

Dodatek specjalny (nr 2)

# flexicurity

W POSZUKIWANIU RÓWNOWAGI  
NA LUBUSKIM RYNKU PRACY



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Flexi na półmetku

Z projektem „Flexicurity - w poszukiwaniu równowagi na lubuskim rynku pracy” wkroczyliśmy w rok 2011. Za nami dwa seminaria lokalne w Nowej Soli oraz Żarach, a także duża konferencja w Zielonej Górze. Frekwencja na spotkaniach i zaangażowanie w dyskusję na temat elastyczności oraz bezpieczeństwa na lubuskim rynku pracy pokazują, że temat jest nośny i wymaga szerszej prezentacji. W kontekście przewidzianego na połowę br. otwarcia rynku pracy u sąsiadów zza Odry i Nysy, tematyka flexicurity nabiera jeszcze większego znaczenia. Bez reform instytucjonalnych, prawnych a także zmiany mentalności pracowników i pracodawców możemy zostać daleko w tyle, a z fachowości naszej kadry będą korzystały zachodnioeuropejskie firmy. W tym roku OPZL zorganizuje jeszcze pięć spotkań lokalnych i jedną dużą konferencję. Chcemy wsłuchać się w głos wszystkich zainteresowanych sprawnym i konkurencyjnym rynkiem pracy. Nasze wnioski i rekomendacje przedstawimy w publikacji końcowej, która ukaże się na koniec projektu, przewidzianym we wrześniu.

## W wkładce dotyczącej flexicurity m.in.:

### Pracownika tymczasowy – kim jesteś?

Rozpoczyna się siódmy rok obowiązywania ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych. Badania szacują, że w 2008 r. na takich kontraktach pracowało 475 tys. osób. O tym jak wygląda ten rynek w Polsce pisze Marcin Kołodziejczyk.

### Fleximacierzyństwo

Czy polskie prawo sprzyja matkom chcącym wychowywać dzieci i jednocześnie pracować? Jak tą kwestię rozwiązują nasi pracodawcy? Co możemy zmienić, by zarówno firmy jak i ich pracownicy byli zadowoleni? Problem naświetla Agnieszka Poźniak.

### Sposób na miękkie lądowanie

Zgodnie z popularną dziś koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (z ang. CSR) kapitał ludzki to najważniejszy z filarów każdej firmy i stanowiący o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przepływ tego kapitału to nie tylko rekrutacja i selekcja, ale także bolesne redukcje. O outplacementie więcej w artykule Eweliny Wośko.

### Kto się nie zmienia, ten ginie

PKPP Lewiatan pracuje nad rekomendacjami dla ustawodawców w zakresie elastycznego prawa pracy. Co zrobić by było ono jeszcze bardziej przyjazne dla pracodawcy, a bezpieczne dla pracownika? Odpowiedzi szuka Łukasz Rut.

### Rynek rośnie w siłę

Po dramatycznych spadkach spowodowanych kryzysem, od 2009 r. liczba ofert pracy stale wzrasta. Nie jest jeszcze różowo, ale mamy się coraz lepiej. Dane z badania Grupy pracuj.pl prezentuje Anna Płońska.

# Elastyczność i bezpieczeństwo po lubusku

Idea flexicurity jest wciąż w Polsce niedoceniana, a szkoda. Model łączący w sobie bezpieczeństwo i elastyczność rynku pracy i jego zastosowanie w województwie lubuskim rozważano na konferencji w Zielonej Górze.

## Paweł Bojanowski

Pierwsza część konferencji rozpoczęła się od prezentacji samej idei flexicurity, którą na warsztat wzięł Łukasz Rut z Organizacji Pracodawców Ziemi Lubuskiej, organizatora spotkania – O flexicurity nie można mówić w systemie zero-jedynkowym. To wiele połączonych ze sobą zależności: aktywna polityka rynku pracy, elastyczne i przewidywalne warunki umów, long-life learning (idea całożyciowego kształcenia) oraz nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego – mówił. Połączenie tych czterech elementów doskonale funkcjonuje w Holandii i Danii – W Polsce jesteśmy niestety zbyt mało mobilni zawodowo. Tylko 29 proc. z nas uważa, że warto raz na jakiś czas zmienić pracę – przywoływał dane Ł. Rut. Z przedstawicielem OPZL zgodził się Marcin Kołodziejczyk z firmy doradztwa personalnego Manpower. – Nie ma dzisiaj takiej możliwości, by w jednym zakładzie pracować 30-40 lat, bo mało która firma funkcjonuje przez

taki okres w niezmięionej formie – mówił. Szczegółową analizę rynku pracy z uwzględnieniem perspektyw na 2011 r. zaprezentowała Anna Płońska z portalu Pracuj.pl – Od roku 2009 zaczęła stopniowo wzrastać liczba ofert pracy w naszym portalu. Szczególnie w sprzedaży i działach handlowych. W roku 2010 progres jest zdecydowanie zauważalny – mówiła. A. Płońska zaprezentowała również wyniki badań dotyczących najbliższego roku. Okazuje się, że 51 proc. spośród 300 ankietowanych managerów i specjalistów HR z polskich firm za największe wyzwanie uważa utrzymanie motywacji i efektywności pracowników. Na kolejnych miejscach znajdują się motywowanie i rozwój zatrudnionej kadry oraz budowanie wizerunku firmy. - Aktywne polityki rynku pracy to temat wywołujący najwięcej kontrowersji – mówiła Monika Zakrzewska z PKPP Lewiatan przy okazji omawiania rekomendacji dotyczących idei flexicurity.



Janusz Jasiński, przewodniczący OPZL przekonywał do idei flexicurity



**Łukasz Rut (OPZL):**  
Nie możemy postrzegać idei flexicurity w systemie zero-jedynkowym



Na konferencji zjawili się pracownicy, pracodawcy oraz przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu z regionu (na drugim planie prezes K-SSSE, Artur Malec).



**Anna Płońska (pracuj.pl):**  
Rynek pracy ożywa. Od roku 2009 liczba ofert pracy stale rośnie.



**Marcin Kołodziejczyk (Manpower):** Nie ma dzisiaj takiej możliwości, by w jednym zakładzie pracować 30-40 lat

Jej zdaniem w systemie publicznych służb zatrudniania zbyt słabo angażuje się osoby bezrobotne – Należy przesuwac pieniądze z tych form, które nie dają gwarancji zatrudnienia na te, które sprzyjają własnej inicjatywie oraz dają możliwość zdobycia konkretnego doświadczenia i prowadzą do zatrudnienia – zalecała - Prace interwencyjne to najbardziej kosztowny instrument rynku pracy, który takich gwarancji nie daje – dodała. Mówiła również o konieczności szczegółowej analizy potrzeb pracodawców, a także o większej przejrzystości programów pomocowych. Rewolucji wymaga edukacja – kształcenie nie powinno dawać tylko samej wiedzy,

ale także pokazywać jak z niej korzystać. Druga część konferencji to panel dyskusyjny HR Managerów lubuskich firm. Wśród nich znaleźli się Remigiusz Dolata, Piotr Dobrowolski, Przemysław Karolewicz oraz Przemysław Mania. Gościem specjalnym był dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy Grzegorz Błażków. Ekspertów pytano o szanse dla wdrożenia flexicurity w regionie i Polsce. Co do opinii o samej idei, zgodzili się oni, że jest słuszna. Nie mniej jednak zbyt restrykcyjne polskie prawo temu nie sprzyja – Weźmy np. pod uwagę przepisy związane z dobą pracowniczą – mówił R. Dolata. P. Karolewicz wspominał o dobrych wzorach

z zagranicy – W naszych zakładach w Danii pracownicy mogą zgłaszać w specjalnej tabeli, na jakich zmianach i w jakich godzinach chcą pracować. Ich sugestie są brane pod uwagę przy układaniu grafików – opowiadał. W konferencji wzięli udział przedstawiciele instytucji rynku pracy, przedsiębiorców, pracowników oraz ich organizacji. Całość została zorganizowana w ramach projektu „Flexicurity – w poszukiwaniu równowagi na lubuskim rynku pracy”, który prowadzi Organizacja Pracodawców Ziemi Lubuskiej. Jest on współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

## HR Managerowie lubuskich firm o flexicurity



**Remigiusz Dolata**  
Gedia Poland, Nowa Sól

Idea szlachetna, lecz elastyczność musiałby się najpierw sam pracodawca, zmieniając warunki ramowe dla funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku pracy. Poza tym wydaje mi się, że nasza gospodarka nie jest jeszcze na to gotowa. Popatrzmy chociażby na możliwości łatwej zmiany pracy przy obecnych wskaźnikach bezrobocia. Co innego jest w Danii i Holandii.



**Piotr Dobrowolski**  
Karmann Ghia, Żary

W tej idei najcenniejsza jest możliwość reagowania na dynamikę rynku. Przepisy prawne powinny to umożliwiać. Sezonowe spadki i wzrosty zamówień wynikające ze specyfiki produkcji wymagają elastycznych, a przede wszystkim skutecznych rozwiązań. Aby uniknąć poczucia braku stabilności wśród załogi można np. wydłużyć okres zatrudnienia pracowników tymczasowych powyżej możliwych obecnie 18 miesięcy. Zmniejszy to także koszty pracodawcy.



**Przemysław Karolewicz**  
Trevira Poland, Zielona Góra

Tylko współpraca pomiędzy pracownikami, pracodawcami a instytucjami nadzorującymi zatrudnienie może przynieść dobre efekty w postaci uelastycznienia rynku pracy. Wciąż jest jednak zbyt wiele barier prawnych oraz mentalnościowych, które takie rozwiązania czynią trudnymi do realizacji.



**Przemysław Mania**  
Funal Electric (Europe), Nowa Sól

Idea flexicurity jest jak najbardziej słuszna i ma przyszłość. Spokojnie można korzystać z jej założeń np. z elastycznego czasu pracy, czy leasingu pracowniczego. Niestety w naszym regionie nie jest to zbyt popularne. Sami korzystaliśmy w firmie z pracowników tymczasowych i śmiało polecam tą formę zatrudnienia innym zakładom.



**Marcin Kołodziejczyk**

kierownik poznańskiego oddziału firmy doradztwa personalnego Manpower Polska, z wykształcenia socjolog. Doktorant w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Praktyk w zakresie rekrutacji i selekcji oraz elastycznych form zatrudnienia.



# Pracownik tymczasowy w zmieniającym się świecie pracy

Tendencję rosnącą w segmencie pracowników zatrudnianych w elastycznych formach potwierdza raport Manpower zatytułowany Potencjał pracowników zatrudnienia zewnętrznego. Globalne wyniki wskazują, iż przedstawiciele ponad 30proc. firm postrzegają tę grupę pracowników (m.in. pracowników tymczasowych) jako kluczowych dla realizacji swojej strategii biznesowej.

## Są tam, gdzie jest największa dynamika

Praca tymczasowa w Polsce skoncentrowana jest w regionach o najwyższym stopniu rozwoju gospodarczego. Najczęściej są to ośrodki o wysokim stopniu uprzemysłowienia. Znaczna część wolumenu pracowników tymczasowych koncentruje się w okolicach największych polskich metropolii. Ta forma zatrudnienia doceniana jest również przez pracodawców zagranicznych skupionych w Specjalnych Strefach Ekonomicznych.

## Młodzi górą!

Wśród polskich pracowników tymczasowych wyraźnie nadreprezentowane są osoby młode. Według różnych szacunków liczba osób poniżej 26. roku życia kierowana do pracy przez agencję może sięgać nawet 80 proc. Z kolei zaledwie 8 proc. stanowią „pracownicy 50+”. Prawdopodobnie na taką strukturę wpływa z jednej strony bardzo wysoka stopa bezrobocia wśród osób do 25 roku życia, a z drugiej niska aktywność zawodowa osób po 50 roku życia. Jak pokazują badania Manpower przygotowanie strategii rekrutacji i utrzymania pracowników 50+ może okazać się w przyszłości jednym z podstawowych elementów pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną. Elastyczne formy zatrudnienia – w tym praca tymczasowa – są doskonałą metodą osiągnięcia tego celu.

## Najwięcej w przemyśle

Dystrybucja pracowników tymczasowych

Liczba pracowników tymczasowych rośnie w Polsce dynamicznie. W 2008 roku do wykonywania pracy tymczasowej zostało oddelegowanych blisko 475 tys. osób, z czego 54 proc. stanowiły kobiety.

pod względem przynależności do określonych sektorów gospodarki kształtuje się następująco: blisko 60 proc. stanowi przemysł, ze szczególnym wskazaniem na produkcję przemysłową. Można zaobserwować trend zwiększania się udziału sektora usług w absorpcji pracowników tymczasowych – ok. 30 proc. zatrudnionych w tej formie pracuje w usługach. Pozostałe sektory takie jak rolnictwo, budownictwo i administracja publiczna przyjmują ok. 10 proc. pracowników tymczasowych. Polska na tle innych krajów charakteryzuje się bardzo wysokim udziałem sektora przemysłowego w wykorzystywaniu agencyjnej pracy czasowej i stosunkowo niewielkim udziałem pozostałych sektorów. Podział polskich pracowników tymczasowych

pod względem elementarnych grup zawodowych potwierdza dominację przemysłu, a w szczególności produkcji przemysłowej. W 2008 roku zdecydowaną większość pracowników tymczasowych stanowili robotnicy przy pracach prostych w przemyśle. Warto zwrócić uwagę na pracę tymczasową, jako stosunkowo nową formę zatrudnienia. W zmieniającym się świecie pracy zdolność adaptacyjna przedsiębiorstwa może decydować o jego przyszłości. Jest to forma pracy, która dotychczas w Polsce była wykorzystywana głównie w dużych firmach z sektora przemysłowego. Niemniej warto pamiętać o rosnącym zapotrzebowaniu na pracowników tymczasowych w sektorze usługowym.

Lp.	Nazwa grupy zawodu	Liczba PT ogółem
1.	Robotnicy przy pracach prostych w przemyśle	1 14 000
2.	Sprzedawcy i demonstratorzy	41 000
3.	Magazynierzy i pokrewni	35 000
4.	Operatorzy urządzeń do produkcji wyrobów	15 000
5.	Kasjerzy i sprzedawcy biletów	14 500
6.	Pracownicy obsługi biurowej	14 000
7.	Operatorzy maszyn	8500
8.	Operatorzy maszyn obróbki stalowej	8000
9.	Robotnicy pomocniczy transportu i tragarze	7500
10.	Asystenci usług pocztowych i telekomunikacyjnych	7000

Zatrudnienie wg grup zawodów w agencjach pracy tymczasowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Agencje zatrudnienia 2008 – Informacje z działalności agencji zatrudnienia, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 2009r., s. 16.



**Agnieszka Poźniak**

jest konsultantem Punktu Konsultacyjnego dla przedsiębiorców i przyszłych przedsiębiorców, specjalistą ds. funduszy europejskich, pełnomocnikiem ds. jakości.



**Maciej (12 lat)**

**Miłosz (15 m-cy)**

## Bycie mamą i praca zawodowa – czy kompromis jest możliwy?

Flexicurity – to obco brzmiące i trudne w wymowie słowo, oznaczające ważną społeczną ideę, na dobre zagościło w moim życiu zawodowym ... i osobistym.

Kiedy w OPZL zrodził się pomysł na realizację projektu promującego ideę flexicurity wśród przedsiębiorców i pracowników województwa lubuskiego, niewiele wiedziałam na ten temat. Po przejrzeniu istniejących, nielicznych wówczas serwisów internetowych, traktujących o flexicurity oraz w wyniku dyskusji przeprowadzonych w biurze OPZL, okazało się, że idea i jej założenia nie są wcale takie obce jak się na początku wydawało. Mało tego, świetnie wpisują się w obszary działań Organizacji. Decyzja więc zapadła – piszemy projekt.

Pracując nad jego koncepcją, planując szczegółowe działania, harmonogram i budżet, nie przypuszczałam, że za parę miesięcy flexicurity wkroczy również w moje życie osobiste. W tym samym czasie oczekiwałam na narodziny mojego drugiego synka i jak każda aktywna zawodowo, przyszła mama planowałam szybki powrót do pracy, tuż po ukończeniu urlopu macierzyńskiego. Cóż, moje plany zweryfikowało życie. Pierwsza próba pozostawienia maluszka na dłużej, pod opieką babci, zakończyła się wielkimi łzami Miłoszka i moimi. Okazało się, że oboje nie jesteśmy jeszcze gotowi na codzienną, kilkugodzinną rozłąkę. Tym samym mój powrót do pracy na pełen etat okazał się niemożliwy. Wspólnie z mężem podjęliśmy decyzję o wykorzystaniu przeze mnie części urlopu wychowawczego – przecież dobro dziecka jest najważniejsze. Jednocześnie myśl o czekających na mój powrót obowiązkach zawodowych i o pracy przynajmniej w minimalnym zakresie, nie dawała mi spokoju. Mój pracodawca też miał wobec mnie pewne oczekiwania. Nie chciałam i nie mogłam ich zawieść. Nie ukrywam, że względy ekonomiczne też miały znaczenie.

Przypomniałam sobie wówczas o jednym z obszarów, na którym koncentruje się idea flexicurity – elastyczne formy zatrudnienia.

Przewertowałam Kodeks pracy w nadziei, że uda mi się znaleźć wyjście z patowej sytuacji. Przystudiowałam dział dotyczący telepracy. Nie wszystkie jednak obowiązki mogłam wykonywać w domu. Potrzebowałam innego rozwiązania. I znalazłam je w Dziale ósmym Kodeksu. Artykuł 186<sup>2</sup>. § 1. mówi o możliwości podjęcia pracy zarobkowej przez pracownika w czasie urlopu wychowawczego, pod warunkiem, że fakt ten nie wyłącza możliwości sprawowania osobistej opieki nad dzieckiem. Moja codzienna, dwugodzinna nieobecność w domu była do zaakceptowania i jednocześnie nie stanowiła wyłączenia możliwości sprawowania osobistej opieki nad dzieckiem, a to oznaczałoby pracę na 1/2 etatu. Upewniłam się jeszcze czy dobrze interpretuję przepisy, kontaktując się z prawnikami z Okręgowego Inspektoratu Pracy w Zielonej Górze. Tylko co na to pracodawca? Wbrew moim obawom, spotkałam się z ogromnym zrozumieniem oraz przychylnością i wróciłam do pracy.

Czas mijał. Podczas mojej codziennej nieobecności Miłoszkiem troskliwie zajmowała się babcia. Po kilku miesiącach maluszek był gotowy na dłuższe rozstania. Zrezygnowałam więc z urlopu wychowawczego, przechodząc na 1/2 etatu. I znów skorzystałam z uregulowania zawartego w Kodeksie pracy. Artykuł 186<sup>7</sup>. § 1. umożliwia pracownikowi uprawnionemu do urlopu wychowawczego zło-

żenie wniosku do pracodawcy o obniżenie wymiaru czasu pracy do wymiaru nie niższego niż połowa pełnego wymiaru czasu pracy w okresie, w którym mógłby korzystać z takiego urlopu. Kodeks zobowiązuje pracodawcę do uwzględnienia takiego wniosku. Ku mojemu zaskoczeniu idea flexicurity stała się dla mnie czymś namacalnym i bliskim. W ogromnym stopniu pomogła mi pogodzić życie zawodowe z rodzinnym. Pracuję, spełniam się zawodowo, mogąc jednocześnie dużo czasu poświęcić dzieciom. Ich uśmiechnięte buźki potwierdzają tylko jak wiele korzyści może przynieść jej stosowanie na co dzień.

Myślę, że w procesie adaptacji idei do warunków polskiego rynku pracy, bardzo ważną jest wzajemna otwartość nas wszystkich, uczestników rynku pracy, pracowników i pracodawców, chęć szukania rozwiązań i kompromisów gdy pojawiają się bariery oraz korzystanie z istniejących możliwości, gdyż sam fakt istnienia rozwiązań systemowych niewiele zmieni. Ważna jest również wiedza, ponieważ im więcej wiemy, tym mniej mamy obaw, które często bywają nieuzasadnione. Taki jest też cel naszego projektu - upowszechnienie wiedzy na temat idei flexicurity oraz przekonanie społeczeństwa o korzyściach płynących z przyjęcia flexicurity przez polski rynek pracy.

Flexicurity to neologizm stworzony z dwóch angielskich słów: flexibility oznaczającego elastyczność i security oznaczającego bezpieczeństwo. Kryje się za nim ważna idea społeczna, łącząca elastyczność rynku pracy z bezpieczeństwem pracowników i przedsiębiorstw, sprzyjająca konkurencyjności, zatrudnieniu i zadowoleniu z pracy.

### Koncentruje się na czterech obszarach:

1. Aktywne polityki rynku pracy
2. Elastyczne formy zatrudnienia
3. Strategie uczenia się przez całe życie
4. Nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego





#### Ewelina Wośko

z wykształcenia jest pedagogiem pracy oraz specjalistą w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Jako licencjonowany doradca zawodowy zajmuje się poradnictwem zawodowym indywidualnym oraz grupowym



# Sposób na miękkie lądowanie

Zgodnie z popularną dziś koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (z ang. CSR) kapitał ludzki to najważniejszy z filarów każdej firmy i stanowiący o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przepływ tego kapitału to nie tylko rekrutacja i selekcja, ale także bolesne redukcje. Z pomocą przychodzi nam outplacement.

#### Z wojska do cywila

Jak wiele rozwiązań z zakresu HR, outplacement przywędrował z USA. Rozwiązanie to wymyślono, aby zagospodarować potencjał żołnierzy powracających z frontu po II wojnie światowej, a którzy nie byli już po prostu armii potrzebni. Amerykański rząd wymyślił zatem rozwiązanie, które zapewniało im nie tylko diagnozę predyspozycji i kompetencji zawodowych, ale także m.in. szkolenia w zakresie umiejętności poruszania się po rynku pracy. Nie długo było czekać, aż programem zainteresowały się firmy. Początkowo, w latach 50. i 60. minionego stulecia był on stosowany jako ekskluzywne narzędzie dla odchodzących menadżerów, ale na fali protestów spowodowanych zwolnieniami, szybko zaadaptowano do roli reduktora napięć, przy grupowych zwolnieniach robotników. W Polsce pojawił się pod koniec lat 90., co było związane z prywatyzacjami dużych firm państwowych.

#### Przemysłane rozwiązanie

W prostym rozumieniu outplacement to

program zwolnień monitorowanych polegający na udzieleniu pomocy oraz wsparcia zwalnianej kadry w poszukiwaniu nowej pracy. Umożliwia analizę dotychczasowej ścieżki kariery zawodowej oraz po wyciągnięciu wniosków zaplanowanie działań, które zakończą się znalezieniem nowego miejsca pracy lub w najlepszym przypadku - zmiany stanowiska. Może mieć charakter zarówno grupowy, obejmujący całe działy firmy, albo indywidualny – np. przewidziany w stosunku do stanowisk specjalistycznych lub kierowniczych. Outplacement grupowy różni się od indywidualnego zarówno słabszym dostosowaniem konsultacji do indywidualnych potrzeb klienta, jak i ograniczeniami czasowymi.

Niektórzy błędnie utożsamiają outplacement z pośrednictwem pracy, ale literatura przedmiotu traktuje tę tematykę znacznie szerzej. Bowiem outplacement obejmuje wiele innych aspektów: wsparcie psychologiczne, analizę predyspozycji klienta, planowanie przyszłości zawodowej, zdobywanie umiejętności poruszania się na rynku pracy (źródła ofert, przygotowywanie dokumentów aplikacyjnych, autoprezentacja) oraz bezpośrednie wsparcie w poszukiwaniu adekwatnych ofert pracy.

#### Kto za to zapłaci?

Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy umożliwia finansowanie programów zarówno przez pracodawców, jak i pracodawców w porozumieniu z samorządem czy firmami konsultingowymi. Może być to także organizacja pozarządowa świadcząca usługi rynku pracy. Środki na działalność outplacementową można pozyskać w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w VIII

priorytecie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Poddziałanie 8.1.2). Zważywszy na asygnację środków w EFS przeznaczonych na ten cel źródła podają, że takimi programami (zgodnie z danymi na 2009 rok) można by było objąć blisko 0,5 mln osób), przy założeniu, że średni koszt outplacemtu to kilka tysięcy złotych na osobę. Niemniej jednak biorąc pod uwagę skalę danego przedsięwzięcia oraz zakres udzielanej pomocy owe koszty mogą ulegać zmianie.

#### Dlaczego warto?

Z punktu widzenia filozofii społecznej odpowiedzialności biznesu outplacement jest przejawem troski pracodawcy o pracowników opuszczających organizację. Nie są oni pozostawieni sami sobie i uzyskują bezpośrednią pomoc. Na pewno złagodzi to skutki całej sytuacji, która jest stresująca zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Wpłynie na relacje ze związkami zawodowymi, jeśli takie w firmie istnieją. Poprawi z pewnością wizerunek firmy na rynku, a także stworzy szansę dla darmowej obecności w massmediach jako pozytywnego przykładu odpowiedzialnego przedsiębiorstwa.

Elastyczny i bezpieczny rynek pracy, zgodnie z ideą flexicurity, zakłada swobodny przepływ kapitału ludzkiego. Outplacement wydaje się być narzędziem doskonale ilustrującym te dwa elementy - jest to typowe działanie win-win, które przynosi korzyści pracodawcy, a zakłada możliwie jak najlepsze zabezpieczenie odchodzącego pracownika. Buduje swoistą koalicję partnerów społecznych, co powoduje, że osoba bezrobotna lub zagrożona bezrobociem nie funkcjonuje w zupełnej próżni, zyskując szansę na dalszy rozwój osobisty i zawodowy.



# Rynek pracy:

## sytuacja powoli się poprawia

2009 rok był bardzo trudny dla osób poszukujących zatrudnienia. Po okresie „rynku pracownika” i stabilnych latach 2007-2008, liczba ogłoszeń w naszym portalu spadła aż o 22 proc.. W sumie w ciągu całego tego roku pracodawcy opublikowali w portalu Pracuj.pl 161 277 propozycji pracy.

### Elżbieta Flasińska

(Grupa Pracuj, do której należy serwis Pracuj.pl)

Spadek koniunktury dotkliwie odbił się na sytuacji w większości branż, choć były i takie, które oparły się kryzysowi. Najczęściej zatrudniały: handel i sprzedaż, finanse i bankowość oraz budownictwo i nieruchomości – łącznie aż 60 proc. ofert pracy opublikowanych w ciągu całego roku pochodziło z tych 3 branż. Dla większości sektorów najlepszy okazał się IV kwartał.

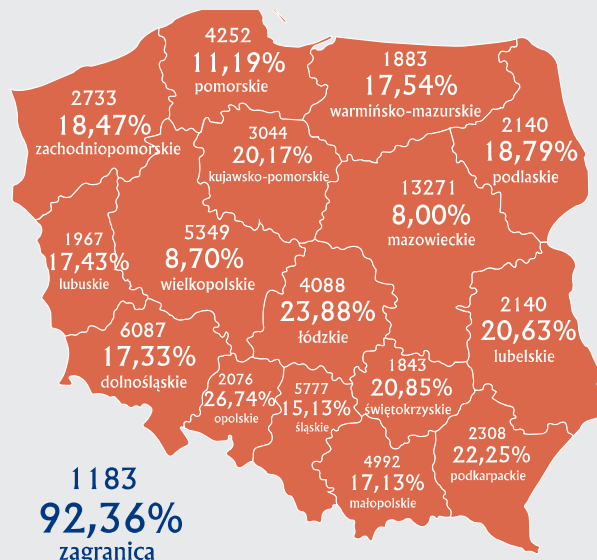
Na początku 2010 roku zaobserwowaliśmy jednak poprawę sytuacji na rynku pracy. W styczniu tego roku w Pracuj.pl pojawiło się prawie 18 tysięcy ogłoszeń o pracę. I choć ten miesiąc jest co roku w rekrutacji szczególnie dobrym miesiącem, to tegoroczny wynik warto podkreślić dlatego, że podobna liczba ofert pracy pojawiła się w Pracuj.pl ostatni raz w październiku 2008 roku.

Ofert pracy przybywało z miesiąca na miesiąc, a od lipca sytuacja ustabilizowała się na dobre - od tego czasu co miesiąc odnotowaliśmy ponad 20 tys. propozycji na naszym portalu. Najlepszy na poszukiwanie pracy, do tej pory, były wrzesień i październik, kiedy opublikowano po ponad 23 tys. propozycji. Dane z naszego cyklicznego raportu „Rynek Pracy Specjalistów” pokazują, że w III kwartale, pracodawcy umieścili w Pracuj.pl prawie 65 tys. ofert, to jest o 16 proc. więcej niż w II kwartale i o ponad połowę więcej niż w analogicznym okresie 2009 roku.

O poprawie na rynku pracy świadczą również dane z badania Pracuj.pl i Interaktywnego Instytutu Badań Rynkowych „Wyzwania HR w 2011 roku”, przeprowadzonego wśród ponad 300 specjalistów i menedżerów HR z całej Polski. 41 proc. z nich przyznaje, że w tym roku ich firma zatrudnia więcej nowych pracowników niż w roku ubiegłym, a 36 proc., że liczba prowadzonych rekrutacji jest taka sama. Jednocześnie 4 na 10 badanych HR-owców deklaruje, że ich firmy planują zwiększenie zatrudnienia do końca tego roku.

W III kwartale zapotrzebowanie na pracowników najbardziej wzrosło (o 40 proc.) w branży edukacja, kształcenie, szkolenia; o prawie 1/4 więcej propozycji umieścili również pracodawcy z branży marketingowej. Jedyne spadki, w stosunku do II kwartału, odnotowano w sektorze prawniczym.

Najbardziej poszukiwanymi pracownikami pozostają handlowcy, którym w minionym kwartale oferowano ponad 26 tys. miejsc pracy i specjaliści ds. obsługi klienta (ponad



**1183**  
**92,36%**  
zagranica

Liczba ofert w III kwartale 2010.  
Wzrost w porównaniu do II kwartału 2010

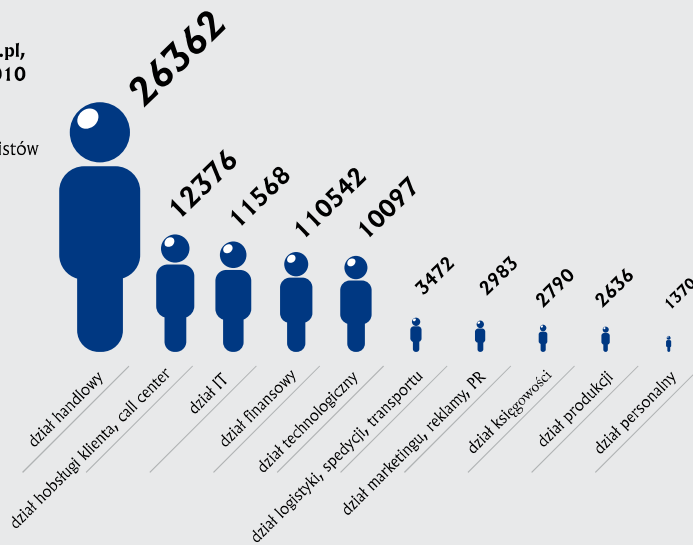
12 tys. propozycji), ale warto zauważyć, że na trzeciej pozycji znaleźli się znów specjaliści IT (11,5 tys. ofert), którzy zepchnęli z podium finansistów (10,5 tys. propozycji). W przypadku tej grupy odnotowano też jeden z największych wzrostów w stosunku do II kwartału (o 25 proc.). Tuż za specjalistami ds. finansów uplasowali się inżynierowie (ponad 10 tys. ofert), którzy zdaniem ankietowanych HR-owców należą do grupy szczególnie poszukiwanych pracowników.

chodzą z Niemiec, które dopiero w przyszłym roku otwierają dla nas rynek pracy, a także Holandii i naszych bezpośrednich sąsiadów – Rosji, Ukrainy i Czech.

Z tym, że obecnie na rynku znacznie łatwiej zrekrutować doświadczonego specjalistę za „rozsądne” z punktu widzenia firmy wynagrodzenie, zgadza się czterech na dziesięciu uczestników badania „Wyzwania HR w 2011 roku”. Ta opinia ma jednak więcej, bo aż 54 proc. przeciwników. Sprzeciw

Liczba ofert pracy w Pracuj.pl, od stycznia do listopada 2010 wg miesięcy.

Źródło: Rynek Pracy Specjalistów w III kwartale 2010, Pracuj.pl



Według nich, to właśnie w przypadku tych specjalistów oraz informatyków (szczególnie programistów) oraz handlowców najszybciej będziemy mogli obserwować powrót „rynku pracownika”.

Wciąż pracę najłatwiej jest znaleźć w woj. mazowieckim. Pracodawcy z tego regionu w III kwartale umieścili ponad 12 tys. ofert, ale liczba ofert na Mazowszu przyrosła najmniej, bo tylko o 8 proc.. Największy wzrost odnotowano w przypadku woj. opolskiego (o 26 proc.). Rekordowo natomiast wzrósł popyt na naszych pracowników wśród zagranicznych firm. W badanym okresie zamieścili oni prawie dwa razy więcej ogłoszeń niż kwartał wcześniej. Najwięcej propozycji po-

większości, bo aż 65 proc. pytanym specjalistów i menedżerów HR budzi opinia, że w wyniku kryzysu specjaliści z doświadczeniem obniżyli swoje wymagania finansowe wobec ewentualnych pracodawców.

Ankietowani HR-owcy, pytani o największe wyzwania, jakie ich zdaniem staną przed działami HR w 2011 roku, na trzecim miejscu wskazali zatrudnienie najlepszych za rozsądne pieniądze, a na piątym nadążenie za rosnącymi potrzebami kadrowymi firmy. Można więc przypuszczać, że trend wzrostowy na rynku pracy, którego dowodem jest choćby systematycznie wyższa liczba ogłoszeń rekrutacyjnych, utrzyma się także w 2011 roku.

# Flexicurity. I co dalej?

Badania Konfederacji Lewiatan przynoszą praktyczne rekomendacje do wdrożenia modelu elastycznych form zatrudnienia w Polsce, Estonii i na Węgrzech



Rekomendacje wdrożenia w Polsce modelu flexicurity są w woj. lubuskim prezentowane przez Monikę Zakrzewską z Lewiatana

Europa chce opierać swój rynek pracy o model flexicurity. Model ten, zgodnie z zasadami ma prowadzić do radykalnego ograniczenia bezrobocia, łatwiejszego godzenia życia zawodowego i rodzinnego, a zarazem budować poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia dla pracownika, jak i elastyczności pracy dla pracodawcy. Taki model obejmuje cztery filary, wypracowane już w 2007 roku przez Europejską Grupę Ekspertów do spraw flexicurity. Te cztery filary to elastyczność i bezpieczeństwo form zatrudnienia, skuteczne aktywne polityki rynku pracy, odpowiadające potrzebom rynku kształcenie oraz modernizacja systemów zabezpieczenia społecznego. Tyle w teorii z poziomu Brukseli. Ale co w praktyce robić z tym dalej w naszym kraju? Przedstawimy poniżej kilka praktycznych wskazówek, które możemy znaleźć w publikacji „Flexicurity – diagnoza na dziś, działanie na jutro”, przygotowanej przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych Lewiatan.

## Elastyczność i bezpieczeństwo form zatrudnienia

1. Podnieść spektrum wykorzystywania nietypowych form zatrudnienia (zwłaszcza prace na część etatu i przez agencje zatrudnienia).
2. Rozważyć wprowadzenie umów na czas określony, powiązanych z konkretnym projektem (tzw. umowy projektowe), w przypadku których nie obowiązywałyby ograniczenia terminowe, związane z klasycznymi umowami na czas określony, lecz na czas trwania projektu.

3. Uelastyczyć możliwości organizacji czasu pracy, czy to poprzez specjalne formy umów, czy w ramach umowy tradycyjnej. W szczególności dotyczy to form, których zastosowanie w przedsiębiorstwie wymaga formalnej zgody organizacji pracowniczych.

4. Przeniesienie skupienia ochrony, z ochrony miejsca pracy na ochronę pracownika.

5. Działania na rzecz uelastyczenia, decentralizacji i autonomizacji ustalania treści, organizacji i możliwości modyfikacji przedmiotu stosunku pracy.

6. Liberalizację prawa pracy, przy jednoczesnym zwiększeniu poziomu jego egzekwowalności (co stanie się możliwe jedynie przez jego uproszczenie).

7. W czasie kryzysu: rozważenie dofinansowania do powstających miejsc pracy w niepełnym wymiarze etatu. Jednocześnie konieczna jest ścisła kontrola wykorzystania tych pieniędzy, aby zmniejszyć ryzyko zwalniania pracowników i ponownego ich zatrudnienia na subsydiowanych miejscach pracy.

8. W czasie kryzysu: zmniejszanie różnic w poziomie restrykcyjności regulacji przy poszczególnych formach umów o pracę, czyli osiągnięcie równowagi w ochronie pracowników zatrudnionych na różnorodne formy umów o pracę.

## Aktywne polityki rynku pracy

1. Odchodzenie od form wsparcia urzędów prac takich jak roboty publiczne i prace interwencyjne, na rzecz będących skuteczną formą wsparcia – szkoleń, staży i praktyk (szczególnie w przedsiębiorstwach) oraz wspieranie zakładania działalności gospodarczej.

2. Regularne badanie efektywności poszczególnych polityk w celu identyfikacji instrumentów najbardziej skutecznych w odniesieniu do różnych grup bezrobotnych.

3. Rozwój współpracy publicznych służb zatrudnienia z pracodawcami, a także wspieranie rozwoju sieci prywatnych instytucji świadczących doradztwo zawodowe.

4. Kierowanie programów aktywizacji w pierwszej kolejności do osób szczególnie narażonych na przedawnienie umiejętności, a także najmłodszych o niskiej produktywności.

5. Zwiększenie wydatkowania środków z unii europejskiej na cele aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu.

6. Rozszerzenie dostępności pomocy urzędów pracy na inne grupy niż zarejestrowani bezrobotni, w szczególności na biernych zawodowo oraz pracowników (zwłaszcza starszych, jak i pracujących w branżach „schyłkowych”) zagrożonych zaplanowanymi zwolnieniami, w tym grupowymi.

7. Tworzenie indywidualnych planów aktywizacyjnych dla osób rejestrujących się w urzędach pracy.

## Inwestycje w kapitał ludzki

1. Stworzenie i wdrożenie modelu prognostycznego popytu na pracę, z wyróżnieniem poszczególnych rodzajów oczekiwanych kwalifikacji.

2. Dostosowanie sektora edukacyjnego (zarówno poprzez bieżące finansowanie, jaki dostosowanie infrastruktury i kadr) do oczekiwań sformułowanych na podstawie wcześniejszej rekomendacji.

3. Przeorientowanie kształcenia na bardziej ogólne. Dotyczy to kształcenia zawodowego, jak i edukacji wyższej. Większy nacisk należy położyć na umiejętności wykorzystywane w danym zawodzie. Rezultatem uczestnictwa w edukacji





powinna być umiejętność uczenia się.

4. Podniesienie wymagań co do aktualności wiedzy posiadanej przez kadre dydaktyczną.

5. Ułatwienie i wspieranie ścisłej współpracy przedsiębiorstw z jednostkami edukacyjnymi oraz zwiększenie wykorzystania praktyk zawodowych na etapie szkolnictwa wyższego, zawodowego i kształcenia dorosłych.

6. Prowadzenie monitoringu i wykonywanie ewaluacji skuteczności kształcenia osób dorosłych w ich sytuacji na rynku pracy.

#### **Modernizacja systemów zabezpieczenia społecznego**

1. Kontynuowanie procesu znoszenia możliwości wcześniejszej dezaktywacji poprzez zmianę zasad nabywania prawa do świadczeń przedemerytalnych.

2. Skierowanie programów aktywizacyjnych (opartych o aktywne polityki rynku pracy)

do osób w wieku przedemerytalnym, zagrożonych utratą zatrudnienia.

3. Zapewnienie wykorzystania systemu rentowego wyłącznie w celu zgodnym z założeniami, to jest jako ubezpieczenia od niemożności wykonywania pracy z przyczyn zdrowotnych (względnie rodzinnych). W przeszłości ten system wykorzystywany był w Polsce jako kanał dezaktywacji zawodowej przed osiągnięciem wieku emerytalnego.

4. Umożliwić odpowiednio długie pozostawanie aktywnym zawodowo poprzez wydłużanie wieku emerytalnego. W przypadku Polski, punktem wyjścia powinno być zrównanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn na poziomie 65 lat.

5. Utrzymanie uprawnień do świadczeń dla emerytów i rencistów podejmujących aktywność zawodową.



Spotkania na temat elastycznych form zatrudnienia w całym regionie prowadzone są przez Łukasza Ruta z Organizacji Pracodawców Ziemi Lubuskiej

# Flexicurity jak klocki lego



Debata o flexicurity w Lubuskiem przyniosły wiele ciekawych pomysłów. Mają one jeden wspólny mianownik. Nie można bezrefleksyjnie europejskich standardów wdrażać w Polsce. Nie każdy klocek pasuje bowiem do naszej układanki

#### **Łukasz Rut**

OPZL przygotował w ciągu paru miesięcy kilkanaście spotkań w tym temacie. Opublikował wiele artykułów prasowych. Wydrukował specjalny dodatek tematyczny do magazynu BL. Stworzył panel dyrektorów personalnych. Zaprosił do udziału w debacie pracodawców, samorządowców, ludzi nauki i dziennikarzy. Wsłuchał się w głos wielu ekspertów. Przed Organizacją druga część projektu: debaty, publikacje, wydanie książki. Co już dziś wiemy o flexicurity w Lubuskiem?

#### **Po pierwsze: jest różnie**

Nie możemy zaleceń brukselskich dla całej Unii Europejskiej, czy warszawskich dla całej Polski wcielić mechanicznie w życie bez ich wcześniejszego dopasowania do specyfiki woj. lubuskiego. Taką specyfikę można by za każdym razem określić dla poszczególnych miast gdzie byliśmy: dla Nowej Soli, Wschowy, dla Żar, Żagania, czy Zielonej Góry. Przykład? W powiecie nowosolskim jest jeden z najwyższych współczynników bezrobocia

w województwie, a w 2010 roku płace rosły tu najszybciej. Na blisko czterysta polskich powiatów, był to wynik trzeci w kraju.

Wniosek? Dajmy pracodawcom i ich pracownikom w ramach modelu flexicurity klocki. Gdzie każdy z klocków to jakaś rekomendacja, jakiś mniejszy wycinek większej całości. I tylko jeśli w przemyślanym, dopasowanym sposób będą poszczególne klocki wkładane w działalność konkretnego biznesu, tylko wówczas te elementy mogą ze sobą zacząć współpracować.

#### **Po drugie: dopasowanie**

Co wiemy więcej? Poszczególne klocki nie przystają do każdej budowy. Jedne pomysły pasują do układanki pod tytułem: urząd pracy. Inne pasują do ośrodków pomocy społecznej. Jeszcze inne do przedsiębiorczości. Nie zajmujemy się wszystkim na raz. Każdy musi wziąć to, co leży w granicach jego kompetencji. Trudno bowiem sobie wyobrazić sytuację, w której pracodawca zajmuje

się modernizacją systemów zabezpieczenia społecznego, a urząd pracy monitoringiem kształcenia osób dorosłych. Tu każdy znajdzie jakieś zadanie, jakieś klocki, które będą pasowały do jego układanki.

Po trzecie: budujemy razem  
Klocki są dziś porozrzucane. Jeśli nie zbieramy tych wszystkich, pasujących do poszczególnych instytucji i nie włożymy w odpowiednie miejsca, to nie będzie mogła powstać jedna stabilna konstrukcja, model, który będzie stał na czterech mocnych filarach. Model, który będzie można nazwać flexicurity. Bo dla sprawnego funkcjonowania całego systemu, konieczne jest rozwinięcie wielostronnego dialogu społecznego, opartego na zaufaniu i współpracy pomiędzy poszczególnymi podmiotami rynku pracy.





#### **Biuro Głównie**

**Organizacja Pracodawców Ziemi Lubuskiej**

ul. Bohaterów Westerplatte 23

65-078 Zielona Góra

tel./fax 68 327 18 81

e-mail: [elastyczni@opzl.pl](mailto:elastyczni@opzl.pl)

#### **Biuro Projektu**

**Organizacja Pracodawców Ziemi Lubuskiej**

Oddział w Nowej Soli

ul. Kościuszki 29 (budynek LPBP)

pok. 202, II piętro

67-100 Nowa Sól

tel./fax 68 356 94 32

e-mail: [elastyczni@opzl.pl](mailto:elastyczni@opzl.pl)

 [www.elastyczni.opzl.pl](http://www.elastyczni.opzl.pl)



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego