

*Anna Rak*¹

REALIZACJA PROGRAMÓW OUTPLACEMENTOWYCH WSPÓŁFINANSOWANYCH ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH – WYMIAR FINANSOWY

Streszczenie: Procesy restrukturyzacji są jednym z najbardziej dotkliwych społecznie efektów zmian zachodzących w państwach Unii Europejskiej. Mimo kluczowej roli kapitału ludzkiego dość często sytuacja gospodarcza zmusza pracodawców do redukcji zatrudnienia. Stanowi ona poważne zagrożenie dla kreowanego przez lata pozytywnego wizerunku firmy, dlatego też najlepszym sposobem na zmniejszenie tego ryzyka jest zastosowanie programów typu outplacement. Celem artykułu jest zatem omówienie instrumentu outplacementowego, przedstawienie klasyfikacji oraz zalet i wad programu, opis Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, analiza przykładów wykorzystania środków PO KL, a także ukazanie możliwości finansowego wsparcia programu ze środków Unii Europejskiej. Ponadto w artykule przeanalizowano także zrealizowane w województwie podkarpackim projekty outplacementowe w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Słowa kluczowe: outplacement, system łagodnych zwolnień, programy operacyjne, Unia Europejska.

¹ Anna Rak, Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigoń w Krośnie.

Wstęp

Przedsiębiorstwa działające w zmiennym, złożonym otoczeniu bardzo często poddawane są procesom decyzyjnym. Współcześnie proces ten cechuje niepewność, dlatego też firmy dostosowują się do potrzeb rozwoju gospodarczego. Wiąże się to jednak z zastosowaniem zmian w przedsiębiorstwie związanych z tym, iż jedne formy znikają, zaś inne pojawiają się. Poważne zagrożenie dla budowanego przez lata pozytywnego wizerunku firmy stanowi derekrutacja. Firmy ograniczające zatrudnienie bardzo często oczekują redukcji kosztów oraz podniesienia sprawności działania organizacji, co wiąże się z przebranżowieniem, czy też restrukturyzacją przedsiębiorstwa. Często jednak przedsiębiorca zmuszony jest iść w kierunku ograniczenia zasobów ludzkich, których koszty stanowią bardzo poważną pozycję budżetową dla podmiotów gospodarczych. Z tego też względu, aby ograniczyć negatywne skutki zwolnień, przedsiębiorcy mają możliwość stosowania szerokiej gamy narzędzi wspierających proces zwolnień. Jednym z wielu przykładów działań stosowanych przez przedsiębiorstwa podczas kryzysu jest outplacement, czyli tzw. zwolnienia monitorowane. W ramach programów towarzyszącym zwolnieniom występują różnego rodzaju usługi zatrudnieniowe, świadczone pracownikom będącym w okresie wypowiedzenia czy też zagrożonych utratą zatrudnienia. Zaliczyć do nich można m.in. wszelkiego rodzaju doradztwo zawodowe, pomoc w przekwalifikowaniu zawodowym lub w poszukiwaniu nowego miejsca pracy, finansowanie szkoleń, czy też kursów doszkalających. Innymi słowy, najważniejszym celem outplacementu jest zminimalizowanie negatywnych skutków utraty zatrudnienia oraz podjęcie ponownych działań w celu szybkiego odnalezienia się na rynku pracy. Możliwość programów zwolnień monitorowanych stają się współcześnie przedmiotem zainteresowania zarówno na polu naukowym, jak i praktycznych zastosowań. Dodatkowym ich atutem jest fakt, że podmioty mogą korzystać w sferze outplacementu z dofinansowania zewnętrznego, w tym ze środków pochodzących z Unii Europejskiej.

Pojęcia i definicje związane z outplacementem

Termin outplacement bardzo często stosowany jest zamiennie z słowem „derekrutacja”. Ma ona ogromny wpływ na postrzeganie firmy przez pracowników. Derekrutacja niewątpliwie jest pojęciem szerszym, jednak powiązaniem w jakiś sposób z outplacementem. Sposób, w jaki pracodawca rozstaje się z osobą zwalnianą, w ogromnej mierze skutkuje odbieraniem i komunikowaniem danej

sytuacji przez otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. Wiele procesów restrukturyzacji wywołuje niepożądane skutki dla społeczności i regionów². Niewłaściwie przeprowadzona derekrutacja bardzo często powoduje istotne szkody związane ze złym postrzeganiem firmy, co może wywoływać długotrwałe osłabienie wizerunku przedsiębiorstwa³.

Program outplacementowy w dzisiejszych czasach postrzegany jest jako standardowe rozwiązanie w przypadku restrukturyzacji zatrudnienia, czy też przebranżowienia się firmy. Ma on przede wszystkim prowadzić do wzmożenia działań na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa i pracowników⁴. Można więc domyślać się, iż w najbliższej przyszłości oferowanie takich programów będzie stanowiło podstawę do oceny przedsiębiorstwa jako organizacji doceniającej swój kapitał ludzki. Wśród społeczeństwa znacznie polepszy się ocena wizerunku firmy, a także świadomość, iż restrukturyzacja zostaje przeprowadzona w odpowiedni sposób⁵.

Istnieje wiele znaczeń słowa outplacement, jednak żadne z nich nie zdobyło dotychczas pozycji dominującej. Narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi, które najczęściej określa się anglojęzycznym terminem „outplacement”, współcześnie jednak na stałe zagościło w literaturze przedmiotu. Określenie składające się z dwóch angielskich członów „out” oraz „placement” tłumaczone jest jako „poza/na zewnątrz”, a także „umiejscowienie/umieszczenie”⁶. Dany termin nasuwa skojarzenie z ulokowaniem na zewnątrz, czy też umiejscowieniem pracownika na nowym stanowisku pracy u nowego pracodawcy. Omawiane pojęcie dosyć często mylone jest z outsourcingiem, czyli lokowaniem pewnych zasobów lub funkcji organizacji poza swoimi strukturami, w celu usprawnienia jej funkcjonowania⁷.

² M. Korsak, *Restrukturyzacja zatrudnienia*, FISE, Warszawa 2009, s. 5.

³ M. Staszewski, *Słowa na pożegnanie, czyli jak odpowiedzialnie rozmawiać o zmianach w zatrudnieniu*, „Personel i Zarządzanie” 2/2009, www.wnp.pl/artykuly/slowa-na-pożegnanie-czyli-jak-odpowiedzialnie-rozmawiac-o-zmianach-w-zatrudnieniu,5459.html, [dostęp: 13.07.2017].

⁴ K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 239.

⁵ A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, FISE, Warszawa 2010, s. 7.

⁶ A. Binda., D. Binda, *L.Grant Hr Consulting*, Redakcja merytoryczna i korekta: R. Grabeł, P. Mucha, B. Kocon, D. Korycińska, Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym, Warszawa 2010, s. 10.

⁷ B. Kozuch, *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011, s. 161.

Słowo „outplacement” najczęściej tłumaczone jest na język polski i oznacza „zwolnienia monitorowane”. Bardzo często w publikacjach naukowych używane bywa również określenie: „program łagodnych zwolnień”, zaś firmy konsultingowe często stosują takie pojęcia jak „program adaptacji zawodowej”, „program aktywizacji zawodowej” czy „program kontynuacji kariery”⁸.

Program outplacementowy rozumiany jest przez autorów na różne sposoby. A. Poczrowski podkreśla, że istotą outplacementu jest dostarczenie przez pracodawcę zwalnianym pracownikom wsparcia, wykraczającego poza świadczenia wynikające z obowiązującego prawa pracy⁹. P. Janik opisuje outplacement jako, rozumiany w powszechnym odczuciu, swoisty sposób łagodzenia nastrojów zwalnianych pracowników, który polega na pomaganiu im w znalezieniu nowego zajęcia. Obejmuje on wspólne działanie przedsiębiorstwa oraz współpracujących z nim wyspecjalizowanych firm doradczych i innych podmiotów rynku pracy, które zmierzają do uczynienia ze zwalnianych pracowników poszukiwanych na rynku pracy zasobów¹⁰. Według definicji M. Armstronga outplacement to program, który ma wspierać zwalnianych pracowników poprzez doradztwo, pomoc w ponownym określaniu możliwości rozwoju kariery i celów pracy oraz zapewnienie wskazówek dotyczących osiągnięcia tych celów¹¹.

System łagodnych zwolnień posiada wiele znaczeń. Można go również definiować jako działanie, którego zadaniem jest zredukowanie niepewności i napięcia spowodowanego przerwaniem kariery po to, aby zwiększyć u odchodzących pracowników przekonanie, że mogą znaleźć inną interesującą posadę¹².

⁸ A. Binda, *Skąd pochodzi i jak zmienia się pojęcie outplacementu*, L.Grant HR Consulting, www.lgrant.com/skad-pochodzi-i-jak-zmienia-sie-pojecie-outplacement, [dostęp: 13.07.2017].

⁹ A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 168–169.

¹⁰ P. Janik, *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, [w:] red. Kozioł L. *„Determinanty rozwoju gospodarczego. Aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Tom 2, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów 2009, s. 391.

¹¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 426.

¹² W. Małachowski, *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2006, [cyt. za:] *Outplacement krok po kroku – podręcznik dla przedsiębiorców*, Instytut Zachodni, Poznań 2011, s. 5.

W literaturze podmiotu można wyróżnić dwa sposoby definiowania pojęcia „outplacement”¹³:

- podejście klasyczne, definiujące outplacement jako złożony program doradczo-szkoleniowy przeznaczony dla zwalnianych pracowników;
- podejście nowoczesne, dotyczące działań skierowanych do pracowników zwalnianych, a także ukierunkowane na pomoc przedsiębiorstwu w przeprowadzeniu redukcji personelu w jak najmniej konfliktowy sposób.

Outplacement jest usługą realizowaną w formie programu o charakterze doradczo-szkoleniowym, którego zasadniczym celem jest wsparcie zwalnianych pracowników w podjęciu nowej aktywności zawodowej. Program łagodnych zwolnień jest zestawem elementów, które tworzą konkretny program. Jego cel nie musi zostać poprzedzony uzyskaniem nowych umiejętności czy kwalifikacji zawodowych. Rezultatem może być podjęcie nowej pracy w dotychczas wykonywanym zawodzie bądź na podobnym stanowisku, które nie wymaga uzupełnienia kwalifikacji zawodowych, podjęcie pracy w innym zawodzie, czy na innym stanowisku pracy lub rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej.

Klasyfikacja programów outplacementowych oraz zalety i wady

Ze względu na to, iż outplacement jest usługą niejednorodną oraz składającą się z wielu elementów, podlega ona stałemu rozwojowi i zmianie. Dobór narzędzi stosowanych w programie łagodnych zwolnień bardzo często zależy od tego, jakimi środkami finansowymi dysponuje przedsiębiorstwo czy organizacja. Ponadto bardzo ważny jest także rodzaj wsparcia oferowanego przez podmioty zewnętrzne, np. urzędy. W związku z tym ciągle zmieniające się warunki społeczno-gospodarcze spowodowały, iż w praktyce mamy do czynienia z różnymi typami programów. Można je przedstawić według wybranych kryteriów (Tabela 1).

¹³ Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, s. 11.

Tabela 1. Klasyfikacja programów outplacementowych

Kryterium Podziału	Rodzaje Outplacementu	Cechy charakterystyczne
Zleceniodawca usługi	Prywatny / detaliczny	Zamawiany i opłacany bezpośrednio przez osobę prywatną
	Korporacyjny	Zamawiany i opłacany przez firmę zwalniającą, czasami w wyborze doradcy uczestniczy także bezpośredni zainteresowany
Charakter grupy odbiorców	Indywidualny	Skierowany do jednej osoby, praca indywidualna z uczestnikiem
	Executive	Przygotowany specjalnie z myślą oraz pod kątem potrzeb menedżerów najwyższego szczebla zarządzania, zazwyczaj będących u szczytku swojej kariery
	Grupowy	Przeznaczony dla jednorodnych grup zawodowych pracowników zwalnianych z jednej firmy; jego kluczowym elementem są warsztaty i zajęcia grupowe przygotowujące do wejścia na rynek pracy
	Grupowy publiczny	Zajęcia grupowe dla pracowników pochodzących z różnych firm reprezentujących różne specjalności, na zasadzie grup otwartych
	Mieszany	Podział całego procesu na zajęcia organizowane w grupach oraz cykle spotkań indywidualnych
Zakres świadczonych usług	Pełny	Obejmujący kompleksowy zestaw usług oferowany przez doradcę w ramach autorskiego programu, nielimitowany czasowo – trwający aż do momentu uzyskania ponownego zatrudnienia przez uczestnika, a często obejmujący nawet monitoring postępów w nowej organizacji
	Kafeteryjny	Oferowany klientowi zamawiającemu, jako zestaw usług do wyboru, z których klient wybiera tylko te elementy, które uważa za konieczne
	Ograniczony czasowo	Przygotowany na zasadzie programu trwającego zwykle 2, 3 lub 6 miesięcy albo inny z góry określony zamknięty przedział czasowy
	Just-in-time	Konsultacje z doradcą są inicjowane przez samego uczestnika, w nagłych przypadkach lub na miarę potrzeb
	Ze wsparciem administracyjnym	Oprócz cyklicznych spotkań z doradcą uczestnikowi oferuje się pełne wsparcie administracyjne w postaci osobnego biura oraz obsługi sekretarskiej
Ukierunkowanie usługi	Pełny	Obejmuje pełny proces wsparcia uczestnika, od oceny umiejętności i predyspozycji, szkolenia i warsztaty z zakresu rynku pracy po konieczne uzupełnienie kwalifikacji formalnych potrzebnych do podjęcia nowej pracy i intensywne poszukiwanie ofert pracy.
	Zorientowany na zmianę postaw i rozwój umiejętności	Główny nacisk kładzie się na zmianę postawy uczestnika, z pasywnej na aktywną, wykształcenie motywacji do działania oraz rozwój potrzebnych do tego umiejętności, pozostawiając poszukiwanie ofert pracy samemu pracownikowi
	Zorientowany na rynek pracy	Główny nacisk na ukierunkowanie strategii poszukiwania pracy, oferty pracy, rozmowy z pracodawcami, często przy wsparciu bazy danych ofert pracy, tzw. „job bank”

Kryterium Podziału	Rodzaje Outplacementu	Cechy charakterystyczne
	Zorientowany na przekwalifikowanie zawodowe	Stosowany w przypadku konieczności zupełnej zmiany zawodu – koncentruje się na określeniu predyspozycji i motywacji uczestnika, a następnie wyborze i kształceniu do nowego zawodu
	Zorientowany na rozwój przedsiębiorczości	Praca z uczestnikiem przy zakładaniu jego własnej, małej firmy
	Skoncentrowany na planowaniu przejścia na emeryturę	Często w połączeniu z Senior Executive Program – przygotowuje starszych menedżerów do zakończenia aktywnego życia zawodowego i transformację zajęć w połączeniu z przejściem na emeryturę

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Binda, *Podział i rodzaje outplacementu*, <http://www.lgrant.com/Podzial-i-rodzaje-outplacement-u>, [dostęp:13.07.2017].

Wymienione w tabeli 1 rodzaje programów outplacementu można usystematyzować według czterech kryteriów¹⁴:

- zleceniodawca usługi (prywatny/detaliczny, korporacyjny);
- charakter grupy odbiorców (indywidualny, executive, grupowy, grupowy publiczny, mieszany);
- zakres świadczonych usług (pełny, kafeteryjny, ograniczony czasowo, just-in-time, ze wsparciem administracyjnym);
- ukierunkowanie usługi (pełny, zorientowany na zmianę postaw i rozwój umiejętności, zorientowany na rynek pracy, zorientowany na przekwalifikowanie zawodowe, zorientowany na rozwój przedsiębiorczości, skoncentrowany na planowaniu przejścia na emeryturę).

Są to rodzaje proponowanych programów, na których wyróżnienie pozwala analiza ofert firm doradczych. Powyżej wymienione modele powstały w wyniku dopasowania outplacementu do różnych warunków i okoliczności.

W Polsce w większości przypadków występują programy mieszane i grupowe, które obejmują większą grupę pracowników zmuszonych do zmiany obecnego miejsca pracy z przyczyn zależnych od pracodawcy. Z reguły prowadzone są one przez odpowiednio wyszkolonych do tego pracowników, zazwyczaj z zewnątrz organizacji.

¹⁴ Z. Antczak, *Zarządzanie kadrami*, Wydanie czwarte zmienione, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 276.

Podczas klasyfikacji outplacementu warto zwrócić także uwagę na zalety, jak i wady omawianego programu.

Do zalet outplacementu można zaliczyć m.in.¹⁵:

- wsparcie dla odchodzących pracowników oraz pomoc w znalezieniu pracy;
- wzmocnienie wizerunku zewnętrznego (wśród kontrahentów, klientów), jak też zmniejszenie liczby konfliktów w przedsiębiorstwie;
- redukcję obaw i napięć wśród pracowników;
- zwiększenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa;
- wzmocnienie identyfikacji z przedsiębiorstwem wśród pozostałych zatrudnionych.

Natomiast do wad należą m.in.¹⁶:

- dostęp do poufnych informacji dla osób z zewnątrz przedsiębiorstwa;
- wysoki koszt programu;
- brak wystarczającej wiedzy na temat specyficznych cech kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa ograniczającego zatrudnienie;
- ryzyko związane z powstaniem wrażenia, że kierownictwo firmy uchyliło się od odpowiedzialności, angażując firmę doradczą;
- ryzyko, że zaangażowana firma nie ma dostatecznych kompetencji do realizacji tego typu programów.

Pomimo wad, program outplacementowy znacznie częściej traktowany jest jako nowe narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwija się on w sposób dynamiczny, co przyczynia się do wysokiej popularności zarówno w Polsce jak i na świecie. Z roku na rok wzrasta zainteresowanie outplacementem wśród firm zagranicznych, które czerpią wzorce od przedsiębiorstw stosujących omawiany program w wielu krajach europejskich. Program łagodnych zwolnień powoduje, że rynek pracy działa czynnie oraz bardzo szybko reaguje na zachodzące zmiany w gospodarce.

¹⁵ Z. Antczak, *Outsourcing i outplacement – narzędzia w sferze zatrudnienia i odejść*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H Beck, Warszawa 2010, s. 275.

¹⁶ A. Pocztoński, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 171.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki lata 2007–2013–podstawowe informacje

Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL) był jednym z sześciu programów operacyjnych stanowiących instrumenty realizacji Narodowej Strategii Spójności, obejmujących lata 2007–2013. Program stanowił kontynuację działań realizowanych w pierwszym okresie programowania w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich oraz Priorytetu 2 Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki służył rozwojowi społeczno-gospodarczemu Polski. Skierowany był głównie do osób bezrobotnych, ciągle poszukujących nowej pracy¹⁷. Tak jak wiele innych programów, był stworzony w celu niesienia pomocy osobom dążącym do założenia własnej działalności gospodarczej. Skupiał się przede wszystkim na grupach osób, które były w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy¹⁸.

Do celów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki można było zaliczyć m.in.: wzrost zatrudnienia i spójności społecznej, podniesienie poziomu wykształcenia w społeczeństwie, zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz poprawę jakości i dostępności usług szkoleniowo-doradczych. Do osiągnięcia tychże zamierzeń przyczyniła się realizacja sześciu planów strategicznych, które obejmowały¹⁹:

- wzrost poziomu aktywności zawodowej oraz zatrudnienia osób biernych zawodowo;
- wzrost integralności terytorialnej;
- rozpowszechnienie edukacji społeczeństwa;
- pomniejszenie obszarów wykluczenia społecznego;
- rozszerzenie potencjału administracji publicznej;
- udoskonalenie zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw.

¹⁷ Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013, Narodowa Strategia Spójności, Warszawa 2004, s. 8–9.

¹⁸ L. Mierzwińska, A. Kędra, A. Rak, *Realizacja programów wspierających rozwój kapitału ludzkiego z funduszy unijnych*, [w:] P. Lenik (red.), *Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym*, Krosno 2016, s. 230–231.

¹⁹ *Program Kapitał Ludzki*, Portal Funduszy Europejskich, <http://www.efs.2007–2013.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/Oprogramie.aspx>, [dostęp: 13.07.2017].

Dzięki tak sformułowanym celom zostały przyporządkowane obszary przydzielenia środków z funduszy unijnych oferujących bezzwrotną pomoc w tym zakresie. Program Operacyjny Kapitał Ludzki składał się z dziesięciu priorytetów, które realizowane były równoległe na poziomie centralnym i regionalnym²⁰.

Do projektów realizowanych centralnie można było zaliczyć:

- Priorytet I Zatrudnienie i integracja społeczna;
- Priorytet II Rozwój Zasobów Ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących;
- Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty;
- Priorytet IV Szkolnictwo wyższe i nauka;
- Priorytet V Dobre rządzenie.

Projekty realizowane na poziomie regionalnym to:

- Priorytet VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich,
- Priorytet VII Promocja integracji społecznej,
- Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki,
- Priorytet IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach.

Ponadto realizowany był także priorytet X – Pomoc techniczna, którego głównym celem było zapewnienie odpowiedniego zarządzania oraz promocji Europejskiego Funduszu Społecznego. W ramach szczebla centralnego (Priorytety I-V) środki finansowe na realizację wyżej wymienionych priorytetów przeznaczone zostały głównie na wsparcie efektywności struktur i systemów instytucjonalnych, zaś środki szczebla regionalnego (Priorytety VI-IX) przeznaczono na wsparcie społeczeństwa²¹.

Zadaniami projektów realizowanych w ramach PO KL były m.in.: poprawa zdolności adaptacyjnych obywateli, wykreowanie edukacji oraz wzmocnienie gospodarki²².

²⁰ Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, http://pokl.wup-rzeszow.pl/pl/99/2/opis_po_kl.html, [dostęp: 13.07.2017].

²¹ Tamże.

²² M. Sikora-Gaca, *Fundusze Europejskie w teorii i praktyce, Edukacja, Gospodarka, Kultura, Społeczeństwo*, Difin, Warszawa 2014, s. 19–20.

Realizacja projektów w ramach PO KL odbyła się w dwóch metodach: systemowej oraz konkursowej. W metodzie systemowej głównymi członkami realizacji projektów byli beneficjenci, którzy w programie zostali wskazani imiennie. Natomiast w metodzie konkursowej projekty realizowane mogły być przez wszystkie podmioty m.in.: instytucje szkoleniowe, organizacje pozarządowe, czy jednostki administracji rządowej i samorządowej²³. Program Operacyjny Kapitał Ludzki był strategią dążącą do zwiększenia aktywności zawodowej osób bezrobotnych.

Wybrane przykłady wykorzystania środków PO KL w ramach poddziałania 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie”

Przyjęte w perspektywie finansowej 2007–2013 priorytety stanowiły podstawę korzystania z środków PO KL. Projekty skierowane w szczególności do działań outplacementowych znajdowały swoje zastosowanie w Priorytecie VIII „Regionalne kadry gospodarki”, Działanie 8.1 „Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie”.

W związku z powyższym w ramach poddziałania 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie” środki finansowe zostały wykorzystane m.in. na²⁴:

- szkolenia oraz doradztwo zawodowe;
- pośrednictwo pracy;
- poradnictwo psychologiczne;
- staże oraz praktyki zawodowe;
- podnoszenie świadomości pracowników i kadr zarządzających;
- finansowanie zatrudnienia uczestnika programu u nowego pracodawcy;
- bezzwrotną pomoc finansową dla osób zamierzających rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej.

W omawianym priorytecie możliwe było na realizowanie usług w formie programów outplacementu, dlatego też z poddziałania 8.1.2 finansowane by-

²³ Europejski Fundusz Społeczny w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Portale Funduszy Europejskich, <http://www.kapitalludzki.gov.pl/o-programie/>, [dostęp: 13.07.2017].

²⁴ Outplacement ze środków unijnych, <http://nowy-start.pl/finansowanie-outplacement-ze-srodkow-pokl/>, [dostęp: 13.07.2017].

ły także inne instrumenty, ściśle powiązane z bezzwrotnym wsparciem dla osób pragnących rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej. Zaliczyć do nich można było²⁵:

- doradztwo podczas tworzenia partnerstw lokalnych;
- szkolenia i doradztwa skierowane do przedsiębiorców;
- szkolenia przekwalifikujące oraz usługi doradcze dotyczące zdobycia nowych umiejętności oraz wyboru nowego zawodu;
- badania i analizy dotyczące kierunków rozwojowych i przewidywania zmian gospodarczych zachodzących w regionie.

Projekty konkursowe obejmowały w szczególności wsparcie dla osób zwolnionych, przewidzianych do zwolnienia bądź będących w stanie zagrożenia zwolnieniem z pracy z przyczyn dotyczących przedsiębiorstwa²⁶. Oferowane im były m.in. szkolenia i poradnictwo zawodowe, pomoc psychologiczna, wsparcie podczas zmiany miejsca pracy lub poszukiwania nowego zatrudnienia, czy też staże i praktyki zawodowe. Projekty obejmowały także osoby odchodzące z rolnictwa lub rybołówstwa. Właśnie takim osobom oferowane były szkolenia przekwalifikujące i usługi doradcze w zakresie wyboru nowego miejsca zatrudnienia. Wsparcie w tego typu projekcie obejmującym usługi outplacementowe mogły zatem otrzymać osoby, które były lub nadal są zatrudnione u pracodawców oraz w sektorze publicznym. Jedynym warunkiem było to, iż pracodawcy musieli przechodzić procesy adaptacyjne i modernizacyjne²⁷.

Można więc wnioskować, iż wachlarz działań możliwych do finansowania jest bardzo szeroki. Środki unijne niestety rzadko są dostępne bezpośrednio w momencie derekrutacji pracowników. Dodatkowo nie zawsze jest możliwość ich pozyskania, ponieważ ogromny wpływ na osiągnięcie sukcesu mają odpowiednio wypełnione wnioski aplikacyjne. Wdrożenie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w ramach którego mogły być realizowane pro-

²⁵ B. Piotrowski, *Outplacement – podstawowy pakiet informacji*, FISE, Warszawa 2010, s. 27–28.

²⁶ *Outplacement krok po kroku – podręcznik dla przedsiębiorców*, <http://nowy.prymus.com.pl/wp-content/uploads/2015/05/Outplacement-krok-po-kroku.pdf>, Poznań 2011, s. 55–58.

²⁷ A. Binda, *Podręcznik...*, dz. cyt., s. 19–20.

jekty outplacementowe zostało zakończone w roku 2013. W zakresie podobnego wsparcia zostały uruchomione środki w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014–2020.

Możliwości uzyskiwania wsparcia finansowego programów outplacementowych w ramach funduszy unijnych

Obecnie bardzo ważnym aktywizującym jak i wspierającym czynnikiem rozwoju przedsiębiorczości w Polsce stają się programy świadczące pomoc w ramach Funduszy Strukturalnych Unii Europejskiej. Przedsiębiorstwa przeprowadzające restrukturyzację we własnych firmach, w ramach PO KL miały możliwość uzyskania wsparcia z EFS²⁸. O pomoc mogli ubiegać się zarówno pracodawca, jak i instytucje świadczące usługi outplacementowe.

Możliwości, jakie dają fundusze strukturalne na pozyskanie środków na inwestycje, czy też szkolenia, są ogromne. Jednak, aby zagwarantować prawidłowe wykorzystanie środków pieniężnych, zostały one „zamknięte” w pewne ramy organizacyjne zwane programami operacyjnymi²⁹. Fundusze europejskie mają zarówno wymiar teoretyczny jak i praktyczny. Pierwszy dotyczy uregulowań procedur związanych z podziałem środków pochodzących z dotacji. Drugi związany jest z konkretnymi rozwiązaniami oraz przykładami projektów. Uzyskanie dotacji nie jest jednak tak proste, jak mogłoby się wydawać. Niebawale ważny jest wybór odpowiedniego programu, a co za tym idzie, prawidłowe wypełnienie dokumentacji oraz odpowiednie rozliczenie uzyskanych środków. Aby przedsiębiorstwo odniosło sukces finansowy, niezwykle istotne jest znajomość procedur aplikacyjnych oraz zrozumienie całego towarzyszącego programowi mechanizmu³⁰. Środki unijne są istotnym zewnętrznym źródłem finansowania, dlatego też innowacyjny projekt inwestorski musi być konkretnie i precyzyjnie opracowany³¹.

²⁸ Portale Funduszy Europejskich, *Europejski Fundusz Społeczny w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej*, <http://www.kapitalludzki.gov.pl/o-programie/>, [dostęp: 13.07.2017].

²⁹ A. Szymańska, *Jak przygotować dobry wniosek, czyli jak skutecznie pozyskać fundusze unijne 2007–2013*, Wydanie I, Placet, Warszawa 2008, s. 16.

³⁰ J. Dolecki, P. Granecki, A. Warwas, A. Lipińska, [red.], *Jak udzielać zamówień publicznych finansowanych ze środków UE*, Twigger S.A., Warszawa 2007, s. 7.

³¹ E. Weiss, *Pozyskiwanie środków unijnych przez przedsiębiorstwa innowacyjne, Podejście procesowe*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 141.

Program typu outplacement coraz częściej wprowadzany jest przez polskich jak i zagranicznych przedsiębiorców. Dzieje się tak dzięki dostępności środków unijnych pochodzących z Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Pracy jak i prywatnych środków pracodawców. Należy jednak pamiętać, iż zwolnienia monitorowane wymagają dość często złożonego montażu finansowego, dlatego też ważne jest, aby unikać podwójnego finansowania³².

W ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki występuje kilka źródeł finansowania działań outplacementowych. Środki na tego typu programy pochodzą w szczególności z Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Pracy oraz prywatnego kapitału pracodawcy.

O dofinansowanie programów zwolnień monitorowanych pracodawcy mogli ubiegać się z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. EFS działa na dwóch płaszczyznach, które przeciwdziałają bezrobociu oraz sprzyjają rozwojowi zasobów ludzkich³³. Wspiera on powrót na rynek pracy osób bezrobotnych oraz grup znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji, przede wszystkim poprzez działalność szkoleniową, edukacyjną, a także systemy pomocy w poszukiwaniu pracy i rekrutacji personelu³⁴.

W ramach środków Funduszu Pracy zwolnienia monitorowane mogły być finansowane również przez Powiatowe Urzędy Pracy. Pracodawca miał możliwość pozyskania środków na dany cel w przypadku zgłoszenia zamiaru przeprowadzenia programu outplacementowego w firmie. PUP oferował pomoc materialną w ramach Funduszu Pracy, w szczególności na koszty działań takich jak³⁵:

- pośrednictwo pracy;
- doradztwo zawodowe;

³² *Finansowanie Programów Outplacementu*, Ludzie interesu, http://www.ludzieinteresu.pup.malbork.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=152:finansowanie-programow-outplacementu&catid=47:kampania-outplacementowa&Itemid=98, [dostęp: 13.07.2017].

³³ G. Piwnicki, A. Klejn, *Dylematy instytucjonalne Unii Europejskiej na progu XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” 2011, nr 1 (184), s. 279–280

³⁴ *Szanse i perspektywy polskiej gospodarki w Unii Europejskiej*, red. naukowa E. Skawińska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 181.

³⁵ B. Piotrowski, *Outplacement ...*, dz. cyt., s. 28.

- szkolenia;
- pomoc uczestnikom programu w aktywnym poszukiwaniu pracy.

Urząd pracy, biuro zatrudnienia lub instytucja szkoleniowa mogły być wykonawcami programu łagodnych zwolnień dla pracodawcy, który przeprowadzał je poprzez świadczenia usług w zakresie poradnictwa pracy, doradztwa zawodowego, szkoleń, czy pomocy beneficjentom w aktywnym poszukiwaniu pracy. Urząd pracy w latach 2007–2013 mógł podejmować działania indywidualnie lub nawiązać współpracę z innymi podmiotami funkcjonującymi w obszarze rynku pracy. W ramach Funduszu Pracy oferowane były także świadczenia przeznaczone na utworzenie funduszu szkoleniowego przez pracodawcę. Warunkiem skorzystania z tego typu świadczenia było jednak zobowiązanie pracodawcy do pokrycia części kosztów szkolenia pracowników lub pracodawcy³⁶. Pracodawcy, w ramach programu outplacementowego mieli możliwość finansować świadczenie szkoleniowe na wniosek pracownika. Przysługiwało ono pracownikowi dopiero po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego. Podczas korzystania ze świadczenia szkoleniowego zwolnionemu pracownikowi przysługiwała pomoc doradztwa zawodowego. Mógł on być skierowany na jednorazowe szkolenie, które było organizowane oraz finansowane przez Powiatowy Urząd Pracy.

Aby skorzystać z dofinansowania, przedsiębiorstwo musiało posiadać fundusz szkoleniowy, z którego wypłacane jest świadczenie szkoleniowe. Powiatowy Urząd Pracy zwracał koszty pracodawcy, który z własnych środków opłacał składki na ubezpieczenia emerytalne i rentowe. Pracodawca miał jednak obowiązek wypłacenia co miesiąc zwolnionemu pracownikowi świadczenia szkoleniowego, począwszy od miesiąca, w którym dana osoba rozpoczęła szkolenie. Wynosiło ono tyle, co wynagrodzenie pracownika, obliczanego jak za urlop, jednak nie więcej niż 200% minimalnego wynagrodzenia za wykonywaną pracę. W ramach Funduszu Pracy istniała także możliwość finansowania programów wspierających tworzenie miejsc pracy dla osób bezrobotnych. W szczególności finansowanie to dotyczyło beneficjentów programu outplacementowego³⁷.

³⁶ *Finansowanie Programów Outplacementu*, dz. cyt.

³⁷ M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, *Outplacement dla firm – bariery, potrzeby, czynniki rozwoju*, Narodowe Forum Doradztwa Kariery, Białystok-Kraków 2012, s. 128–129.

Ostatnim sposobem finansowego wsparcia oferowanego w ramach programów zwolnień monitorowanych był kapitał pracodawcy. W krytycznych dla firmy sytuacjach bardzo często prywatni przedsiębiorcy w latach 2007–2013 sięgali po pomoc dostępną w ramach Funduszu Pracy lub Europejskiego Funduszu Społecznego. Gdy jednak środki pieniężne potrzebne były bardzo szybko, przedsiębiorcy skłonni byli na wprowadzenie outplacementu z własnego kapitału. W takim przypadku był to najlepszy sposób na ratunek firm, a rozwiązanie okazało się celowe, ponieważ dzięki niemu przedsiębiorstwa zyskiwały wizerunkowo, a także nie pozostawiały zwalnianych pracowników bez jakiegokolwiek pomocy³⁸.

Analiza zrealizowanych w województwie podkarpackim programów outplacementowych w ramach PO KL obejmujących Podziałanie 8.1.2 w latach 2007–2013

Program Operacyjny Kapitał Ludzki był jednym z programów finansowanych z Funduszy Europejskich w perspektywie finansowej 2007–2013. System łagodnych zwolnień mógł być realizowany w ramach poszczególnych priorytetów PO KL. Dzięki niemu różnorodne organizacje miały szansę na realizację projektów, które w znaczny sposób przyczyniały się m.in. do: zwiększenia kompetencji osób pracujących, podnoszenie poziomu kształcenia, czy aktywizacji osób bezrobotnych.

W województwie podkarpackim zrealizowano bardzo wiele projektów outplacementowych obejmujących lata 2007–2013. Do takich działań z w ramach PO KL można było zaliczyć³⁹:

- Priorytet II:
 - Poddziałanie 2.1.3 Wsparcie systemowe na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw;
- Priorytet VI:
 - Poddziałanie 6.1.1 Wsparcie dla osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy;
 - Poddziałanie 6.2 Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia;

³⁸ *Finansowanie Programów Outplacementu*, dz. cyt.

³⁹ Tamże.

- Priorytet VIII:
 - Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo przedsiębiorstw;
 - Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie.

Na przestrzeni lat 2007–2013 Wojewódzki Urząd Pracy ogłosił konkursy, dzięki którym istniała możliwość złożenia wniosku o dofinansowanie realizacji programów outplacementowych w ramach PO KL. Największym zainteresowaniem wśród podkarpackich beneficjentów cieszyło się Poddziałanie 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie”. Obejmowało ono w szczególności możliwość uzyskania wsparcia na organizację szkoleń przekwalifikowujących dla pracowników, doradztwo w zakresie wyboru nowego pracodawcy, a także na prowadzenie badań trendów rozwojowych i prognozowania zmian gospodarczych⁴⁰. Po dokonaniu oceny Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie ogłosił listy projektów wyłonionych do dofinansowania na lata 2007–2013 w ramach PO KL⁴¹.

Analizując informacje o zawartych umowach o dofinansowanie projektów w ramach konkursów zamkniętych oraz otwartych można stwierdzić, iż system łagodnych zwolnień w latach 2007–2013 był bardzo powszechnie realizowanym programem. Ogólną liczbę projektów biorących udział w konkursach oraz ich wartość ilustruje Tabela 2.

Tabela 2. Projekty dotyczące realizacji programów outplacementowych w latach 2007–2013

Numer i data ogłoszenia konkursu	Liczba projektów biorących udział w konkursie	Ogólna wartość projektów (w zł)
Konkurs zamknięty nr 7/POKL/8.1.2/2008	7	3 583 080,36
Konkurs otwarty nr 10/POKL/8.1.2/2009	2	1 363 750,00

⁴⁰ *Finansowanie innowacji*, Portal Innowacji, http://www.pi.gov.pl/Finanse/chapter_94601.asp, [dostęp: 13.07.2017].

⁴¹ *Wyniki konkursów – Zbiorcza informacja o podpisanych umowach w ramach konkursu*, POKL Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, http://pokl.wup-rzeszow.pl/pl/32,77/2/zbiorcza_informacja_o_podpisanych_umowach_w_ramach_konkursu.html, [dostęp: 13.07.2017].

Numer i data ogłoszenia konkursu	Liczba projektów biorących udział w konkursie	Ogólna wartość projektów (w zł)
Konkurs zamknięty nr 12/POKL/8.1.2/2009 ogłoszony w dniu 09.06.2009 r.	7	9 985 267,78
Konkurs zamknięty nr 15/POKL/8.1.2/2009 ogłoszony w dniu 26.11.2009 r.	3	3 070 639,14
Konkurs otwarty nr 20/POKL/8.1.2/2010 ogłoszony w dniu 14.09.2010 r.	2	3 585 896,43
Konkurs zamknięty nr 22/POKL/8.1.2/2010 ogłoszony w dniu 26.11.2010 r.	9	9 057 069,07
Konkurs zamknięty nr 24/POKL/8.1.2/2011 ogłoszony w dniu 01.04.2011 r.	8	16 223 849,38
Konkurs zamknięty nr 26/POKL/8.1.2/2011 ogłoszony w dniu 01.04.2011 r.	1	942 420,00
Konkurs nr 31/POKL/8.1.2/2012 ogłoszony w dniu 28.02. 2012 r.	16	38 301 719,82
Konkurs nr39/POKL/8.1.2/2013 ogłoszony w dniu 17.09.2013 r. Konkurs nr 40/POKL/8.1.2/2013 ogłoszony w dniu 18.09.2013 r.	5	7 699 945,47
SUMA:	60	10 069 095447,67

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zbiorczej informacji o podpisanych umowach w ramach konkursu, http://pokl.wup-rzeszow.pl/pl/32,77/2/zbiorcza_informacja_o_podpisanych_umowach_w_ramach_konkursu.html, [dostęp: 13.07.2017]

Według Tabeli 2 ogólna liczba projektów biorących udział w konkursach obejmujących poddziałanie 8.1.2 POKL na lata 2007–2013 wynosi 60, zaś ich wartość finansowa szacuje się na kwotę 10 069 095 447,67 zł.

Ponadto program outplacementowy współfinansowany w ramach funduszy europejskich realizowany był także w kolejnych latach tj. 2014–2015. W tym też czasie Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie ogłosił 2 konkursy, w których można było składać wnioski o dofinansowanie realizacji łagodnych zwolnień w ramach PO KL z Podziałania 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie”⁴².

⁴² Dokumentacja konkursowa – konkurs nr 45/POKL/8.1.2/2014, Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, <http://pokl.wup-rzeszow.pl/pl/3/3/1787/0/Aktualnosci-IP.html>, [dostęp: 13.07.2017].

Tabela 3. Projekty dotyczące realizacji programów outplacementowych w latach 2014–2015

Numer i data ogłoszenia konkursu	Liczba projektów biorących udział w konkursie	Ogólna wartość projektów (w zł)
Konkurs nr 43/POKL/8.1.2/2014 ogłoszony w dniu 28.03.2014 r.	6	7 086 251,91
Konkurs nr 45/POKL/8.1.2/2014 ogłoszony w dniu 16.07.2014 r.	16	21 686 776,77
RAZEM:	43	69 490 507,88

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zbiorczej informacji o podpisanych umowach w ramach konkursu, http://pokl.wup-rzeszow.pl/pl/32,77/2/zbiorcza_informacja_o_podpisanych_umowach_w_ramach_konkursu.html, [dostęp: 13.07.2017]

Tabela 3 przedstawia liczbę projektów realizowanych w ramach poddziałania 8.1.2 POKL w latach 2014–2015 oraz ich ogólną wartość. Można dostrzec, iż ogólna liczba projektów biorących udział w konkursie wynosiła 43, zaś ich wartość sięgnęła kwoty 69 490 507,88 zł.

Dane liczbowe zawarte w tabelach 2 oraz 3 wskazują, że w ramach poddziałania 8.1.2 PO KL w czasie przeprowadzania restrukturyzacji system łagodnych zwolnień był jednym z najczęściej stosowanych metod obejmujących przedsiębiorstwa województwa podkarpackiego. Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie co rok ogłasza konkursy w ramach poddziałania 8.1.2 POKL, z których bardzo chętnie korzystają przedsiębiorstwa. Może to być spowodowane faktem, iż utrata pracy jest niewątpliwie zjawiskiem bardzo negatywnym, które obejmuje zarówno pracownika jak i pracodawcę. Dlatego też, aby budować wizerunek firmy, istnieje zapotrzebowanie na realizację tego typu projektów.

Podsumowanie

Obecnie konkurencyjność europejskiej gospodarki coraz częściej zależy od jej zdolności do innowacyjności oraz szybkiego dostosowywania się do zmian zachodzących w międzynarodowym podziale pracy. Procesy przemian gospodarczych zachodzących w poszczególnych regionach i sektorach gospodarki zmuszają kadry zarządzające przedsiębiorstwami do elastycznego reagowania. Z tego też względu przedsiębiorstwa są przez otoczenie zewnętrzne nastawiane głównie na prowadzenie działań restrukturyzacyjnych. Wiążą się one bardzo często z redukcją zatrudnienia. Procesy te dotyczą kryzysu finansowego,

a także kojarzone są z bezrobociem czy masowymi zwolnieniami. Sposobem na zakończenie restrukturyzacji oraz najlepszym rozwiązaniem naturalnych procesów zmiany profilu działalności jednostki jest wprowadzenie programu outplacementowego. Wiąże się to jednak z zapewnieniem szerokiego wachlarza działań mających na celu wsparcie dla przedsiębiorstw, jak i osób objętych programem. Stymulowanie podnoszenia, poszerzenia oraz aktualizacji umiejętności zawodowych przez osoby pracujące, zwłaszcza starsze i o niskich kwalifikacjach, jest kluczową metodą dla utrzymania ich aktywności zawodowej na rynku pracy. Dlatego też od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej przedsiębiorcy mieli możliwość rozwijania swojej działalności dzięki funduszom europejskim. Już w latach 2004–2006, w pierwszym okresie wdrażania poszczególnych programów operacyjnych, zainteresowanie dotacjami było bardzo duże. Przedsiębiorcy przy projektowaniu nowych programów na lata 2007–2013 zaczęli wykorzystywać doświadczenia poprzedniego okresu, gdyż oferta finansowego wsparcia wydawała się jeszcze bardziej zróżnicowana. Mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa miały znacznie większy i łatwiejszy dostęp do środków, niż w przypadku dużych firm, które jednak też nie zostały pozbawione możliwości korzystania z funduszy unijnych.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki był szansą dla województwa podkarpackiego na podniesienie poziomu wykształcenia formalnego oraz rzeczywistych kompetencji i umiejętności zawodowych mieszkańców regionu. Program odegrał ogromną rolę dla pojedynczych osób, które, poprzez uczestnictwo w projektach, poprawiły swoją sytuację życiową i zawodową.

Po przeprowadzonej analizie wyników konkursów PO KL 2007–2013 oraz 2014–2015 Poddziałanie 8.1.2 można stwierdzić, iż w województwie podkarpackim coraz więcej firm decyduje się na przeprowadzenie działań typu outplacement.

Literatura

1. Antczak Z., *Outsourcing i outplacement – narzędzia w sferze zatrudnienia i odejść*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. Listwan T., C.H Beck, Warszawa 2010, s. 275
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 426
3. Binda A., Binda D., *L.GRANT HR Consulting*, Redakcja merytoryczna i korekta: Grabeł R., Mucha P., Kocon B., Korycińska D., Podręcznik outplace-

- mentu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym, Warszawa 2010, s. 10
4. Binda A., *Skąd pochodzi i jak zmienia się pojęcie outplacementu*, L. Grant HR Consulting, www.lgrant.com/skad-pochodzi-i-jak-zmienia-sie-pojecie-outplacement
 5. *Dokumentacja konkursowa – konkurs nr 45/POKL/8.1.2/2014*, Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, <http://pokl.wup-rzeszow.pl/pl/3/3/1787/0/Aktualnosc-IP.html>
 6. *Europejski Fundusz Społeczny w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej*, Portale Funduszy Europejskich, <http://www.kapitalludzki.gov.pl/o-programie/>
 7. *Finansowanie Programów Outplacementu*, Ludzie interesu, http://www.ludzieinteresu.pup.malbork.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=152:finansowanie-programow-outplacementu&catid=47:kampania-outplacementowa&Itemid=98
 8. *Finansowanie innowacji, Portal Innowacji*, http://www.pi.gov.pl/Finanse/chapter_94601.asp
 9. *Jak udzielać zamówień publicznych finansowanych ze środków UE*, Dolecki J., Granecki P., Warwas A., Lipińska A., (red.), Twigger S.A., Warszawa 2007, s. 7
 10. Janik P., *Outplacement jak narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, [w:] Koziół L. (red.), *Determinanty rozwoju gospodarczego. Aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Tom 2, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów 2009, s. 391
 11. Klimczuk-Kochańska M., Klimczuk A., *Outplacement dla firm – bariery, potrzeby, czynniki rozwoju*, Narodowe Forum Doradztwa Kariery, Białystok-Kraków 2012, s. 128–12
 12. Korsak M., *Restrukturyzacja zatrudnienia*, FISE, Warszawa 2009, s. 5,
 13. Koźuch B., *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011, s. 161
 14. Kwiatkiewicz A., Hernik K., *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, FISE, Warszawa 2010, s. 7
 15. Lenik P., (red.), *Prace Naukowo Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Krośnie, Realizacja programów wspierających rozwój kapitału ludzkiego z funduszy unijnych*, Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym, Krosno 2016, s. 230–231

16. Małachowski W., *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2006, [cyt. za:] *Outplacement krok po kroku – podręcznik dla przedsiębiorców*, Instytut Zachodni, Poznań 2011, s. 5
17. *Outplacement ze środków unijnych*, <http://nowy-start.pl/finansowanie-outplacement-ze-srodkow-pokl/>
18. Piotrowski B., *Outplacement – podstawowy pakiet informacji*, FISE, Warszawa 2010, s. 27–28
19. Piwnicki G., Klejn A., *Dylematy instytucjonalne Unii Europejskiej na progu XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej”, 2011, nr 1(184), s. 279–280
20. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 168–169
21. *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, s. 11
22. *Program Kapitał Ludzki*, Portal Funduszy Europejskich, <http://www.efs.2007-2013.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/Oprogramie.aspx>
23. *Program Operacyjny Kapitał Ludzki*, Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, http://pokl.wup-rzeszow.pl/pl/99/2/opis_po_kl.html
24. Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 239
25. Sikora-Gaca M., (red.), Kosowska U., *Fundusze Europejskie w teorii i praktyce, Edukacja, Gospodarka, Kultura, Społeczeństwo*, Difin, Warszawa 2014, s. 19–20
26. Skawińska A., (red.), *Szanse i perspektywy polskiej gospodarki w Unii Europejskiej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 181
27. Staszewski M., *Słowa na pożegnanie, czyli jak odpowiedzialnie rozmawiać o zmianach w zatrudnieniu*, „Personel i Zarządzanie” 2/2009, www.wnp.pl/artykuly/slowa-na-pozegnanie-czyli-jak-odpowiedzialnie-rozmawiac-o-zmianach-w-zatrudnieniu,5459.html
28. *Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013*, Narodowa Strategia Spójności, Warszawa 2004, s. 8–9
29. Szymańska A., *Jak przygotować dobry wniosek, czyli jak skutecznie pozyskać fundusze unijne 2007–2013*, Wydanie I, Placet, Warszawa 2008, s. 16
30. Weiss E., *Pozyskiwanie środków unijnych przez przedsiębiorstwa innowacyjne, Podejście procesowe*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 141

31. *Wyniki konkursów – Zbiorcza informacja o podpisanych umowach w ramach konkursu*, POKL Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, <http://pokl.wuprzyszow.pl/pl/32,77/2/>
32. pokl.wup-rzeszow.pl/pl/32,77/2/.htmzbiorcza_informacja_o_podpisanych_umowach_w_ramach_konkursu

IMPLEMENTING PROGRAM OUTPLACEMENT CO-FINANCED WITH EUROPEAN UNION MEASURES ON EXAMPLE OF SELECTED ECONOMIC ENTITIES – FINANCIAL DIMENSION

Summary: Restructuring processes are one of the most socially disastrous changes in the European Union. Despite the crucial role of human capital, the economic situation often forces employers to reduce their employment. It poses a serious threat to the company's positive image over the years, so the best way to reduce this risk is to use outplacement programs. The purpose of the article is to discuss the outplacement instrument, presentation of the classification and advantages and disadvantages of the program, the description of the Human Capital Operational Program, analysis of examples of the use of the Human Capital Operational Program, as well as the possibility of financial support of the program from the European Union. In addition, the article also analyzed the outplacement projects implemented in the Podkarpackie Province under the Human Capital Operational Program

Keywords: outplacement, soft layoffs, operational programs, European Union

Translated by Anna Rak