KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

WOJEWÓDZTWO
KUJAWSKO-POMORSKIE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Badanie ewaluacyjne współfinansowane ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

„Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania *outplacementu* jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim”

RAPORT Z BADANIA

DYSPERSJA

Warszawa, czerwiec 2009

Spis treści

1. Streszczenie najważniejszych wyników ... 3
2. Informacje o badaniu ... 9
2.1. Wprowadzenie ... 9
2.2. Cele i obszary badawcze ... 10
2.2.1. Kryterium ewaluacji ... 10
2.2.2. Pytania badawcze. ... 10
2.3. Metodologia ... 13
2.4. Wielkość i kondycja sektora przedsiębiorstw w woj. kujawsko-pomorskim ... 16
3. Wyniki badania ... 19
3.1. Skala udzielania wsparcia zwalnianym pracownikom ... 19
3.1.1. Wsparcie udzielane dotychczas ... 19
3.1.2. Instytucje udzielające wsparcia ... 21
3.1.3. Trudności zaobserwowane w projektach *outplacementowych* ... 26
3.1.4. Przewidywane zapotrzebowanie na wsparcie ... 30
3.1.5. Skala udzielania wsparcia w przyszłości ... 34
3.2. Świadomość i motywacja pracodawców ... 39
3.2.1. Wiedza pracodawców na temat *outplacementu* ... 39
3.2.2. Poczucie odpowiedzialności za zwalnianych pracowników ... 48
3.2.3. Wpływ wymogów prawnych ... 53
3.3. Świadomość i motywacja działaczy związków zawodowych ... 54
3.4. Komunikacja w związku z *outplacementem* ... 60
3.5. Zdolności adaptacyjne zwalnianych pracowników w kontekście rynku pracy ... 63
3.6. Potencjał pracodawców potrzebny do stosowania *outplacementu* ... 71
3.7. Oferta instytucji rynku pracy i jej determinanty ... 77
3.8. *Outplacement* wśród instrumentów adaptacyjnych ... 82
3.9. Perspektywy wykorzystania środków w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL ... 87
3.9.1. Uwarunkowania formalne ... 87
3.9.2. Dotychczasowy przebieg wdrażania Poddziałania 8.1.2 PO KL ... 89
3.9.3. Wiedza o dostępności środków ... 92
3.9.4. Potencjał projektodawców a ich zainteresowanie aplikowaniem ... 98
3.10. Trafność poszczególnych typów operacji wobec potrzeb sektora przedsiębiorstw ... 101
4. Wnioski i rekomendacje ... 104
5. Aneks ... 113
5.1. Bibliografia ... 113
5.2. Słowniczek rodzajów *outplacementu* ... 116
5.3. Spis tabel i wykresów ... 117

Spis skrótów

AZ	agencja zatrudnienia
B	badacz
CATI	wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo (ang. *Computer Assisted Telephone Interviewing*)
CIiPKZ	Centrum Informacji i Promocji Kariery Zawodowej
CSR	społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*)
EFS	Europejski Fundusz Społeczny
FGI	zogniskowany wywiad grupowy (ang. *Focus Group Interview*)
GUS	Główny Urząd Statystyczny
HR	zasoby ludzkie
IDI	indywidualny wywiad pogłębiony (ang. *In-Depth Interview*)
IOK	Instytucja Ogłaszająca Konkurs
IP	Instytucja Pośrednicząca
IZ	Instytucja Zarządzająca
KOP	Komisja Oceny Projektów
MŚP	małe i średnie przedsiębiorstwa
OHP	ochotniczy hufiec pracy
PO KL	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
PR	kontakty z otoczeniem, służące budowie wizerunku instytucji (ang. *public relations*)
PSZ	Publiczne Służby Zatrudnienia
PUP	powiatowy urząd pracy
R	respondent
ROEFS	Regionalny Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego
SWOT	technika analityczna polegająca na przyporządkowaniu informacji do czterech grup czynników: mocne strony (ang. strengths), słabe strony (ang. weaknesses), szanse (ang. opportunities), zagrożenia (ang. threats)
UE	Unia Europejska
WUP	Wojewódzki Urząd Pracy
ZUS	Zakład Ubezpieczeń Społecznych

1.Streszczenie najważniejszych wyników

Odsetek przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego, które kiedykolwiek udzieliły wsparcia przynajmniej niektórym zwalnianym pracownikom, jest stosunkowo wysoki, zwłaszcza wśród przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 250 osób. Stosowane wsparcie bardzo rzadko polega jednak na obejmowaniu zwalnianych osób *outplacementem* (*zwolnieniami monitorowanymi*), a udzielana pomoc przeważnie nie jest kompleksowa: najczęściej ogranicza się do znalezienia oferty pracy lub wypłacenia odprawy.

Kluczowym czynnikiem wpływającym na perspektywy udzielania wparcia zwalnianym pracownikom w przyszłości wydaje się kryzys gospodarczy. Można przewidywać, że pogorszenie sytuacji gospodarczej spowoduje, z jednej strony, wzrost liczby przedsiębiorstw redukujących zatrudnienie oraz wzrost liczby zwalnianych pracowników, z drugiej natomiast, zmniejszy odsetek firm udzielających pomocy osobom zwalnianym, wśród przedsiębiorstw zmniejszających zatrudnienie.

Dane GUS wskazują, że liczba osób zarejestrowanych jako bezrobotne, które zostały zwolnione z przyczyn leżących po stronie pracodawcy, wzrasta począwszy od trzeciego kwartału 2008 roku, zarówno w województwie kujawsko-pomorskim, jak i w skali całej Polski. Zaobserwowano również, pomiędzy rokiem 2007 a rokiem 2008, znaczny wzrost liczby zakładów pracy z województwa kujawsko-pomorskiego, zgłaszających zwolnienia grupowe. Z sondażu przeprowadzonego z pracodawcami wynika, że przeprowadzenie zwolnień przed końcem roku 2010 za pewne lub bardzo prawdopodobne uważa – w zależności od wielkości firmy – od 4% do 7% przedstawicieli przedsiębiorstw.

Przewidywany spadek odsetka firm udzielających wsparcia zwalnianym pracownikom (wśród przedsiębiorstw prowadzących zwolnienia) wiąże się z faktem, że udzielenie pomocy osobom zwalnianym z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy jest znacznie mniej prawdopodobne, gdy redukcja zatrudnienia jest wymuszona nagłym pogorszeniem się koniunktury. W takiej sytuacji pracodawca zazwyczaj nie dysponuje środkami, które byłby gotów przeznaczyć na pomoc zwalnianym pracownikom.

Do czynników, które wraz z pogarszaniem się koniunktury gospodarczej mogą zmniejszać skłonność przedsiębiorców do obejmowania zwalnianych pracowników wsparciem, należą również trudności z przeprowadzeniem skutecznego *outplacementu* w sytuacji, gdy na rynku pracy nie występuje zapotrzebowanie na kategorię pracowników, do której należą osoby zwalniane. Wobec niesprzyjającej sytuacji na rynku pracy działania prowadzone w ramach *outplacementu klasycznego*, koncentrujące się na poszukiwaniu dla osoby zwolnionej nowego miejsca pracy, przestają wystarczać. Skala problemu niskiej

„zatrudnialności” (*employability*) części pracowników zwalnianych z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy jest tym większa, że osoby o niewielkich zdolnościach adaptacyjnych i niskich kwalifikacjach są zwalniane częściej, niż pozostałe.

W takiej sytuacji wskazane jest stosowanie bardziej zaawansowanych form *outplacementu*, obejmujących długotrwałą pracę nad wzmocnieniem aktywności osób objętych pomocą, a także działania zmierzające do stworzenia miejsc, w których mogłyby podjąć pracę, lub – w oczekiwaniu na jej podjęcie – inną konstruktywną aktywność. Należy zaznaczyć, że zasoby i zaangażowanie, jakich wymagałaby realizacja bardziej zaawansowanych projektów, dalece przekraczają potencjał, jaki w tego typu działania byłaby gotowa zaangażować większość redukujących zatrudnienie pracodawców.

Zarazem w udzielanie pomocy zwalnianym pracownikom pracodawcy rzadko angażują instytucje rynku pracy. Współpracę z PUP w zakresie zwolnień monitorowanych przedsiębiorcy podejmują nieomal wyłącznie, gdy wymaga tego prawo. Instytucjom komercyjnym działania z zakresu *outplacementu* są zlecane sporadycznie. Do współpracy z urzędami pracy przedsiębiorców zniechęcał brak przekonania o skuteczności działań, którymi PUP mogłyby objąć pracowników w ramach zwolnień monitorowanych. Z kolei podstawową barierą ograniczającą podejmowanie współpracy z podmiotami komercyjnymi okazał się z kolei brak środków, które pracodawcy byliby gotowi przeznaczyć na pokrycie kosztów *outplacementu zewnętrznego*. Odsetek firm, które na *outplacement zewnętrzny* byłyby w stanie przeznaczyć kwoty adekwatne do rynkowych cen usług z tego zakresu, jest marginalny (wynosi 1%-2%). Dodatkowo część pracodawców miała wątpliwości, czy prywatne agencje zatrudnienia, dążąc do maksymalizacji zysku, zapewnią odpowiednią jakość realizowanych projektów.

Analiza wyników sondażu, przeprowadzonego z przedsiębiorcami z województwa kujawsko-pomorskiego, uwzględniająca kryterium statystycznej istotności zaobserwowanych w badanej próbie różnic, pozwala stwierdzić, że niezależnie od wielkości firmy, *outplacement* jest uznawany za rozwiązanie mniej przydatne (w perspektywie sięgającej 2010 roku), niż zawieranie umów o pracę na czas określony oraz niż skracanie lub wydłużanie czasu pracy, stosownie do bieżących potrzeb.

Porównanie adekwatności elastycznych form zatrudnienia i *outplacementu* z perspektywy interesu pracowników, którzy mieliby zostać nimi objęci, wymaga uwzględnienia specyfiki sytuacji osób, wobec których miałyby zostać zastosowane. Ogólnie można wskazać, że w odniesieniu do znacznej grupy osób zwalnianych, nie dysponujących kwalifikacjami, na które występuje zapotrzebowanie na dostępnym dla nich rynku pracy, a zarazem nie posiadających zdolności adaptacyjnych, *outplacement klasyczny* wydaje się rozwiązaniem gorszym, niż uelastycznienie zasad zatrudnienia. Przy tym należy podkreślić, że w przypadku tej kategorii osób, przyzwyczajonych do stabilnych warunków pracy i nieprzejawiających

inicjatywy, wybór pomiędzy uelastycznieniem zasad zatrudnienia oraz zwolnieniem z pracy jest wyborem mniejszego zła.

Uwarunkowania gospodarcze oraz kontekst rynku pracy nie wyczerpują listy czynników, które wpływają na powszechność stosowania *outplacementu*. Zwiększenie popularności stosowania *outplacementu* wymaga upowszechnienia informacji na temat tego instrumentu. Podczas badania sondażowego poprawne znaczenie terminu „outplacement” lub „zwolnienia monitorowane” byli w stanie podać respondenci z zaledwie 8% firm małych i 15% średnich, wśród przedstawicieli dużych przedsiębiorstw odsetek ten był znacząco wyższy, jednak również w tej grupie nie przekroczył połowy: wyniósł 42%. Wyniki sondażu przeprowadzonego wśród przedstawicieli przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego wskazują również, że osoby odpowiedzialne za sprawy kadrowe – wbrew tezom prezentowanym w literaturze przedmiotu – przeważnie nie uważają pracodawcy, który obejmuje zwalnianych pracowników *outplacementem*, za stronę odnoszącą „rzeczywistą korzyść” z zastosowania tego instrumentu.

Zainteresowanie informacjami na temat o*utplacementu*, deklarowane przez przedstawicieli przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego, można uznać za umiarkowanie wysokie w sektorze MŚP oraz wysokie w przypadku przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 250 osób. Udział respondentów deklarujących zainteresowanie uzupełnieniem posiadanej wiedzy na ten temat przekroczył połowę wśród przedstawicieli firm małych (54%) i średnich (56%) i wyniósł prawie trzy czwarte wśród respondentów reprezentujących duże przedsiębiorstwa (74%). Preferowanymi źródłami uzyskiwania informacji na temat *outplacementu*, niezależnie od wielkości reprezentowanej firmy, okazał się Internet oraz szkolenia i warsztaty, a w dalszej kolejności publikacje papierowe oraz prasa. Przedsiębiorcy zwracali uwagę, że obecnie podstawowym utrudnieniem w zdobywaniu wiedzy na temat rozwiązań adaptacyjnych w obszarze zatrudnienia jest natłok informacji, spośród których trudno jest wybrać i zastosować odpowiednie. Problem dotyczy trudności w ocenie wiarygodności poszczególnych źródeł oraz charakteru przekazywanych informacji, które przeważnie nie są dopasowane do profilu odbiorców, przez co zorientowanie się, czy zastosowanie opisywanych rozwiązań jest możliwe w danej firmie, wymaga dużego wysiłku.

Wiedza na temat *outplacementu* jest koniecznym warunkiem stosowania tego narzędzia, natomiast nie jest warunkiem wystarczającym. Duże znaczenia ma również stosunek pracodawców wobec pracowników. Z tego względu za istotne uwarunkowanie poziomu zainteresowania przedsiębiorców z województwa kujawsko-pomorskiego stosowaniem *outplacementu* należy uznać fakt, że zaledwie niespełna co piąty pracodawca z sektora MŚP (16% w przypadku firm małych i 19% w przypadku średnich) uważa, że pracodawca jest odpowiedzialny lub współodpowiedzialny za przyszłość zawodową pracowników, których zwolnił z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy. Pracodawcy z firm zatrudniających co najmniej 250 pracowników zgadzają się z taką opinią przeszło dwukrotnie częściej

(analogiczny odsetek wynosi wśród nich 40%). Odpowiedzialność za przyszłość zwalnianych pracowników na rynku pracy przedstawiciele przedsiębiorstw przypisywali najczęściej samym zwalnianym lub urzędom pracy.

Przeprowadzone wywiady wskazują, że pracodawcy zakreślając krąg osób, za które ponoszą odpowiedzialność z racji swojej funkcji, niejednokrotnie za kryterium przyjmują istnienie relacji pracodawca-pracownik. Taka postawa znajduje oparcie w przyjmowanym przez nich *etosie* pracodawcy lub menedżera. Przedstawione wyniki wskazują, że skutecznym sposobem promowania *outplacementu* wobec przedsiębiorców, prezentujących scharakteryzowaną powyżej postawę, byłoby prawdopodobnie „wpisywanie” wsparcia udzielanego zwalnianym pracownikom w zakres działań korzystnych dla firmy i zgodnych ze standardami profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Jednym ze zidentyfikowanych podczas badania czynników zmniejszających prawdopodobieństwo zastosowania *outplacementu* są deficyty w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W sytuacji, gdy ranga tego obszaru jest niska, pracownicy odpowiedzialni za sprawy personalne nie są w stanie skutecznie zakomunikować pracodawcy korzyści, wynikających z podejmowania ponadstandardowych działań z zakresu HR. Deficyty dotyczące tego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstw objawiają się również niewielką liczbą osób odpowiedzialnych za sprawy kadrowe oraz ich często niewystarczającymi kompetencjami. W przeszło trzech czwartych (77%) firm małych oraz blisko dwóch trzecich firm średnich (64%) sprawami kadrowymi (lub personalnymi) zajmuje się zaledwie jedna osoba. Taka sytuacja jest znacznie rzadsza w przypadku firm dużych: ma miejsce w 14% przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 250 osób. Zarazem, w województwie kujawsko-pomorskim w przeszło siedmiu na dziesięć firm małych (71%), sześciu na dziesięć średnich (63%) oraz czterech na dziesięć dużych (42%) wśród osób odpowiedzialnych za sprawy pracownicze nie ma żadnej, która ukończyła studia z zakresu kadr lub spraw personalnych.

Do kluczowych interesariuszy, których stanowisko i zaangażowanie (lub jego brak) wpływa na prowadzenie *outplacementu*, oprócz pracodawców należą również związki zawodowe. Wynika to zarówno ze zobowiązań, jakie w kwestii przekazywania informacji związkom zawodowym oraz prowadzenia z nimi konsultacji nakładają na pracodawców przepisy prawa, jak i z wpływu działaczy związkowych na załogę.

Perspektywa zagrożenia funkcjonowania firmy w wyniku rozprzestrzeniania się kryzysu gospodarczego niejednokrotnie doprowadza do przybliżenia stanowiska związków zawodowych do stanowiska pracodawców. Odnosząc się bezpośrednio do stosunku związków zawodowych do *outplacementu*, należy wskazać występowanie wśród nich dwóch postaw: akceptacji działań w tym zakresie (a niekiedy również ich wspierania) lub sprzeciwu. Wskazywany przez konsultantów agencji zatrudnienia i autorów opracowań na temat *outplacementu* sprzeciw

związków zawodowych wiąże się z kosztami tego typu działań: przedstawiciele związków opowiadają się za przeznaczeniem środków na odprawy dla zwalnianych pracowników. Wydaje się jednak, że przypadki zajmowania przez związki zawodowe negatywnej postawy wobec *outplacementu* mogą wynikać także z obawy przed ryzykiem „autoryzowania" wsparcia, którego rezultaty są niepewne (w przypadku odprawy, odpowiedzialność za skutki otrzymanego wsparcia spoczywa wyłącznie na osobie, której zostało udzielone). Z tego względu szczególnie ważne wydaje się zwiększenie wśród związków zawodowych wiedzy na temat *outplacementu*, tak, by dysponowały realnymi możliwościami oceny dostępnych form wsparcia zwalnianych pracowników.

Środki dostępne w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL stwarzają szansę na przynajmniej częściowe przezwyciężenie barier ograniczających powszechność stosowania *outplacementu* w województwie kujawsko-pomorskim. Zarazem niewielka liczba projektów, które uzyskały dofinansowanie w ramach Poddziałania 8.1.2, spośród których tylko jeden dotyczył *outplacementu (*a także fakt, że w związku z długotrwałą procedurą podejmowania decyzji o dofinansowaniu realizacja tych projektów dopiero się rozpoczyna), każą uznać, że dotychczas możliwość uzyskania wsparcia ze środków unijnych w województwie kujawsko-pomorskim nie wpłynęła na łagodzenie skutków utraty pracy przez pracowników. Należy również wskazać, że możliwość ta była ograniczona ze względu na pominięcie przez Instytucję Pośredniczącą projektów *outplacementowych* w ramach jedynego jak dotąd konkursu, przeprowadzonego w ramach Poddziałania 8.1.2 w województwie kujawsko-pomorskim.

Najpoważniejszym ograniczeniem formalnym, które – w zgodnej ocenie wielu respondentów, reprezentujących różnego typu instytucje – wręcz uniemożliwia realizowanie projektów *outplacementowych* w ramach Podziałania 8.1.2 PO KL, jest długotrwały proces oceny wniosków oraz ograniczenie okresu ich przyjmowania do zaledwie około miesiąca w ciągu roku. Wspomniane uwarunkowania formalne tworzą sytuację paradoksalną, w której warunkiem uzyskania wsparcia służącego dostosowaniu się do zmieniającego się kontekstu gospodarczego jest zaplanowanie działań adaptacyjnych na wiele miesięcy wcześniej. Z tego względu szczególnie ważne jest skorzystanie z tzw. *szybkiej ścieżki oceny projektów* oraz ogłaszanie w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL konkursów otwartych z wyodrębnieniem rund konkursowych.

Badanie sondażowe przeprowadzone wśród firm z województwa kujawsko-pomorskiego pokazuje, że tylko nieliczni przedsiębiorcy posiadają wiedzę, o możliwości sfinansowania *outplacementu* ze środków publicznych. Odsetek przedsiębiorców, którzy stwierdzili, że wiedzą o możliwości uzyskania dotacji przeznaczonej na *outplacement* (nie zaś jedynie przypuszczają, że możliwość taka istnieje) jest podobnie niski wśród firm małych (7%), średnich (11%) i dużych (6%). Żaden respondent nie był w stanie wskazać jako źródła Poddziałania 8.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Odsetek przedsiębiorstw, które wyraziły zainteresowanie uzyskiwaniem informacji na temat możliwości finansowania *outplacementu* z funduszy Unii Europejskiej, okazał się natomiast stosunkowo wysoki. Zdecydowane zainteresowanie wyrazili respondenci reprezentujący w przybliżeniu co trzecie duże przedsiębiorstwo (34%) oraz zbliżony odsetek przedstawicieli firm małych (29%) i średnich (31%).

Do preferowanych przez przedsiębiorców z województwa kujawsko-pomorskiego sposobów uzyskiwania informacji na temat możliwości finansowania zwolnień monitorowanych ze środków unijnych należą: lektura informacji dostępnych w Internecie oraz – zwłaszcza w przypadku przedstawicieli przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 250 osób – szkolenia i warsztaty.

Szczególnie istotne jest dostosowanie informacji do adresatów, do których są kierowane, tak, aby mogli łatwiej niż obecnie zorientować się, które z dostępnych opcji wsparcia są możliwe do zastosowania w przypadku ich firmy. Postulowane dostosowanie oznaczałoby dotarcie do odbiorców w znacznie większym stopniu, niż miało to miejsce dotychczas, z przystępną wykładnią zapisów programów, w ramach których udzielane jest wsparcie, a także ze wskazówkami i przykładami prezentującymi możliwości wykorzystania dostępnych form pomocy.

Zdolność instytucji rynku pracy – w tym w szczególności PUP – do aplikowania o fundusze unijne (w tym o środki na realizowanie projektów z zakresu *outplacementu*) wydaje się generalnie znacznie większa, niż potencjał przedsiębiorców w tym zakresie. Wynika to przede wszystkim z doświadczeń w pozyskiwania środków EFS, a także z dostosowania sposobu funkcjonowania instytucji do realizowania projektów finansowanych z takich środków. Zarazem jednak dla PUP środki przewidziane w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL są trudniej dostępne, niż inne źródła finansowania (w tym: niż Działania, w ramach których PUP mogą składać projekty systemowe), co obniża ich zainteresowanie ubieganiem się o wsparcie w ramach omawianego Poddziałania.

2. Informacje o badaniu

2.1. Wprowadzenie

Outplacement (inaczej: *zwolnienia monitorowane*) jest narzędziem łagodzącym skutki restrukturyzacji zatrudnienia, adresowanym zarówno do pracowników jak i do pracodawców. Zgodnie z definicją ustawową, zwolnienie monitorowane oznacza „rozwiązanie stosunku pracy lub stosunku służbowego z przyczyn dotyczących zakładu pracy, w związku z którym są świadczone usługi rynku pracy dla pracowników będących w okresie wypowiedzenia stosunku pracy lub stosunku służbowego, a także zagrożonych wypowiedzeniem”[1].

Celem *outplacementu* jest zwiększenie szans zwalnianych pracowników na zachowanie ciągłości zatrudnienia. Pracodawca ograniczający zatrudnienie może w ramach *outplacementu* umożliwić osobom zagrożonym utratą pracy skorzystanie z doradztwa zawodowego lub szkoleń, pomóc im w znalezieniu ofert pracy, a także udzielić wsparcia podtrzymującego lub zwiększającego aktywność na rynku pracy. Korzyści pracodawców wzmiankowane w literaturze to poprawa ich wizerunku, procentująca zwłaszcza wobec pracowników pozostających w zakładzie pracy oraz przy naborze kandydatów do pracy, a także uniknięcie problemów, jakie mogliby stwarzać pracownicy z powodu zwolnień, w tym akcji protestacyjnych.

Analiza SWOT zawarta w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki na lata 2007-2013, wskazuje na niewystarczające wykorzystanie *outplacementu* jako instrumentu łagodzącego negatywne skutki wynikające z restrukturyzacji zatrudnienia[2]. W związku z tym Program Operacyjny Kapitał Ludzki zagwarantował możliwość zaspokojenia potrzeb pracodawców i pracowników przedsiębiorstw oferując instrumenty mające na celu m.in. zwiększanie potencjału adaptacyjnego pracowników i pracodawców poprzez zastosowanie *outplacementu* w ramach Poddziałania 8.1.2 *Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie*.

W związku z niewielką liczbą wniosków dotyczących *outplacementu*, złożonych w pierwszym konkursie przeprowadzonym w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL w województwie kujawsko-pomorskim, Instytucja Pośrednicząca PO KL[3] uznała za wskazane przeprowadzenie badania, które pozwoli uzyskać odpowiedź na pytanie: jakie mechanizmy należy wypracować,

[1] Porównaj: *ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* (Dz. U. z 2008 r. Nr 69, poz. 415 z późn. zm.).
[2] *Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013*, Warszawa, 7 września 2007 r., str. 27.
[3] Zadania Instytucji Pośredniczącej w województwie kujawsko-pomorskim wykonuje Wydział Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym Departamentu Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego.

by zwiększyć zainteresowanie wykorzystaniem *outplacementu* przez przedsiębiorstwa przechodzące procesy adaptacyjne i modernizacyjne?

Badanie zostało zrealizowane na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu, w okresie od 10 kwietnia do 19 czerwca 2009 roku, przez firmę Dyspersja, wyłonioną na podstawie konkursu ofert.

W projekcie badawczym uczestniczył pięcioosobowy zespół, w składzie:

- Anna Chrościcka – kierowanie projektem, opracowanie koncepcji i metodologii badania (prób i narzędzi badawczych), analiza danych zastanych oraz wyników badania jakościowego i ilościowego, sporządzenie raportów,
- Tomasz Płachecki – kierowanie projektem, opracowanie koncepcji i metodologii badania (prób i narzędzi badawczych), analiza danych zastanych oraz wyników badania jakościowego i ilościowego, sporządzenie raportów,
- Alina Stanaszek – udział w analizie danych zastanych,
- Jarosław Pichla – konsultacje w zakresie POKL,
- Dominika Staniewicz – konsultacje w zakresie *outplacementu*.

2.2. Cele i obszary badawcze

Głównym celem badania, wskazanym przez Zamawiającego, było wypracowanie mechanizmów zwiększających wykorzystanie *outplacementu* przez przedsiębiorców wdrażających procesy adaptacyjne i modernizacyjne w województwie kujawsko-pomorskim. Badanie było ukierunkowane na wypracowanie rozwiązań użytecznych we wdrażaniu Poddziałania 8.1.2 PO KL w okresie programowania 2007-2013.

2.2.1. Kryterium ewaluacji

W badaniu zastosowano kryterium trafności (adekwatności), odniesione do zakresu ewaluacji poprzez sformułowanie dwóch pytań badawczych:

1) Czy *outplacement* możliwy do wykorzystania w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL odpowiada potrzebom przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim?
2) Czy istnieją alternatywne w stosunku do zaproponowanego instrumentu działania zwiększające potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw?

2.2.2. Pytania badawcze.

Badanie miało na celu udzielenie odpowiedzi na przedstawione poniżej pytania badawcze, sformułowane przez Zamawiającego:

1) W obszarze odpowiedzialności społecznej pracodawców i wykorzystania *outplacementu*:

- Czy kultura organizacyjna przedsiębiorstw umożliwia wdrażanie procesów adaptacyjnych?
- Czy przedsiębiorstwa stosują działania wspierające zwalnianych pracowników w sytuacji, w której się znaleźli? Jeśli tak, jakie?
- Czy w przedsiębiorstwach opracowywane są programy, strategie lub plany działań dotyczące restrukturyzacji zatrudnienia?
- W jakim stopniu przedsiębiorstwa w województwie kujawsko-pomorskim wykorzystują *outplacement* jako instrument zwiększający potencjał adaptacyjny? Jakie są przyczyny takiego podejścia?
- Jaki jest stosunek pracowników, związków zawodowych i pracodawców wobec stosowania zwolnień monitorowanych? Z czego on wynika?
- Czy przedsiębiorcy poszukują informacji na temat opracowywania i wdrażania planów *outplacementu*? Jakie są źródła pozyskiwania tych informacji?
- Jaka jest świadomość kadry zarządzającej przedsiębiorstwem w zakresie korzyści płynących z wykorzystania *outplacementu*?
- Czy przedsiębiorcy wdrażają lub zlecają wdrażanie *outplacementu* podmiotom zewnętrznym? Jeśli tak, jakim?

2) W obszarze wypracowania mechanizmów służących do zminimalizowania barier i trudności odczuwanych przez przedsiębiorstwa w zakresie wdrażania programów zwolnień monitorowanych:

- Jakie bariery i trudności występują w realizacji działań związanych z *outplacementem* w przedsiębiorstwach?
- Jakie mechanizmy powinny zostać wypracowane by minimalizować ryzyko ich wystąpienia?
- Czy występują rozbieżności w potrzebach pracowników i pracodawców w zakresie zwiększania adaptacyjności przedsiębiorstw? Jeśli tak, to jak wypracować konsensus?
- Czy kadry zarządzające przedsiębiorstwami posiadają adekwatną wiedzę w zakresie wdrażania zwolnień monitorowanych? Jeśli nie, czy potrzebne są szkolenia? Jakie?
- Jakie czynniki wpływają negatywnie i pozytywnie na postrzeganie *outplacementu* przez pracowników i pracodawców?
- Jaki jest stopień zainteresowania pracodawców *outplacementem*?
- Jak budować postawę akceptacji dla *outplacementu*?

3) W obszarze zainteresowania i wypracowania mechanizmów służących do wypromowania *outplacementu* wśród pracowników i pracodawców:

- Jakim zainteresowaniem cieszą się zwolnienia monitorowane? Jakie mechanizmy należałoby wypracować w celu ich popularyzacji? Do kogo powinny być skierowane?
- W jaki sposób wpłynąć na zwiększenie zainteresowania przedsiębiorców wykorzystaniem *outplacementu*?
- Czy przedsiębiorcy wymagają wsparcia w zakresie pozyskiwania funduszy na działania mające na celu zwiększanie potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw? Jeśli tak, w jakiej formie?
- Czy potrzebne są warsztaty informacyjne dla kadr zarządzających przedsiębiorstwami w zakresie zwolnień monitorowanych oraz możliwości ich finansowania?
- Jakie korzyści wynikają ze świadomego planowania działań wspierających zwalnianych pracowników w kontekście *outplacementu*?

4) W obszarze wypracowania mechanizmów zwiększających absorpcję funduszy unijnych przez przedsiębiorców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne:

- Czy przedsiębiorstwa w województwie kujawsko-pomorskim wiedzą o możliwości wykorzystania środków UE na zastosowanie zwolnień monitorowanych? Jeśli nie, jaką kampanię promocyjną należy opracować?
- Jakie mechanizmy należy wypracować by przedsiębiorcy przechodzący procesy adaptacyjne i modernizacyjne w większym stopniu aplikowali o środki w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL?

5) W obszarze alternatywnych działań wspierających zwalnianych pracowników:

- Czy możliwość uzyskania wsparcia ze środków unijnych wpływa na łagodzenie skutków utraty pracy przez pracowników?
- Czy typy projektów przewidziane do realizacji w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL są adekwatne do potrzeb przedsiębiorstw i ich pracowników?
- Który z instrumentów - elastyczne formy zatrudnienia czy *outplacement* - jest bardziej adekwatny do potrzeb pracowników i pracodawców w zakresie zwiększania potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw?
- Czy istnieją alternatywne (poza elastycznymi formami zatrudnienia) w stosunku do *outplacementu* instrumenty zwiększające potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw? Jeśli tak, jakie?

Ponadto zakres badania, określony przez Zamawiającego, został rozszerzony przez Wykonawcę o następujące dodatkowe obszary i pytania badawcze:

1) Rola *outplacementu* w budowaniu lub zachowywaniu dobrego wizerunku pracodawcy:
   - Czy zastosowanie *outplacementu* wpływa / wpływałoby korzystnie na wizerunek pracodawcy wśród jego potencjalnych partnerów biznesowych (innych przedsiębiorców)?
   - Czy zastosowanie *outplacementu* wpływa / wpływałoby korzystnie na wizerunek pracodawcy wobec jego pracowników, którzy pozostają w zakładzie pracy (nie są objęci zwolnieniami)?
2) Wpływ *outplacementu* na wizerunek zwalnianych pracowników wobec ich potencjalnych nowych pracodawców:
   - Jak potencjalni pracodawcy osób zwolnionych z innych zakładów pracy odbierają /odbieraliby działania prowadzone w ramach *outplacementu* – czy tego typu działania podnoszą w ich oczach atrakcyjność zwolnionych pracowników poszukujących nowej pracy?
3) Podaż usług rynku pracy w obszarze *outplacementu*:
   - Czy po stronie instytucji rynku pracy występują bariery ograniczające rozwijanie przez nie oferty w zakresie *outplacementu*?
   - Na czym polegają ewentualne bariery ograniczające rozwijanie oferty w zakresie *outplacementu* i czy można wskazać rozwiązania przyczyniające się do przynajmniej częściowego przezwyciężenia tych barier?
4) Rola wymogów ustawowych w skłanianiu pracodawców do przeprowadzania zwolnień monitorowanych:
   - Na ile efektywnie wymogi ustawowe, dotyczące zwolnień monitorowanych, są w stanie skłonić pracodawców do stosowania *outplacementu*?

2.3. Metodologia

Proces badawczy został podzielony na dwa etapy:

I. Badanie eksploracyjne, zakończone przygotowaniem *Raportu metodologicznego*.
   1) Lektura publikacji z dziedziny *outplacementu.*
   2) Analiza danych zastanych:
      - strategicznych dokumentów krajowych dotyczących PO KL,

- strategicznych dokumentów regionalnych,
- wniosków o dofinansowanie złożonych w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL,
- dokumentów określających strategię regionu,
- przepisów prawnych odnoszących się do badanego obszaru,
- wyników badań rynku pracy przeprowadzonych w regionie.

3) 4 indywidualne wywiady pogłębione z:

- pracownikiem Instytucji Pośredniczącej PO KL w województwie kujawsko-pomorskim, odpowiedzialnym za nabór i ocenę wniosków w ramach Poddziałania 8.1.2,
- przedstawicielem organizacji pracodawców,
- przedstawicielem związku zawodowego,
- przedstawicielem instytucji rynku pracy świadczącej usługi z zakresu *outplacementu*.

II. Badanie właściwe, zakończone przygotowaniem *Raportu końcowego*.

1) Badanie ilościowe – sondaż telefoniczny na losowej próbie 225 przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego wylosowanych z bazy REGON prowadzonej przez GUS:

- 75 wywiadów w przedsiębiorstwach zatrudniających od 10 do 49 pracowników,
- 100 wywiadów w przedsiębiorstwach zatrudniających od 50 do 249 pracowników,
- 50 wywiadów w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 250 pracowników[4].

Nieproporcjonalny dobór próby (tj. większy udział firm średnich i dużych w próbie, niż w populacji, oraz mniejszy udział firm małych) wynikał z założenia, że większe firmy, ze względu na swoje znaczenie na rynku pracy, są bardziej istotne w kontekście problematyki badania. W ramach każdej z trzech grup ustalona została proporcja pomiędzy przedsiębiorstwami państwowymi a prywatnymi.

[4] W dalszej części raportu firmy zatrudniające od 10 do 49 pracowników są nazywane małymi, zatrudniające od 50 do 249 pracowników – średnimi a zatrudniające co najmniej 250 pracowników – dużymi.

W celu zapewnienia trafności i rzetelności narzędzia badawczego, badanie ilościowe zostało poprzedzone badaniem pilotażowym, w ramach którego przeprowadzono 23 ankiety pilotażowe (= 10% badanej próby). Wyniki ankiet pilotażowych nie były interpretowane merytorycznie, natomiast dzięki wysłuchaniu każdej z nich przez badacza oraz uwzględnieniu sugestii respondentów i ankieterów opracowana została udoskonalona wersja narzędzia badawczego. Wersja zmodyfikowana nie zawierała zidentyfikowanych podczas pilotażu sformułowań rozumianych przez respondentów niezgodnie z intencjami badaczy.

Każde przedsiębiorstwo, w którym przeprowadzono wywiad, reprezentował jeden respondent[5]: właściciel, prezes lub osoba na stanowisku dyrektorskim lub kierowniczym, odpowiedzialna za sprawy personalne.

2) Badanie jakościowe – obejmujące wywiady jakościowe, tzn. zogniskowane wywiady grupowe i pogłębione wywiady indywidualne:

   - zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami instytucji rynku pracy (powiatowych urzędów pracy i agencji zatrudnienia),
   - zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami pracodawców oraz związków zawodowych,
   - 3 indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami przedsiębiorstw, które nie przeprowadzały *outplacementu*,
   - 2 studia przypadku dotyczące przeprowadzania *outplacementu* przez pracowników powiatowych urzędów pracy w przedsiębiorstwach, które przeprowadziły zwolnienia grupowe.

Poniższa tabela charakteryzuje próbę celową, dobraną do badania jakościowego.

Tabela 1: Charakterystyka uczestników badania jakościowego

Kategorie respondentów	Etap badania	Technika badania	Liczba respondentów
Pracownik zajmujący się Poddziałaniem 8.1.2 w Instytucji Pośredniczącej PO KL	Eksploracyjny	IDI	1
Właściciele, prezesi, dyrektorzy firm, które restrukturyzowały zatrudnienie (w tym dwóch przedsiębiorstw, które nie stosowały *outplacementu*)	Jakościowy	IDI IDI w ramach studium przypadku	4

[5] W dalszej części raportu respondenci, którzy uczestniczyli w badaniu sondażowym, są nazywani w uproszczony sposób: „przedsiębiorcami”, „przedstawicielami przedsiębiorstw” oraz „osobami odpowiedzialnymi za sprawy kadrowe w przedsiębiorstwach”.

Dyrektorzy i kierownicy działów personalnych z firm, które restrukturyzowały zatrudnienie (w tym jednego przedsiębiorstwa, które nie stosowało *outplacementu*)	Jakościowy	IDI IDI w ramach studium przypadku FGI	5
Kadrowi z firm, które restrukturyzowały zatrudnienie	Jakościowy	IDI	1
Przedstawiciele związków zawodowych	Eksploracyjny Jakościowy	IDI IDI w ramach studium przypadku FGI	5
Przedstawiciel rady pracowników	Jakościowy	IDI	1
Przedstawiciele organizacji pracodawców	Eksploracyjny	IDI	1
Pracownicy urzędów pracy (dyrektorzy, kierownicy działów pośrednictwa i poradnictwa, pośrednicy i doradcy zawodowi, specjaliści ds. programów UE)	Jakościowy	IDI IDI w ramach studium przypadku FGI	12
Konsultanci agencji zatrudnienia	Eksploracyjny Jakościowy	IDI FGI	3

[Źródło: opracowanie własne]

2.4. Wielkość i kondycja sektora przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim

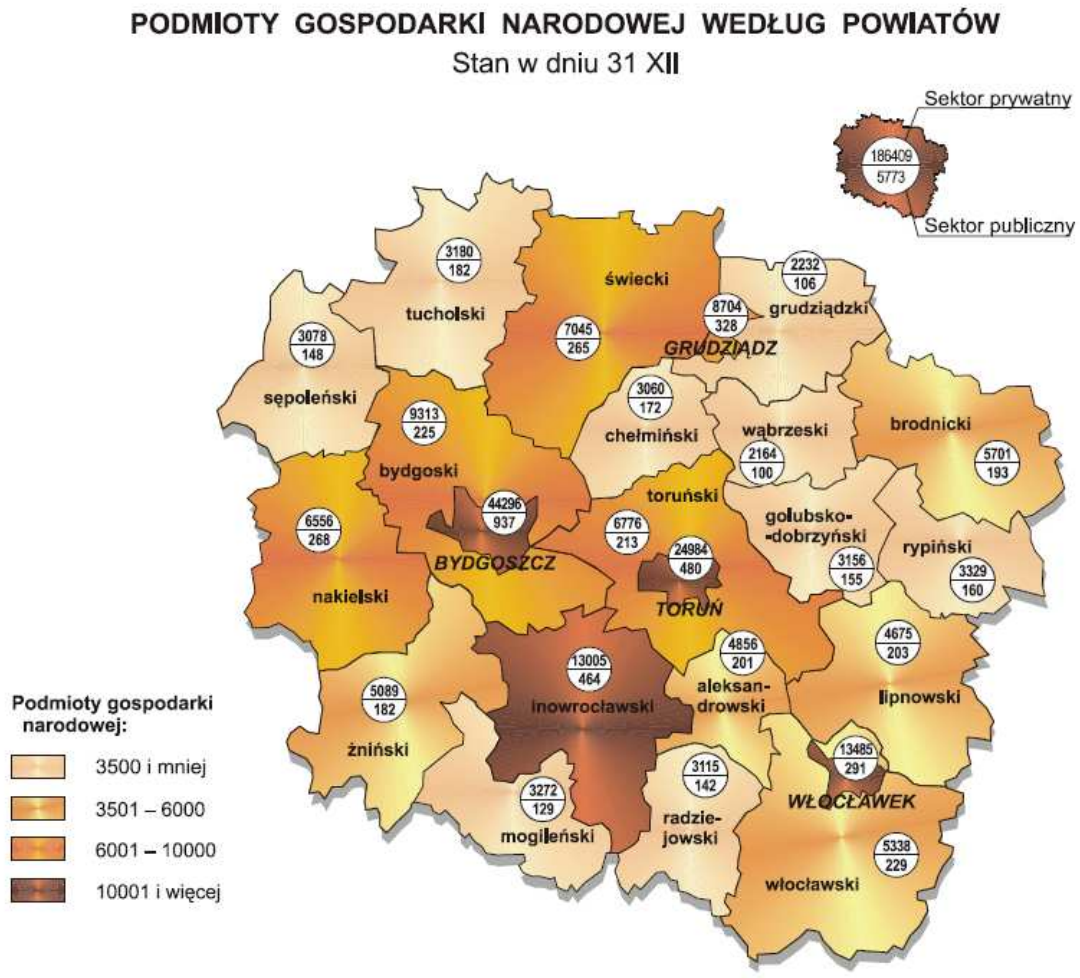
Według danych Urzędu Statystycznego w Bydgoszczy, w województwie kujawsko-pomorskim w końcu grudnia 2008 r. w Krajowym Rejestrze Urzędowym Podmiotów Gospodarki Narodowej REGON zarejestrowanych było 192,2 tys. podmiotów gospodarki narodowej[6] (bez rolników indywidualnych), tj. o 1,9% więcej niż rok wcześniej. Podmiotów w sektorze publicznym było 5,8 tys., a w sektorze prywatnym – 186,4 tys., przy czym w porównaniu z poprzednim rokiem liczba podmiotów publicznych spadła o 0,6 tys. jednostek, natomiast prywatnych wzrosła o 4,3 tys.[7]. Najliczniejsze były podmioty o liczbie pracujących do 9 osób (stanowiły 95% wszystkich zarejestrowanych w regionie), jednostki o liczbie pracujących od 10 do 49% stanowiły 4%, natomiast podmioty zatrudniające powyżej 49 osób: 1%. Pod względem formy prawnej, najliczniejszą grupę wśród podmiotów gospodarki narodowej, zarejestrowanych w województwie kujawsko-pomorskim, stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (78,8%). Udział spółek cywilnych wśród zarejestrowanych podmiotów wynosił 6,6%, natomiast spółek handlowych 5,3%.

[6] „Podmioty gospodarki narodowej” są kategorią szerszą, niż przedsiębiorstwa (które były badane w ramach projektu „Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania *outplacementu*…”).

[7] Dane przytaczane za: *Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON w województwie kujawsko-pomorskim w 2008 r.*, Bydgoszcz, luty, 2008, dostępny 17 czerwca 2009 na stronie: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bydgosz/ASSETS_podm_gosp_narod_woj_2008.pdf

Podmioty gospodarcze koncentrują się w największych miastach regionu. W końcu 2008 r. w miastach zlokalizowanych było 73,7% ogółu podmiotów, w tym w czterech miastach na prawach powiatu – 48,7%. Według stanu na 31 grudnia 2008 r. wśród miast na prawach powiatu najwięcej jednostek, bo blisko jedna czwarta wszystkich zarejestrowanych w województwie (23,5%), skupionych było w Bydgoszczy (45,2 tys.), najmniej zaś przedsiębiorstw było w Grudziądzu (9,0 tys.). Ujemną dynamiką zarejestrowanych podmiotów charakteryzował się jedynie Włocławek, natomiast w pozostałych miastach ich liczba wzrosła, przy czym najbardziej w Bydgoszczy. Powiatem o największej liczbie przedsiębiorstw okazał się powiat inowrocławski – 13,5 tys. jednostek (7,0% ogółu podmiotów w województwie), najmniej natomiast podmiotów było w powiecie wąbrzeskim – 2,3 tys. (1,2%). Przestrzenną koncentrację podmiotów gospodarczych prezentuje poniższa mapa, zaczerpnięta z publikacji Urzędu Statystycznego w Bydgoszczy.

Mapa 1



[Źródło: Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, Podmioty Gospodarki Narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON w Województwie Kujawsko-Pomorskim w 2008 roku]

Według dostępnych danych, w I kwartale 2009 r. wyniki finansowe przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego, badanych przez GUS[8] były mniej korzystne niż przed rokiem. Wobec wolniejszego wzrostu przychodów z całokształtu działalności pogorszyła się większość podstawowych wskaźników ekonomiczno-finansowych[9].

W porównaniu z analogicznym okresem 2008 roku zmniejszyła się kwota wyniku na działalności finansowej (z plus 57,4 mln zł do minus 393,9 mln zł). Wynik finansowy brutto w I kwartale 2009 roku wyniósł 575,4 mln zł (wobec 847,7 mln zł rok wcześniej), a wynik finansowy netto ukształtował się na poziomie 420,7 mln zł (poprzednio: 673,3 mln zł). Osiągnięto go przy spadku w skali roku zysku netto o 3,6% oraz wzroście straty netto o 117,7%. Spośród ogółu przebadanych jednostek zysk netto wykazało 63,5% przedsiębiorstw, co oznacza spadek o przeszło 4 punkty procentowe w porównaniu z analogicznym okresem 2008 roku.

Pogorszenie się podstawowych wskaźników ekonomicznych nie dotyczyło natomiast wskaźnika rentowności ze sprzedaży (który zwiększył się z 4,5% w pierwszym kwartale 2008 roku do 5,1% w pierwszy kwartale 2009 roku), wskaźnika płynności finansowej I stopnia (z 16,6% do 20,3%) oraz wskaźnika płynności finansowej II stopnia – z 84,2% do 87,2%).

[8] Badanie sytuacji finansowej przedsiębiorstw, przeprowadzone przez GUS w pierwszym kwartale 2009 roku, objęło 980 przedsiębiorstw niefinansowych o liczbie pracujących powyżej 49 osób oraz prowadzących księgi rachunkowe (poza sekcjami: rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo; rybactwo oraz pośrednictwo finansowe).

[9] Porównaj: *Komunikat IV o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa kujawsko-pomorskiego*, Bydgoszcz, maj 2009, dostępny 17 czerwca 2009 na stronie: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bydgosz/ASSETS_komunikat_0409.pdf, s. 7-8.

3.Wyniki badania

3.1. Skala udzielania wsparcia zwalnianym pracownikom

3.1.1. Wsparcie udzielane dotychczas

Na podstawie deklaracji przedstawicieli przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego, którzy wzięli udział w badaniu ankietowym, dotychczasowe udzielanie wsparcia zwalnianym pracownikom można ocenić jako umiarkowanie powszechne. Przeszło połowa firm małych (57%) oraz blisko połowa średnich (49%), które zwalniały pracowników z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy, nigdy nie udzielała im wsparcia, w żadnej formie. W przypadku dużych przedsiębiorstw analogiczny odsetek był niższy i wynosił nieco ponad jedną czwartą (27%).

Wśród stosowanych form wsparcia, szczególnie częsta była pomoc zwalnianym pracownikom w znalezieniu nowego pracodawcy. Takiej pomocy udzielało, w zależności od wielkości firmy, od przeszło jednej czwartej (26%) do blisko jednej trzeciej (32%) przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego. Przeprowadzone z pracodawcami wywiady jakościowe wskazują, że występuje wśród nich przekonanie o relatywnie niewielkiej przydatności wsparcia innego, niż znalezienie dla zwalnianego pracownika konkretnej oferty pracy. Jedna z respondentek ujęła tę kwestię w następujący sposób:

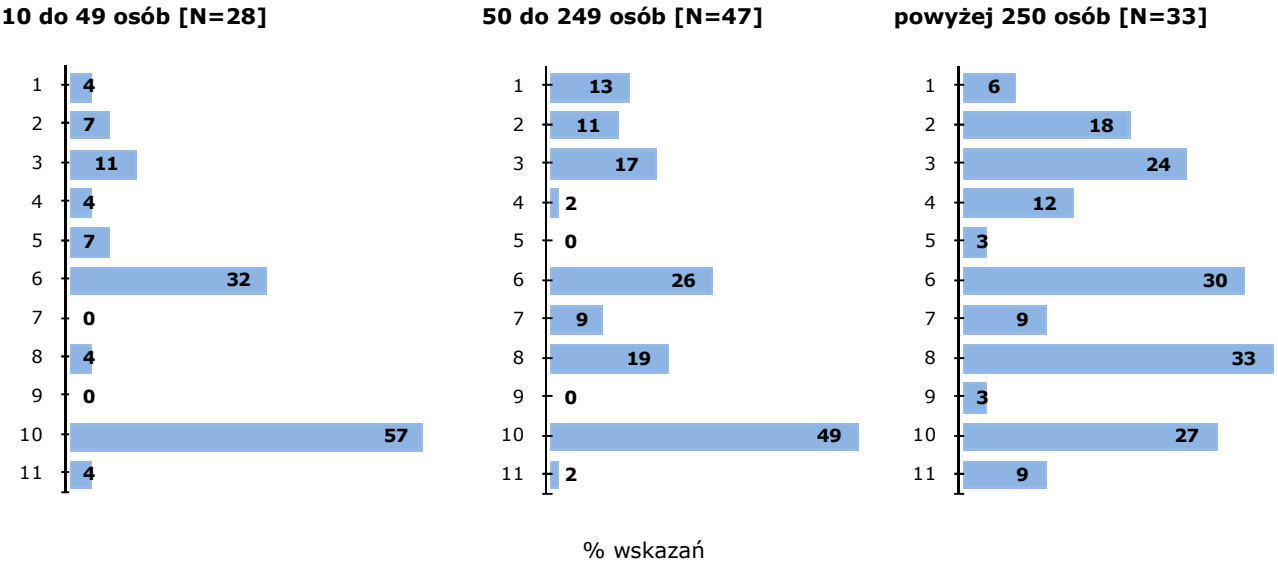
> *R: Przyznam szczerze, że mnie interesowała jedna kwestia. Dostawców usług w tym zakresie jest wielu i ta oferta jest w pewnym sensie podobna, bo to jest zawsze świadczenie usług doradczych, to są usługi psychologa, kwestie związane z otwarciem takiego punktu informacyjnego, ale mnie interesowało dalej połączenie kwestii monitorowanych zwolnień z dostarczeniem pracownikom możliwości podjęcia pracy. (...)*
>
> ***B: Z czego to wynikało, że najbardziej interesowały Panią te oferty pracy?***
>
> *R: Moim zdaniem to najbardziej efektywny skutek tego outplacementu. To, że ja dostarczę pracownikowi wsparcie w postaci tego, że nauczę go pisania ofert pracy, czy dostarczę wsparcia psychologicznego, to jesteśmy dopiero w pół drogi, bo tak na prawdę problem tkwi w tym, że człowiek nadal jest bez pracy.*
>
> *[Przedsiębiorca]*

Firmy zatrudniające co najmniej 250 osób relatywnie często stosowały również odprawy, przekraczające wymogi ustawowe. Takie odprawy wypłacało co trzecie (33%) spośród dużych przedsiębiorstw, które zwalniały pracowników z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy.

Wykres 1: Jeżeli Pana/Pani firma obejmowała wsparciem zwalnianych pracowników, proszę wskazać wszystkie rodzaje wsparcia, jakie były kiedykolwiek stosowane.

Na pytanie odpowiadali wyłącznie Respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa, które zwalniały pracowników z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy. Respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi, dlatego wskazania nie sumują się do 100%.

1. przygotowanie zwalnianych pracowników do poszukiwania pracy
2. ocena predyspozycji zawodowych zwalnianych pracowników
3. wsparcie motywacji zwalnianych pracowników
4. szkolenia podnoszące kwalifikacje zwalnianych pracowników
5. szkolenia przekwalifikowujące zwalnianych pracowników
6. pomoc zwalnianym pracownikom w znalezieniu pracodawcy
7. pomoc zwalnianym pracownikom w założeniu własnej firmy
8. odprawa przekraczająca wymagania ustawowe
9. inne
10. nie był stosowany żaden rodzaj wsparcia
11. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Warto zaznaczyć, że powyższe wyniki odnoszą się do form wsparcia udzielonych kiedykolwiek, przynajmniej niektórym ze zwalnianych pracowników. Należy również wskazać okoliczności, które mogły wpłynąć na zawyżenie szacunków dotyczących odsetka firm udzielających wsparcia zwalnianym pracownikom. Pierwszą jest prawdopodobna skłonność części respondentów do deklarowania zachowań uważanych za właściwe, nawet jeżeli w rzeczywistości nie były prowadzone[10]. Drugą – niemożność objęcia badaniem firm, które upadły – podczas gdy zarówno opracowania teoretyczne[11], jak i wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że prawdopodobieństwo udzielenia wsparcia zwalnianym pracownikom

[10] Wyniki sondażu (omówione w dalszej części raportu) wskazują m.in., że większość respondentów przypisuje pracodawcy, zwalniającemu pracowników, pewien stopień odpowiedzialności za ich przyszłość zawodową.

[11] Małachowski W., *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, ORGMASZ, Warszawa 2006, str. 97.

w sytuacji, gdy firma redukująca zatrudnienie jest w złej kondycji (a w szczególności, gdy upada), jest szczególnie niskie.

Respondenci, z którymi przeprowadzono wywiady jakościowe (tj. przedstawiciele publicznych i prywatnych instytucji rynku pracy, organizacji pracodawców, związków zawodowych), zgodnie stwierdzali, że skala stosowania w województwie kujawsko-pomorskim *outplacementu* jest bardzo niewielka i byli w stanie wymienić co najwyżej pojedyncze przykłady przeprowadzenia tego rodzaju projektów przez pracodawców z regionu. Ponadto, podawane przykłady dotyczyły w większości działań zrealizowanych w dalszej przeszłości, tj. przed początkiem obecnego kryzysu gospodarczego.

Konsultanci agencji zatrudnienia w województwie kujawsko-pomorskim, specjalizujący się w tematyce *outplacementu*, wskazywali, że przedsiębiorcy z tego regionu prowadzenie projektów z zakresu *outplacementu* zlecają wyjątkowo rzadko i wyłącznie w odniesieniu do wąskiej grupy zwalnianych osób (menedżerów z kilkunastoletnim stażem w danej firmie lub wysoko wykwalifikowanych specjalistów, pracowników pozyskanych wcześniej z innych przedsiębiorstw).

Informacje uzyskane w badaniu jakościowym wskazują zatem, że działania wspierające, związane z przyszłością zwalnianych pracowników na rynku pracy, o których wspominali pracodawcy uczestniczący w badaniu ankietowym, nie miały charakteru kompleksowych projektów, ani nie obejmowały wielu pracowników.

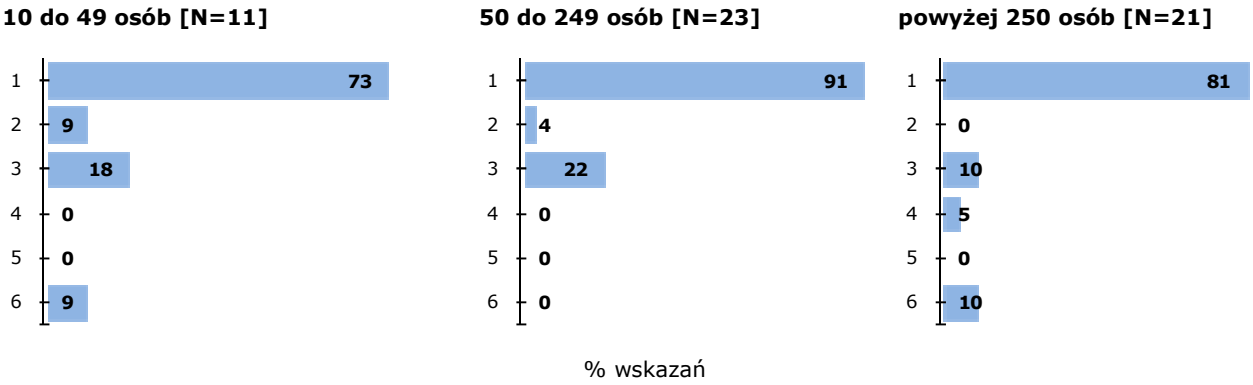
3.1.2. Instytucje udzielające wsparcia

Przydatne jest rozróżnienie działań wspierających zwalnianych pracowników, prowadzonych w województwie kujawsko-pomorskim, ze względu na typ podmiotów, które je realizowały. Odpowiedzi uzyskane w sondażu z pracodawcami wskazują, że najczęściej w udzielanie wsparcia zaangażowany był wyłącznie restrukturyzujący zatrudnienie pracodawca. Angażowanie instytucji rynku pracy było zdecydowanie mniej powszechne. Liczba respondentów odpowiadających na omawiane pytanie w sondażu jest zbyt mała, żeby stanowiła wystarczającą podstawę do stwierdzenia, że urzędy pracy były wybierane częściej, niż agencje zatrudnienia, jednak za taką tezą przemawiają również informacje udzielone przez respondentów z regionu kujawsko-pomorskiego podczas wywiadów jakościowych.

Wykres 2: Kto prowadził działania wspierające dla zwalnianych pracowników, organizowane przez Pana/Pani firmę?

Na pytanie odpowiadali wyłącznie respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa, które udzielały wsparcia zwalnianym pracownikom. Respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi, dlatego wskazania nie sumują się do 100%.

1. Pana/Pani firma własnymi siłami
2. prywatna agencja zatrudnienia
3. urząd pracy
4. prywatna agencja zatrudnienia i urząd pracy działające wspólnie
5. prywatna agencja zatrudnienia i urząd pracy działające niezależnie
6. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Pytanie zadane w sondażu dotyczyło łącznie wszystkich form wsparcia. W przypadku części z nich (na przykład odpraw przekraczających kwoty przysługujące pracownikom na podstawie uregulowań prawnych) nie występują zadania należące do kompetencji instytucji rynku pracy. Natomiast w odniesieniu do pozostałych uzasadnione jest wskazanie okoliczności, które powodują, że pracodawcy chcący udzielić wsparcia zwalnianym pracownikom, decydują się na jedną z trzech opcji: działanie wyłącznie we własnym zakresie, zgłoszenie potrzeby wsparcia do PUP lub zlecenie realizacji projektu *outplacementowego* firmie zewnętrznej (agencji zatrudnienia lub firmie szkoleniowej)[12].

Wyniki badania jakościowego wskazują, że na podjęcie decyzji o samodzielnym prowadzeniu działań z zakresu *outplacementu* wpływa, z jednej strony, dysponowanie przez pracodawcę dostatecznym potencjałem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi[13], z drugiej natomiast – występowanie czynników zmniejszających zainteresowanie usługami z zakresu *outplacementu*, które mógłby zaoferować urząd pracy lub agencja zatrudnienia.

[12] Przyczyny wpływające na zainteresowanie zastosowaniem *outplacementu* (w którejkolwiek z form) zostały omówione w dalszych rozdziałach.

[13] Zagadnienie to zostało omówione w rozdziale 3.6.

Przed zwróceniem się o pomoc dla zwalnianych pracowników do urzędu pracy pracodawców powstrzymuje brak przekonania, że wsparcie, które pracownikom w okresie wypowiedzenia udzieliłby urząd pracy, byłoby skuteczne, lub że wsparcie to byłoby bardziej skuteczne, niż pomoc, jaką i tak będą mogli uzyskać ze strony urzędu, jeżeli po odejściu z pracy zarejestrują się jako osoby bezrobotne. O powszechności takiej perspektywy wśród pracodawców świadczy fakt, że – jak wynika z informacji przekazanych przez pracowników urzędów pracy – tylko sporadycznie zdarza się, że o wsparcie dla zwalnianych pracowników występują pracodawcy, którzy nie są do tego zobowiązani na mocy przepisów ustawowych. Zainteresowanie korzystaniem z usług PUP może obniżać fakt, że – jak wskazują wyniki badania jakościowego – opinie pracodawców o możliwościach urzędów pracy opierają się niekiedy na negatywnych doświadczeniach ze współpracy z urzędami w przeszłości (czasem na doświadczeniach sprzed wielu lat, kiedy urzędy pracy dysponowały znacznie mniejszym zapleczem kadrowym i środkami finansowymi na walkę z bezrobociem niż ma to miejsce obecnie)[14].

Na podstawie wywiadów jakościowych (w tym w szczególności przeprowadzonych w ramach studiów przypadków) można ustalić typowy przebieg udzielania wsparcia zwalnianym pracownikom przez PUP. Zazwyczaj proces ten zaczyna się od zgłoszenia przez pracodawcę zamiaru zwolnień, zgodnie z wymogami ustawowymi. Zdarza się, że inicjatorem współpracy jest PUP, który na podstawie docierających do niego informacji, zanim jeszcze pracodawca zgłosi oficjalnie zamiar redukcji zatrudnienia, proponuje udzielenie pomocy pracownikom, którzy zostaną zwolnieni. Propozycja wyprzedzająca zgłoszenie zamiaru przeprowadzenia zwolnień przez część pracodawców jest przyjmowana z zainteresowaniem, przez innych natomiast – odrzucana. Kolejnym krokiem jest skonsultowanie z pracodawcą (a niekiedy również ze związkami zawodowymi) zakresu wsparcia, którym PUP obejmie zwalnianych pracowników. Rola pracodawcy przeważnie ogranicza się do przekazania podstawowych informacji na temat cech demograficznych i kompetencji zawodowych zwalnianych pracowników. Niekiedy przedstawiciel pracodawcy lub związków zawodowych proponuje uzupełnienie propozycji wsparcia, przedstawionej przez PUP (na przykład postulując przeprowadzenie spotkań z pracownikami na terenie zakładu pracy), jednak tego rodzaju sugestie są zgłaszane rzadko, a kształt początkowej propozycji PUP nie ulega większym modyfikacjom.

[14] Również zwalniani pracownicy, zwłaszcza Ci zatrudnieni przez długi okres u jednego pracodawcy, niekiedy pamiętają urzędy pracy jako miejsca, w których przede wszystkim stoi się w długich kolejkach i nie otrzymuje się żadnej pomocy.

Początek realizacji działań skierowanych do zwalnianych pracowników następuje po wręczeniu im wypowiedzeń. Zazwyczaj pracownicy PUP zaczynają od przeprowadzenia grupowego spotkania, podczas którego prezentują ofertę urzędu pracy, a także podstawowe informacje z zakresu prawa pracy, związane z zagadnieniem zwolnień oraz starają się, w miarę posiadanej wiedzy, udzielić odpowiedzi na pytania dotyczące przysługujących zwalnianym pracownikom świadczeń społecznych (w jednym z badanych przypadków w spotkaniu informacyjnym wzięli również udział przedstawiciele ZUS – takie rozwiązanie zostało zastosowane z inicjatywy PUP). Kolejnym etapem są indywidualne spotkania zainteresowanych pracowników, objętych zwolnieniami, z doradcą zawodowym. Miejscem takich spotkań jest albo siedziba PUP, albo pomieszczenia udostępnione przez pracodawcę lub przez działający na terenie zakładu związek zawodowy.

W momencie zarejestrowania się w PUP zwalniany pracownik zostaje włączony w nurt działań realizowanych przez urząd pracy na rzecz osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Tego typu działania obejmują przeważnie szkolenia, według założeń – dostosowywane z jednej strony do kompetencji i preferencji uczestników, z drugiej natomiast – do zapotrzebowania obserwowanego na rynku pracy.

Komentując typowy przebieg działań polegających na udzielaniu wsparcia zwalnianym pracownikom przez urzędy pracy warto zwrócić uwagę, że w procesie tym nie występuje klient, rozumiany jako strona aktywnie negocjująca zakres proponowanej oferty, a następnie monitorująca przebieg i jakość jej realizacji. Pod tym względem zachodzi wyraźna różnica pomiędzy przebiegiem usług świadczonych przez PUP a przebiegiem usług realizowanych przez instytucje komercyjne.

Podstawową przyczyną niekorzystania z oferty agencji zatrudnienia, jest brak gotowości do przeznaczenia środków, których wymagałoby powierzenie zadań z zakresu *outplacementu* instytucjom komercyjnym[15]. Brak środków, które pracodawca mógłby przeznaczyć na ten cel, jest prawdopodobnie głównym, ale nie jedynym powodem braku zainteresowania ofertą prywatnych instytucji rynku pracy. Wydaje się, że do korzystania z oferty agencji zatrudnienia część pracodawców zniechęca również obawa, że kierując się dążeniem do maksymalizacji zysku, nie zapewnia satysfakcjonującej jakości świadczonych usług. Wskazuje na to kilka przesłanek. Po pierwsze – wyniki sondażu dotyczące opinii pracodawców na temat faktycznych beneficjentów realizacji projektów z zakresu *outplacementu*[16]. Po drugie – relacjonowany przez przedstawicieli agencji zatrudnienia częsty brak zainteresowania ich usługami nawet

[15] Kwestię środków, które pracodawcy byliby gotowi przeznaczyć na usługi z zakresu *outplacementu*, omówiono w rozdziale 3.6.

[16] Wyniki zostały omówione w rozdziale 3.2.1.

w przypadku, gdy możliwe byłoby obniżenie ich ceny (poprzez podział zadań pomiędzy działem HR restrukturyzującego zatrudnienie przedsiębiorstwa a agencją zatrudnienia lub skorzystanie ze wsparcia ze środków publicznych), a także wątpliwości wyrażone w wywiadach jakościowych przez pracodawców, którzy nie zdecydowali się na skorzystanie z usług agencji zatrudnienia:

> *Nie miałem nigdy do czynienia z taką prywatną instytucją [rynku pracy], więc nie wiem. (...) Z prywatnymi instytucjami może być różnie. Albo faktycznie to są oddani, skuteczni ludzie, którzy zmniejszają biurokrację do minimum, żeby móc dotrzeć z pomocą tam gdzie jest potrzebna, albo są nastawieni na zysk i chcą więcej zyskać dla siebie, a kontakty z pracownikami traktują tylko jako środek do tego.*
>
> *[Prezes średniego przedsiębiorstwa]*

Z kolei motywem, który skłania (nielicznych) pracodawców z województwa kujawsko-pomorskiego do zainteresowania usługami z zakresu *outplacementu*, oferowanymi przez firmy prywatne, jest przekonanie o ich zdolności do objęcia zwalnianych pracowników profesjonalnym wsparciem, którego nie udałoby się uzyskać bez udziału tego typu instytucji. Niekiedy pracodawca decyduje się na usługi agencji zatrudnienia wyłącznie w odniesieniu do wybranej grupy zwalnianych pracowników, tj. osób zajmujących wyższe stanowiska. Wśród motywów takiej decyzji występuje założenie, że bez współpracy z firmą zewnętrzną pracodawca nie byłby w stanie zaoferować pomocy realnie zwiększającej szanse na znalezienie nowego zatrudnienia przez osoby zajmujące stanowiska specjalistyczne lub kierownicze (podczas gdy osobom posiadającym niskie kompetencje w poruszaniu się po rynku pracy przydatna będzie również pomoc w opanowaniu elementarnych umiejętności z tego zakresu[17], której może udzielić pracodawca). Dodatkowe założenie, na podstawie którego część pracodawców uznaje, że *outplacement* przeprowadzony siłami działu personalnego, odpowiedni wobec pracowników zajmujących niższe stanowiska, nie byłby wystarczający w odniesieniu do specjalistów i menedżerów, dotyczy kwestii autorytetu. Działania poradnicze podejmowane w ramach *outplacementu* zawdzięczają swoją skuteczność między innymi autorytetowi, jaki wobec osoby objętej wsparciem posiada konsultant. Pracownicy działu personalnego mogą mieć wystarczające poważanie wśród pracowników zajmujących niższe miejsce w hierarchii, a zarazem nie dysponować wystarczającym autorytetem wobec pracowników wysoko wykwalifikowanych lub zajmujących stanowiska kierownicze.

Omawiając współpracę w zakresie *outplacementu* pomiędzy agencjami zatrudnienia a pracodawcami warto wspomnieć o występującej pomiędzy obiema stronami różnicy perspektyw, dotyczącej pożądanych skutków *outplacementu*. O ile pracodawcy koncentrują się na kwestii doprowadzenia do podjęcia przez zwolnionych pracowników nowej pracy, o tyle przedstawiciele agencji zatrudnienia są skłonni podkreślać, że właściwym celem *outplacementu* powinno być przede wszystkim zwiększenie zdolności osoby objętej wsparciem do uzyskania i utrzymania satysfakcjonującej ją pracy. Niekiedy wskazują, że nadmierna koncentracja

[17] To jest na przykład umiejętności takich jak: poszukiwanie ofert pracy, przygotowywanie dokumentów aplikacyjnych czy autoprezentacja.

na szybkim uzyskaniu efektu w postaci zatrudnienia może utrudniać osiągnięcie bardziej istotnych, długofalowych rezultatów:

> *Pracownicy, którzy zostali umieszczeni w pośpiechu na wolnych wakatach, ale bez przejścia całego procesu outplacementu nie są zadowoleni. Jeśli nie zostanie przeprowadzony proces zmiany, to pracownik przechodzi do nowej pracy i cały czas drży, że zostanie zwolniony (...) po trzech miesiącach wylatuje, bo nie był przygotowany do tej pracy, bo nowi koledzy, nowe miasto, nowy dojazd. Nikt nie zmienił go mentalnie. (...). Outplacement to nie jest jednorazowe działanie, to nie jest projekt na daną chwilę. To powinno służyć przez całe życie. Pracownik, który znajdzie pracę i starci ją po okresie próbnym, nie może być bezradny, bo to oznacza, że pieniądze na outplacement zostały zmarnowane.*
>
> *[Konsultant agencji zatrudnienia]*

Wydaje się, że zarysowana rozbieżność w postrzeganiu *outplacementu*, zachodząca pomiędzy konsultantami agencji zatrudnienia a pracodawcami, może być skutkiem niejednakowego poziomu wiedzy na temat zagadnień z obszaru zasobów ludzkich. Może jednak wynikać także z różnicy pomiędzy perspektywą klienta, zainteresowanego uzyskaniem wymiernego efektu finansowanych przez siebie działań, a perspektywą wykonawcy usługi, której jakość miałaby zostać oceniona na podstawie efektu zależnego również od czynników, na które ma jedynie wpływ ograniczony (cechy osób objętych *outplacementem*) lub nie ma żadnego (koniunktura gospodarcza).

3.1.3. Trudności zaobserwowane w projektach *outplacementowych*

Możliwości formułowania wniosków dotyczących trudności występujących podczas realizacji projektów z zakresu *outplacementu*, na podstawie dotychczasowych doświadczeń z województwa kujawsko-pomorskiego, są ograniczone. Po pierwsze – pula takich doświadczeń jest niewielka, ze względu na stosunkowo małą liczbę projektów z zakresu *outplacementu*, realizowanych dotychczas w regionie. Po drugie – wśród stosunkowo nielicznych projektów, które były realizowane, rzadkością były projekty prowadzone przy współpracy z agencjami zatrudnienia, natomiast bardziej powszechne działania prowadzone w zakresie zwolnień monitorowanych przez PUP przeważnie nie miały charakteru projektu, w znaczeniu wyodrębnionej sekwencji działań, zmierzających do jasno sformułowanego celu, którego realizacja jest monitorowana. Zazwyczaj po przeprowadzeniu spotkań informacyjnych z osobami zwalnianymi oraz udzieleniu im konsultacji z zakresu poradnictwa zawodowego, zainteresowanych włączano w nurt działań prowadzonych przez urząd na rzecz wszystkich zarejestrowanych w nim osób bezrobotnych lub poszukujących pracy. W takiej sytuacji skuteczność udzielonego wsparcia oraz jej uwarunkowanie nie są przez pracowników PUP analizowane w odniesieniu do grupy objętej zwolnieniem monitorowanym. Ilustruje to poniższy fragment rozmowy badacza z Dyrektorem PUP:

> *B: Czy ustalają Państwo jakieś wskaźniki powodzenia, przed przystąpieniem do takiego projektu?*
>
> *R: Nie robimy takich wskaźników, bo to jest nieprzewidywalne. Nie wiem jak długo będzie trwał kryzys.*
>
> *B: A jakie były skutki pomocy dla [nazwa zakładu]? Czy udało się kogoś przeszkolić? Czy te osoby znalazły pracę?*

R: Trudno mi powiedzieć, bo nie ukształtowała się żadna grupa. (...)

B: Jak wiele osób się zarejestrowało spośród zwolnionych?

R: Tego Panu nie powiem, bo tego ze statystyk nie wyciągnę. Statystyki pokazują, że zainteresowanie zasiłkiem jest olbrzymie. A na szkoleniu mam podane imię nazwisko i PESEL, a nie poprzednie miejsce pracy.

[Dyrektor PUP]

Z tego względu spostrzeżenia dotyczące trudności w realizacji działań z zakresu *outplacementu* dotyczą głównie jego pierwszego etapu. W relacjach przedstawicieli urzędów pracy powtarzały się przede wszystkim informacje o małym zainteresowaniu zwalnianych pracowników ofertą przedstawioną im przez PUP, najczęściej tłumaczone przez respondentów niskimi zdolnościami adaptacyjnymi i niską aktywnością osób, którym proponowano wsparcie. Szersze informacje pozwala uzyskać relacja pracowników jednego z PUP na temat projektu *outplacementowego*, zrealizowanego przy wykorzystaniu środków z rezerwy Ministra Pracy i Polityki Społecznej. Wprawdzie, jak zaznaczał sam koordynator, tego typu projekty są mniej ustrukturyzowane, niż projekty realizowane z wykorzystaniem środków EFS, obejmują jednak sekwencję działań wyodrębnioną z pozostałych zadań urzędu, dzięki czemu łatwiej obserwować ich przebieg.

Tabela 2: Przykład projektu z zakresu *outplacementu*, zrealizowanego przez urząd pracy.

Inicjatywa złożenia projektu wynikała, z jednej strony, z informacji o zwolnieniach planowanych przez duże przedsiębiorstwo, działające na terenie powiatu, z drugiej zaś – z możliwości uzyskania środków z rezerwy Ministra Pracy i Polityki Społecznej. Na etapie opracowywania projektu PUP dysponował informacjami na temat liczebności, a także wieku i płci osób przewidzianych do zwolnienia, przekazanymi przez dział kadr redukującego zatrudnienie przedsiębiorstwa.
Zaplanowano objęcie projektem około jednej trzeciej osób, które miały stracić zatrudnienie. W celu zapewnienia swobody doboru form wsparcia, przewidziano ich szeroki wachlarz, obejmujący dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej, przygotowania zawodowe, staże, roboty publiczne i możliwość przekwalifikowania poprzez szkolenia. Realizacja projektu rozpoczęła się od spotkań z doradcami zawodowymi, podczas których przekazywali osobom zwolnionym informacje na temat dostępnych form wsparcia i zachęcali ich do dokonania pomiędzy nimi wyboru, w czym służyli pomocą.
Problem w osiągnięciu zakładanych w projekcie rezultatów pojawił się w momencie rekrutacji uczestników. Zainteresowanie zwolnionych osób propozycjami PUP było na tyle niewielkie, że ostatecznie udało się skłonić do udziału jedynie 70% zakładanej pierwotnie liczby osób (czyli około 23%, zamiast 30%, zwolnionych). Projektodawca nie dysponował danymi na temat końcowych rezultatów projektu.

[Źródło: opracowanie własne]

Analiza czynników, które ograniczyły powodzenie projektu, przeprowadzona wspólnie z osobami, które odpowiadały za jego realizację, pozwoliła zidentyfikować trzy istotne elementy, które powinny zostać zapewnione w projektach z zakresu *outplacementu* w celu zapobieżenia podobnym trudnościom. Po pierwsze, wskazane jest zebranie możliwie pełnych informacji na temat profilu osób, do których ma zostać zaadresowane wsparcie oraz dobranie na tej podstawie form wsparcia, które zostaną im rekomendowane (w projektach mniej

elastycznych pod względem możliwości przenoszenia środków pomiędzy poszczególnymi kategoriami budżetu kwestia ta może okazać się wręcz newralgiczna). Takie informacje powinny zostać zebrane już na etapie przygotowania projektu. Z tego względu istotne jest zapewnienie udziału w projekcie pracodawcy, dysponującego informacjami na temat osób, które zamierza zwolnić (w wywiadach jakościowych konsultanci agencji zatrudnienia, odwołując się do swojej praktyki, potwierdzali ważność uzyskania informacji na temat osób, do których będzie adresowany projekt, dodając zarazem, że zakres informacji, które jest w stanie przekazać pracodawca, zależy od standardów zarządzania zasobami ludzkimi w danej firmie – na przykład od tego, czy są w niej tworzone profile kompetencyjne pracowników).

Pierwszym zaleceniem byłaby zatem odpowiednio wczesna ocena potrzeb i potencjału osób, które mają zostać objęte wsparciem. Przedmiotem wstępnej diagnozy powinno być również zainteresowanie badanej grupy udziałem w projekcie (ma to znaczenie również ze względu na odpowiednie ustalenie poziomu wskaźników realizacji projektu). Takie rozwiązanie rekomendowali również pracownicy PUP, w którym realizowano omawiany projekt:

> *Wybadanie grupy jest ważną rzeczą. My [planując projekt] mieliśmy informacje ilościowe, a na dobrą sprawę istotnych informacji dowiedzieliśmy się na tych spotkaniach grupowych, gdzie osoby były czymś zainteresowane, bądź nie były zainteresowane. Czyli dopiero wtedy [było] widać, jaki jest odzew na ten projekt. (...)*
>
> *[Pracownik PUP, koordynator projektu]*

Drugie zalecenie dotyczyłoby natomiast zapewnienia – w przypadku zdiagnozowania takiej potrzeby – wsparcia polegającego na podniesieniu motywacji uczestników do podjęcia starań zmierzających do znalezienia nowej pracy przy wykorzystaniu oferowanych im form wsparcia. Pracownicy PUP, zaangażowani w realizację omawianego projektu, z perspektywy czasu przyznawali, że wsparcie z zakresu poradnictwa zawodowego, służące między innymi wzmocnieniu motywacji uczestników, było zbyt ograniczone. Jako pozytywny przykład podawali w tym kontekście projekt realizowany w innym województwie, w ramach którego zapewniono uczestnikom dwutygodniowe warsztaty z tego zakresu.

Trzecia rekomendacja dotyczy doboru form wsparcia. Pozostawienie osobom, które mają zostać objęte wsparciem, możliwości wyboru jego formy, jest oczywiście wskazane. Do niepowodzenia projektu realizowanego przez PUP mógł się jednak przyczynić fakt, że wybór ten był prawdopodobnie w zbyt dużym stopniu pozostawiony potencjalnym uczestnikom. Według relacji koordynatora projektu:

> *Staraliśmy się nakłonić te osoby, żeby jednak jakąś decyzję podjęły i coś sobie wybrały z całego wachlarza [form wsparcia], który oferujemy.*
>
> *[Pracownik PUP, koordynator projektu]*

Tymczasem, nawet jeżeli osoby objęte wsparciem są w stanie same trafnie ocenić swoje predyspozycje zawodowe (co nie zawsze ma miejsce), nie można z góry zakładać, że dysponują dostateczną wiedzą na temat kontekstu, w jakim będą poszukiwały nowej pracy.

Zadanie zaproponowania form wsparcia adekwatnych nie tylko wobec profilu zwalnianego pracownika, ale również wobec zapotrzebowania rynku pracy lub popytu na określone usługi (w przypadku podejmowania przez uczestników projektu działalności gospodarczej), powinno spoczywać na zespole odpowiedzialnym za realizację projektu z zakresu *outplacementu*.

W celu zdiagnozowania potencjalnych trudności w realizacji działań związanych z *outplacementem* w województwie kujawsko-pomorskim, dodatkowo przeanalizowano wnioski o dofinansowanie projektów obejmujących działania z tego zakresu, które zostały złożone w pierwszym (i dotychczas jedynym) konkursie przeprowadzonym w regionie w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL. Wyniki analizy są w znacznej mierze zbieżne z omówionymi wynikami analizy projektu przeprowadzonego przez PUP przy wsparciu z rezerwy Ministra Pracy i Polityki Społecznej.

Jedna z wad analizowanych projektów polega na braku działań zapewniających dostosowanie form wsparcia do kompetencji osób, do których miałoby zostać skierowane. W jednym z projektów zaplanowano na przykład przyznanie uczestnikom środków na podjęcie własnej działalności gospodarczej, bez zdiagnozowania ich zdolności do prowadzenia takiej działalności, a także udział w szkoleniach prowadzonych poprzez platformę *e-learningową*, podczas gdy w świetle opisu grupy docelowej wydaje się wątpliwe, czy będą umieli sprawnie z niej korzystać.

Mankamentem powtarzającym się w projektach było również niedostateczne uzasadnienie zgodności przewidzianego wsparcia z potrzebami rynku pracy. Wprawdzie projekty odwołują się do informacji o zapotrzebowaniu na konkretne zawody, jednak nie zawsze podają źródło takich informacji. Ponadto, informacje na temat przewidywanych form wsparcia są niekiedy na tyle ogólne, że nie można stwierdzić, na ile adekwatne są kompetencje, które uzyskają uczestnicy projektu, wobec zapotrzebowania na rynku. Brakuje na przykład informacji, czy oprogramowanie wykorzystywane w ramach szkoleń jest oprogramowaniem faktycznie stosowanym w regionie, a także – na ile rozpoznawalne są uprawnienia zawodowe, które uzyskają uczestnicy w wyniku ukończenia szkoleń.

Ogólną cechą projektów z zakresu *outplacementu*, złożonych w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL, było także ukierunkowanie na szkolenia. Tymczasem kategorią kluczową dla *outplacementu* jest zmiana, w związku z czym projekty z tego zakresu powinny koncentrować się na zwiększaniu zdolności adaptacyjnych i rozwojowych uczestników projektu. Należy zaznaczyć, że takie ukierunkowanie projektów mogło być konsekwencją uwarunkowań formalnych, to jest braku wśród typów operacji, których dotyczył ogłoszony konkurs, projektów *outplacementowych* (informacje o pominięciu tego typu operacji przedstawiono w rozdziale 3.9.1).

W celu przezwyciężenia przedstawionych ograniczeń wskazane jest przede wszystkim, z jednej strony, podnoszenie wiedzy potencjalnych realizatorów działań z zakresu *outplacementu* na temat sposobów zwiększania skuteczności tego typu projektów, z drugiej natomiast – zwiększenie skuteczności mechanizmów zbierania i udostępniania informacji na temat potrzeb rynku pracy. Rozwiązaniem, które warto byłoby wprowadzić w tym zakresie, jest zbieranie bardziej szczegółowych informacji na temat zapotrzebowania pracodawców, dotyczącego kwalifikacji poszukiwanych przez nich pracowników[18] (jest to jedno z zagadnień, którego dotyczą rekomendacje sformułowane w rozdziale 4).

Pośrednio, na udział pracodawców w realizacji projektów *outplacementowych* mogłoby wpłynąć korzystnie także ogólne podniesienie kompetencji działów personalnych przedsiębiorstw oraz zwiększenie rangi, jaką działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi cieszą się w przedsiębiorstwach (zagadnienie to omówiono szerzej w rozdziale 3.6).

3.1.4. Przewidywane zapotrzebowanie na wsparcie

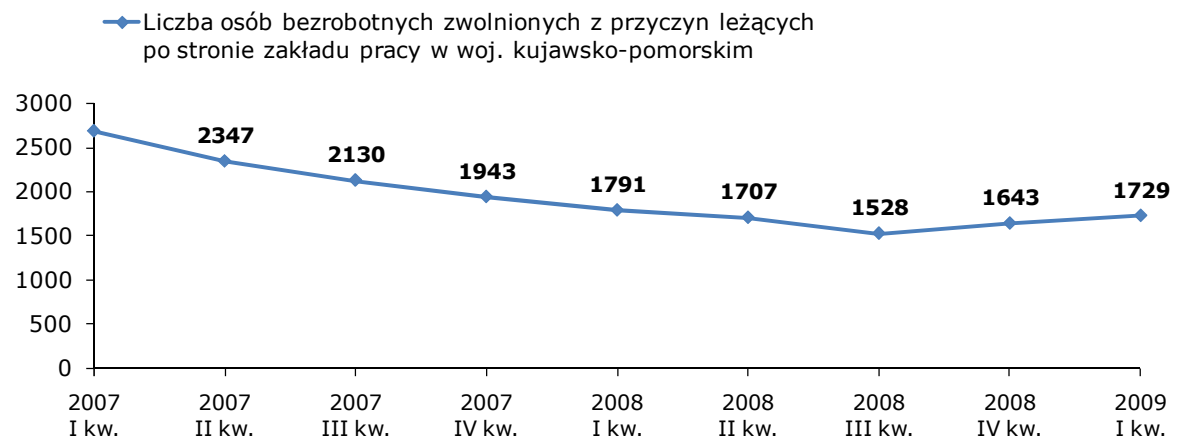
Skala udzielania wsparcia zwalnianym pracownikom dotychczas nie jest wystarczającą podstawą do prognozowania przyszłej powszechności takich działań. Kluczowym czynnikiem wpływającym na udzielanie wparcia zwalnianym pracownikom wydaje się nadejście kryzysu gospodarczego. Osłabienie gospodarki prawdopodobnie spowoduje, z jednej strony, wzrost liczby przedsiębiorstw redukujących zatrudnienie oraz wzrost liczby zwalnianych pracowników[19], z drugiej natomiast, zmniejszy odsetek firm udzielających pomocy osobom zwalnianym, wśród przedsiębiorstw zmniejszających zatrudnienie.

Okolicznością, która stwarza potrzebę zastosowania *outplacementu*, są zwolnienia. Dane GUS wskazują, że liczba osób zarejestrowanych jako bezrobotne, które zostały zwolnione z przyczyn leżących po stronie pracodawcy, wzrasta począwszy od trzeciego kwartału 2008 roku, zarówno w województwie kujawsko-pomorskim (porównaj: Wykres 3), jak i w skali całej Polski (porównaj: Wykres 4). Procentowy wzrost w okresie od trzeciego kwartału 2008 roku do pierwszego kwartału 2009 roku jest przy tym blisko trzykrotnie wyższy w przypadku całej Polski (wyniósł 37%), niż regionu (13%).

[18] Na przykład: wiedza, jakie rodzaje oprogramowania magazynowego są stosowane w działających w regionie firmach poszukujących magazynierów, pomogłaby w opracowaniu zakresu szkoleń w znacznie większym stopniu, niż wiedza ograniczona do informacji, że są gotowe zatrudnić pracowników należących do tej kategorii zawodowej.

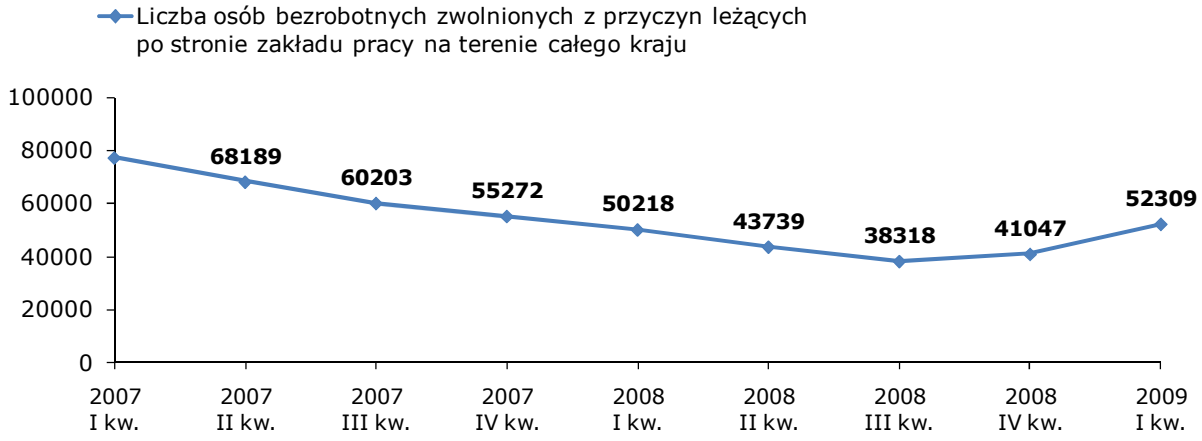
[19] O pojawieniu się trendu wzrostowego świadczą dane dotyczące liczby osób bezrobotnych zwolnionych z przyczyn leżących po stronie pracodawcy. Także dane dotyczące liczby pracodawców zgłaszających zwolnienia grupowe oraz liczby osób objętych takimi zwolnieniami wskazują na znaczny wzrost pomiędzy rokiem 2007 a 2008.

Wykres 3: Liczba osób bezrobotnych zwolnionych z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy - województwo kujawsko-pomorskie



[Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS]

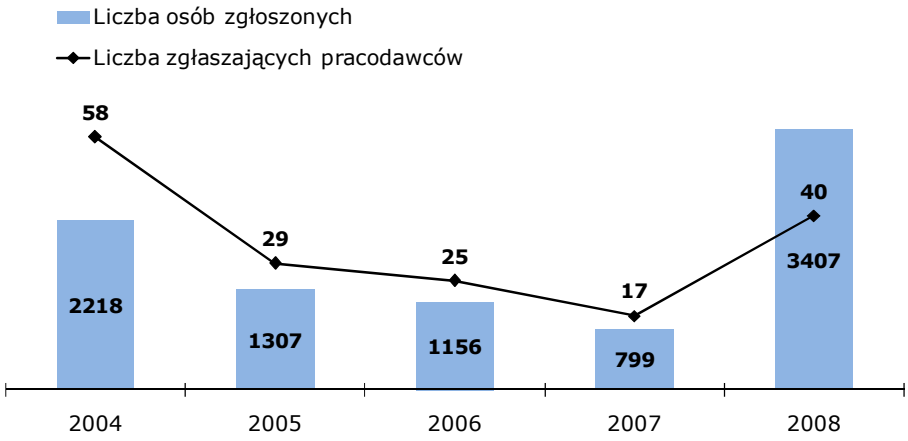
Wykres 4: Liczba osób bezrobotnych zwolnionych z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy – Polska



[Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS]

O rosnącej liczbie przypadków, w których mógłby mieć zastosowanie *outplacement*, świadczy również wzrost liczby zakładów pracy z województwa kujawsko-pomorskiego, zgłaszających zwolnienia grupowe, który nastąpił pomiędzy rokiem 2007 a 2008 (o 135%), a także wzrost liczby osób tracących pracę w ramach tych zwolnień (o 326%).

Wykres 5: Liczba pracodawców zgłaszających zwolnienia z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy oraz zwalnianych osób



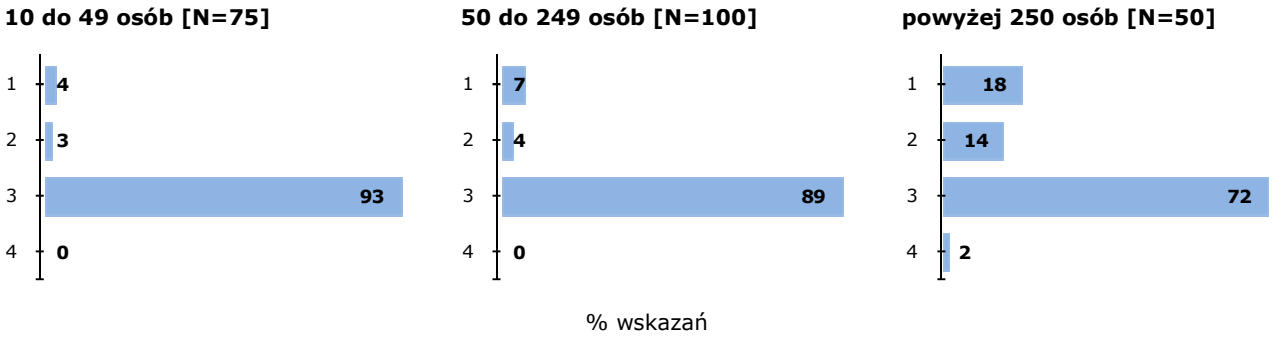
[Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych "Rynek pracy", publikowanych przez WUP w Toruniu]

W momencie przeprowadzania sondażu z przedsiębiorcami z województwa kujawsko-pomorskiego, w ramach badania *„Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu...”* (w maju 2009 roku), w sektorze MŚP odsetek podmiotów realizujących program restrukturyzacji zatrudnienia był niewielki – wynosił 4% wśród firm małych i 7% wśród średnich - natomiast wśród dużych zbliżał się do jednej piątej (wyniósł 18%). Restrukturyzację zatrudnienia planowało, odpowiednio: 3%, 4% i 14% przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego.

Wykres 6: Czy w Pana/Pani firmie jest obecnie realizowany lub przygotowywany program restrukturyzacji zatrudnienia?

Respondenci mogli wymienić kilka odpowiedzi, dlatego wskazania nie sumują się do 100%.

1. tak, jest realizowany
2. tak, jest przygotowywany
3. nie, nie jest ani przygotowywany, ani realizowany
4. trudno powiedzieć

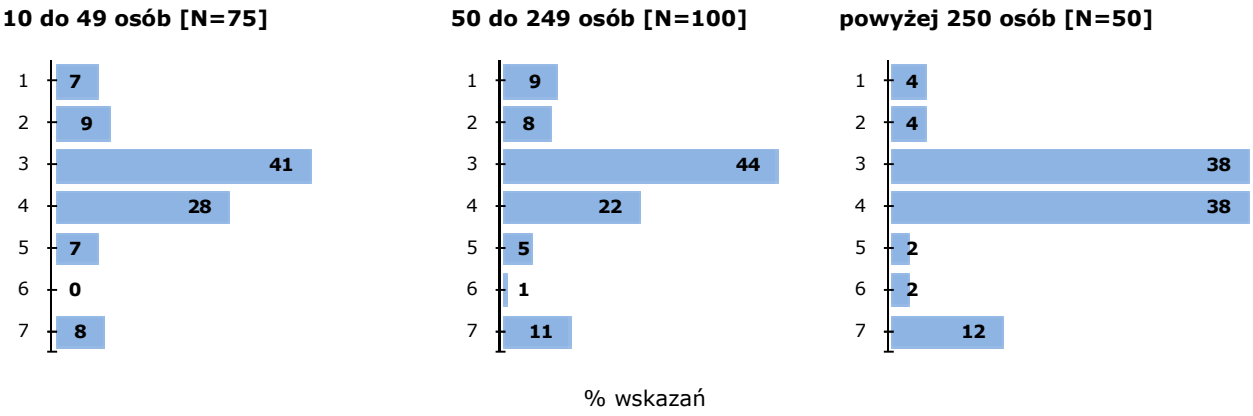


[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Z sondażu z pracodawcami wynika również, że – w zależności od wielkości firmy – od 4% do 7% pracodawców uważa zwolnienie części pracowników przed końcem 2010 roku za pewne lub bardzo prawdopodobne. Wraz z przedstawicielami przedsiębiorstw, którzy uznali przeprowadzenie w tym okresie zwolnień za raczej prawdopodobne, grupa respondentów przewidujących przeprowadzenie zwolnień stanowi przeszło jedną trzecią (35%) pracodawców z firm małych, przeszło jedną czwartą (28%) pracodawców z firm średnich oraz ponad dwie piąte (42%) pracodawców z przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 250 pracowników.

Wykres 7: Na ile prawdopodobne jest, że do końca 2010 roku Pana/Pani firma zwolni pracowników z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy?

1. wykluczone
2. bardzo nieprawdopodobne
3. raczej nieprawdopodobne
4. raczej prawdopodobne
5. bardzo prawdopodobne
6. pewne
7. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Plany na rok 2009, dotyczące zmian poziomu zatrudnienia, były również jednym z wątków badania pracodawców, przeprowadzonego w styczniu i lutym 2009 roku przez WUP w Toruniu. Wyniki obu badań nie są w pełni porównywalne, ze względu na różnice w doborze próby[20], sposobie sformułowania pytania (a także kafeterii, z której respondenci wybierali odpowiedzi) oraz okresie, którego dotyczyło. Odsetek pracodawców zatrudniających co najmniej 50 osób, planujących zwolnienia w roku 2009, określony na podstawie badania WUP, wynosił 4,6%[21] – co w przybliżeniu odpowiada odsetkowi pracodawców, którzy uznali zwolnienia za „pewne” lub „bardzo prawdopodobne” w trakcie badania omawianego w niniejszym raporcie.

[20] Badanie WUP obejmowało pracodawców zatrudniających co najmniej 50 osób. Opis doboru próby zastosowanego w badaniu przeprowadzonym przez WUP znajduje się na stronach 32-35 raportu *„Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie kujawsko-pomorskim w 2008 roku”* (Toruń, kwiecień 2009), natomiast strukturę próby w badaniu przeprowadzonym przez Dyspersję przedstawiono w rozdziale 2.3 niniejszego raportu. Różnica polega między innymi na tym, że badanie WUP obejmowało również pracodawców nie należących do sektora przedsiębiorstw.

[21] Porównaj: *„Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie kujawsko-pomorskim w 2008 roku"*, s. 42.

Zarazem należy zaznaczyć, że w obliczu szybko zmieniającej się koniunktury gospodarczej planowanie przez pracodawców zmian w obszarze zatrudnienia jest utrudnione. Przeprowadzone wywiady jakościowe dostarczają ilustracji przypadków, w których nagłe obniżenie popytu na produkty lub usługi przedsiębiorstwa zmusiło pracodawcę do szybkiego przeprowadzenia nieprzewidywanych wcześniej zwolnień:

> *Nie myśleliśmy o zwolnieniach. Ta decyzja przyszła w miarę nagle. W październiku my nadal odnotowywaliśmy wzrost, w listopadzie poziom sprzedaży był porównywalny do tego z poprzednich lat. W grudniu podobnie, co prawda odnotowaliśmy spadek, ale w grudniu zawsze odnotowywaliśmy spadek. Więc do końca roku, nie było żadnych symptomów tego, że spadnie popyt na nasze produkty, a w styczniu odnotowaliśmy 40% spadek. Więc ten spadek był gwałtowny.*
>
> *[Prezes średniego przedsiębiorstwa]*

> *Załóżmy ubiegły cały rok, no może nie cały, gdzieś do jesieni. Nic nie wskazywało na ten kryzys, który ma nas tutaj dopaść, firmy same szkoliły, wysyłały na szkolenia pracowników, podnosiły im kwalifikacje, wysyłały za granicę na szkolenia, w to miejsce byli zatrudniani pracownicy na umowy czasowe i ani przez chwilę nikt nie pomyślał o tym, że dopadnie nas tutaj nagle kryzys…*
>
> *[Pośrednik pracy z PUP]*

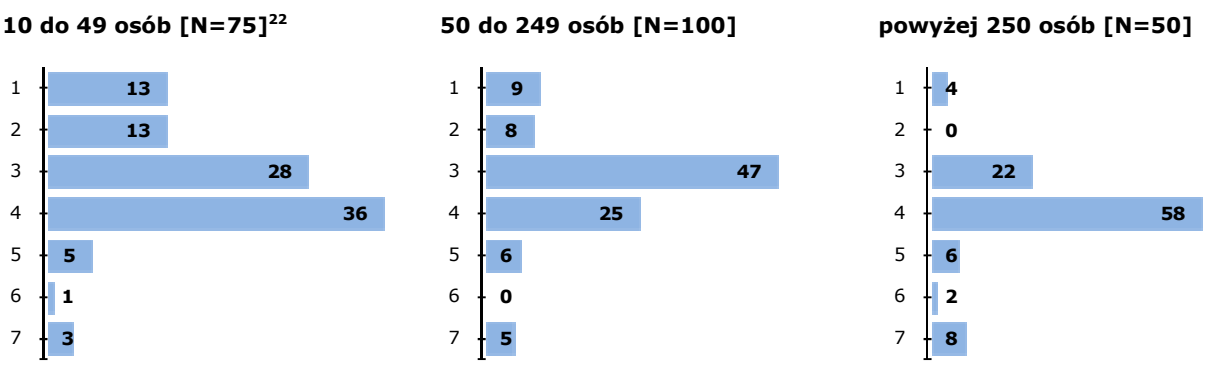
3.1.5. Skala udzielania wsparcia w przyszłości

Opinie wyrażone spontanicznie przez respondentów uczestniczących w badaniu sondażowym, dotyczące prawdopodobieństwa zastosowania *outplacementu*, gdyby doszło do zwalniania pracowników, wydają się optymistyczne. Zastosowanie w takiej sytuacji *outplacementu* grupowego lub indywidualnego za co najmniej „raczej prawdopodobne" uznało – w zależności od wielkości reprezentowanej firmy – od około połowy do przeszło dwóch trzecich ankietowanych (przedstawiciele 58% firm małych, 50% średnich i 68% dużych).

Deklarowane prawdopodobieństwo zastosowania *outplacementu grupowego*, w przypadku zwolnień, jest wyższe w przypadku firm dużych (66% pracodawców należących do tej grupy uznało objęcie zwalnianych pracowników *outplacementem grupowym* za co najmniej „raczej prawdopodobne”), niż w przypadku przedsiębiorstw małych i średnich (odpowiednio: 42% i 31%) – porównaj: Wykres 8.

Wykres 8: Na ile jest prawdopodobne, że gdyby Pana/Pani firma zwalniała pracowników, stosowałaby *outplacement grupowy*, obejmujący wielu pracowników?

1. wykluczone
2. bardzo nieprawdopodobne
3. raczej nieprawdopodobne
4. raczej prawdopodobne
5. bardzo prawdopodobne
6. pewne
7. trudno powiedzieć

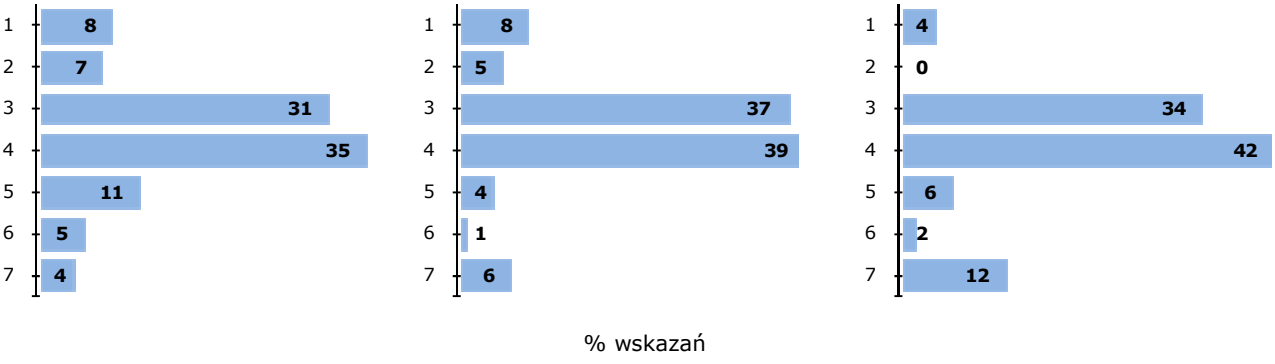


[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Odsetek firm deklarujących jako co najmniej „raczej prawdopodobne” zastosowanie *outplacementu indywidualnego* oscyluje wokół 50% (taką wartość przyjął wśród firm dużych, wśród firm małych był o 1 punkt procentowy wyższy, a wśród średnich o 6 punktów procentowych niższy – zaobserwowane różnice nie są istotne statystycznie).

Wykres 9: Na ile jest prawdopodobne, że gdyby Pana/Pani firma zwalniała pracowników, stosowałaby *outplacement indywidualny*, obejmujący zaawansowane wsparcie dla niektórych pracowników?

1. wykluczone
2. bardzo nieprawdopodobne
3. raczej nieprawdopodobne
4. raczej prawdopodobne
5. bardzo prawdopodobne
6. pewne
7. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

[22] Z powodu zaokrągleń wyniki nie sumują się do 100%.

[23] Z powodu zaokrągleń wyniki nie sumują się do 100%.

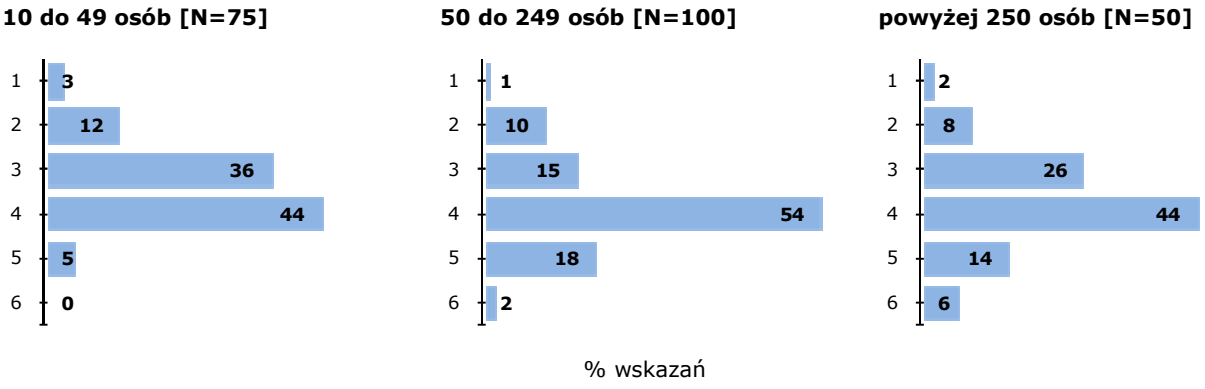
Ze względu na fakt, że na rzeczywiste przeprowadzenie *outplacementu* wpływa szereg czynników, deklaracje ankietowanych przedstawicieli przedsiębiorstw proponujemy interpretować przede wszystkim jako wskazówkę, że znaczny odsetek pracodawców z województwa kujawsko-pomorskiego przejawia pozytywny stosunek do perspektywy udzielania pomocy osobom, z którymi firma rozstawałaby się z przyczyn leżących po jej stronie.

Pomimo to, prawdopodobny wydaje się spadek odsetka firm udzielających wsparcia zwalnianym pracownikom (wyniki badania dotyczące wsparcia udzielanego w przeszłości przedstawiono w rozdziale „*Wsparcie udzielane dotychczas*"). Przesłanką do sformułowania takiego wniosku jest przede wszystkim wzmiankowana już prawidłowość, zgodnie z którą udzielenie pomocy osobom zwalnianym z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy jest znacznie mniej prawdopodobne, gdy redukcja zatrudnienia jest wymuszona nagłym pogorszeniem się koniunktury: pracodawca zazwyczaj nie dysponuje wówczas środkami, które byłby gotów przeznaczyć na pomoc osobom zwalnianym. Drugą przesłanką jest założenie, że kryzys gospodarczy zwiększy liczbę zwolnień spowodowanych złą kondycją przedsiębiorstw.

Obecnie według oceny przedstawicieli przedsiębiorstw działających w województwie kujawsko-pomorskim regres przechodzi co dziesiąte przedsiębiorstwo zatrudniające co najmniej 250 pracowników, 11% firm średnich i 15% małych.

Wykres 10: Jak ogólnie ocenia Pan/Pani obecny stan Państwa firmy?

1. intensywny regres
2. umiarkowany regres
3. ani rozwój, ani regres
4. umiarkowany rozwój
5. intensywny rozwój
6. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Czynnikiem, który prawdopodobnie będzie sprawiał, że wraz z pogarszaniem się koniunktury gospodarczej skłonność przedsiębiorców do obejmowania zwalnianych pracowników wsparciem będzie malała, jest również trudność z przeprowadzeniem skutecznego *outplacementu* w sytuacji, gdy na rynku pracy nie występuje zapotrzebowanie na kategorię pracowników,

do której należą osoby zwalniane. W niesprzyjającym kontekście konieczne jest realizowanie projektów kompleksowych[24]. Działania prowadzone w ramach *outplacementu klasycznego*, koncentrujące się na poszukiwaniu dla osoby zwolnionej nowego miejsca pracy, przestają wystarczać. Potrzebne staje się zastosowanie środków z zakresu *outplacementu środowiskowego*, w szczególności bardziej zasadnicze i długotrwałe działania wspierające aktywność osób objętych wsparciem, lub z zakresu *outplacementu zaadaptowanego*, w ramach którego oddziałuje się również na rynek pracy (między innymi poprzez stymulowanie rozwoju przedsiębiorczości), w celu zwiększenia puli miejsc pracy, które mogłyby zająć osoby uczestniczące w projekcie[25]. Tymczasem nawet w okresie koniunktury gospodarczej wsparcie udzielane (wyłącznie przez część pracodawców) zwalnianym pracownikom przeważnie nie miało charakteru kompleksowego, zazwyczaj nie było także prowadzone przy współpracy z podmiotami zewnętrznymi (oprócz – ewentualnie – powiatowych urzędów pracy, głównie w sytuacjach, w których zachodzi wymóg zgłoszenia zwolnień do PUP). Wobec tego uprawnione wydaje się założenie, że zasoby i zaangażowanie, jakich wymagałaby realizacja projektów bardziej zaawansowanych, w tym wykraczających poza *outplacement klasyczny*, dalece przekracza potencjał, jaki w tego typu działania byłaby gotowa zaangażować większość spośród redukujących zatrudnienie pracodawców z województwa kujawsko-pomorskiego.

Pracodawcy, z którymi przeprowadzono wywiady jakościowe, dobrze zdawali sobie sprawę z okoliczności obniżających szanse udzielenia zwalnianym pracownikom wsparcia, które pomogłoby im podjąć kolejną pracę, przy czym wielu pracodawców przywoływało zidentyfikowane trudności (nieprzydatność kwalifikacji zwalnianych pracowników w innym miejscu pracy, ich niskie zdolności adaptacyjne) jako argument przeciwko zastosowaniu działań z zakresu *outplacementu*. Dlatego można przypuszczać, że pogarszanie się perspektyw zwalnianych pracowników na rynku pracy będzie dodatkowym – obok złej kondycji restrukturyzujących zatrudnienie firm – czynnikiem zmniejszającym skłonność pracodawców do stosowania *outplacementu*.

Zakładamy, że skala udzielania wsparcia zwalnianym pracownikom w okresie kryzysu gospodarczego będzie kształtowana z jednej strony rosnącą liczbą zwolnień z przyczyn leżących po stronie zakładów pracy, z drugiej natomiast – malejącą zdolnością firm redukujących zatrudnienie do udzielania zwalnianym pracownikom jakiejkolwiek rzeczywistej pomocy, a tym bardziej wsparcia, które pomogłoby im w stopniu umożliwiającym znalezienie nowego zatrudnienia na niesprzyjającym rynku pracy. Zarazem, dekoniunktura gospodarcza

[24] Porównaj: Gosk I, *Finansowanie outplacementu ze środków PO KL*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, luty 2009.

[25] Porównaj: rozdział 5.2.

nie jest jedynym czynnikiem, który może wywierać wpływ na powszechność stosowania *outplacementu*.

Do uwarunkowań, których wpływ na skalę stosowania *outplacementu* został prześledzony w ramach przeprowadzonego badania, należą również świadomość i motywacje pracodawców (związane z posiadaną wiedzą, postrzeganiem własnej roli, hierarchią wartości), a także przedstawicieli strony pracowniczej w zakładach, w których przeprowadzane są zwolnienia.

Wśród czynników wpływających na powszechność i charakter wsparcia, udzielanego zwalnianym pracownikom, uwzględniono również potencjał instytucji, które mogą angażować się w realizację projektów *outplacementowych*. Skoncentrowano się w szczególności na szeroko rozumianym potencjale przedsiębiorstw (oprócz wspomnianego już potencjału finansowego, pod uwagę wzięto również potencjał organizacyjny, kadrowy i kulturowy). Uwzględniono również, choć w węższym zakresie, potencjał instytucji rynku pracy, zarówno publicznych, jak i prywatnych.

Pod uwagę zostały wzięte również zdolności adaptacyjne zwalnianych pracowników (wynikające zarówno z ich kwalifikacji zawodowych, jak i z mentalności), rozpatrywane w kontekście aktualnych wymogów rynku pracy.

Osobny rozdział poświęcono zagadnieniu wykorzystania *outplacementu* jako jednego z narzędzi zwiększających potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw oraz wskazaniu innych rozwiązań, stosowanych przez przedsiębiorców w celu dostosowania zatrudnienia w danej firmie do jej aktualnego zapotrzebowania na pracę.

Ze względu na cele badania, ukierunkowane na sformułowanie rekomendacji dotyczących wdrażania Poddziałania 8.1.2 PO KL, szczególną uwagę poświęcono perspektywom wykorzystania tego instrumentu do zwiększenia skali stosowania *outplacementu* w województwie kujawsko-pomorskim. Uwzględniono przebieg wdrażania tego Poddziałania w regionie oraz nastawienie potencjalnych projektodawców (przedsiębiorstw oraz instytucji rynku pracy) do aplikowania o środki, a także ich potencjał w tym zakresie. Wyniki badania dotyczące wymienionych zagadnień zostały przedstawione w dalszych rozdziałach raportu.

3.2. Świadomość i motywacja pracodawców

3.2.1. Wiedza pracodawców na temat *outplacementu*

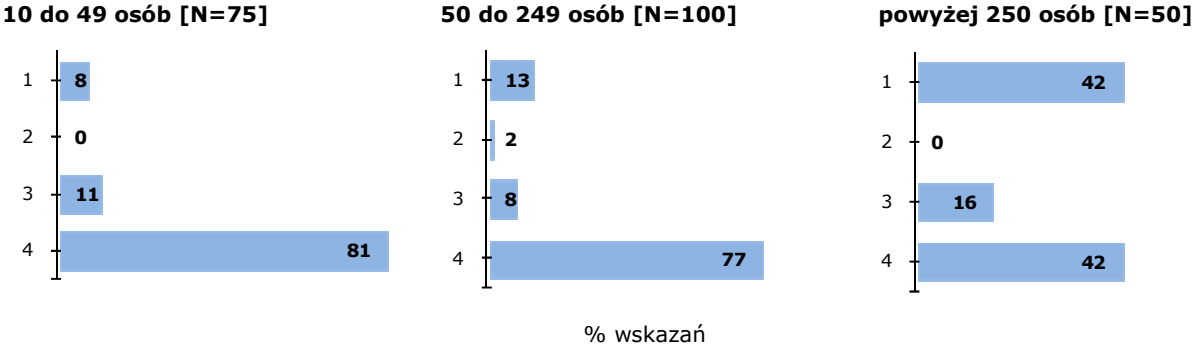
W literaturze wskazuje się, że upowszechnienie wiedzy o *outplacemencie* jest koniecznym warunkiem stosowania go na większą niż dotąd skalę: „To czy *outplacement* stanie się powszechnie stosowany, zależy od dostarczania informacji na jego temat, służących propagowaniu wiedzy o tym, czym on jest, kto go u siebie zastosował, jakie rezultaty uzyskali dzięki niemu zwalniani pracownicy i same przedsiębiorstwa”[26].

Wyniki przeprowadzonego sondażu wskazują, że wśród przedstawicieli przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego, zwłaszcza z sektora MŚP, poziom wiedzy na temat *outplacementu* jest niski.

Poprawne znaczenie terminu „*outplacement*” lub „*zwolnienia monitorowane*” byli w stanie podać respondenci z zaledwie 8% firm małych i 15% średnich, natomiast w przypadku dużych przedsiębiorstw odsetek ten był znacząco wyższy i wynosił 42%[27].

Wykres 11: Jakie są Pana/Pani skojarzenia z pojęciem "*outplacement*", czyli „zwolnienia monitorowane”, co ono oznacza.

1. działania wspierające zwalnianych pracowników
2. inne poprawne skojarzenia
3. inne niepoprawne skojarzenia
4. nie wiem



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

[26] Porównaj: Małachowski W., *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Orgmasz, Warszawa 2006., s. 161, porównaj również: Boni M., Żak-Rosiak E. (red.), *Bezrobocie co robić? Poradnik outplacementu*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Suwałki 2002, s. 97.

[27] W celu zapobieżenia zakrzywieniom wyników sondażu, pytanie o znaczenie terminu „*outplacement*” zamieszczono jako pierwsze z pytań dotyczących tego zagadnienia, a po udzieleniu przez respondenta odpowiedzi, ankieter odczytywał definicję *outplacementu*.

Fakt niskiego poziomu wiedzy na temat *outplacementu*, wśród osób odpowiadających za sprawy kadrowe w przedsiębiorstwach z województwa kujawsko-pomorskiego, potwierdziły w wywiadach jakościowych konsultantki agencji zatrudnienia, specjalizujące się w świadczeniu usług z tego zakresu. Jedna z nich poparła tę tezę następującą obserwacją:

> *Prowadzę zajęcia na studiach podyplomowych, dotyczące outplacementu (...). To są studia, które kończą głównie pracownicy działu kadr. Proszę mi wierzyć, że przez cztery lata nie zgłosiła się ani jedna osoba, która by się spotkała z tym hasłem. Ja nawet zastępuję określenie „outplacement”, terminem „zwolnienia monitorowane”. Nie mają żadnej wiedzy na ten temat.*
>
> *[Konsultantka agencji zatrudnienia]*

Autorzy opracowań poświęconych *outplacementowi*[28] oraz eksperci, z którymi przeprowadzono wywiady jakościowe, opisują go jako narzędzie, którego zastosowanie przynosi korzyści różnym interesariuszom. Jako beneficjenci *outplacementu* wskazywane są w pierwszej kolejności strony, które bezpośrednio uczestniczą w tym procesie. Korzyść z *outplacementu* mają zatem odnosić zwalniani pracownicy, którzy otrzymują wsparcie zmniejszające poczucie zagrożenia lub porażki, a następnie pomoc zwiększającą ich szanse na rynku pracy. *Outplacement* ma być pożyteczny również dla redukującego zatrudnienie pracodawcy, który zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia problemów wynikających z frustracji lub utraty motywacji pracowników (akcje protestacyjne, inicjowanie kontroli, spadek zaangażowania) oraz uzyskuje korzystny efekt wizerunkowy. Podkreślany jest zwłaszcza pozytywny wpływ *outplacementu* na postrzeganie pracodawcy przez aktualnych i przyszłych pracowników, ale przeprowadzenie *outplacementu* może być również sygnałem świadczącym o zadowalającej kondycji firmy, docierającym do jej kontrahentów. Jedną z funkcji przypisywanych *outplacementowi* jest również zapobieganie niekorzystnemu wpływowi zwolnień na pracowników pozostających w zakładzie pracy[29]. Na to zagadnienie, opisywane w opracowaniach na temat *outplacementu*[30], zwracali również uwagę respondenci posiadający bogate doświadczenie w realizacji programów *outplacementowych*:

> *Traumatyczne przeżycia mają nie tylko osoby zwalniane, ale również dalej zatrudnione. Ktoś został wybrany zamiast nich. Cierpią z powodu zrywanych więzi. Dzięki outplacementowi pracownicy pozostający w zakładzie szybciej się regenerują, szybciej wierzą pracodawcy, przestają się bać, że w następnej kolejności zostaną zwolnieni. Działa to na zasadzie myślenia: nawet jeśli zostaniemy zwolnieni, to damy radę, bo tamci dali radę.*
>
> *[Konsultantka agencji zatrudnienia]*

Ponieważ zastosowanie *outplacementu* zmniejsza skalę będącego wynikiem przeprowadzonych zwolnień bezrobocia oraz jego społeczne koszty, jako strony odnoszące korzyści w wyniku zastosowania *outplacementu* wymienia się także społeczność lokalną oraz państwo.

---

[28] Porównaj na przykład: Małachowski W., *Elastyczne zarządzanie kapitałem. Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkim*, Wydawnictwo Orgmasz, Warszawa 2006, s. 163-179, oraz Gosk I., *Finansowanie outplacementu ze środków PO KL*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, luty 2009, s. 2.

[29] Według niektórych autorów kwestia negatywnego wpływu procesu zwolnień na pracowników, którzy nie zostali nim objęci, nie jest uwzględniana w dostatecznym stopniu. Porównaj: Robbins, S. P.: *Layoff-survivor sickness: a missing topic in organizational behavior* (w:) *Journal of Management Education*, 1999.

[30] Porównaj: Małachowski W., *Elastyczne zarządzanie kapitałem. Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkim*, Wydawnictwo Orgmasz, Warszawa 2006, s. 177, 179.

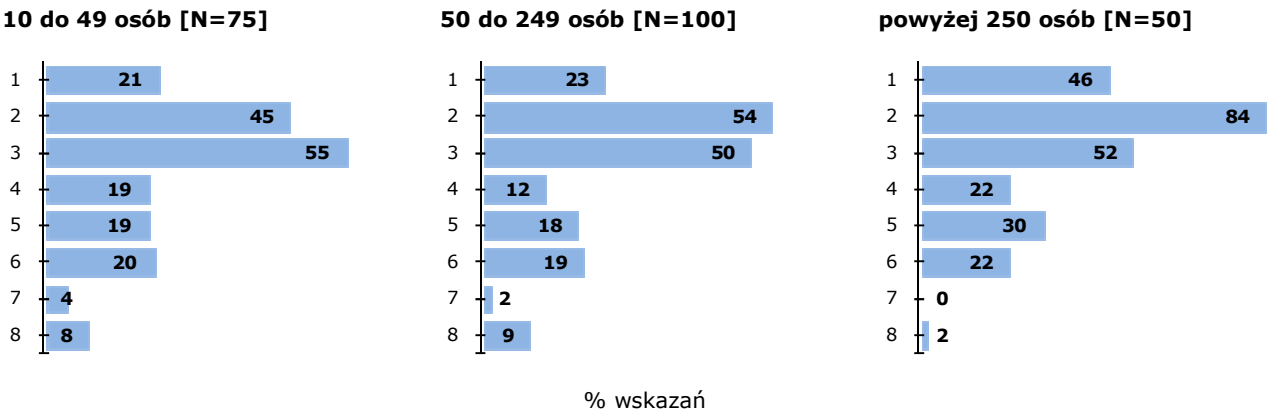
Szeroki katalog beneficjentów *outplacementu*, wymieniany w literaturze przedmiotu, został skonfrontowany z opiniami przedstawicieli przedsiębiorstw na temat tego, kto faktycznie korzysta w wyniku przeprowadzenia *outplacementu*. Wyniki dowodzą, że osoby odpowiedzialne za sprawy kadrowe przeważnie – wbrew tezom prezentowanym w literaturze przedmiotu – nie uważają pracodawcy, który obejmuje zwalnianych pracowników *outplacementem*, za stronę odnoszącą „rzeczywistą korzyść” z zastosowania tego instrumentu.

Pracodawcę jako beneficjenta *outplacementu* wskazała niespełna jedna czwarta respondentów z firm małych i średnich (odpowiednio: 21% i 23%). Wśród przedstawicieli firm dużych odsetek ten był znacząco większy, ale również nie przekroczył połowy ankietowanych (wyniósł 46%). Zwalniani pracownicy byli wskazywani jako strona odnosząca korzyści z zastosowania *outplacementu*, znacznie częściej, niż ich pracodawcy. Jednak również tę grupę wymieniła zaledwie około połowa respondentów reprezentujących firmy małe lub średnie (odpowiednio: 45% i 54%). Zwalniani pracownicy są natomiast powszechnie postrzegani jako beneficjenci *outplacementu* przez osoby odpowiedzialne za sprawy personalne w dużych przedsiębiorstwach (uzyskali 84% wskazań). Uwagę zwraca również fakt, że respondenci z sektora MŚP jako stronę odnoszącą autentyczne korzyści z przeprowadzenia *outplacementu* wskazywali przeszło dwukrotnie częściej instytucje świadczące usługi z tego zakresu, niż zamawiających je pracodawców. Dane przedstawione na Wykresie 12 warto uzupełnić informacją, że przedstawiciele 29% firm małych i 23% średnich wskazali instytucje realizujące usługi z zakresu *outplacementu* jako jedynego rzeczywistego beneficjenta tego rodzaju projektów. Wśród przedstawicieli przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 250 pracowników uważało tak tylko 6%.

Wykres 12: Jak Pan/Pani sądzi: kto przeważnie odnosi rzeczywistą korzyść z przeprowadzenia *outplacementu*?

Respondenci mogli wymienić kilka odpowiedzi, dlatego wskazania nie sumują się do 100%.

1. zwalniający pracodawca
2. zwalniani pracownicy
3. instytucja świadcząca tę usługę
4. pracownicy pozostający w zakładzie pracy
5. lokalna społeczność
6. państwo
7. nikt
8. trudno powiedzieć

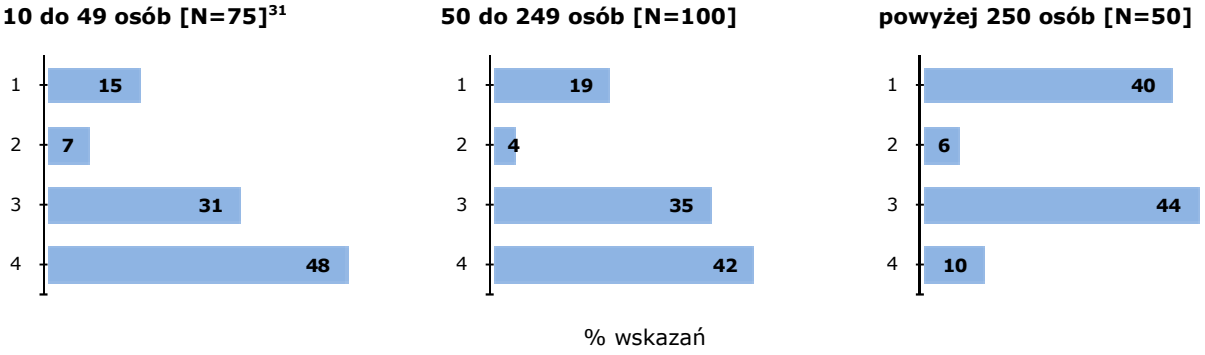


[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Dalsza analiza odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych przedsiębiorców na pytanie o rzeczywistego beneficjenta *outplacementu*, zmierzająca do ustalenia, w jakim stopniu interesy zwalnianych pracowników i pracodawców są postrzegane jako zbieżne, pozwala stwierdzić, że tylko niespełna co piąty przedstawiciel przedsiębiorstwa średniej wielkości (19%) oraz niespełna co siódmy z małej firmy (15%) uważa, że *outplacement* jest przydatny dla obu stron. Wizerunek *outplacementu* jest zdecydowanie bardziej korzystny wśród osób kierujących sprawami personalnymi w dużych przedsiębiorstwach. Grupa ta odróżnia się od przedstawicieli sektora MŚP stosunkowo częstym przekonaniem, że *outplacement* jest pożyteczny zarówno dla zwalnianego pracownika, jak i dla redukującego zatrudnienie pracodawcy (40%), a także relatywnie małym odsetkiem osób sądzących, że *outplacement* nie przynosi korzyści ani pracownikom, ani pracodawcom (10%).

Wykres 13: Stopień zbieżności interesów zwalnianych pracowników i redukujących zatrudnienie pracodawców w przypadku przeprowadzania *outplacementu*.

1. korzystny dla pracodawcy i dla zwalnianych pracowników
2. korzystny tylko dla pracodawcy
3. korzystny tylko dla zwalnianych pracowników
4. nie jest korzystny ani dla pracodawcy, ani dla zwalnianych pracowników



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Autorzy opracowań dotyczących *outplacementu* wskazują szereg korzyści, jakie w wyniku *outplacementu* mogą odnieść poszczególne grupy interesariuszy – w szczególności pracodawcy przeprowadzający restrukturyzację zatrudnienia oraz osoby przez nich zwalniane, a także pracownicy pozostający w zakładzie pracy.

Każdy z przedstawionych respondentom „teoretycznych” pożytków, płynących z zastosowania *outplacementu*, został uznany za argument przemawiający za jego przeprowadzeniem przez co najmniej trzech na dziesięciu respondentów (29%). W grupie dużych przedsiębiorstw, w przypadku niektórych korzyści, odsetek ankietowanych akceptujących dany argument przekroczył trzy czwarte (76% i 78%). Warto zwrócić uwagę, że odsetek respondentów deklarujących wrażliwość na poszczególne argumenty, przedstawiane przez ankieterów, był niejednokrotnie wyższy, niż odsetek ankietowanych, którzy wcześniej jako beneficjenta

[31] Z powodu zaokrągleń wyniki nie sumują się do 100%.

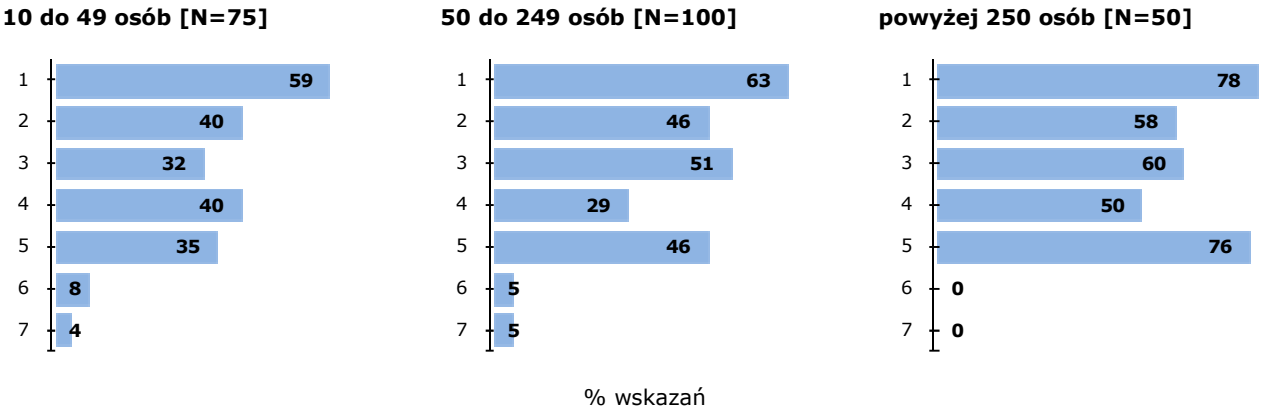
outplacementu wskazali stronę, do której interesów odwoływał się dany argument. Taki rezultat sugeruje[32], że powszechne nieidentyfikowanie przez przedsiębiorców z województwa kujawsko-pomorskiego poszczególnych beneficjentów *outplacementu*, wskazywanych w literaturze, przynajmniej częściowo wynikało z braku wiedzy na temat potencjalnych rezultatów zastosowania tego instrumentu.

Argumentem za przeprowadzeniem *outplacementu*, który przemawiałby w największym stopniu do przedstawicieli przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego, okazało się zwiększenie szans znalezienia pracy przez zwalnianych pracowników – argument ten spotkał się z akceptacją 59% respondentów z firm małych, 63% ankietowanych z firm średnich oraz 78% przedstawicieli dużych przedsiębiorstw. W ostatniej z wymienionych grup respondentów nieomal równie często wskazywano korzystny wpływ *outplacementu* na wizerunek firmy (76%).

Wykres 14: Proszę wskazać argumenty za przeprowadzeniem *outplacementu*, które by do Pana/Pani przemawiały, jeżeli są takie.

Respondenci mogli wymienić kilka odpowiedzi, dlatego wskazania nie sumują się do 100%.

1. zwiększenie szans znalezienia pracy przez zwalnianych
2. poprawa samopoczucia zwalnianych
3. zmniejszenie ryzyka stwarzania problemów przez zwalnianych
4. zachowanie lojalności przez pracowników pozostających w firmie
5. korzystny wpływ na wizerunek firmy
6. nie ma takich argumentów
7. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

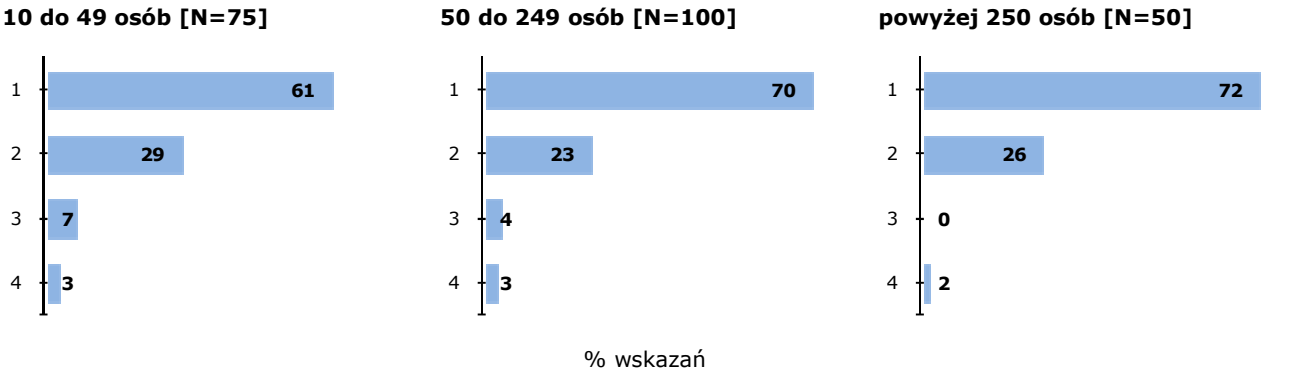
Wpływ *outplacementu* na zewnętrzny wizerunek przedsiębiorstwa powinien być rozpatrywany w perspektywie długookresowej, a oszacowanie faktycznych efektów wizerunkowych przeprowadzonego *outplacementu* jest trudne. Częściowej weryfikacji założenia o korzystnych wizerunkowych efektach *outplacementu* posłużyło zadanie ankietowanym pracodawcom pytania o wpływ, jaki na postrzeganie przez nich kontrahenta zwalniającego pracowników miałaby informacja, że objął ich tego rodzaju wsparciem. Uzyskane wyniki pozwalają

[32] Zwłaszcza w kontekście innych wyników, świadczących o niskim poziomie wiedzy na temat *outplacementu*.

pracodawcy restrukturyzującemu zatrudnienie spodziewać się, że informacja o zastosowaniu *outplacementu* wywrze pozytywny wpływ na opinie przedstawicieli większości firm, do których dotrze (61% małych, 70% średnich i 72% dużych).

Wykres 15: Jaki wpływ na Pana/Pani opinię o kontrahencie, który zwalnia pracowników, miałaby informacja, że objął ich *outplacementem*?

1. korzystny wpływ
2. brak wpływu
3. niekorzystny wpływ
4. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Skala dotychczasowych efektów wizerunkowych projektów *outplacementowych* przeprowadzonych w województwie kujawsko-pomorskim była ograniczona, ze względu na małą popularność stosowania tego narzędzia. Odsetek przedstawicieli przedsiębiorstw, którzy słyszeli o przypadkach przeprowadzenia *outplacementu* w tym regionie, nie przekroczył jednej piątej w żadnej grupie respondentów (wyniósł 15% wśród firm małych, 18% wśród średnich i 20% wśród dużych). Respondenci, którzy słyszeli o przypadkach *outplacementu* ocenionych negatywnie, stanowili wprawdzie grupę bardzo nieliczną, jednak ich wystąpienie w badanej próbie potwierdza informacje, uzyskane w badaniu jakościowym, o przypadkach przeprowadzania przez niektórych pracodawców działań pozornych, psujących opinię o *outplacemencie* poprzez wywoływanie wrażenia, że narzędzie to służy wyłącznie osłonięciu pracodawcy przed efektami frustracji zwalnianych pracowników, bez udzielenia im rzeczywistego wsparcia. Przedstawiciel środowiska przedsiębiorców jednoznacznie komentował przypadki zastosowania takiej „płytkiej pomocy”:

> *Najprościej przyprowadzić psychologa i tego, co podania pisze. Ale jak to jest tylko taka oferta, to ludzie to traktują jako igraszki, myślą: "co oni z nas tutaj robią głupków". Nie ta forma. (...) Ludzie to bardzo ośmieszali, irytowało ich i denerwowało, że śmiechy sobie z ludzi robią.”*
>
> *[Przedstawiciel organizacji pracodawców]*

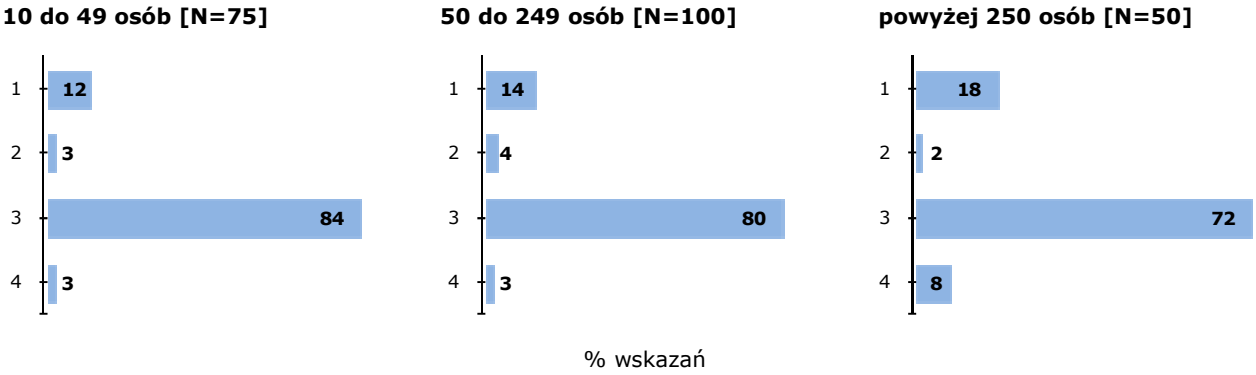
Wskazywał także, że wśród załóg dużych zakładów pracy, które w przeszłości przeprowadzały zwolnienia grupowe i w odpowiedzi na protesty załogi udzieliły zwalnianym pracownikom wsparcia ograniczonego do nauki pisania CV i skutecznej autoprezentacji, do dziś może utrzymywać się niechęć do *outplacementu*. Również przedstawiciele prywatnych instytucji rynku pracy tłumaczyli podobnymi przypadkami pojawiające się niekiedy bardzo negatywne

obiegowe opinie zarówno na temat samego *outplacementu* (postrzeganego jako *„zwalnianie w białych rękawiczkach”*) jak i firm, które świadczą odpłatnie usługi z tego zakresu.

Wykres 16: Czy słyszał(a) Pan/Pani o przypadkach przeprowadzenia *outplacementu* w województwie kujawsko-pomorskim, które były oceniane…?

Respondenci mogli wymienić kilka odpowiedzi, dlatego wskazania nie sumują się do 100%.

1. pozytywnie
2. negatywnie
3. nie słyszał(a) o żadnych
4. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Przypadki *outplacementu* zniechęcające do jego stosowania nie muszą być wynikiem cynicznej chęci uspokojenia nastrojów w zakładzie pracy bez udzielania zwalnianym pracownikom rzeczywistego wsparcia, mogą wynikać również z niewiedzy lub braku zasobów potrzebnych do udzielenia prawdziwej pomocy. Niezależnie od przyczyn, zdaniem przedstawiciela organizacji pracodawców, działające na terenie regionu instytucje rynku pracy, które dotychczas zajmowały się *outplacementem*, oferowały raczej namiastkę tej usługi:

Outplacement to jest dziedzina, która musi się rozpowszechnić. Ona dotychczas nie była oferowana w jakimś większym pakiecie, to były namiastki: psycholog i uczący pisania podań. To była karykatura.

[Przedstawiciel organizacji pracodawców]

Należy również zaznaczyć, że w niektórych przypadkach krytyczna ocena *outplacementu* może wynikać z niedoceniania znaczenia „miękkich” umiejętności, przydatnych na rynku pracy (przy czym zastrzeżenie to z pewnością nie uchyla krytyki sformułowanej przez konsultantów agencji zatrudnienia, będących ekspertami w tym zakresie).

Niewielkie zainteresowanie perspektywą przeprowadzenia lub zlecenia *outplacementu* sprawiało, że przedsiębiorcy informacji na ten temat poszukiwali stosunkowo rzadko. Źródłami, w których starali się uzyskać informacje o możliwości objęcia pracowników zwolnieniami monitorowanymi, były instytucje rynku pracy, zarówno PUP, jak i agencje zatrudnienia. Część pracodawców poszukiwała takich informacji z wyprzedzeniem, przy czym były to osoby, które już wcześniej zetknęły się z *outplacementem*, zatem narzędzie to było im znane:

Robiłam takie wstępne rozpoznanie na rynku dotyczące wsparcia w sprawach outplacementu, bo staramy się bronić przed skutkami obecnego kryzysu.

[Kierownik personalny dużego przedsiębiorstwa]

Część pracodawców dopiero skonfrontowana z koniecznością restrukturyzacji firmy zaczęła dowiadywać się w urzędach pracy, jakie wsparcie mogą zapewnić zwalnianym pracownikom, ale nie wszyscy mieli świadomość, że istnieją narzędzia w postaci *outplacementu*, dlatego też ich poszukiwania nie były w sposób wyraźny ukierunkowane. Nierzadko chodziło raczej o próbę „ratowania” zakładu pracy, a niekoniecznie zapewnienia wsparcia pracownikom, choć jak podkreślił jeden z badanych, stan zakładu pracy bezpośrednio przekłada się na kondycję pracujących tam osób. Informacji na temat możliwości wsparcia przedsiębiorstwa, skonfrontowanego ze skutkami kryzysu gospodarczego, poszukiwano nie tylko w instytucjach wchodzących w skład PSZ, ale także u władz samorządowych oraz w organizacjach zrzeszających pracodawców. Jeden z respondentów relacjonował, że dowiadywał się w różnych instytucjach na temat ewentualnej pomocy dla zakładu pracy, choć nie dotyczyło to bezpośrednio pracowników:

> *Ja nie szukałem informacji o pomocy dla pracowników, tylko ogólnie szukałem pomocy dla zakładu. Byłem u Prezydenta Miasta, u Wojewody i później w instytucjach WUP, czy [Nazwa organizacji pracodawców]. Pytałem, czy nie wiedzą o instytucjach lub środkach, które mogą wesprzeć zakład pracy. Wtedy byłaby to pośrednia pomoc dla pracowników.*
>
> *[Prezes dużego przedsiębiorstwa]*

Warto zwrócić uwagę, że gdyby poziom wiedzy na temat *outplacementu* był wyższy, pracodawcy mogliby już wcześniej, nim dojdzie jeszcze do zwolnień, wziąć to rozwiązanie pod uwagę, przez co sam proces zwalniania mógłby mieć mniej dramatyczny przebieg, a pracownicy we właściwym momencie otrzymaliby wsparcie.

Nawet przedsiębiorcy, którzy deklarowali chęć udzielenia zwalnianym pracownikom jak największej pomocy, przyznawali, że przed nagłym pogorszeniem się sytuacji firmy nie poszukiwali informacji o sposobach wspierania zwalnianych pracowników i wsparciu ze środków publicznych, które można uzyskać na ten cel. Przyznawali również, że gdyby takie informacje do nich dotarły, to w czasach dobrej koniunktury prawdopodobnie zostałyby zignorowane ze względu na inne priorytety.

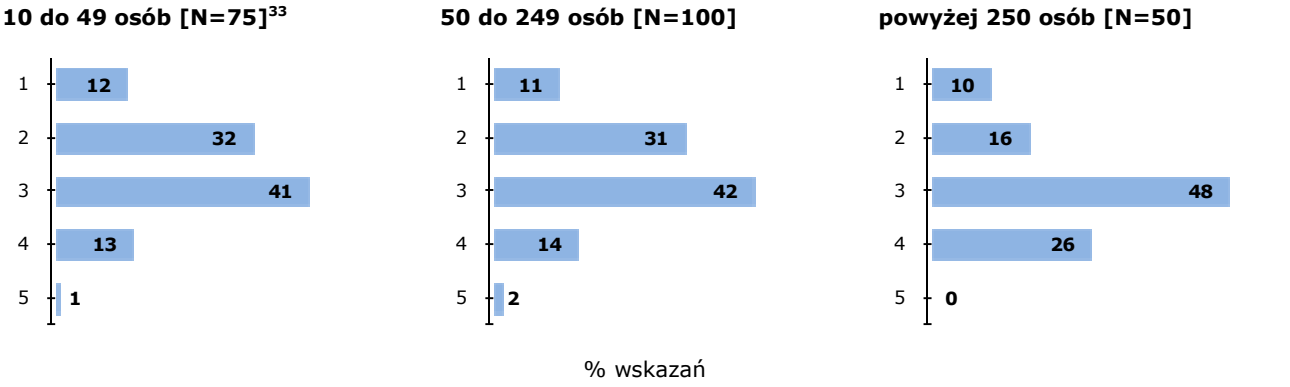
> *B: Czy Państwo w 2008 roku rozglądali się za taką informacją [dotycząca możliwości przeprowadzenia outplacementu przy wsparciu ze środków unijnych] pozyskania środków unijnych na wspieranie procesów restrukturyzacji zatrudnienia?*
>
> *R: Nie, nie szukałem takiej informacji. Myślę też, że gdybym ją otrzymał, to odłożyłbym ją na bok. Bo nie myśleliśmy o zwolnieniach. Ta decyzja przyszła w miarę nagle.*
>
> *[Prezes średniego przedsiębiorstwa]*

Zainteresowanie informacjami na temat o*utplacementu*, deklarowane przez przedstawicieli MŚP z województwa kujawsko-pomorskiego obecnie, można natomiast uznać za umiarkowanie wysokie: 13% respondentów z firm małych i 14% z firm średnich zadeklarowało zdecydowaną chęć poszerzenia swojej wiedzy w tym zakresie, natomiast – odpowiednio – 41% i 42% stwierdziło, że byliby tym raczej zainteresowani. Analogiczne zainteresowanie wśród respondentów odpowiadających za sprawy personalne w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 250 osób było wysokie: w tej grupie łączny udział osób zainteresowanych wyniósł

prawie trzy czwarte (74%), przy czym przeszło jedna czwarta (26%) określiła swoje zainteresowanie jako zdecydowane.

Wykres 17: Czy był(a)by Pan/Pani zainteresowany/a uzupełnieniem Pana/Pani wiedzy na temat *outplacementu*?

1. zdecydowanie nie
2. raczej nie
3. raczej tak
4. zdecydowanie tak
5. trudno powiedzieć



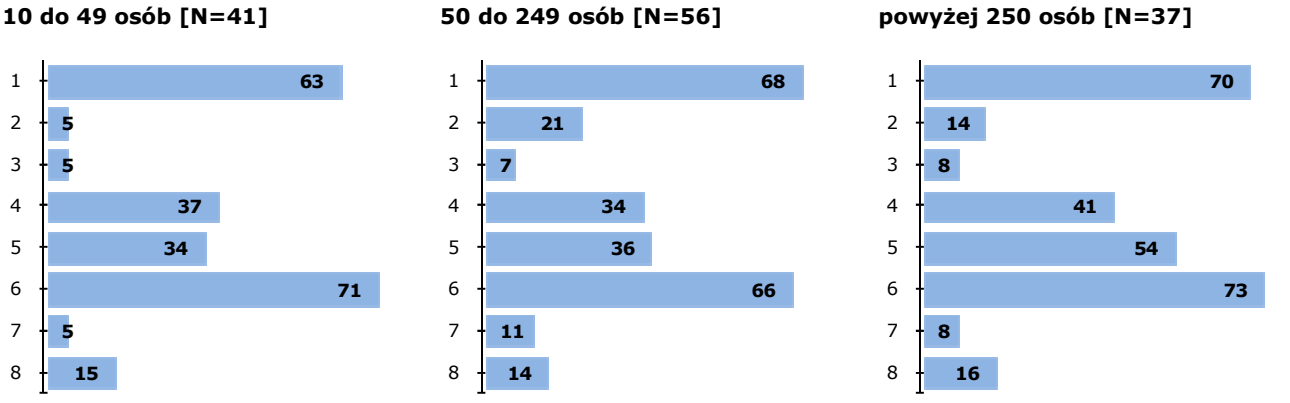
[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Preferowanymi źródłami uzyskiwania informacji, niezależnie od wielkości firmy, okazały się: Internet (wskazany przez przedstawicieli 71% firm małych, 66% średnich oraz 73% dużych) oraz szkolenia i warsztaty (odpowiednio: 63%, 68% i 70% wskazań), a w dalszej kolejności publikacje papierowe (34%, 36% i 54% wskazań) oraz prasa (37%, 34% i 41% wskazań).

Wykres 18: W jaki sposób chciał(a)by Pan/Pani uzupełnić swoją wiedzę na temat *outplacementu*?

Na pytanie odpowiadali wyłącznie Respondenci, którzy stwierdzili, że są zainteresowani uzupełnianiem wiedzy o *outplacemencie*. Respondenci mogli wymienić kilka odpowiedzi, dlatego wskazania nie sumują się do 100%.

1. udział w szkoleniu, warsztacie
2. indywidualne konsultacje
3. studia
4. lektura prasy
5. lektura publikacji
6. lektura informacji dostępnych w Internecie
7. audycje radiowe
8. audycje telewizyjne



[33] Z powodu zaokrągleń wyniki nie sumują się do 100%.

[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Cennym uzupełnieniem wyników sondażu przeprowadzonego z przedstawicielami przedsiębiorstw są opinie zebrane w badaniu jakościowym. Przedsiębiorcy, z którymi przeprowadzono wywiady, zwracali uwagę, że podstawowym utrudnieniem w zdobywaniu wiedzy na temat rozwiązań adaptacyjnych w obszarze zatrudnienia jest natłok informacji, spośród których trudno jest wybrać i zastosować odpowiednie. Problem z (jak to określił jeden z respondentów:) „wyfiltrowaniem” odpowiednich informacji wynika z dwóch okoliczności. Pierwszą są trudności w ocenie wiarygodności poszczególnych źródeł (kwestia ta ma szczególne znaczenie w przypadku uwarunkowań prawnych). Drugą – charakter przekazywanych informacji, które przeważnie nie są dopasowane do profilu odbiorców, przez co zorientowanie się, czy zastosowanie opisywanych rozwiązań jest możliwe w danej firmie, wymaga dużego wysiłku.

Jako odpowiednich adresatów informacji na temat narzędzi adaptacyjnych dotyczących spraw personalnych wskazywano pracowników kierujących sprawami personalnymi oraz osoby należące do kadry zarządzającej przedsiębiorstw. Wskazywano przy tym, że treść przekazywana każdej z tych grup powinna się różnić. Informacje kierowane do pracowników działów kadr powinny mieć charakter operacyjny i być bardziej szczegółowe, niż przekazywane kadrze zarządzającej, która z kolei powinna otrzymywać charakterystykę dostępnych możliwości, umożliwiającą planowanie na poziomie strategicznym.

Respondenci uczestniczący w badaniu jakościowym sformułowali również zalecenia dotyczące dwóch form przekazywania wiedzy, które uzyskały największą liczbę wskazań w sondażu. W odniesieniu do informacji zamieszczanych w Internecie proponowano rozwiązanie polegające na anonsowaniu informacji zamieszczonych na portalu internetowym poprzez dystrybucję rozsyłanego pocztą elektroniczną *newslettera*. Z kolei preferowaną formą szkoleń i warsztatów były spotkania odbywające się cyklicznie, na przykład co dwa miesiące, podczas których przekazywano by aktualne informacje na temat narzędzi adaptacyjnych dopasowanych do potrzeb uczestników.

3.2.2. Poczucie odpowiedzialności za zwalnianych pracowników

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie stosunku pracodawców wobec pracowników jako czynnika wpływającego na stosowanie *outplacementu*. W jednej z publikacji czytamy na przykład: „Jedną z najważniejszych przyczyn sięgania po tę usługę [*outplacement*] jest szacunek dla zwalnianych pracowników i gotowość niesienia im wsparcia”[34]. Podobną opinię wyrażali uczestniczący w badaniu pracownicy instytucji rynku pracy:

[34] Małachowski W., *Elastyczne zarządzanie kapitałem. Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Orgmasz, Warszawa 2006, s. 175.

To wiąże się z odpowiedzialnością pracodawcy za pracowników. Jeśli kogoś się przyjmuje do pracy to wiadomo, że to nie jest na zawsze. Trzeba przewidzieć, że kiedyś z różnych przyczyn trzeba będzie się rozstać i zastanowić się jak to zrobić.

[Konsultantka agencji zatrudnienia]

Ale to, od czego trzeba zacząć, to hasło: kultura zwolnień. Punkt pierwszy tej kultury to chęć pomocy, nawet nie outplacementu, ale pomocy.

[Konsultantka agencji zatrudnienia]

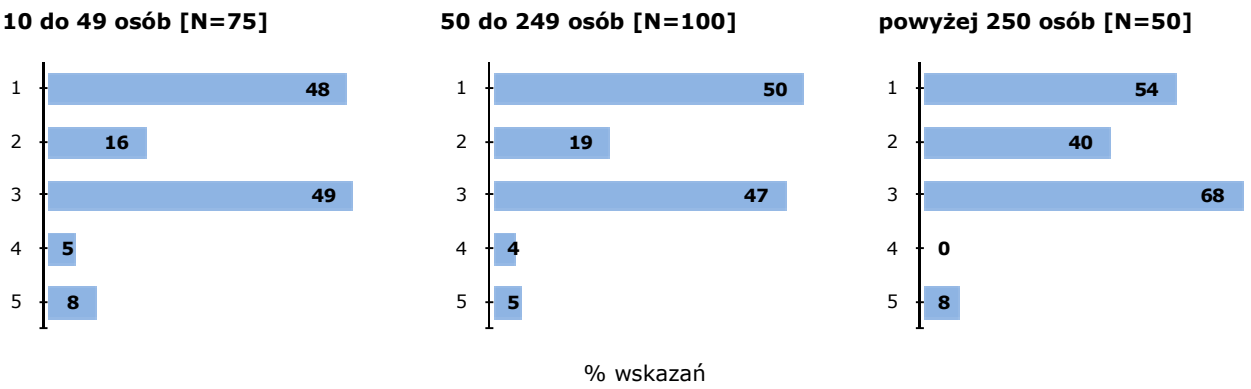
Z tego względu za istotne uwarunkowanie poziomu zainteresowania przedsiębiorców z województwa kujawsko-pomorskiego stosowaniem *outplacementu* należy uznać fakt, że zaledwie niespełna co piąty pracodawca z sektora MŚP (16% w przypadku firm małych i 19% w przypadku średnich) uważa, że pracodawca jest odpowiedzialny lub współodpowiedzialny za przyszłość zawodową pracowników, których zwolnił z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy. Pracodawcy z firm zatrudniających co najmniej 250 pracowników zgadzają się z taką opinią przeszło dwukrotnie częściej (analogiczny odsetek wynosi wśród nich 40%).

Odpowiedzialność za przyszłość zwolnionych pracowników na rynku pracy przedstawiciele przedsiębiorstw przypisywali najczęściej tym osobom lub urzędom pracy. Opinię, że za swoją przyszłość zawodową odpowiadają zwolnieni pracownicy, wyraził w przybliżeniu co drugi przedsiębiorca (uważało tak 48% przedstawicieli firm małych, 50% średnich i 54% dużych). Urzędy pracy zostały natomiast wskazane przez blisko połowę respondentów z sektora MŚP (przez przedstawicieli 49% firm małych i 47% firm średnich) oraz przeszło dwie trzecie (68%) ankietowanych reprezentujących duże przedsiębiorstwa.

Wykres 19: Kto Pana/Pani zdaniem jest odpowiedzialny za przyszłość zawodową pracowników zwalnianych z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy?

Respondenci mogli wymienić kilka odpowiedzi, dlatego wskazania nie sumują się do 100%.

1. zwolnieni pracownicy
2. dotychczasowy pracodawca
3. urzędy pracy
4. inne odpowiedzi
5. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Respondenci uczestniczący w badaniu jakościowym, omawiając poziom zainteresowania pracodawców stosowaniem *outplacementu*, spontanicznie odnosili się do kwestii odpowiedzialności społecznej pracodawcy, przejawiającej się w stosunku do pracowników – w tym do osób zwalnianych z zakładu pracy. Przedstawiali zarówno przykłady wysokiego, jak i dowody niskiego poziomu odpowiedzialności poszczególnych pracodawców. Niektórzy pracownicy instytucji rynku pracy wskazywali, że poziom dbałości o pracowników, wykazywany przez pracodawców z danego powiatu lub z całego regionu, jest generalnie niski – nie pojawiła się natomiast opinia przeciwna.

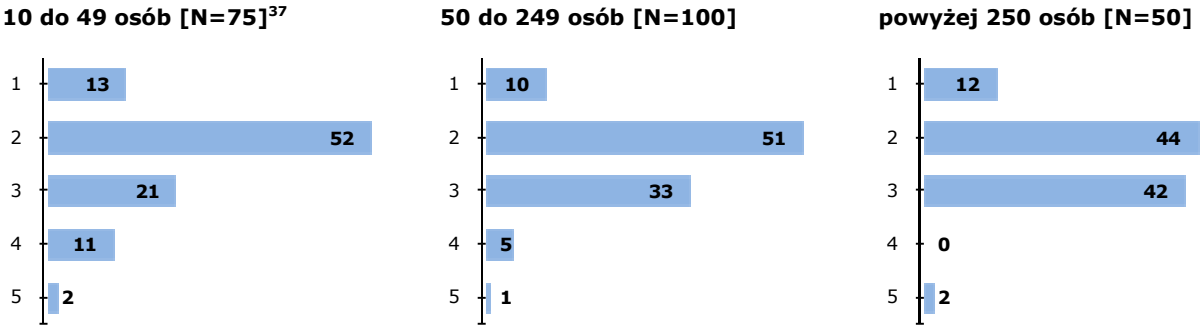
Jeden z respondentów wyraził przypuszczenie, że przejawiany przez znaczną część pracodawców brak dbałości o „zasoby ludzkie” wynika z przyzwyczajenia, że pozyskanie pracowników jest łatwe. Wyniki badań ilościowych nie potwierdzają tej hipotezy, ale zarazem nie stanowią jej jednoznacznej falsyfikacji. Z przeprowadzonego sondażu wynika, że większość przedsiębiorców – istotna w przypadku firm małych i średnich – uważa pozyskanie pracowników za trudne (porównaj Wykres 20). Również w sondażu z pracodawcami z województwa kujawsko-pomorskiego, koordynowanym przez toruński WUP, przeprowadzonym w kwietniu i maju 2008 roku, większość pracodawców (58,9%) skarżyła się na trudności w rekrutacji[35]. Analiza danych pochodzących z sondażu przeprowadzonego w ramach badania *„Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu...”* nie wykazała istotnej statystycznie różnicy pomiędzy pracodawcami uważającymi, że pozyskanie pracowników byłoby trudne, a pracodawcami będącymi przeciwnego zdania, pod względem przekonań w kwestii odpowiedzialności pracodawców za przyszłość zawodową zwalnianych pracowników[36]. Jednak nawet jeżeli hipoteza zaproponowana przez respondenta nie jest trafna, kwestia odczuwanych trudności w pozyskaniu pracowników pozostaje istotna. Uprawnione wydaje się bowiem założenie, że w im mniejszym stopniu pracodawca odczuwa deficyty występujące na rynku pracy, tym bardziej jego stosunek do pracowników zależy od tego, na ile czuje się za nich bezinteresownie odpowiedzialny.

[35] Porównaj: *„Sondaż wśród pracodawców województwa kujawsko-pomorskiego”* s. 12. Wyniki tego sondażu nie mogą być bezpośrednio porównywane z wynikami sondażu przeprowadzonego w ramach badania *„Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu...”*, ze względu na różnice w doborze prób (opis doboru próby w badaniu WUP jest zamieszczony na stronach 3-5 przywołanego raportu) oraz konstrukcji kwestionariuszy.

[36] Zarazem nie można wykluczyć, że niewystąpienie różnicy istotnej statystycznie wynikło ze stosunkowo niewielkiej liczebności badanej próby.

Wykres 20: Czy Pana/Pani zdaniem znalezienie kandydatów, którzy zastąpiliby pracowników zatrudnionych obecnie w Pana/Pani firmie, w przypadku większości stanowisk byłoby:

1. zdecydowanie trudne
2. raczej trudne
3. raczej łatwe
4. zdecydowanie łatwe
5. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Stanowiska pracodawców, uczestniczących w badaniu jakościowym, w kwestii udzielania wsparcia zwalnianym pracownikom można umieścić na kontinuum, którego krańcami byłyby: przekonanie o całkowitym pierwszeństwie interesu firmy nad interesem pracowników, którzy zostaliby zwolnieni w pierwszej kolejności, oraz przekonanie odwrotne. Jako przykład postawy bliskiej pierwszemu z wymienionych stanowisk może posłużyć fragment wypowiedzi jednego z pracodawców:

> *W pierwszej kolejności byli zwalniani pracownicy, którzy pracowali na czas określony. To nas mniej kosztowało, bo nie przedłużaliśmy umów. Firma była w trudnej sytuacji, a my dzięki temu nie płaciliśmy odpraw, ani odszkodowań.*
>
> *[Prezes dużego przedsiębiorstwa]*

Z kolei jako ilustrację kierowania się dobrem pracowników najbardziej zagrożonych zwolnieniami, pomimo nieracjonalności takiego rozwiązania z perspektywy rachunku ekonomicznego firmy, można przywołać następujący cytat:

> *Gdy już się przekonaliśmy, że [spadek zamówień] faktycznie wynika ze zmniejszonego popytu na nasze produkty, to przekonałem się, że nie dam rady w najbliższym czasie zwiększyć produkcji, a zatem utrzymać całej kadry. Zakładałem, że przy takiej sprzedaży, jaka miała miejsce przez ostatnie lata, jestem w stanie utrzymać moich pracowników, nawet, jeśli nie pracują. Mogłem ich zwolnić (…) i zatrudnić pół roku później, ale wydawało mi się to nieetyczne. Więc rozważyłem koszty i myślałem, że uda mi się pracowników „na postoju" utrzymać. Ale w tej chwili środki mi się już skończyły. Nawet będę miał problem z procesem restrukturyzacji, bo to też są koszty i to jak na nasze warunki dosyć spore.*
>
> *[Prezes średniego przedsiębiorstwa]*

Pozycja, jaką zajmuje pracodawca na zarysowanym kontinuum, wpływa na szereg decyzji podejmowanych przez niego w kwestii redukcji zatrudnienia, dotyczących między innymi

[37] Z powodu zaokrągleń wyniki nie sumują się do 100%.

wyboru osób, które zostaną zwolnione, momentu przeprowadzenia zwolnień, udzielenia wsparcia zwalnianym pracownikom oraz zakresu ewentualnej pomocy, którą zostaną objęci.

Należy również zauważyć, że przedkładanie interesu firmy nad interes pracowników, którzy zostaliby zwolnieni w pierwszej kolejności, wprawdzie może, ale nie musi, wynikać z przedkładania dążenia do zysku nad dbałość o ludzi. Do motywów chronienia firmy za cenę interesów życiowych pracowników, którzy zostają zwolnieni, może należeć również dbanie o dobro pracowników, którzy pozostaną w zakładzie pracy:

> *Wydaje mi się, że w tej sytuacji jakiejkolwiek firmy, wynajdowanie tego typu pomocy nie jest uzasadnione finansowo. Bo w takiej sytuacji trzeba się skupić na tym, żeby te osoby, które pozostały, miały zapewnione wynagrodzenia i skupić się na tym, żeby doprowadzić do tego, przez pozyskanie zleceń, to mniej więcej do tego się sprowadza.*
>
> *[Prezes dużego przedsiębiorstwa]*

Przeprowadzone wywiady wskazują, że pracodawcy zakreślając krąg osób, za które ponoszą odpowiedzialność z racji swojej funkcji, niejednokrotnie za kryterium przyjmują istnienie relacji pracodawca-pracownik. Wypowiedzi, w których pracodawcy stosunkowo swobodnie deklarowali poczuwanie się do odpowiedzialności wyłącznie za pracowników pozostających w firmie, zarazem odwołując się *explicite* do pełnionej przez siebie roli, wskazują, że taka postawa znajduje oparcie w przyjmowanym przez nich *etosie* pracodawcy lub menedżera. Jako ilustrację warto przytoczyć następujący fragment wywiadu:

> *Ja, niestety, jestem pracodawcą, więc w momencie, kiedy podpisałem, często z ciężkim sercem, zwolnienia, to od tego momentu nie interesuje mnie, co się z tymi osobami dzieje.*
>
> *[Prezes dużego przedsiębiorstwa]*

O ile opisany mechanizm sprawia, że po zwolnieniu pracowników były pracodawca uzyskuje wobec nich bezpieczny psychologicznie dystans, o tyle niepozbawiony napięcia jest zazwyczaj moment wypowiadania zatrudnienia, co wiąże się z faktem, że osoba, której wręczane jest wypowiedzenie, należy jeszcze wówczas do grona pracowników.

Przedstawione wyniki wskazują, że skutecznym sposobem promowania *outplacementu* wobec przedsiębiorców, prezentujących scharakteryzowaną powyżej postawę, byłoby prawdopodobnie „wpisywanie” wsparcia udzielanego zwalnianym pracownikom w zakres działań korzystnych dla firmy i zgodnych ze standardami profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi[38]. Przykładem zinternalizowania takiego przeświadczenia są fragmenty wywiadu udzielonego przez dyrektora personalnego dużego przedsiębiorstwa z województwa kujawsko-pomorskiego, który angażował się w udzielanie pomocy zwalnianym pracownikom, w oparciu o dział personalny firmy lub – w przypadku zwalniania członków kadry zarządzającej – we współpracy z agencjami zatrudnienia. W jego wypowiedziach charakterystyczne jest, z jednej strony, nadawanie priorytetu „celom biznesowym", z drugiej natomiast – uzasadnianie

[38] To zalecenie stanowi jedną z rekomendacji, omówionych w rozdziale 4.

z tej perspektywy wsparcia udzielanego zwalnianym pracownikom w kategoriach korzyści dla przedsiębiorstwa (pomimo, że jak dotąd nie zostały one bezpośrednio stwierdzone):

> *Mam w głowie taki profil człowieka, który pracuje w HR i jest konsultantem biznesowym. Całkiem nieźle nam to teraz wychodzi. A z drugiej strony pytam czy to jest fair w stosunku do ludzi? Na to pytanie łatwiej odpowiedzieć, łatwiej to ocenić. Natomiast bez tego pierwszego pytania nigdy nie podejmiemy właściwych decyzji. Bo trzeba to traktować jako inwestycję i ocenić czy to się opłaca, czy nie opłaca. Bo do tego zatrudnił mnie zarząd, a nie do tego żeby było miło i przyjemnie. Natomiast ja wierzę, że poprzez „miło i przyjemnie" ja jestem w stanie te cele biznesowe realizować.*
>
> *Pomijam kwestie takie czysto ludzkie, to znaczy, że fajnie komuś pomóc, bo zwolnienie to sytuacja stresująca. Firma jest po to, żeby zarabiać pieniądze. I każde takie działanie może być uznane za koszt. Moim zdaniem to nie koszt a inwestycja.*
>
> *Myślę, że my dopiero rozpoczynamy działania związane z employer branding, chociaż outplacement się z tym nie kojarzy, to myślę, że mamy dobry PR na rynkach lokalnych. Ale nie wiem czy to jest związane z echem po tego typu projektach. Natomiast to nie jest powód, aby tego typu działań nie kontynuować. Ja w to wierzę i myślę, że to jest bardzo dalekowzroczne działanie.*
>
> *[Kierownik działu personalnego dużego przedsiębiorstwa]*

3.2.3. Wpływ wymogów prawnych

Zgodnie z *Ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, pracodawca, który zamierza zwolnić co najmniej 50 pracowników w ciągu okresu nie przekraczającego trzech miesięcy, zobowiązany jest do uzgodnienia z PUP form wsparcia dla osób zwalnianych z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy. Zakres wsparcia może obejmować w szczególności: pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe, szkolenia i pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy. Odbiorcami wsparcia są pracownicy przewidziani do zwolnienia, będący w trakcie wypowiedzenia lub w okresie 6 miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego. Za zapewnienie objęcia zwalnianych pracowników programem usług rynku pracy odpowiada zwalniający ich pracodawca. Usługi te mogą być realizowane przez powiatowy urząd pracy, agencję zatrudnienia lub instytucję szkoleniową. Program może być finansowany przez samego pracodawcę, przez pracodawcę i odpowiednie jednostki administracji publicznej oraz na podstawie porozumienia organizacji i osób prawnych z udziałem pracodawcy[39].

Obowiązek zgłoszenia do PUP zamiaru zwolnienia pracowników dotyczy również zwolnień grupowych, czyli sytuacji, gdy pracodawca zatrudniający od 20 do 99 pracowników zwalnia co najmniej 10 z nich, a pracodawca zatrudniający większą liczbę osób – co najmniej 10% załogi[40].

Z jednej strony, przepisy dotyczące zwolnień monitorowanych ogrywają istotną rolę jako motyw skłaniający pracodawców, wobec których mają zastosowanie, do zwrócenia się do PUP w celu uzyskania wsparcia dla zwalnianych pracowników. Za takim wnioskiem przemawia fakt, że – zgodnie z informacjami uzyskanymi w badaniu jakościowym – tylko sporadycznie zdarza

---

[39] Porównaj: *Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* (Dz. U. z 2004 Nr 99 poz. 1001 z późn. zm.).

[40] Porównaj: *Ustawa z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników* (Dz. U. z 2003 Nr 90 poz. 844 z późn. zm.).

się, że w celu uzgodnienia pomocy dla zwalnianych pracowników do PUP zgłaszają się pracodawcy, którzy nie są do tego zobligowani (a zarazem zainteresowanie pracodawców z województwa kujawsko-pomorskiego usługami z zakresu *outplacementu*, świadczonymi przez instytucje komercyjne, jest bardzo niskie).

Z drugiej strony, omawiane przepisy mają zastosowanie zaledwie w przypadku części zwolnień. Nie dotyczą bowiem sytuacji, w której z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy zwalniana jest liczba pracowników nie przekraczająca progu wskazanego w zapisach ustawowych. Z obserwacji pracowników PUP wynika, że nierzadko pracodawcy rozciągają proces zwolnień na dłuższy okres, żeby uniknąć wymogu informowania o przeprowadzanej redukcji zatrudnienia. Proporcja pomiędzy pracownikami, których zwolnienia zostają zgłoszone do PUP, a pozostałymi pracownikami zwalnianymi z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy, nie są możliwe do wiarygodnego ustalenia, ponieważ liczba osób, które po zwolnieniu z pracy nie zarejestrowały się w PUP, nie jest monitorowana.

Wymogi prawne nie odnoszą się również do sytuacji redukowania zatrudnienia poprzez nieprzedłużanie umów o pracę zawartych na czas określony oraz rezygnację z zawierania kolejnych umów cywilnoprawnych lub z kontynuowania współpracy z osobami pracującymi na zasadzie samozatrudnienia – ponieważ nie dochodzi wówczas do rozwiązania stosunku pracy (który, w sensie formalnym, nie istnieje).

Przedstawione wyniki wskazują, że zwiększenie powszechności stosowania *outplacementu* wymaga podjęcia działań wpływających na uwarunkowania pozaprawne, w szczególności na zasób posiadanej przez pracodawców wiedzy na temat zwolnień monitorowanych, poziom poczucia odpowiedzialności pracodawców za zwalnianych pracowników oraz znajomość oferty instytucji rynku pracy w zakresie *outplacementu*.

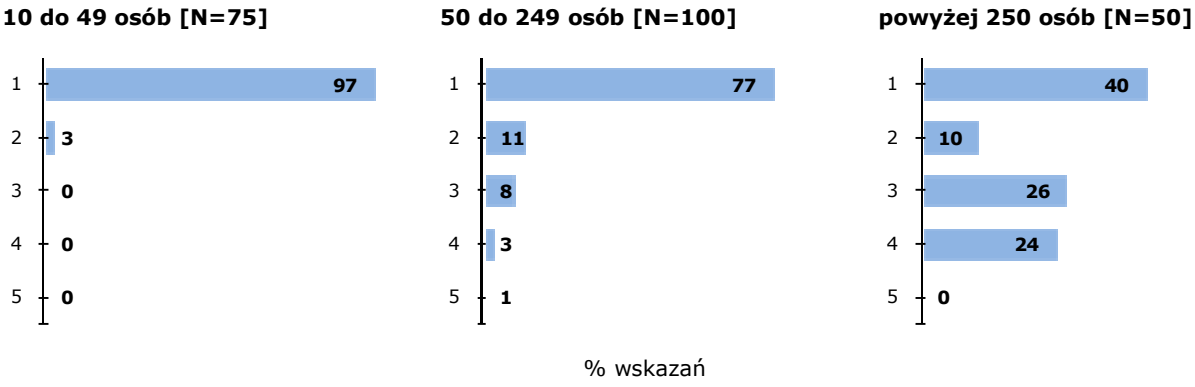
3.3. Świadomość i motywacja działaczy związków zawodowych

Do kluczowych interesariuszy, których stanowisko i zaangażowanie (lub jego brak) wpływa na prowadzenie *outplacementu*, należą związki zawodowe. Wynika to zarówno ze zobowiązań, jakie w kwestii przekazywania informacji związkom zawodowym oraz prowadzenia z nimi konsultacji nakładają na pracodawców przepisy prawa, jak i z wpływu działaczy związkowych na załogę.

Wyniki sondażu z pracodawcami z województwa kujawsko-pomorskiego wskazują, że odsetek firm, w których działa co najmniej jeden związek zawodowy, rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa: wynosi 3% w firmach małych, 22% w średnich i 60% w dużych, przy czym w co drugim (50%) przedsiębiorstwie zatrudniającym co najmniej 250 pracowników działa więcej, niż jeden związek.

Wykres 21: Czy w Pana/Pani firmie działa związek zawodowy?

1. nie
2. tak, jeden związek
3. tak, dwa związki
4. tak, trzy lub więcej
5. odmowa odpowiedzi



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Jakkolwiek w badaniu skoncentrowano się na roli związków zawodowych, wydaje się, że większość wniosków można odnieść ogólnie do działających na poziomie zakładu pracy instytucji reprezentujących stronę pracowniczą (a zatem również do rad pracowników). Większość reprezentantów strony pracowniczej, z którymi przeprowadzono wywiady, łączyła zresztą funkcje działaczy związkowych i członków rad.

Faktyczna rola odgrywana przez związki zawodowe w zakładzie pracy jest uwarunkowana szeregiem czynników. Jednym z nich są kompetencje działaczy związkowych, przede wszystkim w zakresie oceny ekonomicznej przedsiębiorstwa (z tego względu warto wspomnieć o zaobserwowanej podczas badania jakościowego tendencji do doszkalania się przez związkowców, w tym w ramach projektów realizowanych przy wsparciu z PO KL).

Istotna jest także postawa pracodawcy wobec współpracy ze związkami. Podczas badania zidentyfikowano przykłady traktowania związków jako istotnego partnera w zarządzaniu zakładem, ale również – przykłady traktowania ich jako strony niekompetentnej, której wpływ powinien być, na ile to możliwe, minimalizowany:

> *Ja jestem kapitalistą i reprezentuję stronę pracodawcy, trudno mi obiektywnie wypowiadać się na temat roli związków zawodowych. W przypadku [nazwa przedsiębiorstwa] prowadzimy tutaj dialog. Ale gdybym miał taką możliwość, ja bym się pozbył związków zawodowych, to jest oczywiste.*
>
> *[Prezes dużego przedsiębiorstwa]*

> *Związki są w jednej ze spółek. Rada w rzeczywistości nie pełni żadnej funkcji. Jest, bo się stworzyła, ale nie pełni żadnej roli w zarządzaniu. Ja bym bardzo sobie życzył, żeby tak zostało, żeby rada nie musiała być partnerem i żeby pracownicy nie musieli się zrzeszać w związki. To jest jedno z moich głównych zadań. Oczywiście są różne związki zawodowe, ale myślę, że niezależnie od konfiguracji jest to niekorzystne dla pracodawcy. Dużo się mówi o partnerstwie, ale to nigdy nie jest partnerstwo. Jeśli pracodawca jest po to, by zarabiać pieniądze dla udziałowców lub właścicieli, to jakiekolwiek związki wymagają dyskusji o rzeczach, na których się nie znają. Gdybyśmy my musieli konsultować zmiany, które wprowadzamy, to byłaby absolutna katastrofa. Już by nas nie było.*
>
> *[Dyrektor personalny dużego przedsiębiorstwa]*

W powyższych cytatach warto zwrócić uwagę na dwie kwestie. W pierwszym, na odwołanie się przez respondenta do pełnionej roli, w której – jak wynika z przytoczonej wypowiedzi – nie mieści się dobrowolna współpraca ze związkami zawodowymi[41]. W drugim cytacie interesujące wydaje się przyjmowanie przez respondenta założenia, że przedstawiciele związków zawodowych i rad pracowników są niekompetentni niejako „z definicji”. Wydaje się, że przypisywana im przez respondenta niekompetencja w istocie polega na tym, że przedstawiciele strony pracowniczej nie kierują się logiką maksymalizacji zysku finansowego przedsiębiorstwa.

W wypowiedziach niektórych przedstawicieli przedsiębiorstw pobrzmiewała obawa przed potencjalnie destrukcyjnym wpływem związków zawodowych na przedsiębiorstwo:

> *Najgorsze jest to, że te rady lub związki, wymagając konsultacji pewnych kwestii działałyby same na własną zgubę. Rynek, na którym działa nasza firma zmienił się bardzo mocno i wymaga wielkiej elastyczności. Gdybyśmy nie mogli działać swobodnie, to albo już by nas nie było, bo zostalibyśmy kupieni, albo działalibyśmy na granicy opłacalności.*
>
> *[Dyrektor personalny dużego przedsiębiorstwa]*

Perspektywa zagrożenia funkcjonowania firmy w wyniku rozprzestrzeniania się kryzysu gospodarczego niejednokrotnie doprowadza do przybliżenia stanowiska związków zawodowych do stanowiska pracodawców. W wywiadach jakościowych wspominali o tym przedstawiciele obu stron:

> *B: Proszę powiedzieć, jakie doświadczenia z poprzednich zwolnień przełożyły się na to, że teraz wszystko przebiegło tak spokojnie i sprawnie?*
>
> *R: Może nie tyle doświadczenia, co nasze spotkania z kolegami na zjazdach sekcji krajowej, gdzie się nasłuchaliśmy, że zakładów, w których związki dzieliły podwyżki, już nie ma. A my jesteśmy. Zaproponowano nam przekształcenia kilku działów w spółki zależne. Po tych zwolnieniach spotykaliśmy się z zarządem: albo idziemy do przodu i przekształcamy się, albo zostaje nas 500. Poszliśmy na to. Nie było to łatwe. (...) Byliśmy świadomi, że (...) musimy coś zrobić: albo ograniczyć to zatrudnienie, czyli zwolnić część tej załogi albo padniemy wszyscy, bo z czego tych ludzi utrzymać.*
>
> *[Przedstawiciel związku zawodowego w dużym przedsiębiorstwie]*
>
> *R: My jako związki zawodowe potrafimy ocenić zasadność tych zwolnień. Tu są dwa związki, jesteśmy przewodniczącymi, którzy pracują tu wiele lat. (…) Nam zdarzało się również strajkować, jeśli uważaliśmy, że należy tak zrobić. (...) Gdy były te zwolnienia, uznaliśmy, że nie ma innego wyjścia: staraliśmy się z pracodawcą współdziałać, żeby pomóc pracodawcy i pracownikom. (...)*
>
> *B: Czy były jakieś Państwa postulaty, które nie zostały spełnione? Czy walczyliście Państwo o wsparcie dla osób zwalnianych?*
>
> *R: Trudno [było] walczyć o jakiekolwiek wsparcie. Ale my nie podpisaliśmy porozumienia o zwolnieniach grupowych. To nam pozwoliło na pewne ruchy wobec pracowników zwalnianych, ale to są pewne kruczki.*
>
> *[Przedstawiciel związku zawodowego w dużym przedsiębiorstwie]*
>
> *B: Chciałbym zapytać o udział związków zawodowych…*
>
> *R: Tu jest dialog. Firma jest w tak trudnym okresie, że tu na swary i kłótnie nie ma miejsca, mogę nawet powiedzieć, że pewne rzeczy zostały uzgodnione. Pełna współpraca.*
>
> *[Prezes dużego przedsiębiorstwa]*

[41] Podobnie jak kwestia odpowiedzialności za zwalnianych pracowników (porównaj: rozdział 3.2.2. Można zakładać, że promocji dialogu społecznego na poziomie zakładu pracy mogłaby służyć próba redefinicji roli przedsiębiorcy – podobnie, jak rekomendujemy to w przypadku działań zmierzających do podniesienia poziomu odpowiedzialności za zwalnianych pracowników.

Należy zaznaczyć, że uproszczeniem byłoby przyjęcie, że na kontinuum pomiędzy jednoznacznym przedkładaniem interesu firmy nad interes pracowników, którzy zostaliby zwolnieni w pierwszej kolejności, a stanowiskiem odwrotnym[42], pracodawcy zajmują pozycję bliską pierwszego krańca, a związki zawodowe – drugiego (z ewentualną skłonnością do zbliżenia się do stanowiska pracodawców w sytuacji kryzysu).

Po pierwsze, konieczne jest wzięcie pod uwagę faktu, że związki zawodowe mogą bronić swoich członków przed zwolnieniami bardziej skutecznie, niż innych pracowników. Taką możliwość daje choćby obowiązek uprzedzenia związków zawodowych o tym, którzy członkowie zostali wytypowani do zwolnienia. Związki zawodowe przekazując tę informację zainteresowanym umożliwiają im schronienie się przed zwolnieniem z pracy na zwolnieniu lekarskim. W efekcie, w przypadku członków związku ryzyko zwolnienia jest mniejsze, niż w przypadku innych pracowników. Ilustruje to następujący przypadek:

> *Pracownicy, którzy nie należeli do związków, wypowiedzenie dostawali z dnia na dzień. I oni już nie pracują. Może to nie jest w porządku, ale coś za coś. Natomiast 95% pracowników, którzy należeli do związków, oni wrócili, bo uchronili się na chorobowym [do czasu poprawy sytuacji zakładu i decyzji pracodawcy o zmniejszeniu skali redukcji zatrudnienia]. Nie wszyscy, bo byli i tacy, którzy świadomie zrezygnowali z pracy.*
>
> *[Przedstawiciel związku zawodowego w dużym przedsiębiorstwie]*

Wydaje się zatem, że – oprócz oceny kondycji przedsiębiorstwa – na zrozumienie wykazywane przez związki zawodowe wobec konieczności zwolnień wpływa również fakt, że pracownikami poświęcanymi w imię zwiększenia szans przetrwania firmy prawdopodobnie nie będą w pierwszej kolejności członkowie związków[43]. Za taką interpretacją przemawia również opinia wyrażona przez jednego z pracodawców uczestniczących w badaniu jakościowym, zgodnie z którą ustalenie ze związkami zawodowymi zagadnień związanych z restrukturyzacją zatrudnienia okazało się łatwiejsze, niż negocjacje płacowe.

Druga korekta polega na wskazaniu, że przedstawiciele związków zawodowych nie zawsze wykazują większe zrozumienie interesów zwalnianych pracowników, niż pracodawcy. Za przykład, że nie jest to regułą, może posłużyć porównanie stosunku dwóch respondentów: przedstawiciela związku zawodowego oraz prezesa przedsiębiorstwa (innego, niż to, w którym działał związek) do kwestii ewentualnego rozpoczęcia działalności konkurencyjnej wobec byłego pracodawcy przez osoby zwolnione z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy. O ile prezes z własnej inicjatywy uchylił zwolnionym pracownikom klauzulę o zakazie konkurencyjności, która obowiązywałaby przez wyznaczony okres po rozwiązaniu umowy o pracę, o tyle przedstawiciel związku zawodowego wyrażał podczas wywiadu zasadnicze

---

[42] Porównaj: rozdział 3.2.2.

[43] Podobny wniosek sformułowali autorzy opracowania Agnieszka Flis, Marek Mos, Andrzej Zacharzewski: *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, Akade, Kraków 2002, s. 111.

obiekcje wobec udzielania zwalnianym pracownikom wsparcia, które mogliby wykorzystać w firmie działającej na tym samym rynku, co ich dotychczasowy pracodawca.

Odnosząc się bezpośrednio do stosunku związków zawodowych do *outplacementu*, należy wskazać występowanie wśród nich dwóch postaw: akceptacji działań w tym zakresie (a niekiedy również ich wspierania) lub sprzeciwu. W literaturze dotyczącej projektów *outplacementowych*, realizowanych przez instytucje komercyjne, opisywane są obie reakcje[44], obie zostały również zidentyfikowane w badaniu jakościowym, przy czym postawa akceptacji była reprezentowana przez część przedstawicieli związków zawodowych, z którymi przeprowadzono wywiady, natomiast przypadki sprzeciwu ze strony związków zawodowych były relacjonowane przez przedstawicieli instytucji rynku pracy.

Wskazywany przez konsultantów agencji zatrudnienia i autorów opracowań na temat *outplacementu* sprzeciw związków zawodowych wiąże się z kosztami tego typu działań: przedstawiciele związków opowiadają się za przeznaczeniem środków na odprawy dla zwalnianych pracowników. Z tego względu być może nie przypadkiem zidentyfikowane podczas badania jakościowego sytuacje, gdy postawa związków zawodowych wobec *outplacementu* była przychylna, dotyczyły zwolnień monitorowanych, w ramach których działania wspierające zwalnianych pracowników były realizowane przez PUP, a więc bezpłatnie. W zbadanych przypadkach związki zawodowe nie tylko aprobowały takie działania, ale również sprzyjały im udostępniając pomieszczenia, którymi dysponowały na terenie zakładu pracy, na spotkania przedstawicieli PUP z pracownikami objętymi zwolnieniami[45]. W jednym przypadku zastosowanie rozwiązania polegającego na przeprowadzeniu spotkań pracowników PUP z osobami zwalnianymi na terenie zakładu pracy, a nie w urzędzie, wynikało z inicjatywy członka władz związku zawodowego z tego zakładu, działającego zarazem w powiatowej radzie zatrudnienia.

Opisu przypadków niechęci związków zawodowych do odpłatnego powierzenia zadań z zakresu *outplacementu* dostarcza z kolei fragment wywiadu z konsultantką z agencji zatrudnienia. Według jej relacji:

> *Związki zawodowe [bywają] niechętne outplacementowi i chcą pieniądze przeznaczyć na odprawy. (...) nie zgadzają się na outplacement, buntują ludzi i potem niosą na sztandarach hasła: tyle dla was wygospodarowaliśmy. (...) W wielu sytuacjach nie przebrnięto z pomysłem outplacementu, bo związki zawodowe się nie zgodziły. To nie odpowiada profilowi ich działań. Działacze wprost mówią: "Ja nie będę się mógł tym pochwalić. Jak wywalczę 400 złotych na osobę - to będzie moja sława".*
>
> *[Konsultantka agencji zatrudnienia]*

[44] Porównaj: Małachowski W., *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Orgmasz, Warszawa 2006, s. 180.

[45] Taki udział związków zawodowych w projekcie *outplacementu* jest przydatny, ponieważ nawet jeżeli w zakładzie pracy są inne pomieszczenia, które pracodawca zgodziłby się przeznaczyć na takie spotkania, siedziba związków zawodowych może być postrzegana przez pracowników jako miejsce bardziej przyjazne.

Podobną opinię wyraziła przedstawicielka PUP:

> *Związki zawodowe, które powinny walczyć o prawa pracowników, nie walczą o to, co faktycznie niesie pomoc, czyli o zwolnienia monitorowane. Tylko rzucają się jak Rejtan.*
>
> *[Kierownik Wydziału Pośrednictwa Pracy w PUP]*

Przyjmując założenie, że *outplacement* rzeczywiście jest w danej sytuacji rozwiązaniem lepszym dla zwalnianych pracowników, niż wypłacenie im odpraw, można wskazać kilka hipotez wyjaśniających motywy sprzeciwu ze strony związku zawodowego. Te trzy hipotezy, które nazywamy „hipotezą populizmu”, „hipotezą ignorancji” oraz „hipotezą unikania odpowiedzialności”, nie wykluczają się wzajemnie, ponieważ związki zawodowe sprzeciwiając się *outplacementowi* mogą kierować się różnymi motywami.

Zgodnie z „hipotezą populizmu" (sugerowaną przez przedstawicieli instytucji rynku pracy, z którymi przeprowadzono wywiady jakościowe), związki wybierają rozwiązanie, które – jak zakładają – zapewni im poklask ze strony załogi. Z kolei według „hipotezy ignorancji", działacze związkowi oponują przeciwko zastosowaniu *outplacementu*, ponieważ nie są świadomi płynących z niego pożytków. Obie przywołane hipotezy mają pewne ograniczenia. Pierwsza – ponieważ (jak wskazują przykłady opisywane w literaturze przedmiotu[46]), związki zawodowe mają realne szanse przekonania pracowników o przydatności działań z zakresu *outplacementu* – nie są zatem „zakładnikami" początkowej opinii załogi. Druga – ponieważ działacze mogą wprawdzie żywić nieufność wobec *outplacementu*, wynikającą z nieznajomości jego zalet[47], ale wydaje się nieprawdopodobne, żeby nie zdawali sobie sprawy, że trwałego zabezpieczenia sytuacji zwalnianego pracownia nie gwarantują również odprawy, które pomimo to preferują.

Wskazane ograniczenia dwóch pierwszych wyjaśnień przemawiają za poszukiwaniem kolejnego. Dostarcza go „hipoteza unikania odpowiedzialności", zgodnie z którą opór związków zawodowych wynika z niechęci do podjęcia ryzyka autoryzowania programu, który może okazać się nieskuteczny. Z tej perspektywy zaletą odpraw byłaby nie tyle gwarancja, że będą bardziej skuteczne, niż *outplacement*, lecz fakt, że odpowiedzialność za wykorzystanie odpraw jest przypisywana wyłącznie osobom, które je otrzymały. Tymczasem akceptując decyzję o przeprowadzeniu *outplacementu* związek zawodowy naraża na szwank swój autorytet, który może ucierpieć, jeżeli program okaże się nieskuteczny. Do pewnego stopnia ryzyko takie ponosi również pracodawca. Wydaje się jednak, że w przypadku związków zawodowych jest ono większe. W tym kontekście warto przywołać ustalenia badaczy, którzy analizując dane z badań ilościowych, przeprowadzonych w czterech krajach europejskich[48],

---

[46] Na przykład zdaniem Witolda Małachowskiego, autora publikacji E*lastyczne zarządzanie kapitałem. Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkim – „oznacza podobną reakcję załogi”* (s. 181).

[47] Posiadanie przez część działaczy związkowych jedynie ograniczonej wiedzy na temat *outplacementu* potwierdzają wywiady przeprowadzone w ramach badania jakościowego.

[48] Nie było wśród nich Polski.

w trzech z nich uzyskali poparcie dla hipotezy, zgodnie z którą członkowie związków zawodowych oczekują od organizacji związkowej przede wszystkim ochrony przed zwolnieniami, a wzrost poczucia zagrożenia utratą pracy zmniejsza ich poparcie dla związku[49]. Wprawdzie wynik ten nie odnosi się bezpośrednio do kwestii *outplacementu*, ale wskazuje, że postawa związku w sytuacji zwolnień ma kluczowe znaczenie dla jego legitymizacji. Dodatkowe znaczenie może odgrywać fakt, że związki zawodowe reprezentując załogę występują w roli, w której niestosowne wydawałoby się kwestionowanie zdolności zwalnianego pracownika, otrzymującego odprawę, do odpowiedzialnego pokierowania swoim losem.

Przy formułowaniu wszystkich zaproponowanych powyżej hipotez za punkt wyjścia przyjęto, że *outplacement* byłby dla zwalnianych pracowników rozwiązaniem obiektywnie korzystniejszym, niż odprawy. Należy jednak zauważyć, że założenie to nie we wszystkich sytuacjach musi być trafne. Na przykład część uczestniczących w badaniu jakościowym pracodawców wskazywała, że w przypadku pracowników dysponujących kompetencjami pozwalającymi na trafną ocenę dostępnych opcji, optymalne byłoby pozostawienie wyboru formy wsparcia osobom, które miałyby zostać nim objęte. Z perspektywy tworzenia mechanizmów minimalizujących ryzyko wystąpienia barier utrudniających realizację działań związanych z *outplacementem* w przedsiębiorstwach, szczególnie ważne wydaje się natomiast zwiększenie wśród związków zawodowych wiedzy na temat *outplacementu*, także po to, by dysponowały realnymi możliwościami oceny zasadności dostępnych form wsparcia zwalnianych pracowników[50].

3.4. Komunikacja w związku z *outplacementem*

Wyniki badania wskazują, że dla przebiegu procesu restrukturyzacji zatrudnienia, w tym także udzielania wsparcia zwalnianym pracownikom, kluczowe znaczenie ma komunikacja pomiędzy wszystkimi zaangażowanymi stronami. W szczególności należy zwrócić uwagę na kwestię komunikacji pomiędzy przedstawicielami pracodawcy a zwalnianymi pracownikami.

Elementarną potrzebą zwalnianych pracowników jest otrzymanie czytelnych i zrozumiałych informacji na temat sytuacji, w której się znaleźli oraz przysługujących im uprawnień

---

[49] De Witte, H.; Sverke, M; Van Ruysseveldt, J; Goslinga, S; Chirumbolo, A; Hellgren, J; Näswall, K: *„Job Insecurity, Union Support and Intentions to Resign Membership: A Psychological Contract Perspective”* (w:) *European Journal of Industrial Relations*, Volume 14, Number 1, s. 85–103 – w artykule tym czytamy między innymi: „Uważamy, że oczekiwanie ochrony przed niepewnością zatrudnienia [*job insecurity*] stanowi jeden z kluczowych elementów psychologicznego kontraktu pomiędzy członkami związku zawodowego a ich związkiem, co jest spójne z rezultatem [badania], według którego członkowie podkreślają, że bezpieczeństwo zatrudnienia stanowi jedną z głównych korzyści wynikających z przynależności związkowej. (...) Dla członków, doświadczenie niepewności zatrudnienia oznacza naruszenie ich psychologicznego kontraktu ze związkiem, ponieważ oczekiwanie, że związek uchroni i ch przed tą niepewnością, nie zostało spełnione [“We argue that the expectation to be protected from job insecurity forms one of the core elements in the psychological contract between union members and their union, consistent with the finding that members emphasize job security as one of the key benefits of union membership. (...) For members, the experience of job insecurity implies the violation of their psychological contract with the union, since the expectation that their union will protect them against insecurity has not been met. (...)”]” – s. 88-89.

[50] Zalecenie to zostało rozwinięte w rozdziale 4, zawierającym rekomendacje.

i świadczeń. Relacje pracowników urzędów pracy wskazują, że zainteresowanie zwalnianych pracowników takimi informacjami jest bardzo wysokie. Uczestniczący w badaniu konsultanci agencji zatrudnienia podkreślali również psychologiczne znaczenie przeprowadzenia rozmów ze zwalnianymi osobami:

> *Z ludźmi trzeba rozmawiać. Każdy, kto widział przerażenie osoby, która została zwolniona, niezależnie od stanowiska, czy to był dyrektor czy nie, to wie, że z ludźmi trzeba rozmawiać.*
>
> *[Konsultantka agencji zatrudnienia]*

Niektórzy respondenci zwracali uwagę, że o stosunku pracowników do oferowanego im wsparcia może przesądzić stosowany przez pracodawcę sposób komunikacji.

> *Pracownicy postrzegają outplacement w zależności od tego jak jest przeprowadzany. [Dobrze, jeżeli] jest wysoka kultura rozmowy z ludźmi, jeśli to się dzieje z wyprzedzeniem, przed zwolnieniami, jeżeli nie ma niedomówień. Ważny jest czas, w którym to się robi. Pracownicy są skłonni to akceptować.*
>
> *[Przedstawiciel organizacji pracodawców]*

Stopień przejawianej przez pracodawcę gotowości do komunikowania się ze zwalnianymi pracownikami oraz formy, w jakiej się z nimi komunikuje, w znacznej mierze wpływa na to, jak pracownicy odczytają jego stosunek do kwestii zwolnień. Można zakładać, że w zależności od sposobu udzielenia informacji ta sama propozycja wsparcia (zwłaszcza, jeżeli ma charakter „miękki", na przykład polega na rozwijaniu kompetencji poszukiwania pracy), może zostać potraktowana jako oznaka rzeczywistych starań pracodawcy, albo jako „ochłap" (tego ostrego sformułowania użył jeden z respondentów, odnosząc się do przypadków udzielania pracodawcom pozornego wsparcia).

Uczestniczący w badaniu jakościowym respondenci dobrze znający środowisko przedsiębiorców, a zarazem nie reprezentujący – w ramach badania – konkretnej firmy (konsultantka agencji zatrudnienia oraz przedstawiciel organizacji zrzeszającej przedsiębiorców) wskazywali, że osoby odpowiedzialne za sprawy personalne często nie są przygotowane do poradzenia sobie z sytuacją zwalniania pracowników, przez co decyzja o zwolnieniu nie jest przekazywana w odpowiedni sposób osobom otrzymującym wypowiedzenia:

> *To jest też trudność osób, które wręczają zwolnienia. Pomimo, że różne rzeczy mogą być zaplanowane, czy przygotowane, to w momencie wręczania zwolnienia, pojawia się silny stres po obu stronach. I wtedy nawet jeśli zwalniane osoby są poinformowane o tym z czego mogą skorzystać, to jest informacja, która nie zostaje wykorzystana.*
>
> *[Konsultantka agencji zatrudnienia]*

Jakkolwiek komunikacja ze związkami zawodowymi nie zastępuje bezpośredniej komunikacji z załogą, może znacznie ją ułatwić. Warto wspomnieć, że z przeprowadzonych wywiadów wynika, że związki, wprowadzone w zagadnienia związane z kondycją i strategią przedsiębiorstwa, mogą pełnić rolę mediatora pomiędzy perspektywą pracodawcy a perspektywą załogi, rozumiejąc swoją rolę raczej jako reprezentowanie faktycznych interesów załogi, niż opinii przeważających wśród pracowników. Za ilustrację

nie identyfikowania się w pełni przez działaczy związkowych z perspektywą pracowników, a zarazem jej empatycznego rozumienia, może posłużyć fragment jednego z przeprowadzonych wywiadów:

> *R: Załoga zresztą do tej pory nie wierzy w złą sytuację firmy. A ta sytuacja jest zła. (...)*
>
> *B: Czy występują różnice między perspektywą związków i pracowników?*
>
> *R: Różnice były, są i będą. Mamy specyficzną załogę, załoga jest nastawiona nieufnie i do zarządu firmy i do związków. Mimo tego, że nas wybierają, bo to już moja siódma kadencja, zdanie załogi zawsze jest inne. Załoga zawsze wie najlepiej jak należy zrobić. Uważam, że załoga została troszkę oszukana, bo w momencie prywatyzacji w [rok], mieliśmy tu mieć „och i ach”, a od tego momentu jest coraz gorzej. Kolejni właściciele nic nie wnosili do tej firmy, ale za to dużo wynosili i może dlatego załoga jest zrażona.*
>
> *[Członek władz związku zawodowego w dużym przedsiębiorstwie]*

Zapewnieniu odpowiedniej jakości procesów komunikacyjnych pomiędzy pracodawcą a załogą oraz jej przedstawicielami sprzyja wprowadzenie odpowiednich rozwiązań dotyczących struktury oraz kultury organizacyjnej firmy. Do takich rozwiązań, zidentyfikowanych podczas badania, należało zapewnienie cykliczności spotkań pomiędzy pracodawcą a przedstawicielami załogi, a także włączenie do zarządu przedsiębiorstwa wybranego przez pracowników przedstawiciela załogi, oddelegowanego do kontaktów ze związkami zawodowymi. Oba rozwiązania usprawniają przebieg dialogu społecznego na poziomie zakładu pracy oraz podnoszą jego rangę.

Na procesy komunikacyjne w firmie, dotyczące spraw pracowniczych, ma szanse wpłynąć również wprowadzenie kodeksu ustalającego zasady odpowiedzialności społecznej, które w niej obowiązują, dotyczące między innymi relacji pomiędzy firmą a jej pracownikami oraz przełożonymi a podwładnymi. Tego rodzaju kodeks, przyjęty w jednej z badanych firm, zobowiązuje członków kadry kierowniczej między innymi do przeprowadzenia rozmowy z pracownikiem, który odchodzi z pracy (niezależnie od przyczyn odejścia). Zawiera zarówno ogólne wymagania, odnoszące się do zapewnienia etycznego postępowania wobec pracownika opuszczającego zakład pracy, jak i konkretne zalecenia, dotyczące na przykład przekazywania osobom odchodzącym na emeryturę informacji o przysługujących im świadczeniach. W firmie tej powołany został również rzecznik do spraw etyki. Sprawy związane z restrukturyzacją zatrudnienia nie były dotychczas głównym obszarem jego działalności, jednak pod wpływem przekazanych przez niego uwag pracowników, położono większą wagę do formy proponowania pracownikom odejścia na emeryturę. Dla osób odchodzących na emeryturę zorganizowano między innymi spotkanie z prezesem.

Jakość dialogu pomiędzy pracodawcą a pracownikami, a także związkami zawodowymi, jest istotnym czynnikiem wpływającym na zdolności adaptacyjne przedsiębiorstwa, procesy restrukturyzacji zatrudnienia, a także – przebieg projektów z zakresu *outplacementu*. W przypadku realizowania *outplacementu* zewnętrznego, ważna jest również komunikacja pomiędzy instytucją odpowiedzialną za jego realizację a związkami. Uzyskanie ze strony związku zawodowego akceptacji planowanych działań znacznie zwiększa szanse

ich powodzenia, ze względu na wpływ, jaki wywiera na opinie załogi. Stąd konsultacje z działającymi w danym zakładzie pracy związkami są przez część agencji zatrudnienia traktowane jako istotny etap projektów z zakresu *outplacementu*:

> *Jeśli związki zawodowe są negatywnie nastawione do takich działań, to one są nośnikami złych informacji. W procesach zewnętrznych, takich jak my realizujemy, najpierw odbywa się spotkanie ze związkami zawodowymi, na których my przedstawiamy propozycje, tłumaczymy ich cel, a później odbywa się spotkanie z pracownikami. I to ratuje możliwość realizacji projektu. Na spotkaniu (...) uzgadniamy wspólnie, co mamy do zrobienia. Jeżeli takiego spotkania by nie było, to jestem przekonana, że nikt by się do projektu nie zgłosił, albo zgłosiłby się z bardzo negatywnym nastawieniem.*
>
> *[Konsultantka agencji zatrudnienia]*

Tak jak poparcie *outplacementu* przez związek zawodowy może zachęcić zwalnianych pracowników do udziału w projekcie, tak negatywne nastawienie związku może skutecznie ów projekt storpedować:

> *Te złe informacje przekazywane są w ten sposób: „gdyby nie te działania, to pracownicy by dostali te pieniądze”, albo, że będą musieli za nie zapłacić. Albo jesteśmy nazywani hienami cmentarnymi. Więc tak negatywnie tę informację można sprzedać.*
>
> *[Konsultantka agencji zatrudnienia]*

Należy także wspomnieć o – opisywanych w literaturze – przypadkach pozyskiwania przez instytucje realizujące *outplacement* akceptacji planowanych działań poprzez manipulowanie związkami zawodowymi. W publikacji „*Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*" zacytowana została – za tytułem prasowym – następująca relacja konsultanta firmy doradczej:

> *W przypadku jednego z naszych klientów zaprosiliśmy związkowców na wspólną konferencję prasową na temat zwolnień i wsparcia dla zwolnionych. Nie wypadało im przy dziennikarzach występować przeciwko outplacementowi. Chcąc nie chcąc wyrazili poparcie dla programu, a w każdym razie tak to zostało odebrane. Później zaś trudno im było się od tego odżegnywać* [51].

Jakkolwiek tego typu manipulacje zapewne niekiedy przynoszą doraźny skutek, wydaje się, że w dłuższej perspektywie mogą zaowocować raczej wzrostem niechęci wobec *outplacementu* i obniżyć zaufanie do instytucji, które go realizują.

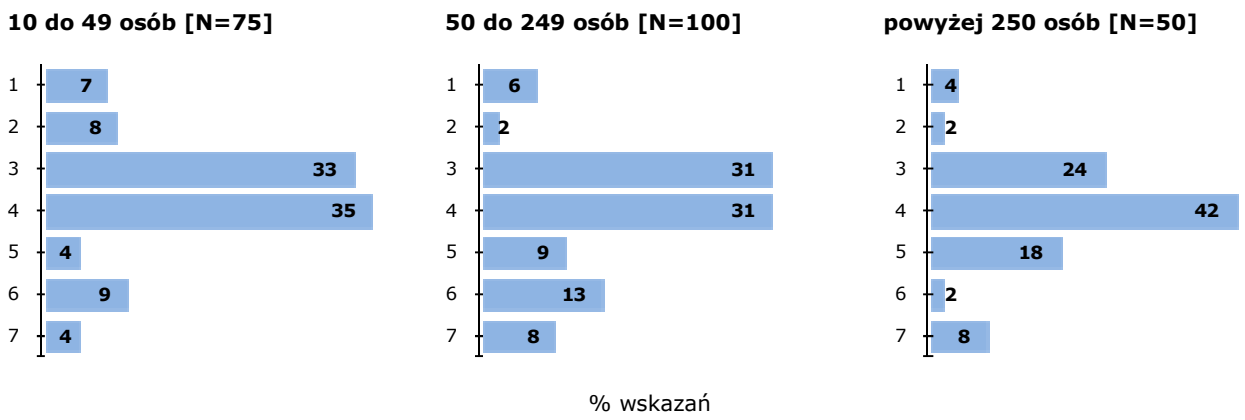
3.5. Zdolności adaptacyjne zwalnianych pracowników w kontekście rynku pracy

Wyniki sondażu z pracodawcami z województwa kujawsko-pomorskiego wskazują, że około połowa firm małych (48%) i średnich (53%) oraz przeszło sześć na dziesięć dużych (62%) uważa za „raczej prawdopodobne", „bardzo prawdopodobne" lub „pewne" zatrudnienie pracowników na nowoutworzonych miejscach pracy, w okresie do końca 2010 roku.

[51] Porównaj: Małachowski W., *Elastyczne zarządzanie kapitałem. Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkim*, Wydawnictwo Orgmasz, Warszawa 2006, s. 181.

Wykres 22: Na ile prawdopodobne jest, że do końca 2010 roku Pana/Pani firma będzie zatrudniała, pracowników na nowoutworzonych miejscach pracy?

1. wykluczone
2. bardzo nieprawdopodobne
3. raczej nieprawdopodobne
4. raczej prawdopodobne
5. bardzo prawdopodobne
6. pewne
7. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Z kolei w badaniu przeprowadzonym na początku 2009 roku przez WUP w Toruniu zamiar zatrudnienia nowych pracowników jeszcze w tym roku wyraziło 59% pracodawców.

Chęć zatrudniania w 2009 r. nowych pracowników zadeklarowało 324 objętych badaniem podmiotów[52]. Pracodawcy ci łącznie planują zatrudnić 2.603 pracowników. Pracodawcy największe zapotrzebowanie zgłaszali na pracowników z grupy wielkiej: pracownicy przy pracach prostych, robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy, specjaliści, operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń, technicy i inny średni personel osób oraz pracownicy biurowi. A jeśli rozbijemy te wielkie kategorie na poszczególne zawody, to największe szanse na znalezienie pracy w przyszłym roku mają osoby o następujących zawodach: robotnik gospodarczy, robotnik pomocniczy w przemyśle przetwórczym, robotnik drogowy, szwaczka oraz sprzedawca.

Z kolei, jeśli chodzi o zwolnienia pracowników planowane na rok 2009 to zostały oszacowane na poziomie 1.936 osób, czyli 1,2% zatrudnienia w przedsiębiorstwach. Największa redukcja planowana była w zawodach: robotnik pomocniczy w przemyśle przetwórczym, ślusarz, robotnik gospodarczy, pracownik biurowy, zdobnik szkła.

[52] Dane przytaczane za: *Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie kujawsko-pomorskim w 2008 r.*, Toruń 2009.

Porównując informacje dotyczące planowanych zwolnień i zatrudnień pracowników[53] można zauważyć, że planowane przyjęcia do pracy, jak i zwolnienia z pracy często dotyczą osób z tymi samymi zawodami, a w przypadku niektórych zawodów, jak na przykład robotnik gospodarczy i pomocniczy popyt przewyższa nawet podaż. Jednak część zwolnionych z racji swojego zawodu z pewnością będzie miała większe problemy ze znalezieniem pracy, co wynikać może z faktu, iż na terenie województwa kujawsko–pomorskiego występuje znaczna przewaga zawodów nadwyżkowych, a więc takich, w których bezrobotnych jest więcej w stosunku do istniejących ofert pracy. I tak na przykład zawody takie jak ślusarz czy robotnik pomocniczy w przemyśle przetwórczym, których dotyczy największa planowana redukcja zatrudnienia, znajdują się wśród zawodów stosunkowo mocno reprezentowanych wśród zawodów nadwyżkowych[54], a więc osobom tym trudniej może być znaleźć pracę niż np. robotnikom gospodarczym czy zbrojarzom, którzy należą do zawodów deficytowych w regionie.

Przytoczone dane warto jednak zestawić z informacją, iż liczba osób poszukujących pracy jest wciąż zdecydowanie wyższa niż liczba dostępnych ofert pracy. W 2008 r. do powiatowych urzędów pracy zgłoszono 61.672 ofert pracy, zaś w tym samym czasie do rejestrów bezrobotnych napłynęło 171.668 osób, tak więc na 1 ofertę przypadało prawie 3 noworejestrujących się (rok wcześniej stosunek ten wynosił 1:2)[55]. Informacje pracodawców o planowanych zwolnieniach i zatrudnieniach mają charakter wyłącznie orientacyjny, ponieważ nawet, jeśli bilans zwolnień i zatrudnienia w niektórych kategoriach jest dodatni, nie oznacza to, że wszyscy zwolnieni znajdą pracę, gdyż po utracie pracy będą konkurowali w jej poszukiwaniu nie tylko z pozostałymi zwolnionymi z danej grupy zawodowej, ale również czy przede wszystkim z pozostałymi poszukującymi pracy w podobnym zawodzie, w tym również z osobami, które powróciły z zagranicy, a więc do tej pory były nieobecne na lokalnym rynku pracy.

Podsumowując, z perspektywy szans skutecznej realizacji projektów z zakresu *outplacementu* informację o planach zatrudniania nowych pracowników należy oczywiście uznać za pozytywną. Zarazem jednak, szanse objęcia nowoutworzonych stanowisk przez osoby uprzednio zwolnione z zakładów pracy działających na terenie województwa kujawsko-pomorskiego będą zależały od zgodności ich kompetencji z zapotrzebowaniem pracodawców. Zamiar zatrudniania nowych pracowników jest optymistyczną zapowiedzią przyszłego rozwoju przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego. Należy jednak wskazać, że o ile dekoniunktura gospodarcza zasadniczo prowadzi do zwalniania pracowników, o tyle nie zachodzi zależność

[53] Porównaj: *Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie kujawsko-pomorskim w 2008 r.*, Toruń 2009, s. 38-39, tabele: 19 i 20.

[54] Porównaj: *Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie kujawsko-pomorskim w 2008 r.*, Toruń 2009, s. 30, tabela 10.

[55] Porównaj: *Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie kujawsko-pomorskim w 2008 r.*, Toruń 2009, s. 27.

odwrotna: rozwój gospodarczy (mierzony na przykład liczą podmiotów gospodarczych czy wartością produkcji) nie musi przekładać się na poprawę sytuacji na rynku pracy. W okresie 1999-2004 w województwie kujawsko-pomorskim brakowało takiej pozytywnej zależności[56].

Konsekwencje przemian zachodzących w sektorze przedsiębiorstw obserwowane na rynku pracy zależą w znacznej mierze od kwalifikacji i zdolności adaptacyjnych pracowników i osób poszukujących pracy. Na ten aspekt zwrócono uwagę m.in. w diagnostycznej części PO KL, w której czytamy między innymi: „(...) nasilenie trudności przy zmianie kwalifikacji jest tym silniejsze, im niższy jest poziom wykształcenia osób zaangażowanych w pracę w sekcjach przechodzących restrukturyzację. Ponadto, zaobserwować można, że wzrost zatrudnienia jest wyższy w firmach z regionów o lepszej infrastrukturze, jak i z wyższym poziomem kapitału ludzkiego"[57].

Szanse skutecznego znalezienia kolejnej pracy przez zwalnianych pracowników zależą w znacznej mierze od ich wieku, doświadczenia zawodowego i zdolności adaptacyjnych – w szczególnie niekorzystnej sytuacji znajdują się osoby starsze, które większość lub całe swoje życie zawodowe przepracowały w jednym zakładzie pracy, nisko wykwalifikowane lub posiadające specyficzne kwalifikacje (na które nie ma zapotrzebowania na lokalnym rynku pracy). Na ten problem zwracali uwagę respondenci, z którymi przeprowadzono wywiady jakościowe:

> *Większość pracowników, których zwalniam pracuje tutaj po 20-parę lat i to jest ich pierwsza praca. Niestety większość z nich pracowała przy obsłudze stanowisk nieuniwersalnych, czyli obsługiwali narzędzia, które są tylko u nas. Czyli to nie jest ani tokarz ani frezer. A w okolicy nie ma innych zakładów, które zajmują się podobną produkcją. (…)*
>
> *[Prezes średniego przedsiębiorstwa]*

> *Trzeba podkreślić, że [nazwa zawodu] to jest bardzo specyficzny zawód. [Nazwa przedsiębiorstwa] ma długą tradycję, więc to byli ludzie, którzy pracowali tutaj 30, 40 lat. Więc bardzo ciężko jest im znaleźć jakieś inne zajęcie.*
>
> *[Dyrektor dużego przedsiębiorstwa]*

> *Zdaję sobie sprawę, że pracownikom [nazwa przedsiębiorstwa] będzie trudno znaleźć pracę gdziekolwiek indziej w przypadku zwolnienia, bo to jest bardzo specyficzny zawód. Ja często idę na wydział produkcji (…). Oni są naprawdę dobrzy! Ale nie wiem czy takiego pracownika można przestawić do innej pracy, skoro on robi to 30 lat. (...)*
>
> *[Dyrektor dużego przedsiębiorstwa]*

Zwracano również uwagę na wysokie prawdopodobieństwo szoku, jaki odczują osoby, których życie od lat było związane z zakładem pracy (często – jednym z nielicznych dużych pracodawców na lokalnym rynku pracy), z którego zostaną zwolnione.

---

[56] Porównaj: *Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2007-2020*. W diagnostycznej części *Strategii…* zapisano między innymi ”Zauważalna poprawa w sferze gospodarczej nie przekładała się na stan rynku pracy. Wyraźne, niekorzystne zmiany nastąpiły w sferze zatrudnienia.” (s. 15), ponadto w dokumencie tym jako zagrożenie dla rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego wskazano między innymi „przekształcenia w gospodarce powodujące mniejsze zapotrzebowanie na pracę" (s. 19).

[57] Program Operacyjny Kapitał Ludzki, s. 27.

Myślę, że byłyby spore problemy z racji tego, że są to ludzie z wieloletnim przywiązaniem do tego zakładu, nawet z pewnymi powiązaniami rodzinnymi. Bo było nierzadko tak, że pracował tu ojciec, matka, dzieci. I nadal tak jest. Jeżeli firma funkcjonuje od tylu lat, to przywiązanie ludzi do tego zakładu jest bardzo silne. Moim zdaniem to będą poważne dramaty.

[Prezes dużego przedsiębiorstwa]

To są ludzie, którzy pracują tu od lat 70-tych, 80-tych. [Nazwa przedsiębiorstwa] była dla nich kiedyś żaglem, sterem, okrętem, dawała wszystko i trudno teraz, po tylu latach wymagać od tych ludzi inicjatywy.

[Prezes dużego przedsiębiorstwa]

Drugi z przywołanych cytatów sygnalizuje również dodatkowy czynnik, który może sprawić, że zwolnienie z pracy będzie traumatyczne dla osób, które ją utracą. Czynnik ten stanowi kultura organizacyjna, panująca szczególnie często w dużych przedsiębiorstwach, oparta na zasadzie wszechstronnej opieki zakładu nad pracownikami. Warto również dodać, że utrata pracy może być dla części pracowników, przyzwyczajonych do dotychczasowych realiów, w ramach których funkcjonował zakład pracy, tym bardziej dotkliwa, że argumenty uzasadniające konieczność zwolnień wymogami ekonomicznymi mogą być dla nich niewiarygodne. Pośrednio wskazuje na to wypowiedź kolejnego respondenta (która, ponadto, sygnalizuje fundamentalne różnice w postrzeganiu rzeczywistości, zachodzących pomiędzy osobami zajmującymi różne stanowiska w tym samym zakładzie pracy[58]):

Mówimy o ludziach z długoletnim stażem pracy, którzy przepracowali większość życia w jednym miejscu. I pamiętają, niestety, socjalizm, z tej złej strony, z tego, że ich wyręczał we wszystkim. Mnie, jako człowieka wykształconego, już w kapitalizmie, szokują sytuacje, gdy słyszę od pracowników „niech Pan jedzie do Warszawy i przywiezie nam pieniądze". To brak elementarnej wiedzy ekonomicznej.

[Prezes dużego przedsiębiorstwa]

Pracodawcom często trudno jest samodzielnie ocenić potencjał adaptacyjny pracowników, jednak obawiają się, że osoby te mogą mieć trudności z przekwalifikowaniem się i podjęciem nowego zawodu:

To są pracownicy z 20 letnim stażem, więc oni mają po 50 lat. A pracowali tylko w naszym zakładzie. I trudno mi powiedzieć na ile są zdeterminowani do nauki nowego zawodu, a na ile opadną z sił.

[Prezes średniego przedsiębiorstwa]

Część respondentów uważała, że mimo ryzyka niepowodzenia, zwalnianym pracownikom warto byłoby zaproponować możliwość zdobycia nowego zawodu. Niektórzy wątpili jednak w celowość udzielania takiego wsparcia, o ile projekt nie obejmowałby również stworzenia osobom zwalnianym możliwości podjęcia pracy:

Spawacza przekwalifikuje się na krawca? Bez sensu… Ten człowiek, przypuszczam, nie byłby chętny… Bo ma swój zawód, w którym czuje się dobry. A teraz ma się przekwalifikować nie mając gwarancji [że uzyska pracę]... Tej pewności nie ma. [Może być tak, że] skończy ten kurs i na tym skończy się wszystko. Tak mi się wydaje, że nie jest to mobilizujące dla ludzi, żeby chętni byli na takie przekwalifikowanie. Może do swojego zawodu to jeszcze prędzej, [albo] gdyby wiedzieli, że dostaną zatrudnienie, to chętniej.

[Członek władz związku zawodowego w dużym przedsiębiorstwie]

[58] Można przypuszczać, że taka rozbieżność stanowi dodatkową barierę w porozumiewaniu się w kwestii zwolnień pomiędzy pracodawcą a pracownikami.

Starego drzewa się nie przesadza, dlatego wydaje mi się, że w przypadku naszych pracowników te działania [z zakresu outplacementu] niekoniecznie musiałyby być skuteczne.

[Dyrektor personalny dużego przedsiębiorstwa]

Przywołane opinie przemawiają za promowaniem form *outplacementu* bardziej zaawansowanych, niż *outplacement klasyczny*, obejmujących długotrwałą pracę nad wzmocnieniem aktywności osób objętych pomocą, a także działania zmierzające do stworzenia miejsc, w których mogłyby podjąć pracę, lub – w oczekiwaniu na jej podjęcie – inną konstruktywną aktywność. Należy również zwrócić uwagę, że bardziej zaawansowane formy *outplacementu* (takie jak *outplacement środowiskowy* i *outplacement zaadaptowany*), stwarzające szanse na przezwyciężenie problemów opisywanych przez respondentów, nie były im znane.

Skala problemu niskiej „zatrudnialności" (*employability*) części pracowników zwalnianych z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy jest tym większa, że – jak wskazują informacje uzyskane od respondentów uczestniczących w badaniu jakościowym – osoby o niewielkich zdolnościach adaptacyjnych i niskich kwalifikacjach są często zwalniane w pierwszej kolejności:

Chcielibyśmy zejść trochę z zatrudnienia. Ale to nie musi być łatwe, bo chcielibyśmy się pozbyć ludzi w określonym wieku, więc nie wierzę, żeby łatwo było dla nich znaleźć pracę.

[Dyrektor personalny dużego przedsiębiorstwa]

Jeżeli będzie trzeba podjąć decyzje o rozwiązaniu umów o pracę, to ciężko będzie tym osobom odnaleźć się na rynku pracy. A wiadomo, że zwalnia się w pierwszej kolejności osoby mniej operatywne, mniej zaradne. Osoby, które mają funkcje wyłącznie wsparcia administracyjnego, czy takiego czysto manualnego, bez konkretnych kwalifikacji.

[Prezes średniego przedsiębiorstwa]

Fakt ten może pośrednio pogarszać również, w pewnym stopniu, sytuację pracowników, którzy zostali zwolnieni pomimo posiadania wysokich kwalifikacji. Stanowi bowiem źródło stereotypu, zgodnie z którym „zwalniani są najsłabsi pracownicy". Autorzy publikacji fachowych zwracają uwagę, że to nadmierne uogólnienie może utrudniać realizację projektów z zakresu *outplacementu*[59]. Z tego względu istotne jest, żeby w działaniach informacyjnych, prowadzonych w związku z *outplacementem*, czytelnie sygnalizować, że zostali zwolnieni z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy i komunikować posiadane przez nich kompetencje. Przydatność tego zalecenia jest ograniczona w sytuacji, gdy osoby objęte programem faktycznie nie posiadają kompetencji poszukiwanych przez potencjalnych pracodawców.

Negatywny wpływ braku zdolności adaptacyjnych objawia się jako bariera przy poszukiwaniu kolejnej pracy, ale również wcześniej, gdy obniża zainteresowanie zwalnianych pracowników wsparciem wymagającym od nich aktywnego zaangażowania (w odróżnieniu od na przykład

[59] Porównaj: Flis A, Mos M, Zacharzewski A: *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*; Akade, Kraków 2002, s. 50

odpraw). Zarówno pracodawcy i działacze związków zawodowych, jak i pracownicy urzędów pracy, z którymi przeprowadzono wywiady, wskazywali bierną postawę osób zwalnianych jako jedną[60] z przyczyn niejednokrotnie niskiego zainteresowania formami wsparcia proponowanymi przez PUP w ramach zwolnień monitorowanych. Oto dwie wypowiedzi na ten temat, z których druga odwołuje się ponadto do wspomnianego już założenia, zgodnie z którym zwalniani są pracownicy o mniejszym potencjale:

> *Ale z tego, co wiem od dyrektora UP, nie było praktycznie żadnego zainteresowania. Być może wynika to z faktu, iż w wielu przypadkach zwalniani ludzie, byli to ludzie, którzy od wielu lat wykonywali ten sam zawód i ich – to już moja opinia – mobilność i elastyczność jest niewielka. (...) Nie wiem, jakie oferty składał im Urząd Pracy, a z drugiej strony ci ludzie w wielu sytuacjach nie byli zainteresowani. Może tak jak mówię to dlatego, że są za mało elastyczni.*
>
> *[Prezes dużego przedsiębiorstwa]*

> *B: Więc pracownicy [nazwa przedsiębiorstwa] są mało zainteresowani pomocą urzędu?*
>
> *R: Wydaje mi się, że tak. No, ale też na początku zwalnia się tych gorszych pracowników, tych bardziej wydajnych się zostawia.*
>
> *[Dyrektor urzędu pracy]*

Opcjami alternatywnymi wobec skorzystania ze wsparcia, które wymagałoby aktywności, wybieranymi przez część osób objętych zwolnieniami, są: skorzystanie z zasiłku z urzędu pracy albo ze świadczeń z pomocy społecznej oraz oczekiwanie na przywrócenie do pracy. Taki wybór wiąże się ze znacznym ryzykiem. Jak wskazują pracownicy urzędów pracy, otrzymywanie zasiłku często przyczynia się do dezaktywizacji osoby, która utraciła zatrudnienie, przez co moment rozpoczęcia przez nią poszukiwania pracy następuje zbyt późno, by udało się jej znaleźć zatrudnienie przed zakończeniem okresu, w którym przysługiwał zasiłek.

Również nadzieja na ponowne podjęcie pracy w dotychczasowym zakładzie, może powodować niewykorzystanie nadarzających się szans na zdobycie zatrudnienia u innego pracodawcy:

> *Wiadomo było, że 300 ludzi zwalniają. Jakaś firma zaproponowała pracę dla 300 ludzi. Mieli przyjść na spotkanie… Trzystu mogło przyjść, a przyszło tylko 15. Reszta, nie wiem, na co liczyła.*
>
> *[Członek władz związku zawodowego w dużym przedsiębiorstwie]*

Ilustracji realnego niebezpieczeństwa, z jakim wiąże się bierność spowodowana nadzieją na przywrócenie do pracy, dostarcza relacja kolejnego respondenta:

> *R: Jedna z przyczyn [niskiego zainteresowania ofertą PUP] była na pewno taka, że część tych osób, z którymi my jako doradcy się spotykaliśmy, miała informację, że będzie częściowa reaktywacja zakładu, i że można bez żadnego wysiłku, przeczekawszy na zasiłku dla bezrobotnych, doczekać powrotu do pracy. Więc po co się wysilać...*
>
> *B: I spełniło się to rzeczywiście, zakład się reaktywował?*
>
> *R: Pojedyncze osoby wróciły tam do pracy na nowych warunkach, ale (...) w sporadycznych przypadkach.*
>
> *[Kierownik Działu Pośrednictwa Pracy w PUP]*

Przedstawione powyżej wyniki badania, dotyczące trudności w realizacji projektów z zakresu *outplacementu*, spowodowanych niskimi zdolnościami adaptacyjnymi zwalnianych

[60] Respondenci spoza PUP niekiedy wyrażali również wątpliwości co do jakości wsparcia zaoferowanego przez urząd.

pracowników, oraz preferowaniem przez osoby zwalniane rozwiązań mniej adekwatnych, niż skorzystanie ze wsparcia w poszukiwaniu zatrudnienia, warto uzupełnić jeszcze jedną istotną uwagą. Fakt, że bierna postawa, wykazywana przez część osób zwolnionych z pracy, bez wątpienia niejednokrotnie jest spowodowana uwarunkowaniami mentalnymi, nie powinien odwracać uwagi od tego, że korzystanie z zasiłków i świadczeń socjalnych bywa najbardziej racjonalnym wyborem spośród opcji dostępnych osobom, które zostały objęte zwolnieniami. Powszechna jest sytuacja, gdy wszystkie dostępne dla danej osoby oferty pracy przewidują wynagrodzenie, którego wysokość odpowiada płacy minimalnej. Jeżeli podjęcie takiej pracy wymagałoby poniesienia dodatkowych kosztów, związanych na przykład z dojazdami, wynajęciem mieszkania w innej miejscowości lub zapewnieniem opieki nad dziećmi, uzyskana dużym wysiłkiem kwota mogłaby okazać się niższa, niż zasiłek oraz nie wystarczać na utrzymanie. Uzasadnione wydaje się przeciwdziałanie takim sytuacjom poprzez stosowanie – również w ramach działań z zakresu *outplacementu* – instrumentów umożliwiających refundację kosztów związanych z podjęciem zatrudnienia.

Instrumenty takie, jak dodatek relokacyjny[61] czy dodatek motywacyjny wprawdzie nie przezwyciężają w sposób trwały barier, których dotyczą (odpowiednio: kosztów związanych z oddaleniem miejsca pracy od miejsca zamieszkania oraz obniżenia poziomu zarobków), jednak mogą stanowić zachętę do podjęcia nowych obowiązków, pozwolić na przezwyciężenie problemu braku środków w okresie poprzedzającym otrzymanie pierwszej wypłaty, a także ułatwić utrzymanie pracy w okresie próbnym, podczas którego pracownik będzie miał szansę przekonać pracodawcę o swojej przydatności i podjąć próbę wynegocjowania wynagrodzenie wyższego, niż w początkowym okresie. Ponieważ jednak efektywność takich instrumentów (tj. relacji pomiędzy uzyskanymi efektami a poniesionymi nakładami) nie była bezpośrednio przedmiotem badania, uzyskane wyniki nie stanowią wystarczającej podstawy do sformułowania jednoznacznych zaleceń co do zasadności ich stosowania.

Informacje na temat niskiego poziomu aktywności znacznej części osób objętych zwolnieniami nakazują natomiast ostrożność przy stosowaniu trzeciego z dodatkowych instrumentów, których włączenie do Poddziałania 8.1.2 przewidziano w ramach działań antykryzysowych[62], tj. środków na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Warunkiem stosowania tego instrumentu powinno być wcześniejsze potwierdzenie, na podstawie wnikliwej diagnozy, zdolności uczestnika projektu do prowadzenia własnej działalności gospodarczej oraz zapewnienie możliwości kontroli sposobu wydatkowania otrzymanych środków. W przeciwnym razie

---

[61] Zgodnie z założeniami pakietu antykryzysowego dodatek relokacyjny dostępny w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL nie ma zastosowania w przypadku projektów z zakresu *outplacementu*, jednak tego wykluczenia nie uważamy za uzasadnione.

[62] Porównaj: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Program Kapitał Ludzki jako narzędzie antykryzysowe* – dokument dostępny 17 czerwca 2009 na stronie : http://www.mrr.gov.pl/Aktualnosci/Documents/POKL_jako_narzedzie_antykryzysowe_210509.pdf

zachodzi niebezpieczeństwo, że środki takie będą wykorzystywane w sposób podobny do odpraw: na bieżącą konsumpcję, nie zaś inwestycje w działalność gospodarczą.

3.6. Potencjał pracodawców potrzebny do stosowania *outplacementu*

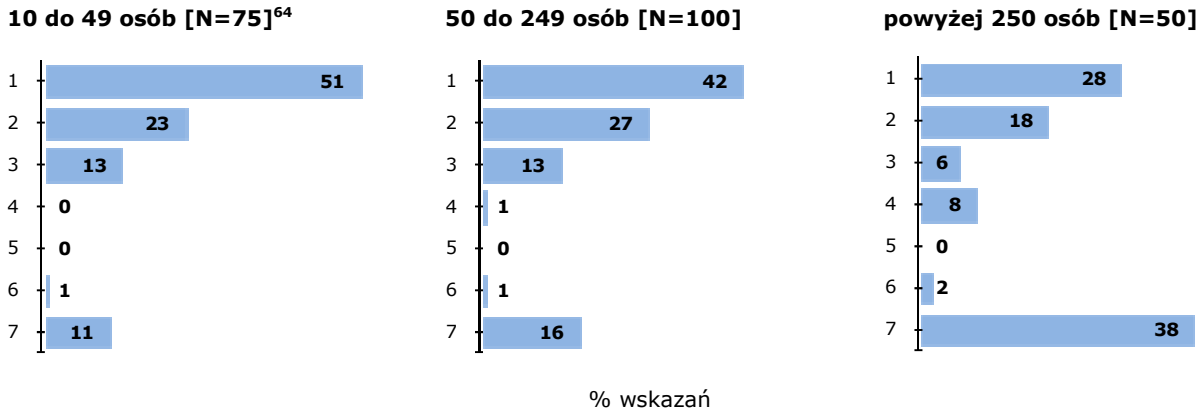
Istotnym ograniczeniem w powierzaniu projektów z zakresu *outplacementu* zewnętrznym instytucjom, działającym na zasadach komercyjnych, jest brak dostatecznych środków, które przedsiębiorcy z województwa kujawsko-pomorskiego byliby gotowi wydatkować na ten cel.

Ceny usług z zakresu *outplacementu* wynoszą około 5 tys. -7 tys. złotych, w przeliczeniu na jednego uczestnika[63] (przy czym koszt ten może być znacząco niższy, jeżeli firmie zewnętrznej powierzona zostanie tylko część działań). Tymczasem wyniki sondażu wskazują, że w województwie kujawsko-pomorskim około połowa firm małych (51%), dwie piąte średnich (42%) i ponad jedna czwarta dużych (28%) nie byłoby w stanie przeznaczyć na *outplacement* żadnych środków. Gotowość wydatkowania kwot wynoszących, w przeliczeniu na osobę, powyżej tysiąca złotych, deklaruje zaledwie co setna firma z sektora MŚP i co dziesiąta duża. Odsetek firm, które na *outplacement* zewnętrzny byłyby w stanie przeznaczyć kwoty adekwatne do rynkowych cen usług z tego zakresu, jest marginalny (wynosi 1%-2%). Na uwagę zasługuje również znaczny odsetek respondentów nie umiejących określić, jaką kwotę reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo byłoby w stanie wydać na *outplacement*, w przypadku dużych przedsiębiorstw sięgający prawie dwóch piątych (38%). Można przypuszczać, że przynajmniej częściowo wynika to z nieznajomości specyfiki projektów *outplacementowych*.

[63] Źródłem tej informacji są wywiady z konsultantami agencji zatrudnienia, specjalizującymi się w *outplacemencie*, porównaj również opracowanie: Gosk I., *Finansowanie outplacementu ze środków PO KL*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, luty 2009.

Wykres 23: Jaką kwotę na *outplacement* byłaby w stanie przeznaczyć średnio Pana/Pani firma, w przeliczeniu na jednego pracownika?

1. żadnych środków
2. do 500 zł
3. powyżej 500 zł do 1 tys. Zł
4. powyżej 1 tys. zł, do 3 tys. zł.
5. powyżej 3 tys. zł, do 5 tys. zł
6. powyżej 5 tys. zł
7. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Na powszechność i jakość realizowania projektów z zakresu *outplacementu* w województwie kujawsko-pomorskim wpływa negatywnie nie tylko brak środków, lecz również deficyt potencjału przedsiębiorstw w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Drugie z wymienionych uwarunkowań, w odróżnieniu od braku środków, dotyczy również stosowania *outplacementu wewnętrznego* oraz współpracy w zakresie zwolnień monitorowanych z publicznymi instytucjami rynku pracy.

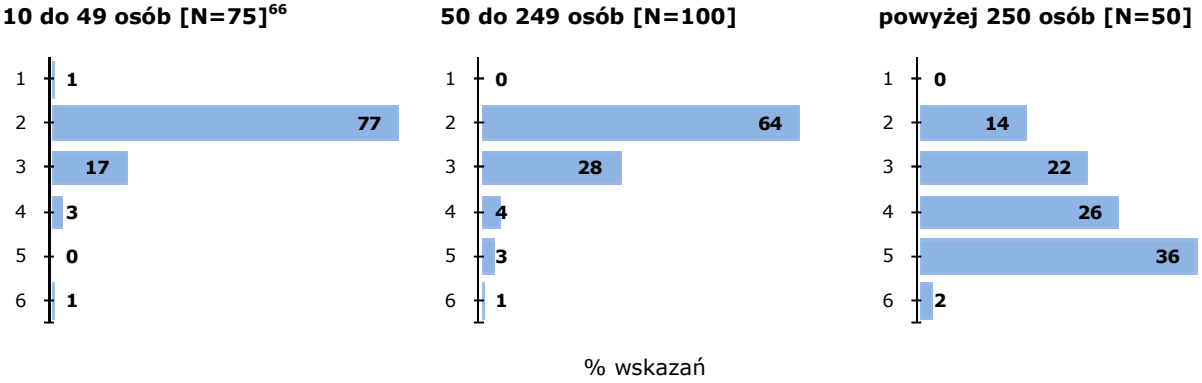
W literaturze wśród kluczowych czynników warunkujących możliwości prowadzenia *outplacementu* wskazywana jest, między innymi, liczebność zespołów odpowiedzialnych za sprawy kadrowe i personalne[65]. W tym kontekście istotna jest informacja, że w przeszło trzech czwartych (77%) firm małych oraz blisko dwóch trzecich firm średnich (64%) sprawami kadrowymi (lub personalnymi) zajmuje się zaledwie jedna osoba. Taka sytuacja jest znacznie rzadsza w przypadku firm dużych: ma miejsce w 14% przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 250 osób. Odsetek przedsiębiorstw, w których sprawami pracowniczymi zajmują się co najmniej trzy osoby, wynosi zaledwie 4% wśród firm małych i 8% wśród dużych, natomiast w dużych przedsiębiorstwach zbliża się do dwóch trzecich (64%).

[64] Z powodu zaokrągleń wyniki nie sumują się do 100%.

[65] Porównaj: Małachowski W., *Elastyczne zarządzanie kapitałem. Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkim*, Wydawnictwo Orgmasz, Warszawa 2006, s. 83.

Wykres 24: Ile osób zajmuje się sprawami kadrowymi lub personalnymi w Pana/Pani firmie?

1. nikt
2. jedna osoba
3. dwie osoby
4. trzy osoby
5. od czterech do jedenastu osób
6. odmowa odpowiedzi



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Oprócz przedstawienia danych w podziale według klasy i wielkości zatrudnienia, podjęto próbę weryfikacji hipotezy, zgodnie z którą liczebność działu kadr wpływa na prawdopodobieństwo przeprowadzenia *outplacementu*. W tym celu zestawiono odsetek przedsiębiorstw, których przedstawiciele uznali przeprowadzenie *outplacementu indywidualnego* lub *grupowego* za prawdopodobne (w sytuacji, gdyby doszło do zwolnień), wśród firm, w których sprawy kadrowe są prowadzone jednoosobowo, oraz wśród pozostałych. Różnicę istotną statystycznie zaobserwowano wyłącznie w przypadku firm średnich (których próba była najliczniejsza): w tej kategorii odsetek firm, w których przeprowadzenie *outplacementu* uznano za prawdopodobne, okazał się niższy wśród firm z jednoosobowymi kadrami (42%), niż wśród pozostałych (66%). Wynik ten można uznać za argument na rzecz tezy o zależności pomiędzy liczbą osób odpowiedzialnych za sprawy kadrowe a prawdopodobieństwem przeprowadzenia *outplacementu* (jakkolwiek nie stanowi wystarczającego dowodu na jej trafność[67]).

Wyniki badania jakościowego wskazują, że na zdolność przedsiębiorstwa do przeprowadzenia *outplacementu* wpływa nie tylko łączna liczba osób zajmujących się sprawami kadrowymi lub personalnymi, lecz również zakres ich kompetencji. Istotne wydaje się w szczególności, czy w firmie jest zatrudniona osoba, lub czy funkcjonuje w niej dział, którego zakres obowiązków obejmuje sprawy personalne (a więc na przykład ocenę kandydatów do pracy i pracowników, motywowanie pracowników, planowanie ich rozwoju, organizowanie szkoleń), a nie wyłącznie kadrowo-płacowe, związane z formalnymi aspektami zatrudnienia. Omawiając

[66] Z powodu zaokrągleń wyniki nie sumują się do 100%.

[67] Ze względu na ograniczoną liczebność próby nie sprawdzono ewentualnego wpływu innych zmiennych, który może sprawiać, że zaobserwowana zależność jest pozorna.

czynniki, które przyczyniły się do tego, że firma nie objęła zwalnianych pracowników *outplacementem*, jeden z respondentów zauważył:

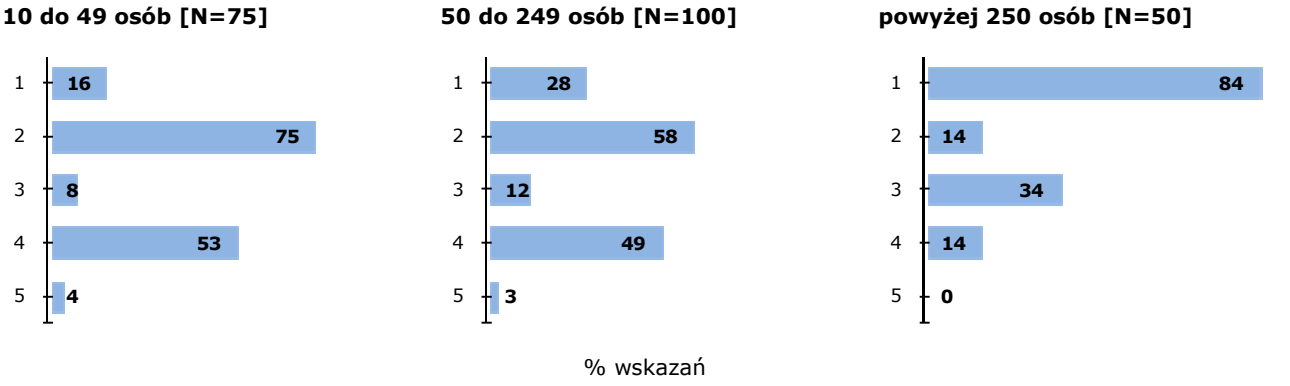
> *W firmie [nie ma] etatów czy komórek zajmujących się sytuacjami kryzysowymi, na przykład szkoleniami dla zwalnianych pracowników (...). U nas rzeczywiście dział kadr skupia się przede wszystkim na tematach kadrowych i płacowych w sensie formalnym. Natomiast planowanie ścieżek i szkoleń odbywa się na poziomie współpracy miedzy kierownikami komórek, a zarządem firmy i dotychczas to funkcjonowało w tym modelu. Być może pomyślimy o zmianie.*
>
> *[Prezes średniego przedsiębiorstwa]*

Wyniki sondażu wskazują, że dział zajmujący się sprawami personalnymi funkcjonuje w przybliżeniu w jednym na dziesięć przedsiębiorstw z sektora MŚP (w 8% firm małych i 12% średnich) oraz jednej trzeciej (34%) dużych (przy okazji warto zauważyć także, że działy – a nie wyłącznie osoby – zajmujące się sprawami kadrowymi są powszechne wyłącznie w strukturze przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 250 pracowników.

Wykres 25: Czy w Pana/Pani firmie jest osoba lub dział zajmujący się sprawami personalnymi lub kadrowymi?

Respondenci mogli wymienić kilka odpowiedzi, dlatego wskazania nie sumują się do 100%.

1. tak, jest dział zajmujący się sprawami kadrowymi
2. tak, jest osoba zajmująca się sprawami kadrowymi
3. tak, jest dział zajmujący się sprawami personalnymi
4. tak, jest osoba, zajmująca się sprawami personalnymi
5. nie, ma takiego działu ani osoby



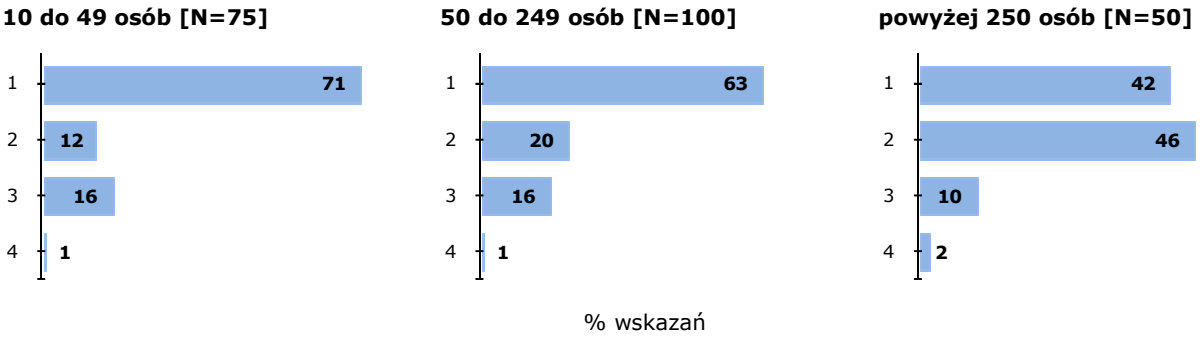
[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

W rozdziale 3.2.1 wskazano, że znaczna część osób odpowiedzialnych za sprawy personalne w przedsiębiorstwach z województwa kujawsko-pomorskiego nie posiada nawet elementarnej wiedzy z zakresu *outplacementu*. Problem ten, na który w wywiadach jakościowych zwracali uwagę przede wszystkim respondenci reprezentujący agencje zatrudnienia, jest bardziej ogólny: polega na niskim poziomie zarządzania zasobami ludzkimi, przejawiającym się między innymi niedocenianiem znaczenia profesjonalnej derekrutacji. Na podstawie przeprowadzonego badania można wyróżnić dwa aspekty tego problemu. Pierwszym jest brak odpowiedniego przygotowania osób zajmujących się sprawami personalnymi i kadrowymi. W województwie kujawsko-pomorskim w przeszło siedmiu na dziesięć firm małych (71%), sześciu na dziesięć średnich (63%) oraz czterech na dziesięć dużych (42%) wśród osób odpowiedzialnych

za sprawy pracownicze nie ma żadnej, która ukończyła studia z zakresu kadr lub spraw personalnych.

Wykres 26: Czy osoby zajmujące się sprawami personalnymi i kadrowymi w Pana/Pani firmie mają ukończone studia z zakresu kadr lub spraw personalnych?

1. nie, żadna
2. tak, ale nie wszystkie
3. tak, wszystkie
4. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Drugim aspektem niezadowalającego poziomu zarządzania zasobami ludzkimi jest niska ranga tego obszaru wśród priorytetów przedsiębiorstw, czego odbiciem jest niska ranga działów personalnych w strukturze firm. Konsultanci agencji zatrudnienia wskazywali, że przezwyciężenie takiej sytuacji – a w konsekwencji wzrost szans przeprowadzenia *outplacementu* – jest utrudnione ze względu na brak umiejętności komunikowania przez działy personalne korzyści, wynikających z podejmowania ponadstandardowych działań w obszarze HR:

> *Moim zdaniem to też jest kwestia braku właściwego PR, wewnętrznego i zewnętrznego, działów personalnych. Nie potrafią przeprowadzić właściwego PR wewnętrznego, dlatego ich pozycja w firmie jest słaba. I dlatego nie mogą przedstawić działań outplacementu jako wartości dodanej firmy na zewnątrz.*
>
> *[Konsultantka agencji zatrudnienia]*

Należy również zwrócić uwagę, że wymienione powyżej czynniki wzajemnie na siebie wpływają. W szczególności, niska ranga problematyki zarządzania zasobami ludzkimi ogranicza perspektywy rozwoju kompetencji pracowników odpowiedzialnych za sprawy personalne:

> *Pracodawcy bardzo niechętnie wysyłają pracowników działu kadr na szkolenia. Więc jeśli wyślą kogoś na szkolenie, to to będzie pracownik produkcji lub sprzedaży, ale nie pracownik działu kadr. Nie wiedzą, że te osoby zajmują się tak ważną kwestią jak zasoby ludzkie.*
>
> *[Kierownik Działu Poradnictwa Zawodowego w PUP]*

Z kolei niskie kompetencje pracowników odpowiedzialnych za sprawy personalne zmniejszają prawdopodobieństwo wzmocnienia przez nich swojej pozycji w strukturze firmy. Z tego względu wydaje się, że szanse stosunkowo szybkiej zmiany podejścia firmy do kwestii zarządzania zasobami ludzkimi stwarza impuls biegnący z poziomu wyższej kadry zarządzającej, w przypadku, gdy jej członkowie postrzegają podniesienie rangi spraw personalnych jako istotny element procesu modernizacji przedsiębiorstwa.

W wyniku przeprowadzonego badania jako czynnik, który może wpływać na jakość derekrutacji oraz udzielenia zwalnianym pracownikom odpowiedniego wsparcia, zidentyfikowano również wcześniejsze doświadczenia dotyczące zwolnień:

> *Jeśli ktoś restrukturyzował bez outplacementu i z outplacementem, to wie, jaka jest różnica. Inaczej zupełnie przebiega proces zwolnień. (...) Pracodawcy, którzy korzystali z projektu, przez to właśnie zobaczyli jak to łagodniej przebiega, już w tej chwili to kontynuują.*
>
> *[Konsultantka agencji zatrudnienia]*

> *Od strony firmy musi być jakaś osoba, która będzie koordynowała kto co robi [w ramach procesu derekrutacji], kto za to odpowiada. Kadrowe nie są na to przygotowane. Najpierw trzeba wzbudzić świadomość kadrowych. Firma, która nigdy nie przeżyła procesu zwolnień, nie wie jak to wygląda.*
>
> *[Konsultantka agencji zatrudnienia]*

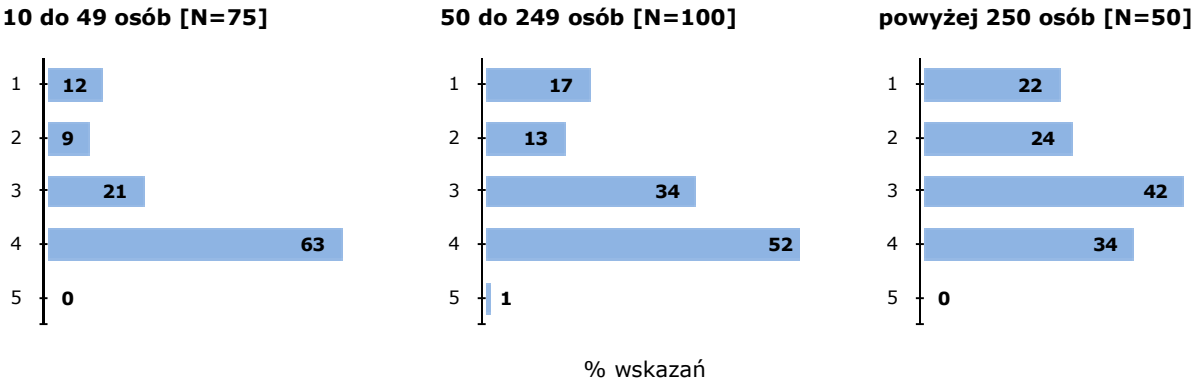
Należy dodać, że koniecznym warunkiem przełożenia się doświadczeń związanych z derekrutacją na podniesienie jakości procesu zwolnień w przyszłości jest dążenie przedsiębiorstwa do optymalizacji tego procesu.

Wyniki sondażu wskazują, że doświadczeniami w zwalnianiu pracowników z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy dysponuje przeszło jedna trzecia firm małych (37%), blisko połowa średnich (48%) oraz dwie trzecie dużych (66%). Tego rodzaju zwolnienia w bieżącym roku przeprowadziło już, odpowiednio: 12%, 17% i 22% przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego.

Wykres 27: Czy Pana/Pani firma kiedykolwiek zwalniała pracowników z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy?

Respondenci mogli wymienić kilka odpowiedzi, dlatego wskazania nie sumują się do 100%.

1. tak, w 2009 roku
2. tak, w 2008 roku
3. tak, przed 2008 rokiem
4. nie
5. odmowa odpowiedzi



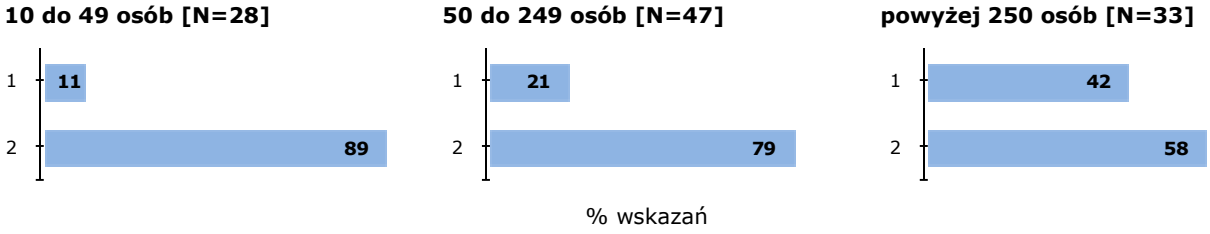
[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Wśród firm, które zwalniały pracowników, zwolnienia grupowe przeprowadzała około jedna dziesiąta małych (11%), jedna piąta średnich (21%) i dwie piąte dużych (42%).

Wykres 28: Czy Pana/Pani firma kiedykolwiek przeprowadzała zwolnienia grupowe?

Na pytanie odpowiadali wyłącznie Respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa, które zwalniały pracowników z przyczyn leżących po tronie zakładu pracy.

1. tak
2. nie



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Opisane deficyty w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi zmniejszają zainteresowanie *outplacementem*, a także zdolność przeprowadzenia zwolnień monitorowanych oraz profesjonalnej współpracy z podmiotami zewnętrznymi, realizującymi projekty z tego zakresu.

3.7. Oferta instytucji rynku pracy i jej determinanty

Opracowując koncepcję badania przyjęto, że na skalę stosowania *outplacementu* w województwie kujawsko-pomorskim może wpływać nie tylko zainteresowanie ze strony przedsiębiorców, lecz również podaż takich usług, czyli oferta potencjalnych realizatorów *outplacementu zewnętrznego*. Zagadnienie to uwzględniono jako dodatkowy wątek badania.

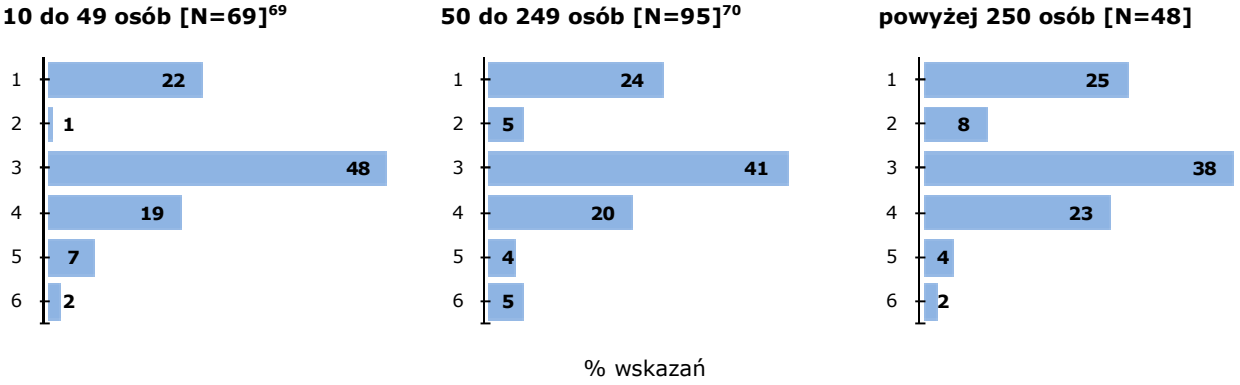
Z sondażu przeprowadzonego z przedsiębiorcami z województwa kujawsko-pomorskiego wynika, że wśród przedsiębiorstw dopuszczających ewentualność przeprowadzenia *outplacementu* odsetek takich, które byłyby gotowe zrealizować go własnymi siłami, zawiera się pomiędzy jedną czwartą a jedną piątą, w zależności od wielkości firmy. Pozostali respondenci jako optymalne rozwiązanie wskazywali najczęściej *outplacement zewnętrzny*, w ramach którego zadanie udzielenia wsparcia zwalnianym pracownikom zostałoby powierzone urzędowi pracy (taką opcję preferowało od blisko dwóch piątych do prawie połowy respondentów, w zależności od wielkości reprezentowanej firmy) lub urzędowi pracy i prywatnej agencji zatrudnienia działającym wspólnie (około jedna piąta wskazań w każdej z analizowanych podgrup)[68].

[68] Motywy zniechęcające część pracodawców do korzystania z usług PUP oraz z usług prywatnych instytucji rynku pracy zostały wskazane w rozdziale 3.1.2 *Instytucje udzielające wsparcia*.

Wykres 29: Czy w Pana/Pani firmie, w przypadku przeprowadzania *outplacementu*, najlepszym rozwiązaniem byłoby:

Na pytanie odpowiadali wyłącznie respondenci, którzy nie wykluczyli przeprowadzenia *outplacementu* w przypadku zwolnień.

1. zrealizowanie go własnymi siłami
2. zlecenie prywatnej agencji zatrudnienia
3. powierzenie urzędowi pracy
4. zlecenie prywatnej agencji zatrudnienia i urzędowi pracy działającym wspólnie
5. zlecenie prywatnej agencji zatrudnienia i urzędowi pracy działającym niezależnie
6. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Zarazem, znaczny odsetek respondentów, reprezentujących w sondażu przedsiębiorstwa z województwa kujawsko-pomorskiego, nie otrzymał nigdy ani od urzędu pracy, ani od agencji zatrudnienia, informacji, że prowadzą usługi z zakresu *outplacementu*. Takiej informacji nie otrzymali respondenci z blisko dziewięciu na dziesięć firm małych (88%), trzech czwartych średnich (75%) oraz około połowy dużych (52%)[71]. Istotna statystycznie jest także różnica dotycząca stopnia poinformowania o świadczeniu usług z zakresu *outplacementu* przez agencje zatrudnienia: taka oferta dotarła do 3% firm małych, 9% średnich oraz 26% dużych.

[69] Z powodu zaokrągleń wyniki nie sumują się do 100%.

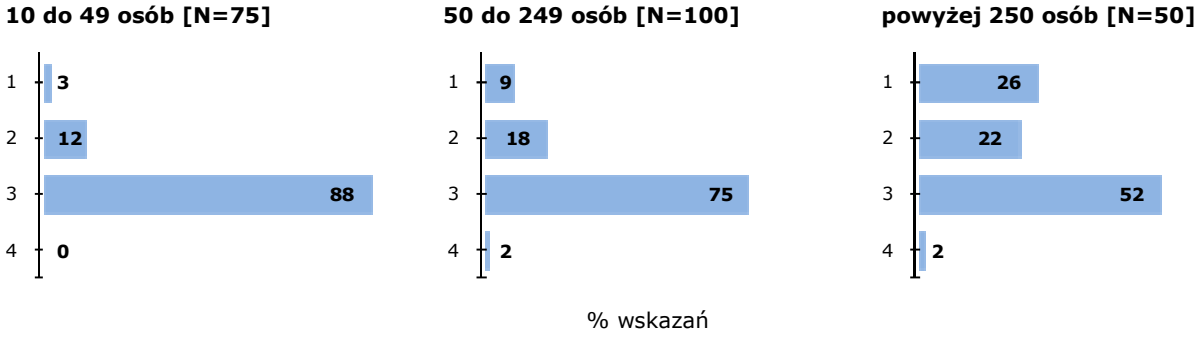
[70] Z powodu zaokrągleń wyniki nie sumują się do 100%.

[71] Zawężając rozpatrywaną grupę do przedsiębiorstw, które zwalniały pracowników z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy, otrzymujemy analogiczne odsetki w wysokości – odpowiednio – 96%, 79% oraz 76%, co nie pozwala tłumaczyć informacji o niskim dotarciu oferty instytucji rynku pracy tym, że była kierowana wyłącznie do przedsiębiorców, którzy redukowali zatrudnienie.

Wykres 30: Czy pracując w obecnej firmie kiedykolwiek otrzymał(a) Pan/Pani od agencji zatrudnienia lub urzędu pracy informację, że prowadzą działania z zakresu *outplacementu*?

Respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź twierdzącą, lub jedną z pozostałych. Ze względu na zaokrąglenia, odsetek odpowiedzi twierdzących i pozostałych nie sumuje się do 100%.

1. tak, od prywatnej agencji zatrudnienia
2. tak, od urzędu pracy
3. nie
4. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Wyniki badania jakościowego wskazują, że niewielki stopień poinformowania przedsiębiorców o usługach z zakresu *outplacementu* wiąże się z faktem nierozwijania działalności w tym obszarze przez instytucje rynku pracy działające w województwie kujawsko-pomorskim. Zarówno w przypadku urzędów pracy, jak i agencji zatrudnienia z tego regionu, realizacja projektów *outplacementowych* stanowi co najwyżej margines ich działalności. Wynika to przede wszystkim ze spodziewanego i faktycznego braku zainteresowania przedsiębiorców usługami z zakresu *outplacementu*, w tym zwłaszcza (co istotne dla agencji zatrudnienia) usługami świadczonymi na zasadach komercyjnych. Wyniki badania wskazują, że ograniczenia skali stosowania *outplacementu* w województwie kujawsko-pomorskim generalnie sytuują się po stronie popytu na usługi z tego zakresu, a nie ich podaży.

Zarazem jednak wydaje się, że urzędy pracy nie podejmują na większą skalę działań, które mogłyby zwiększać zainteresowanie przedsiębiorców współpracą z PUP przy zwolnieniach monitorowanych, w sytuacji, gdy nie wymagają tego regulacje prawne. Zapewne wiąże się to z faktem, że dotychczas działania w obszarze zwolnień monitorowanych nie były w działalności PUP traktowane jako priorytetowe.

Przy obecnej, niewielkiej skali działań z zakresu *outplacementu*, po stronie instytucji rynku pracy nie ujawniają się ewentualne deficyty, które mogłyby stanowić ograniczenie w świadczeniu usług z tego zakresu. Wyniki badania jakościowego wskazują jednak, że w przypadku zwiększenia zapotrzebowania na usługi z zakresu *outplacementu*, można przewidywać, że takie bariery się uwidocznią.

Pierwszą z potencjalnych barier są ograniczenia kadrowe. W przypadku PUP – zwłaszcza usytuowanych w mniejszych ośrodkach – liczba pracowników, w odniesieniu do wykonywanych przez nich zadań, jest na tyle niewielka, że przypisanie im dodatkowych zadań, związanych ze zwolnieniami monitorowanymi, byłoby poważnie utrudnione. Agencje zatrudnienia, w odróżnieniu od PSZ, mają dużą elastyczność w dostosowywaniu liczby pracowników do zapotrzebowania na ich usługi (standardem jest współpraca z konsultantami zatrudnianymi do konkretnych projektów). Przedstawiciele agencji zatrudnienia wyrażali natomiast obawę, że przepisy zawężające grono osób uprawnionych do ubiegania się o licencję doradcy zawodowego do osób zatrudnionych w PSZ lub OHP ograniczą innym podmiotom możliwość realizowania działań z zakresu poradnictwa zawodowego w ramach projektów *outplacementowych* finansowanych ze środków publicznych. Pracownicy IP nie potwierdzili jednak występowania takiego ograniczenia, nie zidentyfikowano również dokumentów programowych, które ograniczałyby możliwość udziału w projektach realizowanych w ramach PO KL konsultantów nie dysponujących licencjami, które uzyskują pracownicy PSZ oraz OHP. Wspomniany problem mógłby wystąpić w przypadku, gdyby agencja zatrudnienia miała pełnić rolę podwykonawcy w projekcie realizowanym przez instytucję, która dążyłaby do powierzenia poradnictwa zawodowego w ramach projektu wyłącznie osobom będącym licencjonowanymi doradcami zawodowymi. W odniesieniu do konsultantów agencji zatrudnienia wymóg ten byłoby nieadekwatny.

Kompetencje pracowników instytucji rynku pracy w zakresie działań realizowanych w ramach *outplacementu* nie były przedmiotem systematycznego badania, jednak można przypuszczać, że w związku z rzadkim prowadzeniem przez PSZ kompleksowych projektów *outplacementowych*, doświadczenie posiadane w tym zakresie przez pracowników urzędów pracy jest ograniczone. Rekomendacje dotyczące zwiększenia potencjału kadrowego instytucji rynku pracy, potrzebnego do realizowania projektów *outplacementowych*, zostały sformułowane w rozdziale 4.

Jako istotne utrudnienie w prowadzeniu ewentualnych projektów z zakresu *outplacementu zaadaptowanego* uczestniczący w badaniu przedstawiciele agencji zatrudnienia i urzędów pracy zgodnie wskazali brak koordynacji pomiędzy działającymi w regionie instytucjami, których zadania obejmują wspieranie osób bezrobotnych lub działalności gospodarczej przedsiębiorstw (jeden z respondentów opisał ten problem słowami: „Nie ma połączeń. Są pojedyncze akcje”).

Zgłoszone uwagi przemawiały na rzecz podjęcia próby integracji systemu wspierania aktywności ekonomicznej w regionie. Potencjalna komplementarność publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy, a także specyfika rynku pracy przemawiająca

za stosowaniem wariantów *outplacementu* bardziej zaawansowanych, niż *outplacement klasyczny*, uzasadniają także postulat tworzenia lokalnych paktów na rzecz zatrudnienia[72].

Konsultanci agencji zatrudnienia wskazywali również, na podstawie pozytywnych doświadczeń z projektów *outplacementowych* realizowanych wspólnie z PUP[73], zalety takiej współpracy, w tym – możliwość podziału zadań w ramach projektu oraz wymiany doświadczeń:

> *Ja mam bardzo dobre doświadczenia i to z dwóch różnych projektów, dotyczących dużych zwolnień grupowych w firmach produkcyjnych. Urząd pracy pośredniczył w organizowaniu spotkań z nami, myśmy pomagali wypełniać karty potrzebne do rejestracji, wiec to była kooperacja. U nas były dostępne wszelkie informacje dotyczące tego, co umożliwia UP, na przykład odnośnie możliwych do zdobycia uprawnień. Więc wydaje mi się, że tutaj jest pole do współpracy.*
>
> *[Konsultantka agencji zatrudnienia]*

> *Myślę, że już przestaliśmy na siebie patrzeć wrogo i że partnerstwo jest zupełnie realne. Myślę, że koleżanki z urzędu pracy nie mają szansy zdobyć takiej wiedzy, jaką mamy my. [Mają] z kolei wiedzę o kwestiach „twardych”, z którymi ja nie nadążam na przykład nowelizacje kodeksu pracy. Więc się uzupełniamy. Myślę, że wzajemnie można się wiele od siebie nauczyć.*
>
> *[Konsultantka agencji zatrudnienia]*

Jeden z respondentów podał przykład zakończonego sukcesem projektu *outplacementowego*, w ramach którego współpracowały skutecznie trzy instytucje: zakład pracy, agencja zatrudnienia i urząd pracy. Przykład ten opisano pokrótce w poniższej ramce.

Tabela 3: Przykład współdziałania pracodawcy, urzędu pracy i agencji zatrudnienia w procesie *outplacementu*

Pracodawca zwolnił pracowników ze świadczenia pracy w okresie wypowiedzenia, zatrudnił konsultantów, którzy zdiagnozowali możliwości przekwalifikowania pracowników i opłacił pierwsze szkolenie przekwalifikowujące, które dawało im nowy zawód.
Urząd pracy bezpośrednio po zakończeniu pierwszego szkolenia skierował zwolnionych pracowników na kolejne szkolenie, które było kosztowne, ale dawało uprawnienia zawodowe bardzo przydatne i poszukiwane w branży, do której przechodzili. Dodatkowe uprawnienia zrównywały szanse znalezienia pracy przez osoby zwolnione z szansami osób pracujących w ich nowej branży, które posiadały doświadczenie zawodowe, natomiast często nie miały uprawnień.
Agencja zatrudnienia koordynowała cały proces, była autorem rozpoznania zarówno możliwości pracowników jak i potrzeb rynku pracy.

[Źródło: opracowanie własne]

Stosunkowo wysoki[74] odsetek przedsiębiorstw, których przedstawiciele jako optymalną formę przeprowadzenia *outplacementu* wskazali powierzenie go agencji zatrudnienia i urzędowi pracy działającym wspólnie wskazuje, że perspektywy współpracy pomiędzy tymi instytucjami są atrakcyjne również z perspektywy ich potencjalnych klientów.

---

[72] Sformułowany na przykład w: *Boni M. i Żak-Rosiak E. (red.), Bezrobocie - co robić? Poradnik outplacementu, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Suwałki 2002*, s. 98.

[73] Projekty, do których się odwoływali, nie były realizowane w województwie kujawsko-pomorskim.

[74] Stanowiący około jedną piątą respondentów, którzy nie wykluczyli przeprowadzenia *outplacementu* w sytuacji zwolnień – porównaj: wykres 8 i wykres 9.

Informacje przekazane przez respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady jakościowe, a także zawarte w publikacjach na temat *outplacementu*, pozwalają wskazać atuty obu typów instytucji, przemawiające za podejmowaniem przez nie współpracy. Wśród przewag przypisywanych agencjom zatrudnienia znalazły się między innymi: lepsze kontakty z pracodawcami, posiadanie lepszej wiedzy o wolnych miejscach pracy (m.in. w wyniku zdobywania informacji o wakatach poprzez stosowanie telemarketingu), lepsze dostosowywanie świadczonych usług do potrzeb pracodawców oraz świadczenie usług w sposób bardziej kompleksowy, a niekiedy również – bardziej profesjonalny[75]. Z kolei do atutów urzędów pracy zaliczono bezpłatność usług (co jest szczególnie istotne wobec niewielkiej gotowości wydatkowania przez pracodawców środków na *outplacement*) oraz fakt, że sieć placówek pokrywa cały region[76], a także możliwość stosowania instrumentów rynku pracy oraz działanie w sposób długofalowy. Ten ostatni czynnik wydaje się szczególnie istotny w przypadku regionów takich, jak województwo kujawsko-pomorskie, gdzie brak chłonnego rynku pracy i warunki przemawiają za stosowaniem *outplacementu zaadoptowanego* lub *środowiskowego*. Ze względu na brak wolnych miejsc pracy, odpowiadających kwalifikacjom zwalnianych pracowników, można zakładać, że nie znajdą oni zatrudnienia w krótkim czasie (tj. w ciągu trzech miesięcy). Rolą urzędów pracy, w ramach bardziej zaawansowanych projektów *outplacementowych* byłoby diagnozowanie potrzeb lokalnych przedsiębiorców i poznawanie planów rozwojowych władz samorządowych, po to by następnie kierować przeszkoleniem bezrobotnych w taki sposób, by znaleźli pracę w dłuższej perspektywie.

3.8. *Outplacement* wśród instrumentów adaptacyjnych

Porównanie adekwatności *outplacementu* oraz elastycznych form zatrudnienia wobec potrzeb pracodawców z województwa kujawsko-pomorskiego należy poprzedzić zastrzeżeniem, że trafność poszczególnych rozwiązań, służących adaptacjom w obszarze wykorzystania zasobów ludzkich, w przypadku każdego przedsiębiorstwa zależy od splotu wielu czynników. Do tego rodzaju uwarunkowań należą między innymi: typ prowadzonej działalności, stosowane rozwiązania technologiczne, profil pracowników, dotychczasowy sposób organizacji pracy, a także środki, które pracodawca może przeznaczyć na wdrożenie planowanych rozwiązań.

---

[75] Porównaj: Małachowski W., *Elastyczne zarządzanie kapitałem. Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkim*, Wydawnictwo Orgmasz, Warszawa 2006, s. 191.

[76] Czynnik ten można uznać za tym bardziej istotny, że województwo kujawsko-pomorskie plasuje się (według danych z 2006 roku) na przedostatnim miejscu pod względem liczby zarejestrowanych agencji zatrudnienia na 100 tys. podmiotów gospodarczych. Porównaj: Kukulak-Dolata I., Pichla J., *Rola publicznych służb zatrudnienia i agencji zatrudnienia na rynku pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007, s. 141.

Natomiast abstrahując od specyfiki poszczególnych przedsiębiorstw, można sformułować uogólnione wnioski, odnoszące się do ich populacji. Analiza wyników sondażu, przeprowadzonego z przedsiębiorcami z województwa kujawsko-pomorskiego, uwzględniająca kryterium statystycznej istotności zaobserwowanych w badanej próbie różnic, pozwala stwierdzić, że niezależnie od wielkości firmy, *outplacement* jest uznawany za rozwiązanie mniej przydatne (w perspektywie sięgającej 2010 roku), niż zawieranie umów o pracę na czas określony oraz skracanie lub wydłużanie czasu pracy, stosownie do bieżących potrzeb.

Odsetek firm, w których jako rozwiązanie potencjalnie przydatne wskazano *outplacement*, wynosił od blisko jednej czwartej do blisko jednej trzeciej badanych przedsiębiorstw (za taką opcją opowiedzieli się przedstawiciele 23% firm małych, 27% średnich oraz 32% dużych). Umowy o pracę na czas określony wskazało, w przybliżeniu, od dwóch trzecich do trzech czwartych respondentów, w zależności od wielkości reprezentowanej przez nich firmy (odpowiednio: 67%, 69% oraz 74%). Udział przedsiębiorstw, których reprezentanci wybrali skracanie lub wydłużanie czasu pracy, w każdej z grup wyodrębnionych ze względu na wielkość zatrudnienia zawierał się pomiędzy wartościami: 60% i 70% (odpowiednio: 69%, 61%, 68%).

W badanych przedsiębiorstwach (oprócz firm średnich) *outplacement* uważano za rozwiązanie mniej adekwatne również w porównaniu z pracą w niepełnym wymiarze godzin – rozwiązaniem atrakcyjnym okazało się dla przeszło połowy małych i dużych przedsiębiorstw (odpowiednio: 52% i 54%). Przedstawiciele małych przedsiębiorstw częściej, niż *outplacement*, wskazywali również pracę rotacyjną, wykonywaną przez jednego pracownika na różnych stanowiskach (44% wskazań).

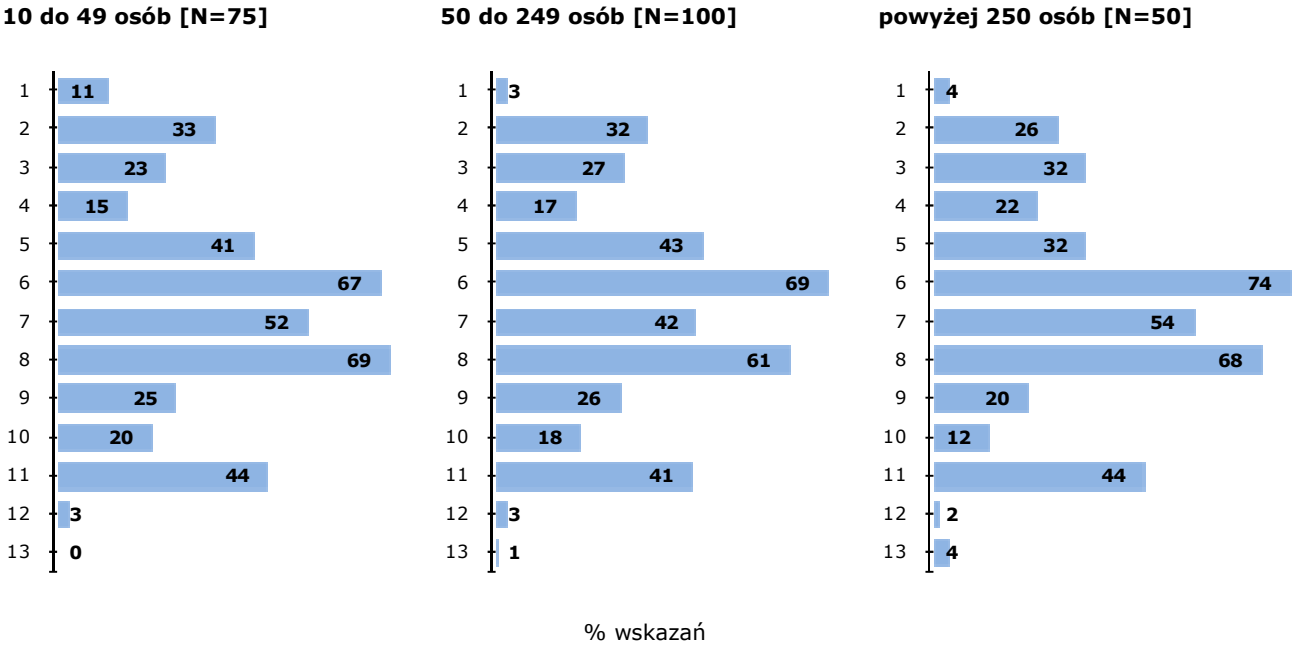
Analiza poziomu zainteresowania przedsiębiorców poszczególnymi rozwiązaniami adaptacyjnymi, dotyczącymi zasobów ludzkich, której głównym celem było porównanie atrakcyjności *outplacementu* oraz elastycznych form zatrudnienia, pozwala także na sformułowanie trzech dodatkowych wniosków. Po pierwsze – układ preferencji firm wydaje się podobny w każdej klasie wielkości (tj. wśród przedsiębiorstw małych, średnich i dużych). Po drugie – spośród wszystkich poddanych ocenie rozwiązań najmniejszym zainteresowaniem cieszy się telepraca. Po trzecie – firmy są generalnie nastawione na korzystanie z instrumentów adaptacyjnych, na co wskazuje fakt, że tylko marginalny odsetek badanych (nie przekraczający 3%) nie uznał za przydatne dla reprezentowanej przez siebie firmy żadnego z przedstawionych rozwiązań. Ponadto, rozmaite rozwiązania adaptacyjne bywają przez pracodawców stosowane równolegle. Ilustracją takiego podejścia jest następująca wypowiedź jednego z respondentów:

> *Stosujemy wszystkie rozwiązania. Dla jednych pracowników takie formy, dla innych inne. Nie mam już zamiaru tego zmieniać, bo jesteśmy bardzo elastyczni. Są umowy terminowe, są umowy zlecenia, są kontrakty manedżerskie, są umowy o pracę na czas określony i nieokreślony. Telepracy nie mamy, ale jest czas zmianowy, jest możliwość świadczenia pracy poza miejscem zamieszkania.*
>
> *[Dyrektor personalny dużego przedsiębiorstwa]*

Wykres 31: Jeżeli wśród następujących rozwiązań są takie, które byłyby przydatne w Państwa firmie w okresie do końca 2010 roku, to proszę je wskazać.

Respondenci mogli wymienić kilka odpowiedzi, dlatego wskazania nie sumują się do 100%.

1. telepraca, czyli praca wykonywana poza siedzibą firmy
2. podział pracy w ramach jednego stanowiska (*job sharing*)
3. *outplacement*
4. zatrudnianie pracowników przez agencję pracy tymczasowej
5. umowy cywilnoprawne
6. umowy o pracę na czas określony
7. praca w niepełnym wymiarze godzin
8. skracanie lub wydłużanie czasu pracy, w zależności od potrzeb
9. podejmowanie współpracy z nowymi pracownikami na zasadzie samozatrudnienia
10. rozwiązanie z częścią pracowników umów o pracę i podjęcie z nimi współpracy na zasadzie podwykonawstwa
11. praca rotacyjna, czyli wykonywana przez jednego pracownika na różnych stanowiskach
12. żadne z wymienionych rozwiązań
13. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Poprzez badanie jakościowe zidentyfikowano również inne, od przewidzianych w ankiecie, rozwiązania, stosowane przez przedsiębiorców w celu dostosowania poziomu wykorzystania zasobów ludzkich do aktualnego zapotrzebowania. Pierwsze rozwiązanie jest zbliżone do „skracania lub wydłużania czasu pracy, w zależności od potrzeb”, jednak nie polega na zmniejszaniu lub zwiększaniu liczby godzin przepracowanych w ciągu dnia, lecz na okresowym zawieszaniu wykonywania obowiązków przez osoby zatrudnione. Część pracodawców kieruje pracowników na urlopy w okresie, gdy nie mają im do powierzenia żadnej pracy, inni wysyłają rotacyjnie kolejne grupy pracowników na jednomiesięczne przerwy, podczas których osoby zatrudnione otrzymują część wynagrodzenia, a zarazem są zobowiązane do stawienia się w zakładzie pracy w ciągu 48 godzin, jeżeli zostaną do tego wezwane.

Kolejne dwa rodzaje rozwiązań nie należą do elastycznych form zatrudnienia. Pierwsze z nich, zwalnianie pracowników połączone z wypłacaniem im odpraw, zostało już wspomniane we wcześniejszej części raportu. Odejście jest dobrowolne, jednak pracownik bywa do niego jednoznacznie zachęcany, na przykład poprzez wskazywanie, że w przyszłości odejście na równie korzystnych zasadach może okazać się niemożliwe.

Drugi rodzaj obejmuje rozwiązania, które pozwalają przenieść koszt utrzymania osób, którym dotychczas wypłacał wynagrodzenia pracodawca, na system ubezpieczeń społecznych. W tej grupie rozwiązań mieści się zachęcanie pracowników do możliwie wczesnego przechodzenia na emerytury, a także przeczekiwanie przez pracowników okresu spadku produkcji na zwolnieniu chorobowym. Na podstawie przeprowadzonego badania stosowania takiego patologicznego rozwiązania nie można przypisać żadnej konkretnej firmie (być może zresztą pracodawcy nie tyle je stosują, co dopuszczają), ale podczas przeprowadzonych wywiadów wskazana została jego atrakcyjność:

> *Wrócili, bo uchronili się na chorobowym. Wrócili, kiedy uruchomiona została [nazwa urządzenia produkcyjnego]. To było też pozytywne dla finansów firmy, bo tylko przez pierwszy miesiąc pracodawca płacił za tego pracownika, a później on przechodził na garnuszek ZUS-u. Czyli pracodawca miał pracownika, który oczekiwał, a nie musiał za niego płacić.*
>
> *[Członek władz związku zawodowego w dużym przedsiębiorstwie]*

Podczas badania pojawiła się również zdecydowana opinia, że najbardziej przydatną formą wsparcia są działania wspierające skierowane do przedsiębiorstw, zwiększające szanse na utrzymanie zatrudnienia (ta forma wsparcia nie należy jednak do mechanizmów adaptacyjnych w obszarze zatrudnienia). Wykazywano przewagę takiego rozwiązania zarówno z perspektywy interesu przedsiębiorstwa, jak i pracowników, którzy – w przypadku zwolnienia – mieliby małe szanse na podjęcie nowej pracy:

> *Byłoby lepiej, gdyby rząd zapłacił nam postojowe i nie musielibyśmy zwalniać ludzi. Bo ja jestem w 100% przekonany, że tak samo jak ze stoczniowców nie zrobi się florystów, tak z [nazwa typu pracowników] z [nazwa przedsiębiorstwa], nie zrobi się sprzedawców. Tym bardziej, że to są ludzie po 50-ce. To nie są ludzie z inicjatywą, z „parciem” na działalność gospodarczą. Bo my taką możliwość stwarzamy. My teraz kooperujemy, choćby w sferze [nazwa rodzaju produkcji]. I nie widzimy zainteresowania tego typu współpracą wśród tych ludzi, którzy zostali zwolnieni. (...) W tej chwili [nazwa przedsiębiorstwa] jest w bardzo trudnej sytuacji. To jest tak naprawdę ochrona firmy przed upadłością, czyli przed utratą [kilkuset] miejsc pracy (...). Gdybym ja dostał 3 miliony złotych bezpośredniej pomocy, to ja tę firmę w trzy miesiące byłbym wstanie postawić na nogi. (...) Dla mnie to wszystko [projekty, na realizację których można uzyskać dofinansowanie w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL] są pieniądze wywalone w błoto.*
>
> *[Prezes dużego przedsiębiorstwa]*

> *Uważam, że wszelkie dostępne środki powinny być przeznaczone na stworzenie nowych miejsc pracy a szkolenia [organizowane przez PUP] uważam za sztuczne działanie. Może 20-30%, i to są optymistyczne szacunki, z przeszkolonych pracowników znajdzie pracę. Szkolenie się skończy, a ta osoba jest nadal bezrobotna. (...) Dawałem przykład: w [nazwa przedsiębiorstwa] tylko 30 pracowników, przez okres 12 miesięcy pobierania zasiłku dla osób bezrobotnych, weźmie średnio 200 tys. złotych. I po tym okresie nadal są bezrobotne bez szansy na pracę. Natomiast, my potrzebowaliśmy 200 tys. złotych na [nazwa urządzenia produkcyjnego], przy której znalazłoby zatrudnienie 150 osób. (..) Jako firma mamy możliwość, żeby się wzmocnić na rynku, brakuje nam tylko środków. Często mamy problemy ze znalezieniem pomocy nawet u władz miasta, które argumentują tym, że tam jest właściciel. Ale [kilkaset] osób, które tu pracują to są mieszkańcy miasta i trudno mówić, że tylko właściciel ma się tym zajmować. Bo jeśli właściciel nie zechce, to te [kilkaset] osób spadnie na garnuszek tych władz.*
>
> *[Członek władz związku zawodowego w dużym przedsiębiorstwie]*

Porównane adekwatności elastycznych form zatrudnienia i *outplacementu* z perspektywy interesu pracowników, którzy mieliby zostać nimi objęci, wymaga – podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw – uwzględnienia specyfiki sytuacji osób, wobec których miałyby zostać zastosowane. Należy wziąć pod uwagę w szczególności profil danego pracownika (obejmujący zarówno jego kompetencje zawodowe, jak i zdolności adaptacyjne), kontekst rynku pracy, dotychczasowe warunki zatrudnienia, sytuację majątkową i rodzinną, miejsce zamieszkania, a także zakres ewentualnego wsparcia, którym zostałby objęty w przypadku zwolnienia.

Ogólnie można wskazać, że w odniesieniu do znacznej grupy osób zwalnianych, niedysponujących kwalifikacjami, na które jest zapotrzebowanie na dostępnym dla nich rynku pracy, a zarazem nie posiadających zdolności adaptacyjnych, *outplacement klasyczny* wydaje się rozwiązaniem gorszym, niż uelastycznienie zasad zatrudnienia. Przy tym należy podkreślić, że w przypadku tej kategorii osób, przyzwyczajonych do stabilnych warunków pracy i nieprzejawiających inicjatywy, wybór pomiędzy uelastycznieniem zasad zatrudnienia oraz zwolnieniem z pracy jest wyborem mniejszego zła. Sytuacja może wyglądać odmiennie w przypadku osób zdolnych do podjęcia własnej działalności gospodarczej, posiadających poszukiwane kwalifikacje zawodowe lub zdolność do przekwalifikowania się i podjęcia pracy w nowym zawodzie.

Jednym z ograniczeń zwiększenia elastyczności zatrudnienia jest poziom wynagrodzeń. Niekiedy jest on na tyle niski, że jego dalsza redukcja (na przykład związana ze zmniejszeniem wymiaru zatrudnienia albo dzieleniem pracy w ramach jednego stanowiska) strąciłaby pracowników do kategorii „pracujących biednych” (*working poor*). W takiej sytuacji mniej niekorzystne może być odejście z dotychczasowej pracy:

> *To wszystko dla nas jako pracodawcy może byłoby korzystne, ale dla ludzi już nie. Jeżeli dwie osoby miałyby się dzielić wynagrodzeniem za cały etat, to są tak małe pieniądze, że może bardziej opłacałoby im się pójście na zasiłek i szukanie czegoś innego. Być może szukanie pracy na czarno.*
>
> *[Kadrowa w średnim przedsiębiorstwie]*

Należy również wspomnieć, że rozwiązania uelastyczniające zatrudnienie poprzez rezygnację z podpisywania z pracownikami umów o pracę na czas nieokreślony, niejednokrotnie stanowią wstęp do zakończenia z nimi współpracy bez ponoszenia z tego tytułu kosztów, z jakimi wiązałoby się rozwiązanie umowy o pracę z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy:

> *Szukamy takich form zatrudnienia, które będą mniej obciążające dla zakładu. Bo jeśli umowy są zawierane na czas określony, to nie trzeba odprawy wypłacać.*
>
> *[Kadrowa w średnim przedsiębiorstwie]*

3.9. Perspektywy wykorzystania środków w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL

3.9.1. Uwarunkowania formalne

Z perspektywy prowadzonego badania istotne znaczenie ma informacja, że w jedynym dotychczasowym konkursie, ogłoszonym w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL, nie przewidziano dofinansowania typu operacji „wsparcie dla pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne, realizowane w formie tworzenia i wdrażania programów zwolnień monitorowanych (*outplacement*), w tym szkoleń i doradztwa zawodowego”[77].

Pominięcie projektów *outplacementowych* wydaje się przypadkowe. Za takim wnioskiem przemawia fakt, że IP w Planie Działania na lata 2007-2008 w żaden sposób nie uzasadniła rezygnacji z tego typu projektów. Co więcej, w planie tym zapisano, że: „*Instytucja Pośrednicząca na podstawie diagnozy województwa kujawsko-pomorskiego w obszarze adaptacyjności przedsiębiorstw zdecydowała o konieczności ogłoszenia konkursów w 2008 r. na wszystkie typy projektów wskazane w Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL*”. Określono też wskaźnik „*objęcie do końca 2008 r. 14% (175) spośród wartości docelowej wskaźnika określonej na poziomie 1221 pracowników zagrożonych negatywnymi skutkami procesów restrukturyzacji w przedsiębiorstwach, którzy zostali objęci działaniami szybkiego reagowania*”, który trudniej było osiągnąć pomijając omawiany typ projektu[78].

Projekty obejmujące działania z zakresu *outplacementu* mogły być zgłaszane jako „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)”, jednak można zakładać, że brak możliwości ubiegania się o dofinansowanie na projekty *stricte outplacementowe* wpłynął na zakres projektów zgłoszonych do konkursu. Ten typ operacji, pominięty w *Planie działania PO KL na lata 2007-2008*[79], został uwzględniony w obowiązującym obecnie *Planie działania PO KL na rok 2009*, co bez wątpienia należy uznać za właściwą decyzję.

Najpoważniejszym ograniczeniem formalnym, które – w zgodnej ocenie wielu respondentów, reprezentujących różnego typu instytucje – wręcz uniemożliwia realizowanie projektów *outplacementowych* w ramach Podziałania 8.1.2 PO KL, jest długotrwały proces ocen wniosków oraz ograniczenie okresu ich przyjmowania do zaledwie około miesiąca w ciągu roku.

---

[77] Porównaj: *Dokumentacja konkursu zamkniętego nr 10/POKL/8.1.2/2008*.

[78] Porównaj: Plan działania PO KL na lata 2007-2008, rozdział 1.2 „Diagnoza sytuacji oraz identyfikacja potrzeb – uzasadnienie preferowanych form wsparcia”, s. 5.

[79] Porównaj: Plan działania PO KL na lata 2007-2008, s. 1-2.

Wspomniane uwarunkowania formalne tworzą sytuację paradoksalną, w której warunkiem uzyskania wsparcia służącego dostosowaniu się do zmieniającego się kontekstu gospodarczego jest zaplanowanie działań adaptacyjnych na wiele miesięcy wcześniej. Oto kilka komentarzy na ten temat, uzyskanych w badaniu jakościowym:

B: Czy wyobrażają sobie Państwo, że sami lub z pomocą doradcy ubiegalibyście się o takie środki [na pomoc dla zwalnianych pracowników]?

R: Jestem w stanie to sobie wyobrazić, natomiast wydaje mi się, że z natury takiego procesu zwalniania, ścieżka decyzyjna nie mogłaby trwać wiele miesięcy. Dlatego, że są decyzje, które zapadają na przestrzeni jednego, dwóch, trzech, czy maksimum czterech miesięcy.

B: A w Państwa przypadku, jak to wyglądało?

R: To był okres około dwóch miesięcy, od odczytania sygnału rynkowego, do podjęcia działania. Wydaje mi się, że gdyby był jakiś problem, a złożenie wniosku wypadałoby 1 stycznia, decyzja byłaby wydana 1 czerwca, a podpisana 1 września, to nie miałoby najmniejszego sensu. Te ścieżki decyzyjne musiałyby być przyśpieszone.

B: Z Pana perspektywy, jaki mógłby być maksymalny czas, kiedy to jeszcze miałoby sens, powiedzmy między złożeniem wniosku, a uruchomieniem pomocy?

R: Myślę, że mówimy o okresie maksimum dwóch miesięcy. Dlatego, że jeśli pojawiają się w głowie biznesmena myśli: chyba trzeba będzie coś zmienić, a z drugiej strony chciałoby się tym ludziom jakoś pomóc, czyli wspólną ścieżkę naszkicować to na to są dwa, może trzy miesiące. Na dłużej firmy nie stać.

[Prezes średniego przedsiębiorstwa]

B: A czy Państwo rozważali, rozważaliby, ubieganie się o środki na tego rodzaju projekty?

R1: konsultantka agencji zatrudnienia: Krótko odpowiem. Rozważaliśmy, analizowaliśmy i wiemy, że nie jesteśmy w stanie tego zrealizować. Wniosek składam we wrześniu. Miesiąc czekam na rozpatrzenie, kolejny na przyznanie środków. Do podpisania umowy mija 6 miesięcy. Nie jestem w stanie przewidzieć, jaką grupę osób mam objąć projektem.

B: Jaki jest taki minimalny czas, który mogli by Państwo zaakceptować?

R1: konsultantka agencji zatrudnienia: Miesiąc.

R2: kierownik działu pośrednictwa pracy w PUP: Święte słowa to, co Pani powiedziała, a jeszcze jest jeden kłopot: trzeba przekonać pracodawcę, tego który ma przyjąć pracownika.

[Konsultantka agencji zatrudnienia (R1) oraz kierownik działu pośrednictwa pracy w PUP (R2)]

W odpowiedzi na wskazane problemy formułowane są między innymi propozycje prowadzenia konkursów w trybie otwartym oraz skrócenia procedury, tak, żeby od złożenia wniosku do przelania zaliczki upływały nie więcej, niż 2 miesięcy[80].

Kontrargumentem przeciwko propozycji przeprowadzania konkursów otwartych jest fakt, że zapewnienie przekazania środków na realizację najlepszych projektów jest łatwiejsze w ramach konkursów zamkniętych, kiedy wszystkie zgłoszone wnioski mogą zostać ze sobą bezpośrednio porównane. Konkurs otwarty może spowodować, że dofinansowanie uzyskają przeciętne projekty, a dla najlepszych nie starczy środków. W ramach konkursów otwartych zdarza się, że liczba wniosków wpływających w wyznaczonym okresie jest na tyle niewielka, że do otrzymania przez nie dofinansowania wystarczy, że osiągną minimum punktowe.

[80] Porównaj: Gosk I., *Finansowanie outplacementu ze środków PO KL*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, luty 2009.

Wydaje się zatem, że najkorzystniejszym rozwiązaniem jest ogłaszanie konkursów otwartych z wyodrębnieniem rund konkursowych.

Eksperci zalecają również rozszerzenie typów operacji, dopuszczonych w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL, w celu umożliwienia projektodawcom realizowania szerszego zakresu działań z zakresu *outplacementu*, w tym *outplacementu zaadaptowanego* i *środowiskowego*[81]. Takie propozycje wydają się szczególnie uzasadnione w odniesieniu do regionów takich, jak województwo kujawsko-pomorskie, w których na znaczną skalę występuje niedopasowanie kwalifikacji potencjalnych pracowników do potrzeb pracodawców, zmniejszające skuteczność działań ograniczonych do *outplacementu klasycznego*.

Częściowym spełnieniem tych postulatów jest stworzenie możliwości udzielania w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL środków na działalność gospodarczą[82]. Wydaje się jednak, że – być może nawet ważniejszym – rozwiązaniem byłoby jednoznaczne włączenie do typów operacji, finansowanych w ramach tego Poddziałania, przedsięwzięć polegających na tworzeniu nowych miejsc pracy, w tym w instytucjach działających na zasadach ekonomii społecznej.

3.9.2. Dotychczasowy przebieg wdrażania Poddziałania 8.1.2 PO KL

W województwie kujawsko-pomorskim, w ramach Poddziałania 8.1.2, odbył się dotychczas jeden konkurs, który miał charakter zamknięty. Nabór wniosków trwał od 20 października do 28 listopada 2008 roku[83]. IOK uznała, że ze względu na stosunkowo niewielką kwotę alokacji (6 mln zł) ogłoszenie jednego konkursu będzie bardziej efektywne, niż – jak początkowo zakładano - dwóch (ze względu na niewielką pulę dostępnych środków, wsparcie i tak uzyskałoby niewiele projektów, a procedurę trzeba byłoby przeprowadzić dwukrotnie). Na etapie oceny wniosków nie wystąpiły opóźnienia.

Spośród 86 wniosków[84], które zostały złożone w ramach ogłoszonego konkursu, 5% nie zostało zakwalifikowanych ze względów formalnych, zaś zdecydowana większość, aż 85%, zostało odrzuconych na etapie oceny merytorycznej. Natomiast wszystkie projekty, które przeszły pozytywnie ocenę merytoryczną (w sumie 9), uzyskały dofinansowanie.

---

[81] Porównaj: Gosk I., *Finansowanie outplacementu ze środków PO KL*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, luty 2009.

[82] Porównaj: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Program Kapitał Ludzki jako narzędzie antykryzysowe* – dokument dostępny 17 czerwca 2009 na stronie http://www.mrr.gov.pl/Aktualnosci/Documents/POKL_jako_narzedzie_antykryzysowe_210509.pdf

[83] Źródło: *Dokumentacja konkursu zamkniętego nr 10 / PO KL / 8.1.2 / 2008*, s. 10.

[84] Wnioski objęte analizą zostały przekazane przez Zleceniodawcę badania.

Wśród złożonych wniosków najliczniej reprezentowane były projekty o charakterze szkoleniowym: blisko jedna trzecia (30%) wszystkich wniosków dotyczyła organizacji szkoleń przekwalifikowujących oraz doradztwa w zakresie wyboru nowego zawodu, a na drugim miejscu pod względem liczebności znalazły się projekty szkoleniowe zwiększające kwalifikacje pracowników m.in. osób zagrożonych utratą pracy lub odchodzących z rolnictwa (28% wszystkich wniosków). Co piąty złożony projekt dotyczył przeprowadzenia badań bądź analiz trendów rozwojowych oraz prognozowania zmian gospodarczych. Kilka projektów (w sumie 6) dotyczyło podnoszenia świadomości pracowników i kadr zarządzających modernizowanych firm w zakresie możliwości i potrzeby realizacji projektów wspierających procesy zmian. Tylko czterech wnioskodawców przygotowało projekty mające na celu pomoc w tworzeniu partnerstw lokalnych lub działania informacyjne (po 2 w każdej z wymienionych kategorii). Kilku projektodawców (w sumie 4) złożyło wnioski, które miały charakter „mieszany”, jeśli chodzi o typ planowanych operacji np. jednocześnie dotyczyły szkoleń przekwalifikowujących oraz zwiększających kwalifikacje zawodowe pracowników lub miały na celu oprócz badań i analiz, zwiększanie świadomości pracowników i kadr zarządzających modernizowanych firm (m.in. w oparciu o przeprowadzone wcześniej analizy sytuacji na rynku pracy).

Zdecydowana większość złożonych projektów nie dotyczyła (przynajmniej nominalnie) wsparcia dla zwalnianych pracowników, choć wiele było projektów adresowanych do pracowników z zakładów przechodzących restrukturyzację, a zatem bezpośrednio zagrożonych zwolnieniem, choć jeszcze pracujących. Na 51 przeanalizowanych wniosków dotyczących prowadzenia szeroko pojętych działań szkoleniowo-przekwalifikowujących, a więc tych, w których teoretycznie mogły znaleźć się projekty o charakterze *outplacementowym*, jedynie 4 projekty oferowały kompleksowe wsparcie (obejmujące szkolenia, doradztwo zawodowe oraz pomoc psychologiczną) pracownikom zwalnianym z restrukturyzowanych firm.

Warto jednak podkreślić, że wśród złożonych wniosków wiele było projektów, w których w sposób pośredni pojawiał się wątek *outplacementu* – były to zwłaszcza wnioski dotyczące organizacji szkoleń przekwalifikowujących z jednoczesnym komponentem doradztwa zawodowego w zakresie wyboru nowego zawodu i zdobycia nowych umiejętności zawodowych (w tym oferujące m.in. przygotowanie zindywidualizowanych planów działań dla uczestników zajęć) lub też szkolenia podnoszące kwalifikacje pracowników bezpośrednio zagrożonych utratą pracy. Trudność w jednoznacznym zakwalifikowaniu wielu projektów, wynika ze zbyt szeroko i ogólnie określonych celów (na przykład jako „wzmocnienie pozycji pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji zawodowej”).

Najwięcej wniosków zostało złożonych przez firmy doradcze lub szkoleniowe (43%). Stosunkowo dużo wniosków (w sumie 24) wpłynęło od organizacji pozarządowych (stowarzyszeń i fundacji) - przy czym aż 14 z nich złożył jeden projektodawca. Prawie co dziesiąty projekt złożyły uczelnie (państwowe lub prywatne), natomiast pięć wniosków zostało złożonych przez PUP lub OHP. Inne instytucje (w tym związki zawodowe, instytucje naukowe, państwowe jednostki organizacyjne) były reprezentowane przez pojedyncze podmioty (na każdą z tych kategorii przypadały 1-2 wnioski). Warto podkreślić również, że wśród wnioskodawców nie było przedsiębiorców, którzy mogli składać wnioski z projektami obejmującymi działania skierowane do własnych pracowników.

Ponad trzy czwarte złożonych w konkursie projektów była przewidziana do samodzielnej realizacji (76%), a jedynie 15 wniosków zakładało przy realizacji udział partnerów. Udział partnera obejmował udzielanie konsultacji lub pomoc przy wykonaniu części zadań zaplanowanych do realizacji w ramach projektu (np. przeprowadzenie części szkoleń, rekrutację uczestników, promocję projektu, przygotowanie narzędzi badawczych lub realizację badań terenowych).

Jeśli chodzi o grupę docelową, do której skierowane były projekty, to w ponad połowie wniosków złożonych w konkursie (59%) instytucja, której pracownicy mieliby wziąć udział w projekcie, nie została bezpośrednio wskazana. Projekty były przeważnie bardziej otwarte, a grupę docelową zawężano stosując kryteria takie, jak na przykład wiek powyżej 45 lat, zatrudnienie w zakładach restrukturyzowanych, znajdowanie się w sytuacji wypowiedzenia pracy, odchodzenie z rolnictwa, posiadanie co najwyżej wykształcenia średniego itp. W części wniosków stosowano kryteria „preferencyjne” tzn. określano na przykład, iż projekt będzie skierowany głównie (choć nie wyłącznie) do mieszkańców wybranego powiatu lub też osób z gmin wiejskich, miejsko-wiejskich i miast do 25 tys. mieszkańców z województwa kujawsko-pomorskiego lub do osób o wykształceniu nie wyższym niż średnie. W niektórych projektach bardziej wyraźnie określano grupę docelową (na przykład jako "pielęgniarki, w tym te, pracujące w Domach Opieki Społecznej" lub "pracownicy socjalni posiadający przynajmniej 3-letni staż pracy"). Blisko jedna czwarta projektów miała natomiast charakter badawczy lub informacyjny, w którym wnioskodawcy nie określali grupy docelowej.

We wszystkich projektach, które tego wymagały, projektodawcy przedstawiali diagnozę kompetencji pracowników, a zdecydowana większość z nich (83%) odwoływała się również do diagnozy rynku pracy. Zarazem jednak dane, na które powoływali się projektodawcy, nie zawsze były adekwatne wobec składanego przez nich projektu (za błąd należy uznać na przykład powoływanie się na dane ogólnokrajowe w sytuacji, gdy projekt ma charakter lokalny lub regionalny). W złożonych wnioskach często brakowało również informacji, które wskazywałyby, że planowane wsparcie odpowiada nie tylko kompetencjom projektodawcy,

ale również realnym potrzebom pracodawców, którzy mieliby zatrudnić osoby objęte wsparciem. Ponadto, przyjmowane przez projektodawców wskaźniki zazwyczaj nie obrazowały jakości planowanego projektu.

Jeżeli z kolei weźmiemy pod uwagę aspekt finansowy projektów złożonych w konkursie to widać również w tym względzie spore zróżnicowanie, co wynika oczywiście z rodzaju oraz skali zaplanowanych działań. Średnio projektodawcy wnioskowali o dofinansowanie rzędu 541 tys. zł, przy czym „najdroższy” projekt opiewał na kwotę 1 mln 560 tys. zł, zaś najmniej kosztowny na 85 tys. zł. Połowa projektodawców wnioskowała o dofinansowanie, którego wartość nie przekraczała 440 tys. zł.

Wśród 9 projektów, które dostały dofinansowanie, zdecydowaną większość, bo aż 8, stanowiły projekty szkoleniowe (w tym 5 dotyczyło szkoleń przekwalifikowujących oraz doradztwa zawodowego, a 3 szkoleń podnoszących kwalifikacje osób zagrożonych zwolnieniem lub/i odchodzących z rolnictwa), zaś jeden dotyczył wykonania badań i analiz dotyczących trendów rozwojowych oraz prognozowania zmian gospodarczych (w tym wypadku związanych z rozwojem turystyki w województwie kujawsko-pomorskim). Jeden z projektów, które uzyskały dofinansowanie, miał na celu wsparcie osób zwalnianych z pracy (był on skierowany do pielęgniarek, m.in. tych, które znajdowały się w okresie wypowiedzenia umów o pracę).

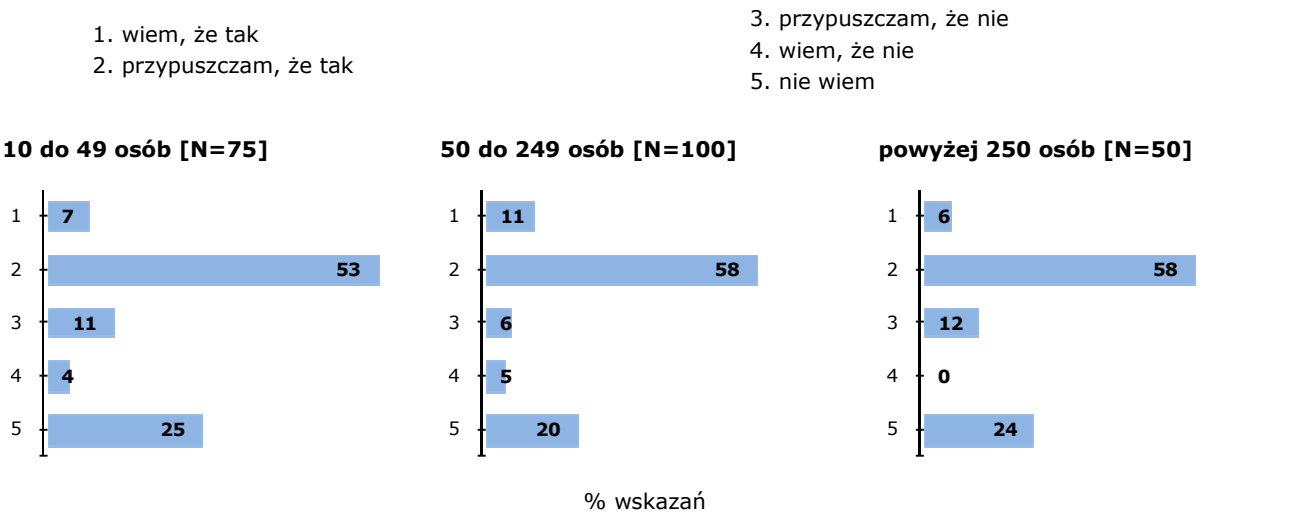
Niewielka liczba projektów, które uzyskały dofinansowanie w ramach Poddziałania 8.1.2, spośród których tylko jeden dotyczył *outplacementu*, a także fakt, że w związku z długotrwałą procedurą podejmowania decyzji o dofinansowaniu realizacja tych projektów dopiero się rozpoczyna, sprawiają, że stworzona w ramach tego Poddziałania możliwość uzyskania wsparcia ze środków unijnych (ograniczona ze względu na pominięcie projektów *outplacementowych* w ramach jedynego jak dotąd konkursu) dotychczas nie wpłynęła na łagodzenie skutków utraty pracy przez pracowników w województwie kujawsko-pomorskim.

3.9.3. Wiedza o dostępności środków

Działania informacyjne i promocyjne, związane z przeprowadzonym konkursem, polegały na zamieszczeniu ogłoszeń o naborze wniosków w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL w prasie lokalnej oraz na stronach internetowych Urzędu Marszałkowskiego i Ministerstwa Rozwoju Regionalnego. Do dyspozycji potencjalnych projektodawców były też Punkty Konsultacyjne działające w siedzibie IP oraz Regionalnych Ośrodkach EFS, za pośrednictwem których zainteresowani składaniem wniosków mogli uzyskać odpowiedzi na pytania. Dla potencjalnych projektodawców zorganizowano także spotkanie informacyjne, które ze względu na niewielkie zainteresowanie uczestników połączono ze spotkaniem informacyjnym dotyczącym Poddziałania 8.1.3 PO KL. W sumie wzięli w nim udział przedstawiciele około trzydziestu instytucji.

Badanie sondażowe przeprowadzone wśród firm z województwa kujawsko-pomorskiego pokazuje, że tylko nieliczni przedsiębiorcy posiadają wiedzę, o możliwości sfinansowania *outplacementu* ze środków publicznych. Odsetek przedsiębiorców wiedzących o możliwości uzyskania dotacji przeznaczonej na *outplacement* jest porównywalnie niski wśród firm małych (7%), średnich (11%) i dużych (6%). Największy odsetek w każdej badanej grupie (przeszło połowę) stanowili respondenci, którzy nie posiadali jednoznacznych informacji, a jednak skłonni byli przypuszczać, że publiczne fundusze przeznaczone na *outplacement* są dostępne dla przedsiębiorców. Od jednej piątej do jednej czwartej przedsiębiorców z firm różnej wielkości otwarcie przyznało się do niewiedzy w tym zakresie. Pozostali respondenci byli przekonani, że *outplacementu* nie można sfinansować ze środków publicznych lub przypuszczali, że nie można (w sumie: 15% firm małych, 11% średnich, 12% firm dużych).

Wykres 32: Czy według Pana/Pani wiedzy przedsiębiorcy mogą ubiegać się o środki publiczne na finansowanie *outplacementu*?



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

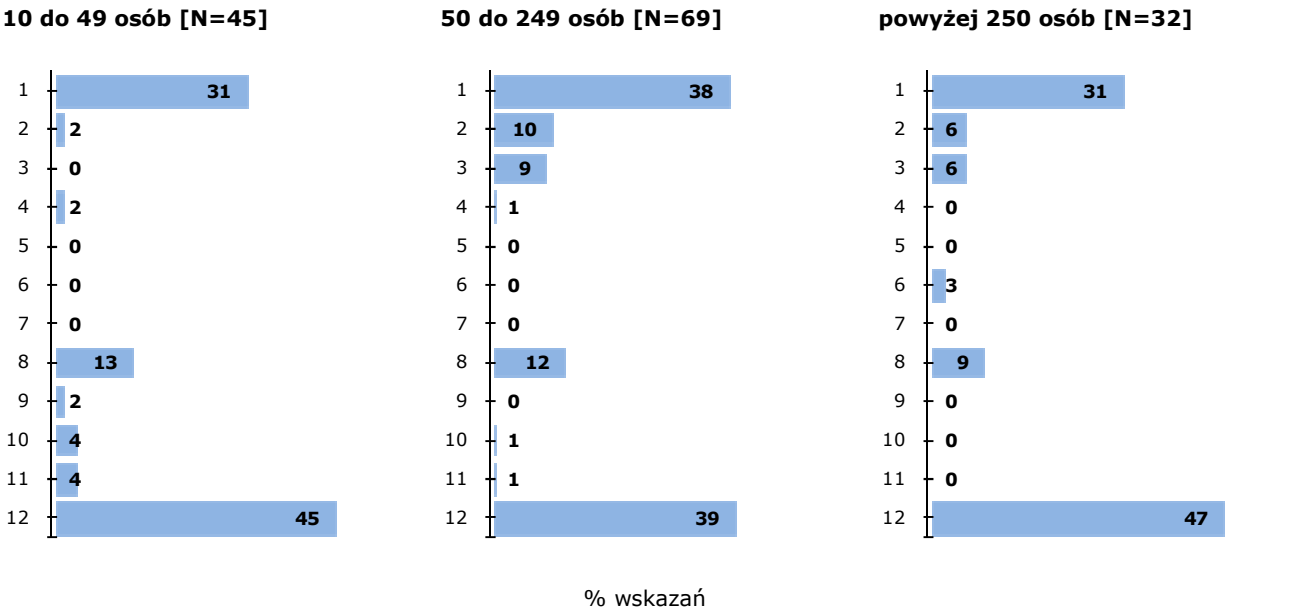
Przedsiębiorcy, którzy wiedzieli, że mogą pozyskać publiczne środki na *outplacement* lub przypuszczali, że jest to możliwe, zostali poproszeni o podanie źródła finansowania, które na to pozwala. Najczęściej udzielana była odpowiedź „nie wiem”, która została wskazana przez 45% firm małych, 39% firm średnich oraz 47% dużych. Nieco niższy, ale również znaczący odsetek stanowili przedsiębiorcy wiedzący, że środki na *outplacement* można uzyskać za pośrednictwem funduszy UE. Taką wiedzą wykazało się 31% firm małych, 38% średnich i 31% dużych. Jednak wiedza większości badanych w tym zakresie była płytka, ponieważ nie potrafili podać nazwy Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, nazwy Priorytetu VIII, ani tym bardziej nazwy Działania i Poddziałania. Mając świadomość jak wiele różnorodnych inicjatyw jest obecnie finansowanych z funduszy UE, odpowiedzi tego typu należy interpretować raczej jako ogólną świadomość obecności tych funduszy w Polsce.

Wykres 33: Proszę określić na tyle dokładnie, na ile pozwala na to Pana/Pani wiedza, z jakiego źródła przedsiębiorcy z województwa kujawsko-pomorskiego mają szansę uzyskania środków na finansowanie *outplacementu*?

Na pytanie odpowiadali wyłącznie Respondenci, którzy stwierdzili, że wiedzą lub przypuszczają, że przedsiębiorcy mogą ubiegać się o środki publiczne na finansowanie *outplacementu*.

Respondenci mogli wymienić kilka odpowiedzi, dlatego wskazania nie sumują się do 100%.

1. Fundusze Unii Europejskiej
2. Europejski Fundusz Społeczny (EFS)
3. Program Operacyjny Kapitał Ludzki (POKL)
4. Priorytet regionalny Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
5. Priorytet VIII Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
6. Działanie 8.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
7. Poddziałanie 8.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
8. urząd pracy, fundusz pracy
9. Urząd Miasta
10. Urząd Marszałkowski lub Urząd Wojewódzki
11. inne
12. nie wiem

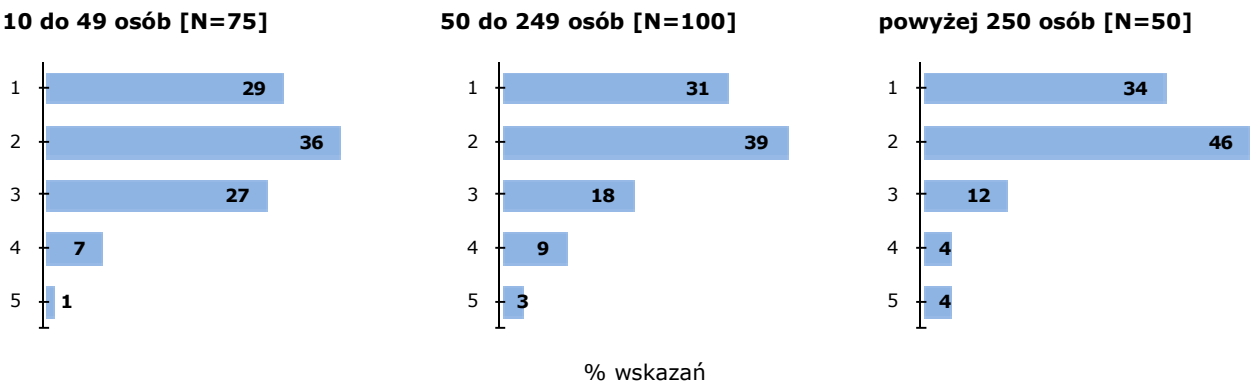


[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Odsetek przedsiębiorstw, które wyraziły zainteresowanie uzyskiwaniem informacji na temat możliwości finansowania *outplacementu* z funduszy Unii Europejskiej, okazał się stosunkowo wysoki. Zdecydowane zainteresowanie wyrazili respondenci reprezentujący w przybliżeniu co trzecie duże przedsiębiorstwo (34%) oraz zbliżony odsetek przedstawicieli firm małych (29%) i średnich (31%). Łącznie z respondentami, którzy stwierdzili, że byliby raczej zainteresowani takimi informacji, grupa zainteresowanych liczy blisko dwie trzecie małych przedsiębiorstw (65%) oraz siedem na dziesięć średnich (70%) i osiem na dziesięć dużych (80%).

Wykres 34: Czy był(a)by Pan/Pani zainteresowany(a) uzyskaniem informacji na temat możliwości finansowania *outplacementu* z funduszy Unii Europejskiej?

1. zdecydowanie tak
2. raczej tak
3. raczej nie
4. zdecydowanie nie
5. trudno powiedzieć



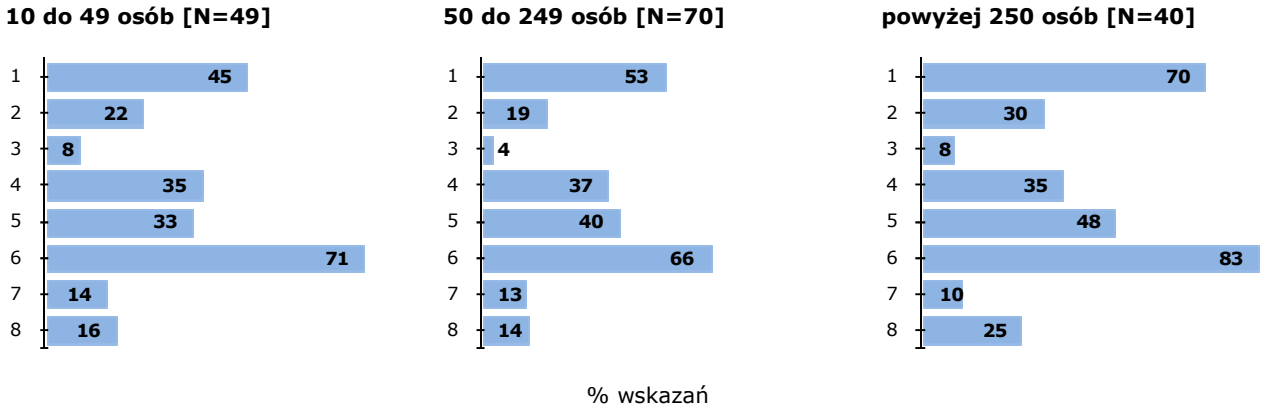
[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Do preferowanych przez przedsiębiorców z województwa kujawsko-pomorskiego sposobów uzyskiwania informacji na temat możliwości finansowania zwolnień monitorowanych ze środków unijnych należą: lektura informacji dostępnych w Internecie (opcja wskazana przez 71% spośród zainteresowanych uzyskiwaniem takich informacji przedstawicieli firm małych, 66% respondentów z firm średnich oraz 83% respondentów z dużych) oraz – zwłaszcza w przypadku przedstawicieli przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 250 osób – szkolenia i warsztaty (opcja wskazana przez 70% respondentów z tej grupy, a także przedstawicieli 45% firm małych i 53% średnich). W badaniu jakościowym wskazano ponadto przydatność anonsowania informacji zamieszczanych na stronie internetowej w przesyłanym pocztą elektroniczną *newsletterze*.

Wykres 35: W jaki sposób chciał(a)by Pan/Pani uzyskać informacje na temat możliwości finansowania *outplacementu* z funduszy Unii Europejskiej?

Na pytanie odpowiadali wyłącznie respondenci, którzy wyrazili zainteresowanie uzyskiwaniem informacji z tego zakresu. Respondenci mogli wymienić kilka odpowiedzi, dlatego wskazania nie sumują się do 100%.

1. udział w szkoleniu, warsztacie
2. indywidualne konsultacje
3. studia
4. lektura prasy
5. lektura publikacji
6. lektura informacji dostępnych w Internecie
7. audycje radiowe
8. audycje telewizyjne



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Wyniki badania jakościowego pozwalają uzupełnić przedstawione rezultaty o dodatkowe istotne informacje dotyczące preferencji przedstawicieli przedsiębiorstw w zakresie uzyskiwania wiedzy o możliwościach uzyskania wsparcia ze środków Unii Europejskiej.

Szczególnie istotne jest dostosowanie informacji do adresatów, do których są kierowane. Dostosowanie to oznacza, po pierwsze, ułatwianie odbiorcom zorientowanie się, które z dostępnych opcji wsparcia są możliwe do zastosowania w przypadku ich firmy. Wydaje się, że obecnie są często zagubieni wśród informacji zbyt licznych i zbyt mało zrozumiałych, żeby byli w stanie je przeanalizować i wybrać opcje wsparcia adekwatne wobec własnych potrzeb.

Po drugie, dostosowanie informacji oznaczało dotarcie do odbiorców w znacznie większym stopniu, niż miało to miejsce dotychczas, z przystępną wykładnią zapisów programów, w ramach których udzielane jest wsparcie, a także wskazówkami i przykładami prezentującymi możliwości wykorzystania dostępnych form pomocy.

Skala stwierdzonych podczas badania jakościowego trudności, jakie przedstawicielom przedsiębiorstw sprawia przyswojenie informacji o zakresie dostępnej pomocy, przekracza skalę, jakiej mogłaby się spodziewać osoba zawodowo zajmująca się kwestiami związanymi z wdrażaniem pomocy unijnej, nie kontaktująca się z tą grupą potencjalnych beneficjentów. Sposobności do zaobserwowania tego rodzaju problemów dostarczyła prezentacja karty

z typami projektów[85], finansowanych w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL, przy okazji zadawania pytania o trafność poszczególnych typów operacji wobec potrzeb przedsiębiorców. Większość respondentów z tej kategorii po samodzielnym przeczytaniu nazw finansowanych operacji nie była w stanie się do nich odnieść albo udzielała odpowiedzi wskazujących na niewłaściwe zrozumienie charakteru działań, których finansowanie przewidziano w ramach omawianego Poddziałania. Powtarzające się opinie i postulaty, związane z niezrozumiałością sformułowanych w sposób formalny informacji na temat zakresu dostępnego wsparcia i zasad ubiegania się o nie, oddaje następujący komentarz jednego z respondentów:

> *Wiele jest publikacji typu „rusza program”. Świetnie, jest wymienionych pięć punktów, super. Tylko, że z tego nic nie wynika. Natomiast gdyby była to rzetelnie zebrana informacja, a jednocześnie popularyzująca tę wiedzę, podpowiadająca możliwości, a nie tylko stworzona na zasadzie cytatów z ogólnych kryteriów, to byłoby super. Wiem, że to jest trudniejsza sprawa, ale myślę, że na to pracodawcy firm liczą. Bo ta forma wiedzy jest zniechęcająca, a jeśli poda się przykłady konkretnych projektów, co zostało zrealizowane, albo co może zostać zrealizowane, to już jest inny tor myślenia.*
>
> *[Dyrektor personalny dużego przedsiębiorstwa]*

Wypowiedzi respondentów wskazują, że problemem jest także brak gwarancji, że dostępne informacje są wiarygodne. Trudność ta wiąże się z opisanymi już trudnościami w zrozumieniu informacji pochodzących bezpośrednio ze źródeł, a więc udzielanych przez instytucje publiczne, odpowiedzialne za wdrażanie programów unijnych. Nieprzystępność tych informacji wzmacnia wśród przedsiębiorców przekonanie, że skorzystanie z pomocy – lub nawet zorientowanie się w jej zakresie – wymaga pomocy konsultantów. Zarazem jednak, udzielana przez nich informacja może być fragmentaryczna (nie obejmować zagadnień spoza obszaru specjalizacji danego doradcy), a także – jak obawiają się przedsiębiorcy – nie w pełni wiarygodna. Ilustruje to następujący fragment wywiadów:

> *Informacje, które otrzymujemy na temat programów, w ramach których można się ubiegać o środki unijne, są najczęściej powiązane z ofertą firmy, która proponuje, że taki wniosek przygotuje. Mi się wydaje, że informację na temat tego z jakich funduszy mogę korzystać, powinna rozsyłać jakaś instytucja państwowa. (...) A jednostka samorządowa mogłaby rozsyłać informację pod tytułem: „[nazwa miejscowości] może skorzystać, z tego, tego i tego”, oraz gdzie szukać informacji. Taka informacja byłaby przydatna. (...) Jednak uważam, że warto, aby do mnie lub kierownika docierały takie informacje z regionu.*
>
> *[Dyrektor działu personalnego dużego przedsiębiorstwa]*

[85] Karta zawierała nazwy typów operacji, które mogą uzyskać wsparcie w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL, to jest:

1) „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”,
2) „wsparcie dla pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne, realizowane w formie tworzenia i wdrażania programów zwolnień monitorowanych (*outplacement*), w tym szkoleń i doradztwa zawodowego”,
3) „podnoszenie świadomości pracowników i kadr zarządzających modernizowanych firm w zakresie możliwości i potrzeby realizacji projektów wspierających procesy zmian poprzez szkolenia i doradztwo”,
4) „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)”,
5) „szkolenia i doradztwo dla przedsiębiorców wspomagające proces zmiany profilu działalności przedsiębiorstwa”,
6) „badania i analizy dotyczące aktualnej sytuacji, trendów rozwojowych i prognozowania zmian społeczno-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”.

B: Więc mówi Pani, ze ma potrzebę takiej informacji, a jednocześnie oferty wysyłane przez firmy prywatne irytują Panią, dlaczego?

R: Bo myślę, że skoro oni to wysyłają, to chcą zarobić, a ja uważam, że to mnie trzeba pomóc. Nie do końca mam zaufanie do takich firm. Chociaż te dwie firmy, z których usług korzystaliśmy, nie naciągnęły nas, tylko powiedziały, że to program nie dla nas. (...) Jest tu zalew informacji z różnych źródeł i nie zawsze są to informacje sprawdzone, więc jeśli byłoby to wiarygodne źródło, to byłoby super.

[Dyrektor działu personalnego dużego przedsiębiorstwa]

Przedstawione informacje sprawiają, że komercyjny system wsparcia doradczego dla przedsiębiorstw tylko w ograniczonym zakresie może być traktowany jako remedium na niedoskonałości działań informacyjnych prowadzonych przez instytucje publiczne. Należy zaznaczyć, że przedstawione problemy mają charakter powszechny, a nie specyficzny dla wdrażania Poddziałania 8.1.2 w województwie kujawsko-pomorskim (systematyczna cena działań informacyjnych prowadzonych w odniesieniu do tego Poddziałania nie należała do zakresu badania).

3.9.4. Potencjał projektodawców a ich zainteresowanie aplikowaniem

W przypadku przedsiębiorców najpoważniejsze ograniczenie możliwości samodzielnego aplikowania o środki z funduszy unijnych polega na braku dostatecznej wiedzy na temat zakresu dostępnej pomocy i procedur ubiegania się o nią. Istotną rolę odgrywa też brak w strukturze firmy osób, których obowiązki obejmowałyby poszukiwanie możliwości uzyskania dofinansowania oraz przygotowywanie i składanie wniosków. Podjęcie takich zadań przez osoby, do których obowiązków nie należą, jest zazwyczaj mało prawdopodobne ze względu na duże obciążenie podstawową pracą (obciążenie to jeszcze wzrasta, gdy pracodawca, ze względów oszczędnościowych, zwiększa liczbę zadań powierzanych pracownikom). Część respondentów dostrzegało zalety takiego rozwiązania i rozważa jego wprowadzenie:

Uważam, że w każdym zakładzie pracy, a w naszym tego nie ma, powinna być jakaś osoba odpowiedzialna tylko za pozyskanie funduszy na stworzenia miejsca pracy, czy na dofinansowanie, czy na stworzenie miejsca pracy dla osoby niepełnosprawnej, na pozyskanie funduszy z Unii Europejskiej. Możliwości są na pewno tylko nie ma osób, które tym by się zajęły.

[Członek władz związku zawodowego w dużym przedsiębiorstwie]

Być może powinniśmy powołać tu w firmie jednostkę, osobę, dwie, które by się tym [pozyskiwaniem środków] zajmowały. Analizowałyby, z których funduszy moglibyśmy korzystać. Ale my minimalizujemy zatrudnienie, więc jak teraz zatrudniać ludzi do tego...

[Dyrektor personalny średniego przedsiębiorstwa]

Utworzenie stanowiska ds. funduszy unijnych wydaje się rozwiązaniem, które znacznie zwiększałoby szanse firmy na ich uzyskanie, a ponadto – pozwalałoby jej na kumulowanie wiedzy w tym zakresie. Wobec braku w przedsiębiorstwie pracowników, którzy byliby w stanie podjąć się zadań związanych z ubieganiem się o dofinansowanie, jedynym rozwiązaniem pozwalającym na uzyskanie dofinansowanie pozostaje podjęcie współpracy z konsultantem zewnętrznym. Wskazywanymi przez przedsiębiorców przeszkodami w podjęciu takiej

współpracy bywa brak środków na jej sfinansowanie (w sytuacji, gdy efekty są niepewne, a firma ma inne pilne potrzeby – zwłaszcza, gdy dotknął ją kryzys):

> *Wracając do funduszy unijnych. Trzeba by wynająć eksperta do napisania wniosku unijnego. Ekspert miałby być pomocny w uzupełnieniu samego wniosku. W określeniu czy ten wniosek ma szanse, czy nie ma żadnych szans. A my stoimy przed taką alternatywą: czy zapłacić kolejną ratę - bo u nas wynagrodzenia dzielone są na cztery raty w miesiącu – czy też wynająć kogoś i zapłacić mu. Wiadomo, to jest drogie, żeby ta osoba poprowadziła nas i abyśmy dzięki niej otrzymali jakieś dofinansowanie. I dlatego często musimy wybierać to mniejsze zło.*
>
> *[Dyrektor finansowy dużego przedsiębiorstwa]*

Biorąc pod uwagę, że koszty przygotowania wniosków o wsparcie projektów nieinwestycyjnych nie są bardzo wysokie[86], wydaje się, że bariera związana z kosztami może być przez przedsiębiorców przeceniana. Można przypuszczać, że powodem, który powstrzymuje część przedsiębiorców z firm dotkniętych kryzysem przed sfinansowaniem kosztów przygotowania wniosku, bywa nie tyle sama wysokość kosztów, które należałoby ponieść, ile wątpliwości co do stosowności takiego rozwiązania, w kontekście innych potrzeb firmy. Niezależnie od trafności tej hipotezy, należy wskazać, że w odniesieniu do aplikowania o fundusze unijne występuje prawidłowość podobna, jak w przypadku stosowania *outplacementu*: przedsiębiorstwo, które jest już w złej sytuacji, ma znacząco mniejsze szanse na zastosowanie rozwiązań pozwalających na poprawę swojej kondycji. Wypowiedzi respondentów dotyczące barier w składaniu wniosków we współpracy z konsultantami zewnętrznymi, oprócz kwestii finansowych odnoszą się również do trudności ze znalezieniem wiarygodnego doradcy:

> *Z naszego doświadczenia wynika, że trzeba wydać pieniądze na doradcę i to na doradcę, który w tym siedzi od dłuższego czasu. To jest problem związany ze znalezieniem odpowiedniego doradcy, który potrafi wniosek przygotować, podciągnąć pod kryteria, które są ważne w danym programie i gdyby chcieć to zrobić samemu, to trzeba by na to poświęcić etat lub dwa etaty.*
>
> *[Dyrektor działu personalnego dużego przedsiębiorstwa]*

Cytowana opinia jest interesująca również dlatego, że zwraca uwagę na ujmowanie przez przedsiębiorców kwestii ewentualnego powierzenia zadań związanych z aplikowaniem własnemu pracownikowi w perspektywie krótkoterminowej: można zakładać, że doświadczenie zgromadzone przez pracownika przy przygotowaniu pierwszego wniosku i projektu znacznie ułatwiłoby mu sporządzenie kolejnych. Być może cytowanemu respondentowi na wzięcie pod uwagę tej okoliczności nie pozwala zła kondycja firmy.

Należy również zaznaczyć, że współpraca z firmą doradczą nie eliminuje potrzeby zaangażowania, już na etapie przygotowywania projektu, własnych pracowników (a zatem nie rozwiązuje w pełni pierwszego problemu, sygnalizowanego w niniejszym rozdziale). Problemu tego dotyczy udzielona przez jednego z respondentów odpowiedź na pytanie,

[86] Koszt udziału konsultanta z firmy doradczej, który projektodawca musi ponieść przed złożeniem wniosku, wynosi przeciętnie kilka tysięcy złotych. Powszechnie stosowane jest rozwiązanie, zgodnie z którym pozostała część wynagrodzenia (na przykład połowa) jest wypłacana wyłącznie w przypadku uzyskania dofinansowania.

kto przygotowywałby wniosek na projekt z zakresu *outplacementu*, gdyby firma zdecydowała się ubiegać o środki:

Myślę, że zewnętrzna instytucja, ale obciążenie będzie i tak, bo wiem po tym projekcie, o który składał nasz inwestor, że żadna firma zewnętrzna niczego nie zdziała bez naszego wsparcia wewnętrznego, więc sporo pracy u podstaw i tak odbywałoby się za sprawą pracowników działu.

[Kierownik działu personalnego dużego przedsiębiorstwa]

Podobną opinię – świadczącą o należytym docenieniu roli, jaką w przygotowywaniu projektu powinny odegrać osoby odpowiedzialne za sprawy personalne w przedsiębiorstwie, którego pracownicy mieliby zostać objęci *outplacementem* – wyraził kolejny rozmówca:

Jeśli byśmy chcieli występować o te środki jako zakład, to musielibyśmy posiłkować się pomocą jakiejś firmy, która przygotowałaby taki wniosek i zajęła się jego realizacją, my zaś podzielilibyśmy się z nią naszą wiedzą dotyczącą pracowników.

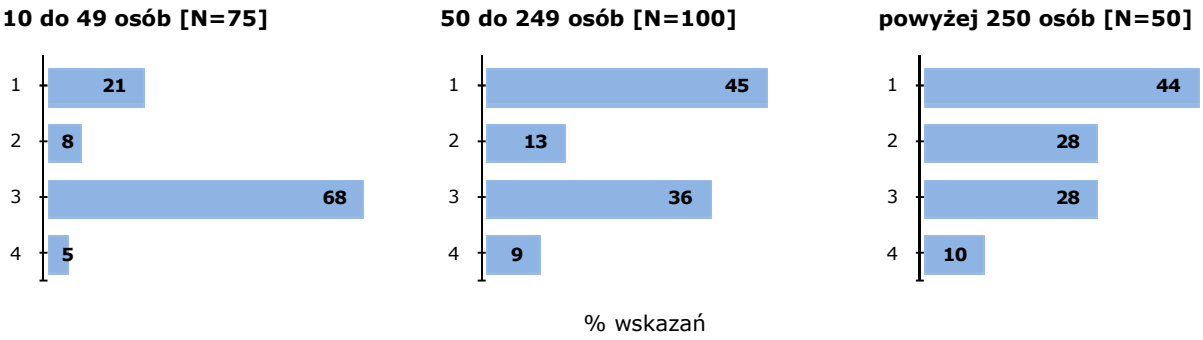
[Prezes średniego przedsiębiorstwa]

Niezależnie od przedstawionych ograniczeń (część z nich, jak można przypuszczać, występowała w mniejszym stopniu w czasie sprzyjającej koniunktury gospodarczej), odsetek firm z województwa kujawsko-pomorskiego, które ubiegały się o dofinansowanie z funduszy unijnych, jest wysoki. Takich doświadczeń nie posiada wprawdzie około dwie trzecie firm małych (68%), ale tylko nieco ponad jedna trzecia średnich (36%) i nieco ponad jedna czwarta dużych (28%). Zarazem jednak należy zauważyć, że doświadczenia w aplikowaniu dotyczyły częściej projektów inwestycyjnych, niż „miękkich”, a zatem takich, w które nie byli zaangażowani pracownicy odpowiedzialni za sprawy personalne.

Wykres 36: Czy Pana/Pani firma dotychczas kiedykolwiek ubiegała się o dofinansowanie z funduszy Unii Europejskiej?

Respondenci mogli wymienić kilka odpowiedzi, dlatego wskazania nie sumują się do 100%.

1. tak, na projekt inwestycyjny
2. tak, na projekt nieinwestycyjny
3. nie
4. trudno powiedzieć



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Zdolność instytucji rynku pracy – w tym w szczególności PUP – do aplikowania o fundusze unijne (w tym o środki na realizowanie projektów z zakresu *outplacementu*) wydaje się generalnie znacznie większa, niż potencjał przedsiębiorców w tym zakresie. Wynika to przede wszystkim z doświadczeń w pozyskiwania środków EFS, a także z dostosowania

sposobu funkcjonowania instytucji do realizowania projektów finansowanych z takich środków. Zarazem jednak dla PUP środki przewidziane w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL są trudniej dostępne, niż inne źródła finansowania (w tym: niż Działania, w ramach których PUP mogą składać projekty systemowe), co obniża ich zainteresowanie ubieganiem się o wsparcie w ramach omawianego Poddziałania.

Przedstawiciele agencji zatrudnienia jako ograniczenie w realizowaniu projektów współfinansowanych z funduszy unijnych wskazywali brak możliwości uzyskania licencji doradcy zawodowego przez osoby nie będące pracownikami PSZ ani OHP[87], jednak badanie nie potwierdziło, że prowadzenie poradnictwa zawodowego w ramach PO KL wymaga posiadania licencji doradcy zawodowego.

3.10. Trafność poszczególnych typów operacji wobec potrzeb sektora przedsiębiorstw

Respondentom nie zajmującym się zawodowo kwestiami związanymi z wdrażaniem funduszy Unii Europejskiej, nie nawykłym do formalnego języka dokumentów programowych, przyswojenie definicji typów projektów, których wsparcie przewidziano w ramach Podziałania 8.1.2 PO KL, sprawiało poważne trudności. W efekcie uzyskanie od przedsiębiorców informacji na temat adekwatności poszczególnych typów projektów wobec ich potrzeb (a także wobec potrzeb pracowników, których zatrudniają) w sondażu telefonicznym okazało się niemożliwe[88], a w badaniu jakościowym - znacznie utrudnione.

Pomimo napotkanych ograniczeń, na podstawie informacji uzyskanych dzięki wywiadom jakościowym[89] oraz odniesienia poszczególnych operacji, których dofinansowanie przewidziano w ramach Poddziałania 8.1.2, do zbiorczych wyników przeprowadzonego badania, możliwe jest wskazanie typów projektów, które przypuszczalnie w największym stopniu odpowiadają potrzebom pracodawców i pracowników z województwa kujawsko-pomorskiego.

Realizacja operacji należących do typu „podnoszenie świadomości pracowników i kadr zarządzających modernizowanych firm w zakresie możliwości i potrzeby realizacji projektów wspierających procesy zmian poprzez szkolenia i doradztwo” wydaje się szczególnie wskazane, ponieważ niedostateczna znajomość dostępnych rozwiązań w zakresie adaptacyjności przedsiębiorstw, a niekiedy również niedostateczna świadomość korzyści, płynących z ich zastosowania, stanowią wstępne bariery w upowszechnieniu takich instrumentów. Problem niedostatecznego poinformowania o możliwościach uzyskania wsparcia w zakresie rozwiązań zwiększających zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw wskazywali jako istotny

[87] Problem ten został wspomniany w rozdziale 3.7.

[88] Wykazał to jednoznacznie przebieg badania pilotażowego, w którym respondenci nie byli w stanie odnieść się do przedstawianych im typów operacji, wspieranych w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL.

[89] Podczas wywiadów jakościowych badacz w razie potrzeby szerzej omawiał poszczególne typy projektów.

problem sami pracodawcy. Również diagnoza poziomu wiedzy posiadanej przez osoby odpowiedzialne za sprawy kadrowe na temat *outplacementu* wskazuje, że ich świadomość w tym obszarze jest niedostateczna. Potwierdzają to także opinie uczestniczących w badaniu przedstawicieli instytucji rynku pracy. Informacje o niejednokrotnie niskim zainteresowaniu możliwościami przekwalifikowania się przez osoby objęte zwolnieniami wskazuje, że działania podnoszące świadomość korzyści wynikających ze zdobycia nowego zawodu są wskazane nie tylko w odniesieniu do kadry zarządzającej przedsiębiorstw, lecz również do pracowników.

Za adekwatne wobec potrzeb pracowników można uznać również cztery kolejne typy projektów, pod warunkiem zapewnienia powiązań pomiędzy działaniami prowadzonymi w każdym z tych obszarów oraz ich wynikami. Tego rodzaju powiązania służyłyby zapewnieniu, że działania podejmowane w ramach projektów *„szkolenia przekwalifikowujące i usługi doradcze w zakresie wyboru nowego zawodu i zdobycia nowych umiejętności zawodowych*” oraz *„wsparcie dla pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne, realizowane w formie tworzenia i wdrażania programów zwolnień monitorowanych (outplacement), w tym szkoleń i doradztwa zawodowego*” będą adekwatne wobec wymogów rynku pracy oraz sytuacji gospodarczej na poziomie regionalnym i lokalnym.

Wymienione projekty powinny zatem bazować na wynikach działań, które odpowiadają operacjom zdefiniowanym jako *„badania i analizy dotyczące aktualnej sytuacji, trendów rozwojowych i prognozowania zmian społeczno-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*” oraz *„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*”.

Integracja działań instytucji działających na rzecz rozwoju gospodarczego i społecznego na poziomie lokalnym oraz regionalnym jest wskazana również z perspektywy tworzenia warunków sprzyjających skutecznemu realizowaniu bardziej zaawansowanych form *outplacementu*, to jest *outplacementu zaadaptowanego* oraz *outplacementu środowiskowego*. W województwie kujawsko-pomorskim, charakteryzującym się problemami polegającymi na niedopasowaniu kwalifikacji pracowników do zapotrzebowania rynku pracy, realizacja takich rodzajów *outplacementu* jest szczególnie uzasadniona. Warto również podkreślić istotną przewagę *outplacementu* (również w jego klasycznej wersji) nad analogicznymi działaniami, prowadzonymi w okresie, gdy osoba objęta zwolnieniem jest już bezrobotna (zwłaszcza, jeżeli okres jej bezrobocia się przedłuża): udzielanie wsparcia w ramach zwolnień

monitorowanych umożliwia bardziej efektywne i skuteczne podtrzymanie (lub pobudzenie) motywacji osoby objętej wsparciem do aktywnego poszukiwania pracy.

Powyższe działania wydają się adekwatne również wobec potrzeb pracodawców, jednak prawdopodobnie w mniejszym stopniu, niż wobec potrzeb pracowników. Z perspektywy przedsiębiorców osoby przekwalifikowane (w sposób odpowiedni do zapotrzebowania), zwiększają pulę potencjalnych pracowników. W prowadzeniu działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa przydatne mogą być również wyniki badań i analiz gospodarczych, jednak należy wziąć pod uwagę, że część z nich jest uzależniona od koniunktury na poziomie ponadregionalnym (co w pewnym stopniu ogranicza przydatności wyników analiz prowadzonych na poziomie lokalnym i regionalnym). Pożytki wynikające, zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla ich pracowników, z ewentualnego przyczynienia się realizowanych projektów do poprawy sytuacji gospodarczej (dzięki *„zarządzaniu zmianą gospodarczą*”) są oczywiste, natomiast wydaje się, że zapewnieniu trwałości tego rodzaj przedsięwzięć sprzyjałoby bardziej realizowanie ich w ramach projektów systemowych, a nie konkursowych.

Przydatność typu operacji zdefiniowanego jako *„szkolenia i doradztwo dla przedsiębiorców wspomagające proces zmiany profilu działalności przedsiębiorstwa*” wydaje się ograniczona, jeżeli tego typu projekty nie byłyby realizowane przy równoczesnym wsparciu o charakterze inwestycyjnym.

Ze względu na zakres badania, które koncentrowało się na problematyce *outplacementu*, konkluzje sformułowane w niniejszym rozdziale należy traktować jako przypuszczenia inspirowane zebranym materiałem badawczym, nie zaś jako kategoryczne wnioski.

4. Wnioski i rekomendacje

Tabela 4: Tabela wniosków i rekomendacji

Wniosek z badania (problem)	Cel rekomendacji	Rekomendowane działania
1. Niewystarczająca dbałość części przedsiębiorców o przeprowadzanie zwolnień w sposób w jak najmniejszym stopniu naruszający interesy zwalnianych pracowników, wynikająca między innymi z postrzegania ewentualnego wsparcia dla osób zwalnianych wyłącznie w kategoriach ponoszonych przez firmę kosztów. Zagadnienie omówione w Raporcie na stronach: 51-53, 75-76.	Wypromowanie „odpowiedzialnego zwalniania” jako aspektu społecznej odpowiedzialności biznesu oraz jako elementu profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi.	Opracowanie *standardów derekrutacji*. *Standardy* określałyby zalecane rozwiązania w przypadku stosowania *outplacementu*, ale dotyczyłyby również zagadnień bardziej elementarnych, takich jak sposób informowania pracowników o zwolnieniach oraz zakres przekazywanych im informacji związanych z sytuacją, w której się znaleźli. Promocja *standardów derekrutacji* wśród przedsiębiorców oraz wśród osób kierujących sprawami personalnymi. Promocja firm, które zadeklarują przestrzeganie *standardów derekrutacji* i w przypadku których spełnianie *Standardów* potwierdzą reprezentanci załogi (na przykład związki zawodowe). Przykładowe formy promocji: przyznawanie loga, prezentacja w witrynie internetowej. Identyfikacja i promocja (na przykład poprzez wydanie publikacji) „dobrych praktyk" w zakresie derekrutacji. **Proponowany termin**: opracowanie *Standardów* - do końca 2009 roku; promocja – rok 2010 oraz ewentualnie w latach kolejnych (w zależności od oceny skutków pierwszej kampanii). **Proponowany realizator**: WUP, Urząd Marszałkowski – we współpracy z ekspertami instytucji rynku pracy, przedstawicielami przedsiębiorców, związków zawodowych oraz organizacji propagujących CSR.

2. Niedostateczny poziom wiedzy przedsiębiorców, osób kierujących sprawami personalnymi oraz przedstawicieli związków zawodowych i rad pracowników na temat *outplacementu*, obniżający zainteresowanie prowadzeniem tego typu projektów przez pracodawców oraz powierzaniem ich podmiotom zewnętrznym, a także ograniczający zdolność współpracy z realizatorem *outplacementu* w sposób zwiększający skuteczność projektu. Zagadnienie omówione w Raporcie na stronach: 38-45, 57-59.	Powiększenie wiedzy przedsiębiorców oraz przedstawicieli związków zawodowych i rad pracowników na temat *outplacementu*.	Przeprowadzenie cyklu szkoleń lub warsztatów dla pracodawców, związków zawodowych i rad pracowników, na temat *outplacementu wewnętrznego* oraz współpracy z instytucją rynku pracy zaangażowaną w realizację *outplacementu zewnętrznego.* **Proponowany termin**: szkolenia pilotażowe - do końca 2009 roku, dalsze szkolenia - rok 2010 oraz ewentualnie w latach kolejnych. **Proponowany realizator**: WUP, Urząd Marszałkowski.
3. Niedostateczny poziom wiedzy przedsiębiorców na temat rozwiązań adaptacyjnych dostępnych w ramach aktualnych uwarunkowań prawnych oraz na temat możliwości uzyskania wsparcia w tym zakresie ze środków publicznych. Zagadnienie omówione w Raporcie na stronach: 93-95, 97.	Zwiększenie stopnia poinformowania przedsiębiorców na temat rozwiązań adaptacyjnych dostępnych w ramach aktualnych uwarunkowań prawnych (na przykład: stworzonych w ramach pakietu anty-kryzysowego) oraz na temat możliwości uzyskania wsparcia w tym zakresie ze środków publicznych (w tym: ze środków UE oraz Funduszu Pracy).	Utworzenie strony internetowej, adresowanej do przedsiębiorców z województwa kujawsko-pomorskiego, stanowiącej przegląd dostępnych rozwiązań oraz źródeł ich finansowania. Uwaga: szczególnie istotne jest przystępne sformułowanie przekazywanych informacji. Anonsowanie informacji zamieszczanych na stronie poprzez *newsletter*, rozpowszechniany za pośrednictwem poczty elektronicznej. Uruchomienie telefonicznej infolinii, poprzez którą przekazywane byłyby w/w informacje. Przeprowadzenie cyklu szkoleń dla pracodawców oraz osób odpowiedzialnych za sprawy personalne na temat dostępnych rozwiązań adaptacyjnych oraz źródeł ich finansowania. Promocja utworzonej strony, infolinii oraz szkoleń. **Proponowany termin**: pełna wersja strony oraz uruchomienie infolinii - do końca 2009 roku, strona uzupełniana do końca okresu programowania 2007-2013, promowana od powstania do końca tego okresu; uruchomienie cyklu szkoleń - w IV kwartale 2009. **Proponowany realizator**: Urząd Marszałkowski.

4. Niewystarczający poziom poinformowania potencjalnych projektodawców o możliwości aplikowania w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL (kwestia ta stanowi uszczegółowienie problemu nr 3). Zagadnienie omówione w Raporcie na stronach: 93-95, 97-98.	Intensyfikacja działań informacyjnych dotyczących możliwości ubiegania się o środki w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL.	Zainicjowanie (lub kontynuacja na skalę większą, niż dotychczas) współpracy przy prowadzeniu działań informacyjnych z organizacjami zrzeszającymi podmioty odpowiadające typom projektodawców uprawnionych do aplikowania (na przykład z: organizacjami pracodawców, regionalnymi strukturami związków zawodowych, stowarzyszeniami agencji zatrudnienia, związkami organizacji pozarządowych). Prowadzenie skoordynowanych działań informacyjno-szkoleniowych z ROEFS z terenu województwa, świadczącymi usługi m.in. dla instytucji rynku pracy oraz przedsiębiorców. **Proponowany termin**: najbliższy konkurs w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL. **Proponowany realizator**: Urząd Marszałkowski (IP), we współpracy z organizacjami zrzeszającymi podmioty odpowiadające typom potencjalnych projektodawców oraz z ROEFS.
5. Niedostateczna jakość większości wniosków z zakresu *outplacementu,* złożonych w pierwszym konkursie, ogłoszonym w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL w województwie kujawsko-pomorskim. Duża ilość błędów we wnioskach w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL, świadczących o niezrozumieniu przez wielu projektodawców założeń tego Podziałania. Brak rynkowego mechanizmu zapewniania odpowiedniej jakości większości usług z zakresu zwolnień monitorowanych (w regionie większość działań z tego zakresu jest realizowana bezpłatnie przez PUP – w takiej sytuacji nie występuje klient, rozumiany jako strona	Zapewnienie wyższej jakości projektów z zakresu *outplacementu*, składanych i uzyskujących wsparcie w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL. Zwiększenie gwarancji wysokiej jakości projektów z zakresu *outplacementu*, poprzez wykorzystanie mechanizmu konkursu, a następnie monitorowania i rozliczania realizacji projektu, jako substytutu mechanizmu rynkowego.	Opracowanie i upowszechnienie *Podręcznika* dla projektodawców Poddziałania 8.1.2 oraz dla członków KOP, zawierającego zalecenia dotyczące przygotowania, realizacji i oceny (w tym: doboru wskaźników) projektów z zakresu *outplacementu*. Podkreślenie w dokumentacji konkursowej oraz skierowanych do projektodawców informacjach o Poddziałaniu 8.1.2 specyfiki tego Poddziałania (pod względem celu, założeń, grup docelowych), z uwzględnieniem różnic w stosunku do Podziałania 8.1.1 PO KL. Przeprowadzenie warsztatów dla członków KOP na temat *outplacementu*, zwiększających ich kompetencje w ocenie tego typu projektów.

negocjująca zakres usługi, monitorująca jej przebieg i egzekwująca wykonanie jej zgodnie ze standardami). Zagadnienia omówione w Raporcie na stronach: 15-16, 91.		**Proponowany termin**: opracowanie i upowszechnienie *Podręcznika* – do końca 2009 roku, rozszerzenie informacji w dokumentacji konkursowej oraz szkolenia dla członków KOP - przed terminem najbliższego konkursu w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL. **Proponowany realizator**: Urząd Marszałkowski (IP), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (IZ).
		Wprowadzenie rozwiązań, które zapewniałyby bezpośrednie uzależnienie wielkości kwot wypłacanych Beneficjentom od stopnia osiągnięcia zakładanych rezultatów. Należy zaznaczyć, że ewentualna zmiana nie powinna dotyczyć wyłącznie jednego typu operacji (np. projektów *outplacementowych*), ani jednego Poddziałania, lecz zostać wprowadzona na poziomie Programu. Procedura wprowadzenia i zatwierdzenia tego typu zmian byłyby prawdopodobnie skomplikowana, sądzimy jednak, że warto uczynić ją przedmiotem dyskusji z udziałem IZ oraz IP. **Proponowany termin** rozpatrzenia zasadności i możliwości wprowadzenia modyfikacji: do końca 2009 roku. **Proponowany realizator**: Urząd Marszałkowski (IP), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (IZ).
6. Niewielkie zainteresowanie przedsiębiorców ofertą Publicznych Służb Zatrudnienia w zakresie zwolnień monitorowanych, w sytuacji, gdy przedsiębiorcy nie są zobowiązani do kontaktu z PUP, spowodowane między innymi nieznajomością tej oferty oraz (prawdopodobnie) nie postrzeganiem jej jako wystarczająco atrakcyjnej.	Ukierunkowanie działalności PUP w stronę realizacji projektów z zakresu zwolnień monitorowanych oraz zwiększenie zainteresowania ich ofertą ze strony przedsiębiorców.	Opracowanie przez WUP w Toruniu, we współpracy z PUP z województwa kujawsko-pomorskiego, *Strategii zwiększenia skali działań z zakresu zwolnień monitorowanych*. Rozważenie stworzenia pracodawcom możliwości podjęcia, przy współpracy z PUP, dodatkowych działań wspierających zwalnianych pracowników.

Zagadnienie omówione w Raporcie na stronach: 22-23, 53-54, 78-80.		Działania tego typu mogłyby obejmować na przykład: • stworzenie na stronach internetowych PUP działów "polecam pracownika" (działających analogicznie, jak działy "oferty pracy"), w których pracodawcy mogliby zamieszczać informacje o liczbie i profilu zawodowym pracowników, których zamierzają zwolnić i których są gotowi rekomendować kolejnemu pracodawcy, • proponowanie pracodawcom udziału w targach pracy również w roli strony poszukującej możliwości zatrudnienia dla osób objętych zwolnieniami. Rozpowszechnienie wśród pracodawców oferty PUP w zakresie zwolnień monitorowanych oraz informacji, że jest dostępna nie tylko w przypadku tych zwolnień, których skala powoduje obowiązek skonsultowania wsparcia z PUP. Monitorowanie postępów realizacji *Strategii* (na przykład na podstawie liczby osób, których zwolnienie zgłosili do PUP pracodawcy - w tym: w sytuacji, gdy nie mieli takiego obowiązku, oraz liczby zgłoszonych przez pracodawców osób, którym udzielono wsparcia w okresie wypowiedzenia lub w wyznaczonym okresie od momentu rozwiązana stosunku pracy lub stosunku służbowego). Zapewnienie wsparcia dla pracowników PUP w zakresie realizacji działań z zakresu zwolnień monitorowanych, poprzez szkolenia i konsultacje. (Wydaje się, że wsparcie pracowników PUP w realizacji działań z zakresu zwolnień monitorowanych mogłyby zostać udzielone

		w ramach Poddziałania 6.1.2 PO KL). **Proponowany termin**: opracowanie *Strategii* - do września 2009 roku, jej realizacja i wsparcie dla PUP – od momentu przyjęcia strategii do końca 2010 roku, ewentualne w kolejnych latach - w zależności od wyników ewaluacji działań przeprowadzonych w tym okresie. **Proponowany realizator**: WUP, PUP, CIiPKZ.
7. Trudności w dostosowaniu działań przekwalifikowujących, podejmowanych w ramach *outplacementu*, do zapotrzebowania rynku pracy. Zagadnienie omówione w Raporcie na stronie: 29.	Wyposażenie instytucji planujących i realizujących działania z zakresu *outplacementu* w bardziej szczegółową informację o zapotrzebowaniu ze strony pracodawców.	Pozyskiwanie, w ramach badań rynku pracy realizowanych lub zlecanych przez instytucje publiczne z województwa kujawsko-pomorskiego (w tym w szczególności PSZ), bardziej szczegółowych informacji na temat oczekiwań pracodawców dotyczących pracowników, których są gotowi zatrudnić (na przykład na temat programów komputerowych, których obsługa jest wymagana, albo pożądanych uprawnień i certyfikatów). (Wydaje się, że przedsięwzięcia z tego zakresu mogłyby zostać podjęte w ramach Poddziałania 6.1.2 PO KL). **Proponowany termin**: do końca 2010 roku. **Proponowany realizator**: WUP, CIiPKZ, PUP.
8. Bariery ograniczające możliwość realizacji bardziej zaawansowanych wariantów *outplacementu*, szczególnie adekwatnych wobec niesprzyjającej sytuacji na rynku pracy, wynikające z fragmentaryzacji działań prowadzonych przez instytucje działające na rzecz wspierania osób bezrobotnych oraz rozwoju przedsiębiorczości. Zagadnienie omówione w Raporcie na stronie: 81.	Zintegrowanie systemu wspierania aktywności ekonomicznej, na poziomie lokalnym i regionalnym.	Przeprowadzenie badania dotychczasowych praktyk współpracy pomiędzy instytucjami działającymi na rzecz wspierania osób bezrobotnych oraz rozwoju przedsiębiorczości, identyfikacja barier w dotychczasowej współpracy i opracowanie jej pożądanego modelu. Promowanie opracowanego modelu wśród interesariuszy. Promocja tworzenia lokalnych partnerstw i paktów na rzecz zatrudnienia.

		(Wydaje się, że przedsięwzięcia z tego zakresu mogłyby zostać podjęte w ramach Poddziałania 6.1.1 PO KL) **Proponowany termin**: do końca 2010 roku. **Proponowany realizator**: podmiot uprawnionych do aplikowania w ramach Poddziałania 6.1.1 PO KL.
9. Brak realnych możliwości wykorzystania wsparcia dostępnego w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL przy realizowaniu projektów z zakresu *outplacementu*, ze względu na: • długość okresu upływającego pomiędzy złożeniem wniosku a ewentualnym uzyskaniem dofinansowania, • ograniczenie czasu składania projektów, do około miesiąca w ciągu roku. Zagadnienie omówione w Raporcie na stronach: 88-90.	Przyśpieszenie procesu oceny wniosków oraz rozszerzenie okresu, w którym możliwe jest ich składanie.	Skorzystanie z możliwości tzw. szybkiej ścieżki oceny wniosku w ciągu 30 dni, dopuszczonej w najnowszej wersji *Zasad dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL* (z 1. kwietnia 2009). Ogłaszanie w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL konkursów otwartych z wyodrębnieniem rund konkursowych. **Proponowany termin**: najbliższy konkurs w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL. **Proponowany realizator**: Urząd Marszałkowski (IP).
10. Niekorzystny kontekst rynku pracy: brak zapotrzebowania na pracowników o profilu zgodnym z kompetencjami znacznej części osób zwalnianych z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy. Zagadnienie omówione w Raporcie na stronach: 65-69.	Upowszechnienie realizowania w regionie *outplacementu zaadaptowanego*, adekwatnego wobec niesprzyjającej sytuacji na rynku pracy.	Wprowadzenie, w ramach kryteriów strategicznych, premii punktowej (5 punktów) dla projektów z zakresu *outplacementu zaadaptowanego*, w ramach których stworzone zostaną nowe miejsca pracy, w sposób dopasowany do profilu osób objętych wsparciem oraz do potrzeb rynku (np.: tworzenie miejsc pracy w instytucjach działających na zasadach ekonomii społecznej, wsparcie osób zwolnionych w zakładaniu własnej działalności gospodarczej – wyłącznie pod warunkiem potwierdzenia ich predyspozycji w tym zakresie i zagwarantowania możliwości kontroli wykorzystania przyznanych środków). Działania z zakresu *outplacementu*, polegające na tworzeniu miejsc pracy, powinny zostać

		włączone jako kolejny typ operacji wspieranych w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL, lub jednoznacznie wskazane w wytycznych dla projektodawców jako jeden z elementów w projektach definiowanych obecnie jako "wsparcie dla pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne, realizowane w formie tworzenia i wdrażania programów zwolnień monitorowanych (*outplacement*), w tym szkoleń i doradztwa zawodowego". Równoczesna rezygnacja z kryterium „projekty powiązane z projektami realizowanymi w ramach 7 Osi priorytetowej Regionalnego Programu Operacyjnego", które służy podobnemu celowi, ale nadmiernie ogranicza grono projektodawców, którzy mają szanse uzyskać premię punktową. Poszerzenie katalogu operacji możliwych do realizowania w ramach Poddziałania 8.1.2 o przedsięwzięcia polegające na tworzeniu nowych miejsc pracy, w tym w podmiotach działających na zasadach ekonomii społecznej. **Proponowany realizator**: Urząd Marszałkowski (IP), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (IZ).
11. Niedysponowanie przez większość przedsiębiorców, zwłaszcza z mniejszych przedsiębiorstw (w przypadku których skala zwolnień z przyczyn leżących po stronie pracodawcy nie jest duża), środkami na realizację działań z zakresu *outplacementu*. Niedostateczna skala obejmowania *outplacementem* pracowników zwolnionych w ramach redukcji zatrudnienia mniejszej, niż progi, przy których wymagane jest zgłoszenie do PUP. Zagadnienia omówione w Raporcie na stronach: 19-20, 53-54, 71-72.	Stworzenie możliwości uzyskiwania środków na realizację projektów *outplacementowych* przeznaczonych dla kilku lub kilkunastu pracowników.	Obniżenie minimalnej wartości projektu, który może uzyskać wsparcie w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL, do 50 tys. złotych. **Proponowany termin**: najbliższy konkurs w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL. **Proponowany realizator**: Urząd Marszałkowski (IP).

Tabela 5: Czynniki sprzyjające i niesprzyjające prowadzeniu *outplacementu* w województwie kujawsko-pomorskim

Czynniki sprzyjające	Czynniki niesprzyjające
✓ Deklarowane przez pracodawców, relatywnie wysokie zainteresowanie *outplacementem*. ✓ Deklarowana przez pracodawców relatywnie wysoka chęć zdobywania wiedzy na temat pozyskiwania środków PO KL na projekty z dziedziny *outplacementu.* ✓ Dostępność środków finansowych na prowadzenie *outplacementu* w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL. ✓ Dążenie do usunięcia barier w pozyskiwaniu środków w ramach PO KL polegające na skracaniu czasu oceny wniosków (szybka ścieżka oceny wniosków). ✓ Dostępność środków UE, które można przeznaczyć na kreowanie nowych miejsc pracy. ✓ Dostępność środków finansowych dla powiatowych urzędów pracy co pozwala na budowanie i systematyczne wzmacnianie ich potencjału. ✓ Duże doświadczenia powiatowych urzędów pracy w stosowaniu różnorodnych form aktywizacji bezrobotnych (staże, szkolenia, dotacje na działalność gospodarczą) oraz w realizowaniu projektów EFS.	✓ Bardzo niski poziom wiedzy przedsiębiorców na temat *outplacementu*, zwłaszcza w sektorze MŚP. ✓ Umiarkowana skala stosowania przez pracodawców jakichkolwiek form pomocy pracownikom zwalnianym z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy. Oferowana pomoc nie miała najczęściej charakteru kompleksowych projektów i nie obejmowała wielu pracowników. ✓ Mały potencjał działów kadr istniejących w większości firm (mała liczba pracowników zatrudniona w tych działach, niewystarczające wykształcenie pracowników, skupienie na funkcjach kadrowo-płacowych, zaniedbanie funkcji rozwijania zasobów ludzkich). ✓ Brak doświadczeń w pozyskiwaniu środków UE na projekty miękkie np. o charakterze szkoleniowym w przypadku większości firm. Większe doświadczenie mają przedsiębiorcy w pozyskiwaniu środków na projekty inwestycyjne, jednak te doświadczenia nie dotyczą działów kadr. ✓ Brak środków finansowych, które przedsiębiorcy gotowi byliby przeznaczyć na projekty z zakresu *outplacementu*. ✓ Niewielkie doświadczenia powiatowych urzędów pracy w prowadzeniu projektów kompleksowych z zakresu *outplacementu*. ✓ Niewielkie doświadczenia agencji zatrudnienia w przeprowadzaniu *outplacementu* na terenie regionu. ✓ Relatywnie mała liczba podmiotów zarejestrowanych w regionie jako agencje zatrudnienia (38 na 100 tys. podmiotów gospodarczych, 5 na 100 tys. ludności w wieku produkcyjnym). ✓ Przepisy prawne utrudniające agencjom zatrudnienia udział w projektach dofinansowanych ze środków UE polegających na doradztwie zawodowym. ✓ Niewielka skala stosowania kompleksowych projektów z zakresu *outplacementu*. ✓ Niski potencjał adaptacyjny pracowników zagrożonych zwolnieniem (znaczna część zwolnień dotyczy zawodów podstawowych). Zakłady redukujące zatrudnienie w pierwszej kolejności pozbywają się pracowników o najniższym potencjale adaptacyjnym. ✓ Niskie zainteresowanie zwalnianych pracowników oferowanymi formami wsparcia, które wymagają aktywności uczestników. ✓ Pogarszanie się kondycji przedsiębiorstw. ✓ Brak standardów stosowanych w procesach derekrutacji. ✓ Brak współpracy różnych instytucji działających w obszarze wspierania osób bezrobotnych i rozwoju przedsiębiorczości.

[Źródło: opracowanie własne]

5.Aneks

5.1. Bibliografia

- *Dokumentacja konkursowa*, Konkurs zamknięty nr 10/POKL/8.1.2/2008, Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego.
- *Lista rankingowa w ramach konkursu nr 10/POKL/8.1.2/2008.*
- *Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Program Kapitał Ludzki jako narzędzie antykryzysowe* (dokument dostępny 17 czerwca 2009 na stronie http://www.mrr.gov.pl/Aktualnosci/Documents/POKL_jako_narzedzie_antykryzysowe_210509.pdf)
- *Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie kujawsko–pomorskim w 2007 roku* (broszura 17), Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu, Toruń, 2007.
- *Plan działania na lata 2007-2008 Program Operacyjny Kapitał Ludzki.*
- *Plan działania na rok 2009 Program Operacyjny Kapitał Ludzki Zasady udzielania pomocy publicznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa, 9 czerwca 2008.
- *Plan prywatyzacji na lata 2008-2011.*
- *Regionalny plan działań na rzecz zatrudnienia na 2008 rok*, Województwo Kujawsko-Pomorskie, Toruń, kwiecień 2008.
- *Rynek pracy w województwie kujawsko-pomorskim w 2004 roku*, Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu, Toruń, marzec 2005.
- *Rynek pracy w województwie kujawsko-pomorskim w 2005 roku*, Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu, Toruń, marzec 2006.
- *Rynek pracy w województwie kujawsko-pomorskim w 2006 roku*, Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu, Toruń, marzec 2007.
- *Rynek pracy w województwie kujawsko-pomorskim w 2007 roku*, Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu, Toruń, marzec 2008.
- *Rynek pracy w województwie kujawsko-pomorskim w 2008 roku*, Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu, Toruń, marzec 2009.

- *Rynek pracy w województwie kujawsko-pomorskim w I półroczu 2008 roku*, Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu, Toruń, wrzesień 2008.
- *Sondaż wśród pracodawców województwa kujawsko-pomorskiego*, Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu, Toruń, listopad 2008.
- *Stan wdrażania PO KL w województwie kujawsko-pomorskim. Priorytety VIII i IX.*
- *Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2007-2020*, Załącznik do Uchwały Nr XLI/586/05 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 12 grudnia 2005 r., Toruń, listopad 2005.
- *Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013*, Warszawa, 13 marca 2008.
- *Ustawa z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników* (Dz. U. z 2003 Nr 90 poz. 844 z późn. zm.).
- *Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* (Dz. U. z 2004 Nr 99 poz. 1001 z późn. zm.).
- *Wykaz transakcji zawartych w spółkach z udziałem Skarbu Państwa, w których nastąpiło zbycie akcji/udziałów* – stan na dzień 31.12.2008.
- *Zasady dokonywania wyboru projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa, 1 kwietnia 2009.
- Boni M. i Żak-Rosiak E. (red.), *Bezrobocie - co robić? Poradnik outplacementu*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Suwałki 2002.
- Flis A, Mos M, Zacharzewski A.: *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*; Akade, Kraków 2002.
- Gosk I., *Finansowanie outplacementu ze środków PO KL*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, luty 2009.
- Jarosik B., *Raport z badań dotyczących jakości usług outplacementu według uczestników projektu oraz znajomości tematyki outplacementu*, Powiatowy Urząd Pracy, Malbork 2008.
- Kalinowski T. (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2008*, Gdańsk 2008.

- Kaźmierczak A., Kocur M., *Natura dobrej organizacji. Trendy HR w Polsce*, Deloitte Polska, 2009.
- Kukulak-Dolata I. i Pichla J., *Rola publicznych służb zatrudnienia i agencji zatrudnienia na rynku pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.
- Małachowski W., *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkim*, Wydawnictwo Orgmasz, Warszawa 2006.
- Sasin M. (oprac.), *Outplacement nowoczesny instrument rynku pracy*, Powiatowy Urząd Pracy w Malborku.
- Sasin M., *Raport z badania nt. znajomości tematyki outplacementu wśród pracodawców*, Powiatowy Urząd Pracy, Malbork 2006.

5.2. Słowniczek rodzajów *outplacementu*

Outplacement klasyczny / standardowy – relatywnie krótkotrwałe (przeważnie około trzymiesięczne) wsparcie zwalnianych pracowników w podjęciu nowej pracy, na które składają się przeważnie: diagnoza potencjału i motywacji osoby zwalnianej, wsparcie psychologiczne, pośrednictwo pracy oraz uzupełnienie posiadanych kwalifikacji poprzez szkolenia lub przygotowanie do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej; właściwe, gdy osoby zwalniane posiadają kompetencje, na które jest zapotrzebowanie na dostępnym dla nich rynku pracy.

Outplacement zaadaptowany – działania zwiększające szanse zwalnianego pracownika na kontynuację aktywności zawodowej, obejmujące, oprócz wsparcia przewidzianego w *outplacemencie klasycznym*, analizę kontekstu gospodarczego (w szczególności klimatu przedsiębiorczości, a także potencjału rynkowego), oraz ewentualnie oddziaływanie na ów kontekst (generowanie miejsc pracy); właściwy w sytuacji braku zapotrzebowania na lokalnym rynku pracy na pracowników o profilu reprezentowanym przez osoby objęte wsparciem.

Outplacement środowiskowy – wsparcie (przeważnie około półroczne), w ramach którego ponowne rozpoczęcie pracy przez osobę zwolnioną uznawane jest za cel długookresowy, w porównaniu z *outplacementem klasycznym* ten wariant *outplacementu* jest uzupełniony o bardziej dogłębne działania służące ukształtowaniu postawy uczestników oraz podtrzymaniu ich motywacji, może wykorzystywać również formy aktywności użytecznej społecznie, alternatywne wobec pracy zawodowej.

Outplacement grupowy – *outplacement*, w ramach którego grupa pracowników odchodzących z zakładu pracy zostaje objęta podobnym programem.

Outplacement indywidualny – *outplacement*, w ramach którego poszczególnym pracownikom odchodzącym z zakładu pracy wsparcie jest udzielane indywidualnie, zazwyczaj stosowany wobec pracowników z wysokimi kwalifikacjami lub członków kadry menedżerskiej**.**

Outplacement wewnętrzny – realizowany własnymi siłami zakładu pracy, który zwalnia pracowników, przeważnie prowadzony przez pracowników działu personalnego.

Outplacement zewnętrzny – powierzony przez zakład pracy, który zwalnia pracowników, instytucji zewnętrznej.

5.3. Spis tabel i wykresów

Wykres 1: Jeżeli Pana/Pani firma obejmowała wsparciem zwalnianych pracowników, proszę wskazać wszystkie rodzaje wsparcia, jakie były kiedykolwiek stosowane. 20

Wykres 2: Kto prowadził działania wspierające dla zwalnianych pracowników, organizowane przez Pana/Pani firmę? 22

Wykres 3: Liczba osób bezrobotnych zwolnionych z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy - województwo kujawsko-pomorskie 31

Wykres 4: Liczba osób bezrobotnych zwolnionych z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy – Polska 31

Wykres 5: Liczba pracodawców zgłaszających zwolnienia z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy oraz zwalnianych osób 32

Wykres 6: Czy w Pana/Pani firmie jest obecnie realizowany lub przygotowywany program restrukturyzacji zatrudnienia? 32

Wykres 7: Na ile prawdopodobne jest, że do końca 2010 roku Pana/Pani firma zwolni pracowników z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy? 33

Wykres 8: Na ile jest prawdopodobne, że gdyby Pana/Pani firma zwalniała pracowników, stosowałaby *outplacement grupowy*, obejmujący wielu pracowników? 35

Wykres 9: Na ile jest prawdopodobne, że gdyby firma zwalniała pracowników, stosowałaby *outplacement indywidualny*, obejmujący zaawansowane wsparcie dla niektórych pracowników? 35

Wykres 10: Jak ogólnie ocenia Pan/Pani obecny stan Państwa firmy? 36

Wykres 11: Jakie są Pana/Pani skojarzenia z pojęciem "*outplacement*", czyli „zwolnienia monitorowane”, co ono oznacza. 39

Wykres 12: Jak Pan/Pani sądzi: kto przeważnie odnosi rzeczywistą korzyść z przeprowadzenia *outplacementu*? 41

Wykres 13: Stopień zbieżności interesów zwalnianych pracowników i redukujących zatrudnienie pracodawców w przypadku przeprowadzania *outplacementu*. 42

Wykres 14: Proszę wskazać argumenty za przeprowadzeniem *outplacementu*, które by do Pana/Pani przemawiały, jeżeli są takie. 43

Wykres 15: Jaki wpływ na Pana/Pani opinię o kontrahencie, który zwalnia pracowników, miałaby informacja, że objął ich *outplacementem*? 44

Wykres 16: Czy słyszał(a) Pan/Pani o przypadkach przeprowadzenia *outplacementu* w województwie kujawsko-pomorskim, które były oceniane…? 45

Wykres 17: Czy był(a)by Pan/Pani zainteresowany/a uzupełnieniem Pana/Pani wiedzy na temat *outplacementu*? 47

Wykres 18: W jaki sposób chciał(a)by Pan/Pani uzupełnić swoją wiedzę na temat *outplacementu*? 47

Wykres 19: Kto Pana/Pani zdaniem jest odpowiedzialny za przyszłość zawodową pracowników zwalnianych z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy? 49

Wykres 20: Czy Pana/Pani zdaniem znalezienie kandydatów, którzy zastąpiliby pracowników zatrudnionych obecnie w Pana/Pani firmie, w przypadku większości stanowisk byłoby: 51

Wykres 21: Czy w Pana/Pani firmie działa związek zawodowy? 55

Wykres 22: Na ile prawdopodobne jest, że do końca 2010 roku Pana/Pani firma będzie zatrudniała, pracowników na nowoutworzonych miejscach pracy? 64

Wykres 23: Jaką kwotę na *outplacement* byłaby w stanie przeznaczyć średnio Pana/Pani firma, w przeliczeniu na jednego pracownika? 72

Wykres 24: Ile osób zajmuje się sprawami kadrowymi lub personalnymi w Pana/Pani firmie? 73

Wykres 25: Czy w Pana/Pani firmie jest osoba lub dział zajmujący się sprawami personalnymi lub kadrowymi? 74

Wykres 26: Czy osoby zajmujące się sprawami personalnymi i kadrowymi w Pana/Pani firmie mają ukończone studia z zakresu kadr lub spraw personalnych? 75

Wykres 27: Czy Pana/Pani firma kiedykolwiek zwalniała pracowników z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy? 76

Wykres 28: Czy Pana/Pani firma kiedykolwiek przeprowadzała zwolnienia grupowe? 77

Wykres 29: Czy w Pana/Pani firmie, w przypadku przeprowadzania *outplacementu*, najlepszym rozwiązaniem byłoby: 78

Wykres 30: Czy pracując w obecnej firmie kiedykolwiek otrzymał(a) Pan/Pani od agencji zatrudnienia lub urzędu pracy informację, że prowadzą działania z zakresu *outplacementu*? 79

Wykres 31: Jeżeli wśród następujących rozwiązań są takie, które byłyby przydatne w Państwa firmie w okresie do końca 2010 roku, to proszę je wskazać. 84

Wykres 32: Czy według Pana/Pani wiedzy przedsiębiorcy mogą ubiegać się o środki publiczne na finansowanie *outplacementu*? 93

Wykres 33: Proszę określić na tyle dokładnie, na ile pozwala na to Pana/Pani wiedza, z jakiego źródła przedsiębiorcy z województwa kujawsko-pomorskiego mają szansę uzyskania środków na finansowanie *outplacementu*? 94

Wykres 34: Czy był(a)by Pan/Pani zainteresowany(a) uzyskaniem informacji na temat możliwości finansowania *outplacementu* z funduszy Unii Europejskiej? 95

Wykres 35: W jaki sposób chciał(a)by Pan/Pani uzyskać informacje na temat możliwości finansowania *outplacementu* z funduszy Unii Europejskiej? 96

Wykres 36: Czy Pana/Pani firma dotychczas kiedykolwiek ubiegała się o dofinansowanie z funduszy Unii Europejskiej? 100

Tabela 1: Charakterystyka uczestników badania jakościowego 15

Tabela 2: Przykład projektu z zakresu *outplacementu*, zrealizowanego przez urząd pracy. 27

Tabela 3: Przykład współdziałania pracodawcy, urzędu pracy i agencji zatrudnienia w procesie *outplacementu* 81

Tabela 4: Tabela wniosków i rekomendacji 104

Tabela 5: Czynniki sprzyjające i niesprzyjające prowadzeniu *outplacementu* w województwie kujawsko-pomorskim 112

Mapa 1: Podmioty gospodarki narodowej według powiatów 17