen – analizowane.
- **podczas tworzenia i realizacji programu prowadzi się dokładne analizy otoczenia, w tym ocenę klimatu przedsiębiorczości.** Decyzje o realizacji działań wspierających (m.in. aktywizacji środowiska przedsiębiorców, uzyskania środków na szkolenia czy roboty interwencyjne), podejmuje się z dużym wyprzedzeniem w stosunku do planowanego terminu zakończenia szkoleń i doradztwa.
- **duży nacisk kładzie się na dobór i predyspozycje doradców prowadzących pośrednictwo pracy i doradztwo zawodowe.** Od ich umiejętności, motywacji i zaangażowania w bardzo dużym stopniu zależą efekty programów, prowadzonych z trudnym przecież beneficjentem (wykres 3).

## V. Outplacement środowiskowy

**W outplacementie środowiskowym znalezienie pracy przyjmuje się jako cel długookresowy. Ta forma zwolnień monitorowanych szczególnie sprawdza się przy zapobieganiu skutkom długotrwałego bezrobocia w sytuacji załamania się lokalnego rynku pracy.**

W tym modelu outplacementu w porównaniu z klasycznym i zaadaptowanym inny jest krąg beneficjentów i cel działania. Można go stosować np. wobec osób, które długo pozostają bez pracy lub młodych osób, które po zakończeniu kształcenia nie mogą podjąć pierwszej pracy (wykres 4).

W outplacementie środowiskowym istotne jest połączenie wzajemnego wsparcia uczestników programu w grupie i aktywizacja indywidualna z wykorzystaniem typowych narzędzi outplacementowych (szkolenia, doradztwo, pośrednictwo).

Nawet jeżeli po zrealizowaniu programu jego uczestnik nie znajdzie zatrudnienia, zdobywa nowe umiejętności, które mu ułatwią znalezienie pracy: aktywność, komunikatywność i asertywność, zwiększone poczucie własnej wartości.

Kluczową rolę w budowaniu grupy i jej wsparcia dla poszczególnych uczestników odgrywa animator grupy. Rolą animatora w pierwszej fazie programu jest budowa i utrwalanie więzi w grupie. Działania animatora rozpoczynają się w już na pierwszym etapie realizacji projektu – „Działania promocyjne projektu – spotkania informacyjne”.

Następne kroki:

- podczas naboru uczestników do udziału w projekcie animator pomaga im wypełniać deklarację uczestnictwa i arkusz danych osobowych;
- uczestniczy w diagnozie indywidualnej uczestników;
- jednocześnie realizuje segment „Wsparcie i aktywizacja w grupie” oraz „Aktywizacja i wsparcie indywidualne”.

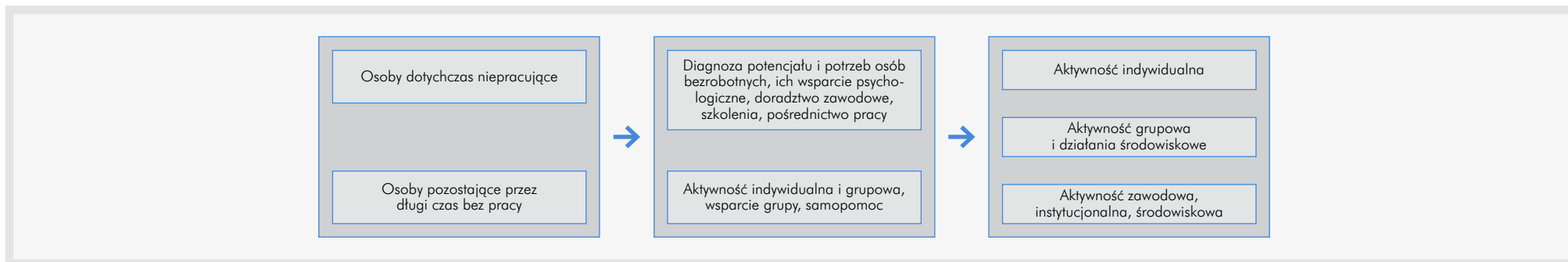
Tworzenie grup uczestników (około 15 osób) powinno następować według kryterium terytorialnego – miejsca zamieszkania lub łatwego dojazdu grupy. W pierwszym etapie programu poza animatorem w grupie powinien być także psycholog-trener. Grupa winna mieć zapewniony kontakt, wsparcie i pomoc ze strony Regionalnych Centrów Aktywizacji.

Centra powinny mieć zabezpieczone materialne warunki funkcjonowania, finanse i odpowiednio przygotowaną kadrę. Podstawą funkcjonowania centrum stanowi zespół doradczo-treningowy: doradca zawodowy, pośrednik pracy, rejestrator, psycholog lub socjolog, trener przedsiębiorczości, animatorzy grup.

A oto jak wyglądają etapy pracy w outplacementie środowiskowym:

1. **integracja uczestników z grupą, rozpoznanie własnych potrzeb, rozpoznanie słabych i mocnych stron**, ustalenie własnej hierarchii wartości, zmianę sposobu myślenia, określanie celów.
2. **przejsięcie do indywidualnych zajęć aktywizujących, które mają rozwijać aktywność**, w tym: nabycie umiejętności i poznanie sposobów poszukiwania pracy, ocena własnych możliwości, przygotowywanie

## Wykres 4. Outplacement środowiskowy



**Projekt „Młodzież na start”**, realizowany był przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Białymstoku w okresie od 2 stycznia 2005 r. do 31 sierpnia 2005 r. w województwie podlaskim (powiaty białostocki, zambrowski, wysokomazowiecki, augustowski). Partnerami projektów były PUP z tych powiatów. Uczestnicy to 50 osób do 26 roku życia, ze szczególnym uwzględnieniem absolwentów szkół wszystkich poziomów nauczania, dotychczas niepracujących zawodowo.

**Cel:** przygotowywanie młodych ludzi do poszukiwania pracy

Cel był realizowany przez:

- opracowywanie i wdrażanie indywidualnych planów działań (wsparcie psychologiczne, poradnictwo zawodowe, informacja zawodowa, pośrednictwo zawodowe – pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy), szkolenia (zawodowe podstawowe i uzupełniające), szkolenie w miejscu pracy – staże;
- dodatkowe wsparcie psychologiczne i poradnictwo psychologiczne, organizacja i wykorzystanie grup wsparcia i samopomocy przygotowały beneficjentów do aktywności i samodzielności na rynku pracy.

**Rezultaty:**

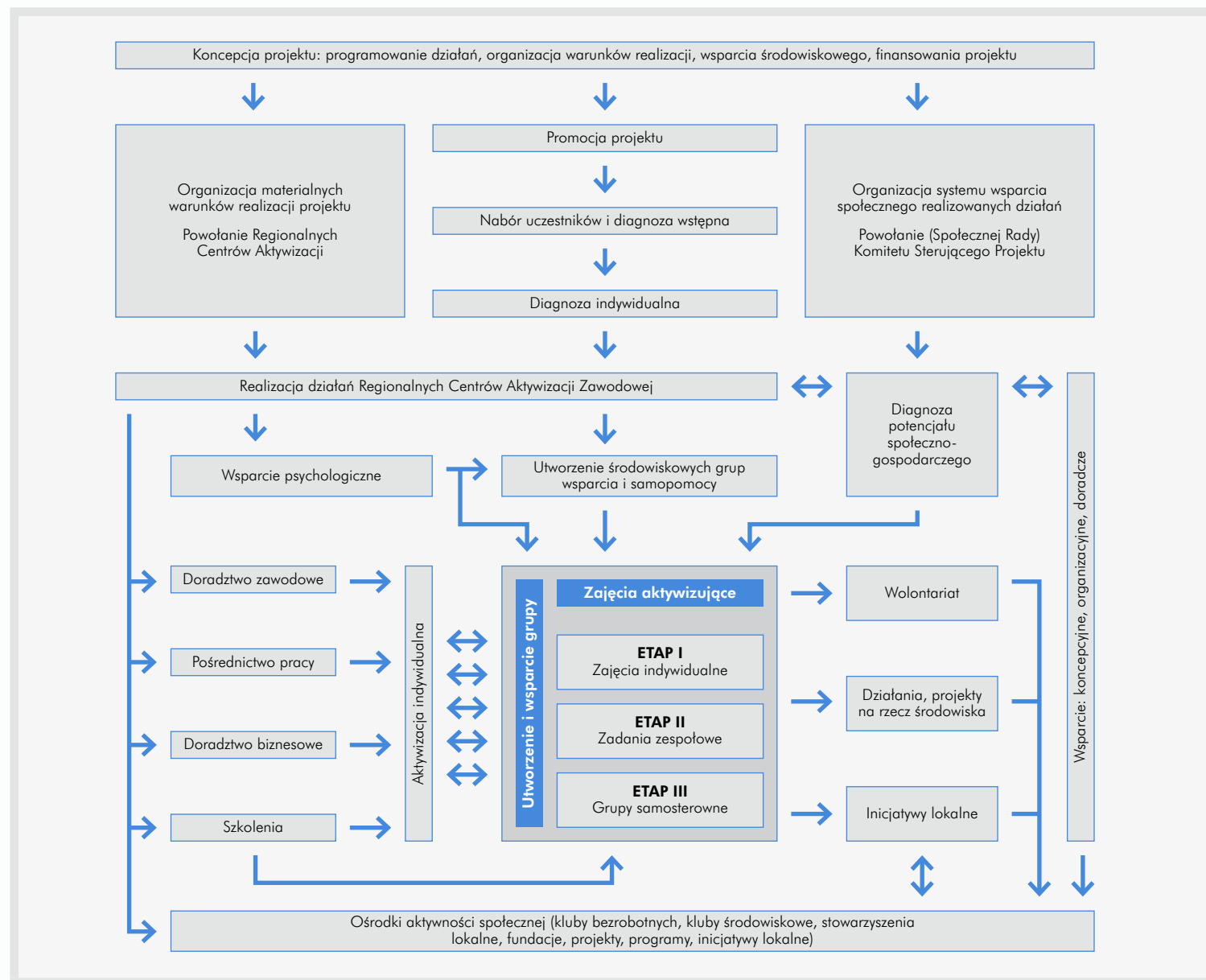
- stworzenie indywidualnych planów działania dla 50 osób;
- przeszkolenie (szkolenia zawodowe podstawowe i uzupełniające, m.in. obsługa komputera, w tym pakietu MS Office, finanse i rachunkowość, obsługa kas fiskalnych i fakturowanie komputerowe, grafika komputerowa, magazynier hurtowni z zastosowaniem komputera, pracownik administracyjno-biurowo-personalny);
- przeprowadzenie staży szkoleniowych dla 50 osób;
- zatrudnienie (w tym samozatrudnienie) znalazło 20 osób;
- przekształcenie grup wsparcia w 2 grupy samosterowne, których uczestnicy mieli się wspierać w podwyższaniu kompetencji i poszukiwaniu pracy po zakończeniu projektu;
- szkolenia pracowników TNOiK i współpracujących PUP: przygotowanie pracowników do bezpośredniej współpracy z uczestnikami projektu.

Wszystkie działania realizowane w trakcie programu były monitorowane – szkolenia były ewaluowane, praktyki i praktykanci oceniani przez przedsiębiorców.

dokumentów aplikacyjnych, przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej z pracodawcą.

3. **przy wsparciu grupy uczestnicy wykonują indywidualne zadania aktywizujące:** pisanie CV, autoprezentacja – rozmowa z pracodawcą, poszukiwanie ofert przez telefon. Dla tych, którzy są gotowi do podjęcia pracy, zorganizowany jest w oparciu o Regionalne Centra Aktywizacji, klasyczny cykl działań outplacementowych: szkolenia, doradztwo, pośrednictwo. Uczestnicy, którzy po zakończeniu programu klasycznego nie znaleźli zatrudnienia, wracają do grupy.
4. **grupowe zajęcia aktywizujące** – obejmują one na pierwszym etapie treningi zadaniowe, w tym: pisanie dokumentów, gry symulacyjne – scenki, testy, autokorektę zachowań poprzez analizę zapisów wideo. W etapie drugim grupy przy wsparciu animatorów, trenerów i doradców przygotowują i realizują działania na rzecz środowiska.
5. **w efekcie zdobywanych nowych umiejętności i doświadczeń, środowiskowe grupy wsparcia**

Wykres 5. Sekwencja działań stosowanych w outplacemencie środowiskowym.



**i samopomocy uzyskują status grup samosterownych.** Są one w stanie, oprócz pomocy swoim członkom w znalezieniu zatrudnienia, generować nowe formy organizacyjne: stowarzyszenia, programy celowe, inicjatywy środowiskowe, wsparcie działań przez wolontariat itp. Grupy samosterowne są w stanie jako organizacje pozarządowe aplikować o środki pomocowe i celowe oraz występować i realizować projekty środowiskowe finansowane np. ze środków UE.

Po zrealizowaniu programu Regionalne Centrum Aktywizacji ulega rozwiązaniu. Jego funkcję, wyposażenie, technologię i wiedzę na temat organizacji działalności przejmują funkcjonujące na danym terenie Środowiskowe Grupy Wsparcia i Samopomocy. Grupy te, po zrealizowaniu pełnego zakresu działań w ramach projektu, są w stanie samodzielnie inicjować, realizować i efektywnie wykorzystywać uzyskane zasoby dla realizacji inicjatyw środowiskowych. W takich grupach mogą działać różne osoby – także bezrobotni (wykres 5).

## VI. Skąd pozyskać środki na działania outplacementowe?

Jak wynika z przepisów Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, programy zwolnień monitorowanych mogą być finansowane przez:

- pracodawcę;
- pracodawcę i odpowiednie jednostki administracji publicznej;
- na podstawie porozumienia organizacji i osób prawnych (w tym komercyjnych firm zajmujących się doradztwem) z udziałem pracodawcy.

Niezależnie od sposobu finansowania outplacementu, jest on bezpłatny dla uczestników. Jeśli pracodawca w ramach outplacementu utworzy fundusz szkoleniowy dla zwalnianych pracowników, może otrzymać finansową refundację z Funduszu Pracy, przyznane decyzją starosty powiatowego. Dotyczy to, zgodnie z zapisami Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, finansowania szkoleń pracowników do 6 miesięcy po rozwiązaniu z nimi umowy o pracę.

Zarówno pracodawca, jak i instytucje świadczące usługi outplacementowe, mogą ubiegać się o sfinansowanie działań w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki (PO KL).

W Priorytecie VIII PO KL „Regionalne kadry gospodarki” (Poddziałanie 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie”), który realizowany jest w trybie konkursowym, przewidziana jest pomoc finansowa dla pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne w formie programów outplacementowych, w tym szkoleń i doradztwa zawodowego.

W ramach 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,
- szkolenia przekwalifikowujące i doradztwo zawodowe (w tym indywidualne plany działań i pomoc w wyborze odpowiedniego zawodu i miejsca zatrudnienia),
- szkolenia i doradztwo dla przedsiębiorców wspierające zmianę profilu działalności przedsiębiorstwa,
- badania i analizy dotyczące prognoz rozwoju i zmian gospodarczych w regionie, w szczególności tworzenia i likwidacji miejsc pracy oraz formułowania mechanizmów zaradczych, upowszechnianie wyników tych badań i analiz oraz wymiana informacji.

W 2009 r. na finansowanie Poddziałania 8.1.2. przeznaczono 239 mln zł. Przy średnim koszcie programu outplacementowego na osobę (5 000 – 7 000 zł) i przy założeniu, że ta kwota w całości wykorzystana jest na działania outplacementowe, można zapewnić wsparcie dla ok. 40 000 osób. W świetle szacunków dotyczących wzrostu bezrobocia w 2009 r. to kwota zauważalna, choć niestety zbyt niska, by zapewnić wsparcie wszystkim zwalnianym osobom.

Możliwości wsparcia programów outplacementowych dają także inne Działania i Poddziałania PO KL (realizowane także w trybie konkursowym):

- **Poddziałanie 6.1.1 „Wsparcie dla osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy”:** wsparcie wolontariatu jako etapu przygotowującego do podjęcia zatrudnienia; inicjatywy na rzecz podnoszenia mobilności geograficznej; upowszechnianie i promocja alternatywnych i elastycznych form zatrudnienia (dla osób już bezrobotnych, a nie w okresie wypowiedzenia); opracowanie i rozpowszechnianie informacji o ofertach rynku pracy; rozwój dialogu, partnerstwa publiczno-społecznego i współpracy na rzecz rozwoju zasobów ludzkich na poziomie regionalnym i lokalnym; prowadzenie, publikowanie i upowszechnianie badań i analiz dotyczących sytuacji na rynku pracy.
- **Działanie 6.2. „Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia”:** pomoc (w tym dotacja na uruchomienie działalności) dla osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą, w tym w formie spółdzielni lub spółdzielni socjalnej. Działanie kierowane jest do osób bezrobotnych.
- **Poddziałanie 8.1.1 „Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw”:** finansowanie doradztwa dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP), w tym dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, przede wszystkim w zakresie ekonomii, finansów, zarządzania zasobami ludzkimi lub rachunkowości.

#### **Problemy w wykorzystaniu środków na działania outplacementowe:**

- rozproszenie środków między różne działania i poddziałania;
- ogłaszanie konkursów w różnym czasie i przez różne podmioty – uzyskanie dotacji dla wszystkich wniosków składających się na jeden kompleksowy projekt outplacementowy jest bardzo trudne;
- długie okresy od złożenia wniosku w konkursie do podjęcia decyzji o dofinansowaniu projektów – trwa to zwykle od 6 do 12 miesięcy (przekazanie środków jeszcze dłużej);
- skomplikowane procedury rozliczeniowe i sprawozdawcze.

Wydaje się jednak, że coraz większa popularność programów outplacementowych i angażowanie się w ich realizację partnerów społecznych, pozwoli usprawnić dostęp do – licznych przecież – źródeł ich finansowania: poprawi obieg informacji o programach PO KL oraz wymusi na partnerstwach sprawne poruszanie w skomplikowanych procedurach. Nie inaczej jest przecież z wykorzystywaniem środków unijnych na działania w wielu dziedzinach życia publicznego, nie tylko dotyczących rynku pracy – najlepszym nauczycielem jest praktyka.

#### **VII. Zakończenie**

Outplacement jest instrumentem ciągle się zmieniającym, dostosowującym do sytuacji gospodarki i wymogów rynku pracy i ta elastyczność jest jego niezaprzeczalną zaletą. Jak wynika z doświadczeń z realizowania programu „Bezrobocie – co robić?”, outplacement jest skuteczny zarówno jeśli chodzi o wsparcie restrukturyzacji firm i zapobieganie negatywnym skutkom tego procesu w odniesieniu do pracowników (co jest jego tradycyjną funkcją), ale także dobrze sprawdza się w aktywizacji zawodowej osób długotrwale bezrobotnych czy innych grup defaworyzowanych, np. młodzieży czy osób po 50. roku życia – co jest jego funkcją stosunkowo nową.

Outplacement staje się także instrumentem budowania koalicji partnerów społecznych – samorządów, biznesu, administracji rządowej i organizacji pozarządowych dla tworzenia lokalnych programów rozwoju przedsiębiorczości, wspierających programy aktywizacji lokalnych rynków pracy. Osoba bezrobotna lub zagrożona bezrobociem nie funkcjonuje dzięki temu w społecznej i gospodarczej próżni, a to oznacza, że rosną jej szanse na znalezienie zatrudnienia, osobisty rozwój, planowanie kariery.

W sytuacji kryzysu znalezienie pracy staje się szczególnie trudne i dotyczy to także osób korzystających z różnych programów doradztwa i doskonalenia zawodowego, także działań outplacementowych. Ci, którym nie udało się przejście do nowego pracodawcy lub uruchomienie własnej działalności gospodarczej,

powinni poszukiwać zastępczej aktywności, która pozwoli im utrzymać gotowość do pracy, zapobiegnie dezaktualizacji zdobytych umiejętności zawodowych – w rezultacie nie wyrzuci ich z rynku pracy. Takim osobom outplacement może pomóc np. wznowić edukację, zaangażować się w wolontariat (możliwości w tym zakresie stwarza zwłaszcza outplacement środowiskowy), a także podjąć różne formy zatrudnienia czasowego czy elastycznego. Różnorodność działań i indywidualnych rozwiązań, jakie niosą programy outplacementowe, sprawia, że ten program rynku pracy winien zyskiwać coraz większe znaczenie w polityce rynku pracy – zwłaszcza w dobie recesji gospodarczej.

### Bibliografia:

---

- M. Boni, E. Żak-Rosiak, Bezrobocie. Co robić?, Suwałki, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2002.
- I. Gosk, Finansowanie outplacementu ze środków POKL, Warszawa, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, 2009.

BIULETYNY to seria wydawnicza Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, poświęcona problematyce rynku pracy w Polsce. Wydania biuletynów w wersji elektronicznej można znaleźć na portalu [www.bezrobocie.org.pl](http://www.bezrobocie.org.pl).



Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych  
00-031 Warszawa, ul. Szpitalna 6 lok. 2/5  
T: +48 22 537 02 00-02, F: +48 22 537 02 03  
[http: www.fise.org.pl](http://www.fise.org.pl); [www.bezrobocie.org.pl](http://www.bezrobocie.org.pl)

Biuletyn powstał w ramach działań programu „Work in Poland”



Program  
Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności



Program realizuje:  
Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych

