

człowiek – najlepsza inwestycja

Podręcznik Outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
ROZWOJU
REGIONALNEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**PODRĘCZNIK OUTPLACEMENTU
W RAMACH
PROGRAMU OPERACYJNEGO
KAPITAŁ LUDZKI**

Wydawca:

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym
ul. Wspólna 2/4
00-926 Warszawa
tel.: (+48 48 22) 330 30 04
fax: (+48 48 22) 330 30 31

e-mail: pokl@cpe.gov.pl

Dokument opracowany na zlecenie Departamentu Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym
w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego przez:

Albert Binda
Daniel Binda
L.GRANT HR Consulting

Redakcja merytoryczna i korekta:

Robert Grabeł
Paulina Mucha
Beata Kocon
Dorota Korycińska

www.efs.gov.pl

Infolinia EFS

0 801 EFS 801
0 801 337 801
(płatne jak za połączenia lokalne)

Wydanie I, 2010

Publikacja bezpłatna

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ISBN 978-83-7610-228-3

SPIS TREŚCI

Słowo wstępne od autorów	4
1. Charakterystyka i zastosowanie programów outplacementu	6
1.1. Historia outplacementu jako usługi doradczej	7
1.1.1. Tło historyczne	7
1.1.2. Narodziny nowej metody	7
1.1.3. Komerjalizacja usługi	8
1.1.4. Pierwsze zamówienia korporacyjne	8
1.1.5. Kształtowanie się outplacementu jako nowej usługi doradczej	8
1.1.6. Problemy z nazewnictwem	10
1.2. Czym jest outplacement?	11
1.2.1. Klasyczne i nowoczesne podejście do definiowania outplacementu	11
1.2.2. Próba klasyfikacji programów outplacementu	12
1.2.3. Prawne aspekty outplacementu	14
1.2.4. Jakie korzyści niesie ze sobą outplacement?	15
1.3. Programy „komercyjne” a programy dofinansowane ze środków EFS	18
1.3.1. Finansowanie programów outplacementu w ramach PO KL	19
2. Organizacja i przebieg programu outplacementu	23
2.1. Projektowanie i przygotowanie programu outplacementu	23
2.1.1. Opracowanie głównych założeń realizowanego programu	23
2.1.2. Czas trwania projektu	25
2.1.3. Harmonogram projektu	25
2.2. Pierwsze działania organizacyjne	25
2.2.1. Biuro projektu	27
2.2.2. Zespół realizujący projekt	27
2.2.3. Przygotowanie podstawowej dokumentacji i informacji o programie	28
2.2.4. Rekrutacja uczestników programu	29
2.3. Usługi składające się na program outplacementu	30
2.3.1. Uwagi ogólne dotyczące zakresu merytorycznego programów outplacementu	30
2.3.2. Praca indywidualna z uczestnikiem programu outplacementu.	31
2.3.2.1. Wsparcie emocjonalne oraz budowanie zaangażowania	32
2.3.2.2. Badanie kompetencji i określanie predyspozycji zawodowych	32
2.3.3. Przykładowe narzędzia stosowane w ocenie kompetencji i potencjału zawodowego	33
2.3.4. Szkolenia i warsztaty grupowe	35
2.3.4.1. Warsztaty psychologiczne	35
2.3.4.2. Warsztaty z zakresu umiejętności poruszania się po rynku pracy	35
2.3.4.3. Szkolenia i spotkania informacyjne	36
2.3.4.4. Szkolenia zawodowe	36
2.3.5. Pośrednictwo pracy i pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy	37
2.4. Wskazówki dla doradców determinujące skuteczność pomocy indywidualnej w programach outplacementu	39

3. Dobre praktyki w projektach outplacementu.....	41
3.1. Program outplacementu grupowego w firmie wielodziałowej na przykładzie Krajowej Spółki Cukrowej S.A.	41
3.2. Program outplacementu indywidualnego na przykładzie Europejskiego Funduszu Leasingowego S.A.	49
3.3. Program współfinansowany ze środków EFS w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL na przykładzie projektu „Outplacement twoją szansą”	53
3.4. Program outplacementu grupowego w firmie produkcyjnej na przykładzie zakładów Whirlpool Polar S.A.	57
4. Pomoc publiczna w projektach outplacementu.....	62
5. Propozycje sposobów mierzenia efektywności udzielonego wsparcia w projektach outplacementu	65

Słowo wstępne od autorów

Przekazujemy w Państwa ręce „Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”, którego celem jest popularyzacja tego aktywnego instrumentu rynku pracy jako sposobu na ograniczenie i łagodzenie negatywnych skutków zwolnień i restrukturyzacji zatrudnienia. Niniejszy podręcznik powstał w odpowiedzi na sformułowane priorytety, a co za tym idzie – również zadania, jakie przyjęto w ramach Poddziałania 8.1.2. PO KL. Analiza sytuacji na polskim rynku pracy wskazuje na potrzebę szybkiego, kompleksowego i elastycznego reagowania w sytuacjach zwolnień pracowników. Odpowiedzią na tę potrzebę z pewnością jest zastosowanie procedury „szybkiej ścieżki” oceny projektów outplacementu w ramach Poddziałania 8.1.2 oraz wzbogacenie oferty skierowanej do uczestników tych projektów m.in. o takie instrumenty, jak dodatek motywacyjny, dodatek mobilnościowy (relokacyjny), czy dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej.

Niniejsza publikacja zawiera przegląd zagadnień związanych z usługą outplacementu, począwszy od historii usługi, kwestii definicyjnych oraz typologicznych, poprzez prezentację korzyści płynących z jej wykorzystania, charakterystykę kwestii organizacyjnych aż do omówienia przykładów realizacji outplacementu w polskich realiach gospodarczych w latach 2008–2009.

Mamy nadzieję, że wskazówki i przykłady zaprezentowane w niniejszym podręczniku będą inspiracją dla wielu projektodawców do przygotowania wniosków o dofinansowanie programów outplacementu w wielu regionach naszego kraju.

Wszystkich Czytelnikom życzymy sukcesów w realizacji programów outplacementu.

Albert Binda
Daniel Binda

L.GRANT HR Consulting

1 Charakterystyka i zastosowanie programów outplacementu

Outplacement to usługa znana w Polsce od kilkunastu lat. Autorzy raportu z badań przeprowadzonych przez firmę Data Group w marcu 2000 r., podczas konferencji „Outplacement 2000” w Warszawie, definiują outplacement jako „angielskie określenie zespołu działań podejmowanych przez firmę redukującą zatrudnienie, które obejmują zróżnicowany zakres pomocy dostarczanej zwalnianym pracownikom”¹. Na więcej cech tej usługi wskazują Janusz Strużyzna i Ewa Madej określając outplacement jako „grupę zorganizowanych przez profesjonalistów działań finansowanych i autoryzowanych najczęściej przez firmę zwalnającą pracowników, która ma pomóc zwalnianym w oswojeniu się z nową sytuacją i skutecznym ulokowaniu się w interesującym dla nich, nowym miejscu pracy”².

Pierwsze, znane programy outplacementu realizowane w Polsce miały miejsce w połowie lat 90. ubiegłego wieku. Były to zazwyczaj duże programy grupowe (obejmujące kilkaset, a nawet kilka tysięcy osób) realizowane na zlecenie firm międzynarodowych restrukturyzujących prywatyzowane zakłady. Rosnąca popularność usługi sprawiła, że w 1999 r. w Polsce podjęto próby znalezienia naszego rodzimego odpowiednika dla słowa outplacement. W wyniku konkursu przeprowadzonego w polskim środowisku branżowym³ wybrano określenie „zwolnienia monitorowane”. W prasie fachowej można się również spotkać z określeniem „programy łagodnych zwolnień”, a firmy konsultingowe używają również takich określeń, jak „program adaptacji zawodowej”, „program aktywizacji zawodowej” czy „program kontynuacji kariery”⁴.

Niezależnie od preferowanej terminologii, usługa outplacementu jest coraz częściej wykorzystywana przez przedsiębiorstwa działające w naszym kraju. Dla wielu firm stała się trwałym elementem strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Stosowana jest z powodzeniem przy zwolnieniach grupowych jak i indywidualnych, zarówno dla pracowników wykonawczych, jak i menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Efektem tego jest rosnąca różnorodność realizowanych obecnie programów. Mianem outplacementu określa się zarówno program składający się z kilku jednodniowych szkoleń kształcących umiejętności poruszania się po rynku pracy, jak i półroczny program obejmujący szereg konsultacji indywidualnych, pełne zaplecze administracyjne (usługi biurowe, dostęp do Internetu, etc.) i aktywną penetrację rynku pracy.

Niektórzy pracodawcy decydują się na organizację programu outplacementu bez angażowania zewnętrznych doradców, na własną rękę. Wzrasta także zainteresowanie programami kafeteryjnymi, w których poszczególne elementy programu dobiera się w zależności od oczekiwań uczestników programu lub preferencji firmy fundującej program.

Coraz częściej outplacement ujmowany jest jako element szerszego programu działań związanych ze zmianami w firmie. Wówczas towarzyszą mu szerokie działania komunikacyjne, zarówno do wnętrza jak i na zewnątrz firmy, jest on elementem negocjacji restrukturyzacyjnych oraz planowania długookresowego. Don Davis, jeden z założycieli Think Consulting – pierwszej specjalistycznej firmy outplacementowej, mówił o roli swojej firmy jako o „przyczynianiu się do wzrostu zyskowności firmy poprzez wspomaganie procesu zwolnień przy minimalnych kosztach dla firmy i maksymalnych korzyściach dla zwalnianych”⁴. Wieloletnie doświadczenia autorów niniejszej publikacji dowodzą, że właśnie takie rozumienie istoty outplacementu gwarantuje osiągnięcie największych korzyści w obszarze łagodzenia negatywnych skutków restrukturyzacji zatrudnienia dla wszystkich uczestników tego procesu, czyli osób tracących pracę, restrukturyzowanych firm oraz otoczenia społecznego i gospodarczego.

1 Raport „Rekrutacja, outplacement”, Data Group, Warszawa 2000.

2 Strużyzna J., Madej E., Stokłosa B., Przewodnik po outplacement. Rudzka Agencja Rozwoju Inwestor Sp. z o.o., Ruda Śląska 1999.

3 „Nasz konkurs na polskie odpowiedniki angielskich nazw”, w: „Personel”, lipiec-sierpień 1999, s. 51.

4 Za: Redstrom-Plourd Martha - „A history of outplacement industry 1960-1997. From job search counseling to career management. A new curriculum of adult learning.” Virginia Polytechnic Institute and State University, 1998, Blacksburg, Virginia.

W niniejszym rozdziale postaramy się w sposób kompleksowy przedstawić istotę oraz szerokie wykorzystanie programów outplacementu, mając na uwadze, że nie wszystkie opisywane zastosowania oraz ujęcia outplacementu będą możliwe do wykorzystania w projektach realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Wychodzimy jednak z założenia, że dobre zrozumienie genezy outplacementu oraz motywów, dla których prywatne przedsiębiorstwa decydują się na wdrożenie i sfinansowanie tego typu usługi może pomóc we właściwym zaprojektowaniu projektów dofinansowanych ze środków EFS. Z tego też względu, w końcowej części rozdziału podjęto próbę porównania projektów „komercyjnych” z projektami finansowanymi ze środków EFS, wskazując na główne różnice, na które należy zwrócić uwagę przy projektowaniu wniosków o dofinansowanie programu outplacementu.

1.1. Historia outplacementu jako usługi doradczej

Outplacement jako wyspecjalizowana dziedzina konsultingu narodził się w USA po II wojnie światowej, dlatego zdecydowana większość podawanych tutaj przykładów dotyczy właśnie USA i zjawisk, które miały tam początek. Również główne innowacje branżowe, pojawiające się wraz ze zmianami w gospodarce światowej zostały wprowadzone przez firmy amerykańskie. Stąd też odwołania do przykładów firm amerykańskich, których rozwiązania są dzisiaj powszechnie stosowane na całym świecie. Pierwsze projekty, które dzisiaj można określić jako programy outplacementu były realizowane w latach, kiedy pojęcie outplacementu nie było jeszcze znane. Początkowo usługi z tego zakresu określane były jako „job search counseling services”, co można tłumaczyć jako „usługi w zakresie poszukiwania pracy”.

1.1.1. Tło historyczne

Pierwsze potrzeby w zakresie doradztwa w poszukiwaniu pracy pojawiły się w USA w 1945 r., kiedy powracający do kraju po zakończonej wojnie żołnierze stanęli przed koniecznością reintegracji społecznej i zawodowej. Gospodarka amerykańska przeżywała wówczas okres intensywnego rozwoju przemysłowego i nie było problemów z pracą, jednak w ciągu 4 lat nieobecności w kraju, wiele dziedzin rozwinęło się do tego stopnia, że kwalifikacje większości powracających żołnierzy wymagały znacznego uzupełnienia. Potrzebę tę jako pierwsze dostrzegło Society for the Advancement of Management z Nowego Jorku. Organizacja ta zwróciła się z prośbą do jednego z członków swojej Rady Dyrektorskiej - Bernarda Haldane'a, aby spróbował opracować metody, jakimi Towarzystwo mogłoby pomóc weteranom wojennym wywodzącym się z grona swych członków. Bernard Haldane był wówczas redaktorem naczelnym The New York Journal of Commerce, i chociaż nie miał żadnego doświadczenia w tej dziedzinie, jego doświadczenie w zakresie zarządzania oraz rozległa sieć kontaktów w lokalnym środowisku gospodarczym sprawiły, że podjął się tego zadania.

1.1.2. Narodziny nowej metody

W pierwszej kolejności Haldane odbył rozmowy z osobami odpowiedzialnym za rekrutację w największych firmach lokalnych. W wyniku licznych rozmów ustalili, że firmy nie posiadały, ani nawet nie usiłowały wypracować żadnej metody, na podstawie której oceniałyby predyspozycje kandydatów do wykonywania wymaganej przez nie pracy. Rekrutacja polegała w większości przypadków na ogłaszaniu wolnych miejsc pracy i przyjmowaniu pojawiających się kandydatów, którzy potrafili dowieść, że posiadają odpowiednie kwalifikacje do wykonania danej pracy. Kolejnym krokiem, jaki podjął Haldane były rozmowy z menedżerami najwyższego szczebla, do których należało ostateczne zdanie w sprawie przyjęć do pracy. Również w tym przypadku zapytani odpowiadali, że bardziej od posiadanych kwalifikacji liczyły się odpowiednie znajomości lub ukończona szkoła. Następnym etapem podjętych działań były rozmowy z weteranami, w celu ustalenia ich oczekiwań zawodowych. Okazało się, że wielu z nich nie chciało podjąć pracy, którą wykonywali przed wstąpieniem do wojska. Oczekiwali pracy bardziej satysfakcjonującej, lepiej opłacanej i dającej możliwości wykorzystania umiejętności organizatorskich nabytych podczas działań wojennych. Niestety, nie wiedzieli, jak znaleźć pracę, która odpowiadałaby ich oczekiwaniom.

Po uporządkowaniu zdobytych informacji, metodą prób i błędów Haldane opracował program, którego zadaniem była pomoc dla weteranów wojennych. Metodę tą nazwał „System to Identify Motivated Skills – SIMS” (System Identyfikacji Umiejętności Motywacyjnych). Polegała ona na zidentyfikowaniu 10 największych osiągnięć kandydata, a następnie ich analizie w świetle 52 czynników sukcesu pod kątem tych, które w największym stopniu przyczyniły się do sukcesu tego przedsięwzięcia. Te zidentyfikowane, kluczowe czynniki sukcesu służyły w dalszej kolejności do analizy umiejętności oraz predyspozycji zawodowych kandydata i pozwalały na dopasowanie najbardziej odpowiednich czynności zawodowych. Po takiej analizie, weterani odbywali warsztaty pisania aplikacji, sposobów kontaktu z pracodawcami oraz autoprezentacji podczas rozmów kwalifikacyjnych. Po opracowaniu i sprawdzeniu metod Towarzystwo umieściło w The New York Times informacje o bezpłatnym programie dla weteranów wojennych. Zainteresowanie programem przerosło oczekiwania organizatorów. Okazało się, że potrzebni są kolejni, przeszkoleni wolontariusze do prowadzenia zajęć. Wkrótce potem burmistrz Nowego Jorku, Fiorello La Guardia zwrócił się do Haldane z prośbą o rozszerzenie programu dla wszystkich weteranów wojennych z Nowego Jorku. W efekcie, w ciągu niecałych dwóch lat Haldane, wraz z 19 wolontariuszami, pomogli ponad 2500 weteranom wojennym.

1.1.3. Komerccjalizacja usługi

Po zakończeniu programu Haldane postanowił w pełni poświęcić się komercjalizacji swojej metody i już w 1947 r. założył w Nowym Jorku firmę Executive Job Search Counselors. Usługi firmy były skierowane do szerokiego grona odbiorców indywidualnych i bazowały na opracowanej metodzie SIMS. W 1948 r. Haldane został poproszony o przygotowanie siedmiodniowego seminarium dla przyszłych absolwentów Harvardu na temat wykorzystania swoich motywacji oraz mocnych stron w zarządzaniu karierą zawodową. Kolejnym punktem zwrotnym w rozwoju firmy Haldane było zamówienie administracji rządowej, która reorganizowała wówczas swoje struktury. W 1953 r. pojawia się pierwszy zamiejscowy oddział firmy w Bostonie. Przez kolejne lata firma rozwijała się dynamicznie uruchamiając w całym kraju sieć lokalnych biur działających na zasadach franchisingu.

1.1.4. Pierwsze zamówienia korporacyjne

Istotną rolę w rozwoju branży outplacementu odegrał Saul G. Gruner, który dołączył do zespołu Haldane w 1957 r., by wkrótce potem zostać Dyrektorem ds. Doradztwa. Aż do 1960 r. wyłącznymi klientami firmy Haldane’a były osoby indywidualne. Za pierwszy korporacyjny projekt outplacementu można uznać program przygotowany przez Haldane’a i Grunera dla Humble Oil Company. Firma ta w wyniku automatyzacji jednej z rafinerii była zmuszona zwolnić grupę swoich wieloletnich pracowników. Po nieudanych próbach znalezienia dla nich pracy zwróciła się do Haldane’a i Grunera o pomoc. W efekcie przeprowadzonego programu, po 90 dniach wszyscy pracownicy znaleźli nową pracę. Od tego czasu firma Standard Oil, właściciel rafinerii Humble Oil, zaczęła zamawiać program pomocy w poszukiwaniu pracy dla wszystkich zwalnianych pracowników. W latach 1964-65 Gruner i Haldane przeprowadzili pierwszy korporacyjny program outplacementu na skalę międzynarodową. Klientem była firma Lagos Oil and Transport Company, która spotkała się z koniecznością oddelegowania swoich amerykańskich pracowników z Wyspy Aruba na kontynent. Jak wspomina Gruner w wywiadzie z 26 sierpnia 1996 r., projekt ten można uznać za pierwszy, który obejmował również doradztwo dla współmałżonków uczestników programu.

1.1.5. Kształtowanie się outplacementu jako nowej usługi doradczej

Pierwsze doświadczenia zdobyte przy współpracy Grunera z klientami korporacyjnymi utwierdziły go w przekonaniu, że najwyższy czas skierować swoje usługi przede wszystkim w stronę sektora biznesu. W 1969 r. znalazł on partnerów do tego przedsięwzięcia - Toma Hubbarda oraz Dona Davisa i wspólnie założyli pierwszą specjalistyczną firmą świadczącą usługi outplacementu korporacyjnego – Thinc Consulting Group, Inc. Nie ma pewności co do tego, kiedy dokładnie pojawił się termin „outplacement”, jednak przypisuje się go właśnie menedżerom Thinc Consulting Group, Inc., pierwszej specjalistycznej firmie świadczącej usługi outplacementu w USA. Termin outplacement został po raz pierwszy publicznie użyty przez Toma Hubbarda w czasie wywiadów promujących nowe usługi na przełomie lat 1969/1970.

Firma opracowała kompleksowy program outplacementu indywidualnego, który składał się z trzech faz. Faza pierwsza zwana „corporate pre-lim” obejmowała diagnozę sytuacji oraz przyczyn, dla których firma była zmuszona zwolnić pracownika oraz przygotowanie bezpośrednich przełożonych pracownika do przeprowadzenia tego procesu. W fazie drugiej konsultant przejmował pełną opiekę nad zwalnianym, aby w pełni przygotować go do wejścia na zewnętrzny rynek pracy. Po zakończeniu tej fazy można było przystąpić do etapu trzeciego, jakim było poszukiwanie pracy. W tym etapie uczestnik otrzymywał pełne wsparcie administracyjno-biurowe oraz doradcze. Thinc kierował swoje usługi przede wszystkim do menadżerów najwyższego szczebla zarządzania. Firma była powszechnie znana w branży jako autor programu menedżerskiego „Key Executive Program (KEP)”, przeznaczonego dla osób piastujących kluczowe dla organizacji funkcje. Program ten dodatkowo obejmował pięcioletni okres monitoringu losów uczestnika programu po zdobyciu satysfakcjonującej pracy. Jeśli w tym czasie osoba taka straciłaby pracę, wówczas mogła się ponownie zwrócić do Thinc o poradę w sprawie poszukiwania nowej pracy.

Dzięki aktywnemu marketingowi oraz popularyzacji pojęcia outplacementu coraz więcej firm interesowało się zamawianiem takich usług. To stworzyło podstawy do rozwoju kolejnych firm specjalistycznych w tej branży.

W początkowym okresie rozwoju outplacement był utożsamiany ze specjalistyczną usługą doradczą, przeznaczoną zazwyczaj dla kadry menedżerskiej, niezbyt tanią (koszt pojedynczego programu wówczas to rząd kilkudziesięciu tysięcy dolarów), świadczoną przez wąską grupę specjalistów. Jednak wraz ze zmianami technologicznymi oraz coraz większym wpływem międzynarodowej konkurencji na gospodarki poszczególnych krajów, firmy coraz częściej zmuszone były do zwolnienia większych grup pracowników. Przykładowo, wprowadzenie na rynek tańszych o 30-40% i często lepszych jakościowo produktów sprawiło, że wiele amerykańskich firm zdało sobie sprawę z faktu, że nie są w stanie zapewnić całym grupom pracowników pracy „na całe życie”, że zmiany są nieuniknione, a postęp technologiczny znacznie ogranicza ilość miejsc pracy w zakładach produkcyjnych. Zjawisko to nabrało szczególnego znaczenia już w latach siedemdziesiątych, jednak w latach osiemdziesiątych grupowe zwolnienia oraz restrukturyzacja całych branż stały się stałym elementem życia gospodarczego krajów rozwiniętych.

Takie tendencje sprawiły, że coraz bardziej popularne stały się usługi outplacementu grupowego. Za pierwszy outplacement grupowy uważa się grupę szkoleń z zakresu technik poszukiwania pracy, jakie jedna z firm przeprowadziła dla swojego klienta na specjalne zamówienie w 1969 r. Okazało się, że na przełomie lat 70. i 80. ten typ usług coraz chętniej był zamawiany przez klientów ze względu na swoją atrakcyjność cenową oraz możliwość zastosowania dla szerokich grup odbiorców.

Jedną ze znaczących nowości wprowadzonych do branży było opracowanie komputerowego banku ofert pracy. Ideą tak skonstruowanej bazy danych było pozyskiwanie od pracodawców jak największej liczby ofert pracy oraz próba dopasowania odpowiednich kandydatów wśród uczestników programów outplacementu. Tym samym uzyskiwali oni szybki dostęp do dużej ilości ofert pracy, a pracodawcy zyskali dodatkowe źródło wartościowych kandydatów na wakuujące stanowiska. Usługa ta została szeroko rozpropagowana wśród firm i szybko stała się standardem w zakresie pakietu usług oferowanych przez firmy outplacementowe.

Wprowadzenie skomputeryzowanej bazy danych ofert pracy niewątpliwie wpłynęło na sposób postrzegania usług outplacementu przez ich uczestników. Coraz więcej osób zaczęło postrzegać tego typu działalność jako swego rodzaju wyspecjalizowaną usługę „pośrednictwa pracy”, odsuwając tym samym na bok sam proces doradczy związany z utratą pracy oraz szukaniem nowego podejścia do swojej kariery.

Wraz z coraz powszechniejszym użyciem technik audio-wizualnych, liczące się na rynku firmy outplacementowe wprowadziły w skład swoich usług ćwiczenia przygotowujące do rozmów kwalifikacyjnych z wykorzystaniem kamer wideo. Uczestnicy programu po raz pierwszy mieli okazję samodzielnie przeanalizować swoje błędy popełniane podczas specjalnie zaaranżowanej rozmowy kwalifikacyjnej.

Upowszechnienie usług outplacementu sprawiło, że coraz więcej firm zainteresowanych tymi usługami przy wyborze programu zwracało szczególną uwagę na jego cenę. Zwolnienia pracowników często były bezpośrednim skutkiem problemów finansowych firmy macierzystej, wobec czego firmy te nie były w stanie zaproponować swoim pracownikom rozbudowanych i kosztownych programów outplacementu.

Dodatkowo, zamówienie warsztatów grupowych było zbyt kosztowne, jeśli firma zwalniała jednorazowo mniej niż 8 osób. Odpowiedzią na taką sytuację było wprowadzenie w latach osiemdziesiątych „warsztatów otwartych”, w których mogli brać udział uczestnicy z różnych firm. To znacznie obniżało koszty takiego szkolenia w przeliczeniu na jedną osobę i stworzyło możliwości skorzystania z usług dla jeszcze większej ilości zainteresowanych.

Do połowy lat osiemdziesiątych oferowane programy outplacementu zawsze obejmowały pełen pakiet usług, a opieka firmy konsultingowej zapewniała pracownikowi wsparcie aż do momentu znalezienia nowej pracy, lub czasami nawet jeszcze dłużej. Jednakże, ze względu na koszty, klienci preferowali tańsze, choć częściowo ograniczone programy, które mogłyby zaproponować szerszej grupie pracowników. Tą sytuację wykorzystała jedna z wiodących na rynku firm proponując różne typy programów ograniczonych czasowo – dwu-, trzy- lub sześciomiesięcznych, oraz programy „rozgrupowane” (kafeteryjne) – czyli takie, których przebieg klient mógł skomponować samodzielnie w zależności od swoich potrzeb lub możliwości finansowych.

Podjęcie to, choć bardzo krytykowane przez przedstawicieli branży, umożliwiło dostęp do usług outplacementu wielu małym i średnim firmom i zyskało duże zainteresowanie również ze strony dużych korporacji. Inne firmy z branży zmuszone zostały tym samym do rozszerzenia swojej oferty i lepszego dostosowania się do wciąż rosnących oczekiwań klientów. Następnym krokiem w rozwoju usługi było wprowadzenie na stałe programów mieszanych, oferujących uczestnictwo w interaktywnych warsztatach grupowych połączonych z cyklem spotkań indywidualnych, podczas których koncentrowano się na szczególnych potrzebach każdego uczestnika.

Złożoność zjawiska, jakim jest outplacement sprawia, że usługi z tego zakresu stale ewoluują i na rynku obserwuje się coraz większą wariantowość oferowanych usług oraz nowe podejścia do tematu. Outplacement sam w sobie jedynie w ograniczony sposób zależy od technologii, dlatego można powiedzieć, że w ciągu ostatniej dekady charakter świadczenia usług outplacementu raczej się nie zmienił.

Również w Polsce outplacement rozwija się dynamicznie. Do naszego kraju trafiają wzorce programów wypróbowanych już w wielu krajach europejskich. Ostatnie lata zeszłego wieku to okres dynamicznego rozwoju tej usługi, szczególnie ze względu na upowszechnienie się nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi.

1.1.6. Problemy z nazewnictwem

Pojęcie outplacement na stałe zagościło w słowniku zarządzania zasobami ludzkimi. Jest ono połączeniem dwóch angielskich słów „out” oraz „placement”, co wskazuje na jego zakres definicyjny. Słowo „out” tłumaczone jest jako „poza/na zewnątrz”, a słowo „placement” oznacza „umiejscowienie/umieszczenie”, dlatego też pojęcie to dotyczy umiejscowienia na zewnątrz czy też ulokowania pracownika na nowym stanowisku pracy poza przedsiębiorstwem dotychczasowego pracodawcy. Od czasu powstania terminu „outplacement” pojawiło się wiele prób modyfikacji tego określenia lub zastępowania go innymi. Dzieje się tak ze względu na pejoratywny i dosyć statyczny wydźwięk samego słowa outplacement. Coraz więcej firm zaczęło określać swoje usługi jako „career management counseling” lub „career transition services” czyli „doradztwo z zakresu zarządzania karierą zawodową” czy też „zarządzanie zmianami w karierze”. Wśród nazewnictwa branżowego pojawiają się też takie określenia, jak „career planning” – planowanie kariery, „career change coaching” – wspomaganie zmian w karierze zawodowej. Osobną grupę stanowią usługi typu „executive” (executive outplacement, executive career coaching, etc.) przeznaczone dla menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Poszukiwania nowych określeń dla całej rodziny usług z zakresu outplacementu są podyktowane próbą ujęcia pozytywnego aspektu samej usługi w nazwie, czego niestety nie zapewnia słowo outplacement.

W 1999 r. w Polsce podjęto próby znalezienia naszego rodzimego odpowiednika dla słowa outplacement. W wyniku konkursu przeprowadzonego w polskim środowisku branżowym wybrano określenie „zwolnienia monitorowane”. W prasie fachowej można się również spotkać z określeniem „programy łagodnych zwolnień”, a firmy konsultingowe używają również takich określeń jak „program adaptacji zawodowej”, „program aktywizacji zawodowej” czy „program kontynuacji kariery”.

1.2. Czym jest outplacement?

1.2.1. Klasyczne i nowoczesne podejście do definiowania outplacementu

Z uwagi na złożoność zagadnienia, jakim jest outplacement, w literaturze przedmiotu możemy spotkać dwa główne sposoby definiowania pojęcia „outplacement”:

- podejście klasyczne definiujące outplacement jako złożony program doradczo-szkoleniowy przeznaczony dla zwalnianych pracowników,
- podejście nowoczesne wskazujące, że outplacement obejmuje działania nie tylko skierowane do pracowników zwalnianych, ale również ukierunkowane na pomoc przedsiębiorstwu w przeprowadzeniu redukcji personelu w jak najmniej konfliktowy sposób⁵.

Podejście nowoczesne, coraz częściej promowane przez specjalistyczne firmy doradcze świadczące usługi outplacementowe, jest de facto jedynie rozszerzeniem i pełniejszym ujęciem podejścia klasycznego, ponieważ tak czy inaczej sednem usługi jest program doradczo-szkoleniowy skierowany do zwalnianych pracowników. Zainteresowanie firm szerszym rozmięciem i wykorzystaniem outplacementu wynika z faktu, że równie ważne jest zapewnienie, aby cały proces restrukturyzacyjny przebiegał łagodnie i bez negatywnych skutków dla bieżącej działalności firmy. W tym kontekście realizacja programu outplacementu może być źródłem wielu dodatkowych korzyści (opisanych szczegółowo w podrozdziale „Dlaczego firmy zamawiają outplacement?”), w których osiągnięciu pomagają właśnie konsultanci ds. outplacementu.

Pamiętajmy jednak, że w niniejszym podręczniku rozpatrujemy zagadnienie z punktu widzenia projektów współfinansowanych i realizowanych ze środków EFS. Choć nie oznacza to zasadniczej zmiany w usługach czy organizacji programów, to jednak skłania nas do koncentracji na klasycznym ujęciu tego zagadnienia.

Czym zatem jest outplacement w ujęciu klasycznym? Tak jak to już zostało wspomniane na początku niniejszego rozdziału, outplacement najczęściej rozumiany jest jako „grupa zorganizowanych przez profesjonalistów działań, finansowanych i autoryzowanych najczęściej przez firmę zwalnającą pracowników, która ma pomóc zwalnianym w oswojeniu się z nową sytuacją i skutecznym ulokowaniu się w interesującym dla nich, nowym miejscu pracy” (J. Strużyńska, E. Madej, B. Stokłosa, 2000). W definicji tej warto zwrócić uwagę na dwa istotne aspekty:

- fundatorem programu jest konkretna firma (organizacja) zamawiająca ów program dla swoich pracowników,
- na program składa się szereg „działań”, których celem jest pomoc w podjęciu nowej pracy (lub innej aktywności zawodowej) – nie definiuje się jednak, jakie to są działania, ale do czego powinny zmierzać.

Definicja to dosyć trafnie charakteryzuje outplacement, z którym możemy się spotkać na tzw. rynku komercyjnym, przy czym większość firm doradczych oferujących tę usługę proponuje z góry określony zakres działań składających się na program outplacementu. Klasycznymi elementami programów outplacementu, które można spotkać w większości opisów tej usługi, są:

- wsparcie psychologiczne – ukierunkowane zazwyczaj na uspokojenie negatywnych emocji związanych z utratą pracy oraz odbudowę poczucia własnej wartości,
- doradztwo personalne i zawodowe, którego celem jest dokonanie właściwej analizy możliwości zawodowych uczestnika (bilans kompetencji, ocena predyspozycji i potencjału zawodowego, etc.), opracowanie planu dalszych działań w obszarze rozwoju zawodowego i wsparcie we wdrożeniu tego planu i realizacji zamierzonych działań (tu możemy się spotkać z bardzo zróżnicowanym i szerokim wachlarzem usług),
- warsztaty i szkolenie z zakresu umiejętności potrzebnych na rynku pracy – dzięki którym uczestnicy programu mogą nabyć umiejętności skutecznego poruszania się po rynku pracy (tu również możemy się spotkać z bardzo szeroką tematyką),

⁵ Berg-Peer J., Outplacement w praktyce, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

- aktywne poszukiwanie ofert pracy – pomoc w dotarciu do pracodawców, wyszukiwanie i analiza ofert pracy pod kątem możliwości i zainteresowań uczestników oraz pomoc w nawiązaniu kontaktu pomiędzy uczestnikiem programu a nowym pracodawcą,
- wsparcie w zakresie organizacji własnej działalności gospodarczej – dla uczestników, którzy zainteresowani są tą formą dalszego rozwoju zawodowego.

Oczywiście wyszczególnione powyżej elementy nie wyczerpują wszystkich działań oferowanych w ramach programu outplacementu, jednak należą do najczęściej spotykanych. Bardzo często doradcy realizujący program outplacementu dobierają określony zestaw działań pod kątem oczekiwań i sytuacji konkretnej osoby, dostosowując w ten sposób program do indywidualnych potrzeb. Inną praktyką jest przedstawienie do wyboru uczestnikowi programu szeregu działań, z których uczestnik (w porozumieniu z doradcą) wybiera te, które w swojej sytuacji uznaje za najbardziej korzystne i potrzebne. Dlatego definiując outplacement bardziej właściwe wydaje się akcentowanie celu, jakiemu służy ten program niż koncentracja na usługach i działaniach, jakie wchodzi w jego skład. Działania te wszakże mogą się różnić, jeśli jednak będą prowadziły do podobnego celu, jakim jest pomoc pracownikowi w podjęciu nowej aktywności zawodowej, zapewne nadal będziemy nazywać je outplacementem.

Dopełnieniem rozważań nad definicją outplacementu powinno być zwrócenie uwagi na jeszcze jeden, niezwykle istotny czynnik, a mianowicie na formę realizacji usługi, jaką jest outplacement. Bez zachowania tej formy praktycznie nie możemy mówić o outplacementie. Jaka to forma? Otóż outplacement to usługa realizowana w formie „programu”. Zauważmy, że znacznie częściej stosowane jest określenie „program outplacementu” niż samo słowo „outplacement”. W takim właśnie ujęciu tkwi sedno outplacementu, które warunkuje jego skuteczność. Outplacement to nie pojedyncze szkolenie, pojedyncza usługa doradcza, czy przekazanie oferty pracy, a zestaw wielu elementów tworzących określony „program”, który jest rozciągnięty w czasie. Skuteczność outplacementu opiera się w dużej mierze na tym, że doradca realizujący program monitoruje postępy uczestnika (swojego „klienta”) udzielając odpowiedniego do danej sytuacji wsparcia doradczego, informacyjnego czy psychologicznego. Zrozumienie tej cechy outplacementu jest bardzo ważne dla projektowania i prowadzenia programu.

Podsumowując, outplacement to kompleksowy program działań o charakterze doradczo-szkoleniowym, którego celem jest wsparcie zwalnianych pracowników w podjęciu nowej aktywności zawodowej, przy ograniczeniu do minimum kosztów psychologicznych i społecznych, jakie pociąga za sobą taka zmiana. Osiągnięcie tego celu, może, lecz nie musi zostać poprzedzone zdobyciem nowych umiejętności, czy kwalifikacji zawodowych. Efektem programu może być podjęcie nowej pracy w dotychczasowym zawodzie (lub na podobnym stanowisku, nie wymagającym uzupełnienia kwalifikacji zawodowych), podjęcie pracy w innym zawodzie, czy na innym stanowisku pracy lub rozpoczęcie działalności na własny rachunek (np. w formie własnej działalności gospodarczej).

1.2.2. Próba klasyfikacji programów outplacementu

Wielowymiarowość pojęcia, jakim jest outplacement powoduje, że w praktyce możemy się spotkać z różnymi typami programów, które można sklasyfikować według następujących kryteriów⁶:

Kryterium podziału	Rodzaje outplacementu	Cechy charakterystyczne
Zleceniodawca usługi	Korporacyjny	Zamawiany i opłacany przez firmę zwalnającą, czasami w wyborze doradcy uczestniczy także bezpośredni zainteresowany
	Prywatny / detaliczny	Zamawiany i opłacany bezpośrednio przez osobę prywatną

⁶ Albert Binda: Podział i rodzaje outplacementu, <http://www.lgrant.com/czytelnia.php?ad=10>

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 schyłku 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
	Mieszany	Podział całego procesu na zajęcia organizowane w grupach oraz cykle spotkań indywidualnych.
	Grupowy publiczny	Zajęcia grupowe dla pracowników pochodzących z różnych firm i reprezentujących różne specjalności, na zasadzie grup otwartych
Zakres świadczonych usług	Pełny	Obejmujący kompleksowy zestaw usług oferowany przez doradcę w ramach swojego autorskiego programu, nielimitowany czasowo – trwający aż do momentu uzyskania ponownego zatrudnienia przez uczestnika, a często obejmujący nawet monitoring postępów w nowej organizacji
	Ograniczony czasowo	Przygotowany na zasadzie programu trwającego zwykle 2, 3 lub 6 miesięcy albo inny z góry określony zamknięty przedział czasowy
	Kafeteryjny	Oferowany klientowi zamawiającemu jako zestaw usług do wyboru, z których klient wybiera tylko te elementy, które uważa za konieczne
	Just-in-time	Konsultacje z doradcą są inicjowane przez samego uczestnika, w nagłych przypadkach lub na miarę potrzeb
	Ze wsparciem administracyjnym	Oprócz cyklicznych spotkań z doradcą uczestnikowi oferuje się pełne wsparcie administracyjne w postaci osobnego biura oraz obsługi sekretarskiej
Ukierunkowanie usługi	Pełny	Obejmuje 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 już 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”
	Zorientowany na przekwalifikowanie zawodowe	Stosowany w przypadku konieczności pełnej 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

Outplacement to jak widać usługa bardzo szeroka i wielowymiarowa, obejmująca szeroki zakres działań, nastawionych na kompleksową pomoc osobom zwalnianym. W warunkach polskich najczęściej realizowanymi typami outplacementu są programy mieszane i grupowe obejmujące większą grupę pracowników zmuszonych do rozstania się z przedsiębiorstwem z przyczyn zależnych od pracodawcy. Są to programy z reguły realizowane przez firmy konsultingowe, dysponujące doświadczeniem oraz narzędziami do skutecznego ich przeprowadzenia. Praktyka doradcza pokazuje także, że dosyć duże zapotrzebowanie występuje na usługi outplacementu indywidualnego, skierowanego do wysoko wykwalifikowanych menedżerów i specjalistów. Na potrzeby niniejszego podręcznika skupimy się jednak na opisie specyfiki programów mieszanych, zawierających pełny zakres usług.

1.2.3. Prawne aspekty outplacementu

Do 2004 r. outplacement ani jakiegokolwiek działania o charakterze outplacementu nie miały osobnego uregulowania w polskim prawie, a realizowane wówczas programy miały charakter dobrowolnej, prywatnej inicjatywy realizowanej głównie przez firmy i instytucje międzynarodowe. Pierwszą regulację działań o charakterze programu outplacementu zawiera ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. Nr 99, poz. 1001, z późn. zm.), określająca zadania państwa w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej.

Ustawa ta posługuje się wspomnianym już wcześniej pojęciem zwolnienia monitorowanego, które w art. 2 ust. 1 pkt. 44 zdefiniowane jest jako „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”. Następnie w art. 70 czytamy, że pracodawca, który zamierza zwolnić co najmniej 50 pracowników w okresie 3 miesięcy jest obowiązany uzgodnić z właściwym powiatowym urzędem pracy zakres i formy pomocy dla zwalnianych pracowników, dotyczące w szczególności pośrednictwa pracy, poradnictwa zawodowego, szkoleń oraz pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy, a także podjąć działania polegające na zapewnieniu pracownikom przewidzianym do zwolnienia lub będącym w trakcie wypowiedzenia lub w okresie 6 miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego usług rynku pracy realizowanych w formie programu. W art. 70 (ust. 3 i 4) przewidziano również, iż program zapewniający usługi rynku pracy dla zwalnianych pracowników może być realizowany przez powiatowy urząd pracy, agencję zatrudnienia lub instytucję szkoleniową i może być finansowany z różnych źródeł, w tym przez pracodawcę i jednostki administracji publicznej.

Wymieniony w art. 70 zakres pomocy stanowi, w myśl art. 35 tej samej ustawy tzw. podstawowe usługi rynku pracy. W kolejnych artykułach (36-39) usługi te są szczegółowo zdefiniowane w następujący sposób:

1. Pośrednictwo pracy polega w szczególności na:

- a. udzielaniu pomocy bezrobotnym i poszukującym pracy w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia oraz pracodawcom w pozyskaniu pracowników o poszukiwanych kwalifikacjach zawodowych,
- b. pozyskiwaniu ofert pracy,
- c. upowszechnianiu ofert pracy, w tym przez przekazywanie ofert pracy do internetowej bazy ofert pracy udostępnianej przez ministra właściwego do spraw pracy,
- d. udzielaniu pracodawcom informacji o kandydatach do pracy, w związku ze zgłoszoną ofertą pracy,
- e. informowaniu bezrobotnych i poszukujących pracy oraz pracodawców o aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy,
- f. inicjowaniu i organizowaniu kontaktów bezrobotnych i poszukujących pracy z pracodawcami,
- g. współdziałaniu powiatowych urzędów pracy w zakresie wymiany informacji o możliwościach uzyskania zatrudnienia i szkolenia na terenie ich działania,
- h. informowaniu bezrobotnych o przysługujących im prawach i obowiązkach.

2. Poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa polega na udzielaniu:

- a. bezrobotnym i poszukującym pracy pomocy w wyborze odpowiedniego zawodu i miejsca zatrudnienia, w szczególności na:
 - I. udzielaniu informacji o zawodach, rynku pracy oraz możliwościach szkolenia i kształcenia,
 - II. udzielaniu porad z wykorzystaniem standaryzowanych metod ułatwiających wybór zawodu, zmianę kwalifikacji, podjęcie lub zmianę zatrudnienia, w tym badaniu zainteresowań i uzdolnień zawodowych,
 - III. kierowaniu na specjalistyczne badania psychologiczne i lekarskie umożliwiające wydawanie opinii o przydatności zawodowej do pracy i zawodu albo kierunku szkolenia,
 - IV. inicjowaniu, organizowaniu i prowadzeniu grupowych porad zawodowych dla bezrobotnych i poszukujących pracy;

- b. pracodawcom pomocy:
 - I. w doborze kandydatów do pracy spośród bezrobotnych i poszukujących pracy,
 - II. we wspieraniu rozwoju zawodowego pracodawcy i jego pracowników przez udzielanie porad zawodowych.
3. Szkolenia (zgodnie z art. 2 ust. 1 pkt. 37 ustawy) oznaczają pozaszkolne zajęcia mające na celu uzyskanie, uzupełnienie lub doskonalenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych lub ogólnych, potrzebnych do wykonywania pracy, w tym umiejętności poszukiwania zatrudnienia).
4. Pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy polega na przygotowywaniu bezrobotnych i poszukujących pracy do lepszego radzenia sobie w poszukiwaniu i podejmowaniu zatrudnienia, w szczególności przez:
 - a. uczestnictwo w szkoleniu z zakresu umiejętności poszukiwania pracy,
 - b. uczestnictwo w zajęciach aktywizacyjnych,
 - c. dostęp do informacji i elektronicznych baz danych służących uzyskaniu umiejętności poszukiwania pracy i samo-zatrudnienia.

Pomimo tego, że ustawodawca nie używa określenia outplacement, to zaprezentowane powyżej przepisy spełniają główne kryteria definicyjne outplacementu w ujęciu klasycznym. Można zatem uznać, że polskie prawo zobowiązuje pracodawców do realizacji programu outplacementu w sytuacji, gdy w okresie 3 miesięcy zamierzają rozwiązać stosunek pracy z grupą co najmniej 50 pracowników.

Jak do tej pory formuła zwolnień monitorowanych, chociaż cieszy się większym zainteresowaniem niż w okresie przed wejściem w życie ustawy o promocji zatrudnienia, ma zastosowanie bardzo dalekie od powszechnego.

1.2.4. Jakie korzyści niesie ze sobą outplacement?

Przyczyny stosowania przez przedsiębiorstwa programu outplacementu rozpatrywać można w kategorii korzyści, jakie niesie on za sobą tak dla całej organizacji, jak i pracowników - tych pozostających w organizacji i zwalnianych. Korzyści z wykorzystania zwolnień monitorowanych w obliczu rozstania się z pracownikami są rozliczne. K. Kwiecień stwierdza, że „po pierwsze są to korzyści moralne związane z postrzeganiem firmy na zewnątrz, sposób rozwiązania restrukturyzacji zatrudnienia świadczy bowiem o kulturze firmy, a może się zdarzyć, że po jakimś czasie od procesów zwolnień firma zacznie szukać nowych pracowników na rynku – wówczas jej wizerunek jako dobrego pracodawcy może mieć duże znaczenie, łatwiej będzie ściągnąć fachowców”⁷ – jasne jest przecież, że „przedsiębiorstwom, które mają opinię organizacji pozbywających się bez skrupułów osób w danym momencie niepotrzebnych, coraz trudniej będzie przyciągnąć wartościowych kandydatów do pracy” (M. Sidor-Rządzkowska, 2003). Dyrektorzy personalni 100 polskich firm w 2002 r. wypowiedzieli się na temat zwolnień monitorowanych i uznali, że najważniejsze korzyści wynikające z wdrożenia outplacementu to:

- utrzymanie i potwierdzenie dobrej opinii o firmie na rynku w obliczu tak bolesnej decyzji, jaką jest zwalnianie pracowników,
- wsparcie ze strony związków zawodowych,
- budowanie wizerunku firmy wśród własnego personelu i w jej otoczeniu jako pracodawcy dbającego o pracowników także w trudnych sytuacjach,
- wzrost zaufania pozostających w firmie pracowników do pracodawcy,
- minimalizacja spadku wydajności pracy w trakcie zmian i po ich wprowadzeniu (D. Kowalczyk, 2002).

Powyższe korzyści leżą po stronie przedsiębiorstwa, a kolejnych odpowiedzi na pytanie, dlaczego usługi outplacementowe są potrzebne, właśnie z perspektywy organizacji, udziela J. Berg-Peer (2004), która pisze, iż „outplacement pozwala zmniejszyć materialne i niematerialne koszty zwolnień poprzez zmniejszenie liczby ewentualnych procesów przed sądem pracy oraz poprzez pomoc działowi personalnemu” - oznacza to, że zażegnane zostaje niebezpieczeństwo roszczeń zwalnianych pracowników, będących konsekwencją nieodpowiednio prowadzonej restrukturyzacji zatrudnie-

⁷ R. Szymczak: *Jak trudno się rozstać...* [w:] „Nowy Przemysł”, nr 7/8, 2004.

nia. Dzięki zaangażowaniu zewnętrznych konsultantów pracownicy działów personalnych mogą zająć się bieżącymi sprawami dotyczącymi polityki kadrowej czy kadrowo-płacowej, a także uniknąć ataków ze strony zwalnianych, którzy często kadrowców przekazujących niepopularne decyzje o redukcjach obwiniają za taki stan rzeczy. Jak pisze M. Wawer (2005) „pracownicy zatrudnieni w dziale personalnym powołani są przede wszystkim do realizowania strategii personalnej i działań operacyjnych wobec kadry pracującej, co w znacznej mierze uniemożliwia skuteczną pomoc osobom odchodzącym, które oczekują np. doradztwa zawodowego, informacji o analizie rynku pracy czy ułatwienia kontaktów z potencjalnymi pracodawcami”.

Kolejną kategorią przyczyn wykorzystywania outplacementu jest fakt, iż jest to wysoko wyspecjalizowana usługa doradztwa personalnego, tak więc sięgająca po nią firma może liczyć na profesjonalne i zindywidualizowane wsparcie procesów zmian personalnych, a także liczyć na to, że wszystkie założone cele (wynikające z potrzeb przedsiębiorstwa i samych zwalnianych) zostaną zrealizowane. Udział kompetentnych i doświadczonych w realizowaniu takich programów doradców jest ważnym czynnikiem ich powodzenia, ponieważ mają oni „z reguły łatwiejszy kontakt z pracownikami jako osoby z zewnątrz, a więc nie kojarzeni są bezpośrednio z decyzjami o redukcji zatrudnienia oraz bazę informacyjną dotyczącą specyficznych kwestii outplacementu, niedostępnych przedsiębiorstwu” (A. Poczowski, 2003).

Z perspektywy zwalnianego pracownika program wsparcia umożliwia mu nabycie umiejętności poruszania się po rynku pracy oraz opracowania odpowiedniej dla siebie drogi zawodowej, dzięki której zrealizowane zostaną jego potrzeby. J. Strużyna (2000) wymienia całą listę przyczyn sięgania po outplacement, uwzględniających perspektywę pracownika odchodzącego z organizacji:

- osłabienie poczucia zagrożenia, frustracji, niepowodzenia,
- pozostawanie ciągle w sytuacji osoby zatrudnionej (wszystkie świadczenia nadal otrzymywane, możliwość korzystania z potencjału firmy),
- poszukiwanie pracy z pozycji osoby posiadającej pracę i pełniącej rolę zawodową,
- możliwość otrzymania właściwego wsparcia ze strony kierownictwa firmy (np. rekomendacje, szkolenia itd.),
- poznanie samego siebie i ocena swojego potencjału,
- możliwość skorzystania z usług profesjonalistów, kompetentnych analiz rynku pracy, ocen rozwoju branż, sytuacji gospodarczej kraju,
- pomoc w podjęciu trafnej decyzji o zatrudnieniu,
- pomoc w przygotowaniu do aktywnego poszukiwania pracy,
- funkcjonowanie w klimacie odwzajemnionego zainteresowania własnych losom,
- wykreowanie programu zmian i bardzo często opracowanie osobistej ścieżki kariery,
- zmniejszenie ewentualnego okresu pozostawania bez pracy,
- finansowe zabezpieczenie krótszego lub dłuższego okresu zmian,
- pomoc w kierowaniu finansami podczas zmian,
- oszczędności na przeprowadzeniu sądowego i społecznego procesu dochodzenia swoich racji,
- zbudowanie „wiary w ludzi” i społeczne oblicze biznesu,
- zrozumienie przyczyn postępowania kierownictwa i oddalenie myśli o politycznej lub osobistej przyczynie wymówienia,
- podtrzymanie gotowości do pracy i zaangażowanie się w nią,
- pomoc dla rodziny.

Należy podkreślić, że nie każdy program outplacementowy będzie realizował wszystkie wymienione powyżej działania i cele, niemniej dostarczenie choćby kilku z nich, po dokładnej analizie potrzeb zwalnianej grupy i uwarunkowań lokalnych, zwiększa szanse na odnalezienie się w nowej sytuacji.

Zwolnienia mają również wpływ na pracowników, którzy pozostają w firmie i są obserwatorami odejścia z pracy swoich kolegów. Osoby, które zachowały swoje miejsca pracy po restrukturyzacji zatrudnienia, mogą borykać się z tzw. syndromem „ocalałych”, to znaczy z poczuciem niepewności o własną pozycję i przyszłość w firmie. Ponadto, często muszą odnaleźć się w sytuacji zwiększenia im zakresu im obowiązków lub ilości pracy, w porównaniu do okresu realizacji zadań w większym gronie. Program outplacementu – jako rozbudowany system działań na rzecz złagodzenia negatywnych reakcji na zwolnienia – ma z założenia budować wizerunek organizacji jako pracodawcy godnego zaufania, na którego pracownicy

mogą liczyć zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych. Dobrze przeprowadzony proces zwolnień wywołuje w pracownikach pozostających w organizacji przeświadczenie, że w analogicznej sytuacji także oni mogą liczyć na wsparcie. Podobnie, funkcjonujące w obrębie danego zakładu pracy związki zawodowe, otrzymują dzięki takim programom wyraźny sygnał, że widmo zwolnień nie musi wiązać się z całkowitą dezorganizacją pracy, tak w kontekście dostarczania produktów i usług klientom, jak i w kontekście atmosfery w grupie pracowniczej.

Należy w tym miejscu nadmienić, iż związki zawodowe powinny być aktywnie włączane w procedurę outplacementową, a ich poparcie dla całego przedsięwzięcia stanowi istotny czynnik jego powodzenia.

Na realizacji programu outplacementu przez restrukturyzujące się przedsiębiorstwo zyskać może również otoczenie lokalne w postaci władz regionalnych, które w wyniku współpracy z restrukturyzowaną firmą są w stanie przewidzieć skutki zwolnień dla gospodarki i środowiska biznesowego, a co za tym idzie wspierać inicjatywy na rzecz tworzenia nowych miejsc pracy czy samozatrudnienia. Dzięki programom outplacementu zyskują także instytucje rynku pracy (urzędy pracy, ochotnicze hufce pracy, etc.), które odciążane są w zakresie udzielania pomocy osobom bezrobotnym, ponieważ większość uczestników programu kontynuuje zatrudnienie u nowego pracodawcy bez konieczności rejestrowania się jako osoby bezrobotne. Co ważne, zmniejsza się dzięki temu odsetek osób, które po zakończeniu współpracy z dotychczasowym pracodawcą, przechodzą na zasiłek, ograniczana jest stopa bezrobocia i związane z samą sytuacją bezrobocia konsekwencje (izolacja społeczna, indywidualne poczucie bezradności, obniżenie statusu materialnego osób, które utraciły zatrudnienie, konflikty rodzinne). Uczestnicy programu outplacementu realnie pracują nad zdobyciem nowych umiejętności zawodowych, adekwatnych do oczekiwań lokalnych pracodawców, dlatego też można powiedzieć, że rynek pracy zyskuje dzięki temu wykwalifikowaną siłę roboczą.

Im większa będzie świadomość przedsiębiorców, że należy wspierać odchodzących pracowników w adaptacji do nowych warunków zawodowych i im mocniej zagrożone zwolnieniem osoby będą przekonane, że muszą brać swój los we własne ręce, tym efektywniej realizowane będą w Polsce programy zwolnień monitorowanych. Należy nieustannie popularyzować ideę permanentnego podnoszenia kwalifikacji i doksztalcania się, bo w dzisiejszych realiach tylko taka postawa stanowi o sukcesie na rynku pracy. Reorganizacje i różnorodne przekształcenia są dziś powszechnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw. Outplacement jest odpowiedzią na pytanie: jak te zmiany skutecznie wprowadzić i jak uniknąć zachwiania równowagi w przedsiębiorstwie, w tak trudnym okresie, jakim jest czas zwolnień.

1.3. Programy „komercyjne” a programy dofinansowane ze środków EFS

Mając na uwadze przeznaczenie niniejszego podręcznika, konieczne jest zaakcentowanie różnic pomiędzy klasycznymi projektami outplacementu, finansowanymi ze środków własnych firm a projektami dofinansowanymi ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Różnice te dotyczą w głównej mierze warstwy organizacyjnej projektu oraz obszaru relacji pomiędzy jednostką realizującą program a uczestnikami programu. Nie bez znaczenia dla realizacji projektów outplacementu w ramach PO KL jest rozdźwięk czasowy pomiędzy momentem złożenia wniosku o dofinansowanie projektu a realnym czasem realizacji pierwszych działań. Okoliczność tę znacznie poprawia wdrożenie tzw. „szybkiej ścieżki” oceny projektów outplacementu w ramach Poddziałania 8.1.2, w ramach której instytucja organizująca konkurs ma 30 dni na pełną ocenę projektu. Nawet tak krótki okres może spowodować, że założenia poczynione na etapie formułowania wniosku, w momencie przystąpienia do realizacji mogą już częściowo różnić się ze stanem faktycznym. Dlatego właśnie już na etapie projektowania programu warto zachować pewną ostrożność i zastanowić się, jakie podejmiemy działania, jeśli za 2-3 miesiące pojawią się okoliczności utrudniające realizację projektu (np. część potencjalnych uczestników programu zrezygnuje z uczestnictwa).

Poniżej prezentujemy zestawienie najważniejszych różnic pomiędzy programami „komercyjnymi” a programami finansowanymi ze środków EFS, które warto wziąć pod uwagę już na etapie projektowania programu:

Zagadnienia	Programy komercyjne	Programy w ramach PO KL
Rekrutacja uczestników programu	Program skierowany do konkretnej grupy pracowników jednej firmy, rekrutacja ogranicza się zazwyczaj do spotkań informacyjnych organizowanych na terenie firmy redukującej zatrudnienie.	W przypadku projektów otwartych należy liczyć się z koniecznością podejmowania aktywnych działań promocyjnych i rekrutacyjnych.
Analiza potrzeb grupy docelowej	Grupa docelowa znana jeszcze przed rozpoczęciem projektu, możliwość przeprowadzenia wstępnych analiz zawodowych.	Program realizowany według schematu zapisanego we wniosku o dofinansowanie. Warto zaprojektować program na tyle elastycznie, aby w przypadku konieczności zmiany grupy docelowej zrealizować założenia programu.
Dobór usług w ramach programu	Może zostać zindywidualizowany pod kątem potrzeb uczestników i modyfikowany w trakcie realizacji programu jeżeli zajdzie taka potrzeba, uczestnicy mogą korzystać z usług i rozwiązań częściowych.	Program realizowany według schematu zapisanego we wniosku o dofinansowanie. Warto zaprojektować program na tyle elastycznie, aby w przypadku konieczności zmiany grupy docelowej zrealizować założenia programu.
Analiza lokalnego rynku pracy	Możliwa jeszcze przed rozpoczęciem programu pod kątem profilu zawodowego grupy zwalnianej.	Konieczna szeroka analiza regionalnego rynku pracy pod kątem różnych grup zawodowych uczestników.

Miejsce realizacji programu	Zazwyczaj na terenie zakładu redukującego zatrudnienie (tworzone jest tam Centrum Aktywizacji Zawodowej).	W zależności od grupy docelowej i sposobu rekrutacji uczestników – w biurze programu lub na terenach zakładów redukujących zatrudnienie jeżeli jest taka możliwość.
Frekwencja i korzystanie z usług	Uczestnicy mają znaczną dowolność w korzystaniu z usług realizowanych w ramach programu, choć zachęca się ich do pełnego uczestnictwa.	Uczestnicy zobowiązują się zazwyczaj w formularzach zgłoszeniowych wziąć udział we wszystkich działaniach przewidzianych w programie. Warto na etapie projektowania programu wykorzystać jak najwięcej rozwiązań uelastyczniających realizację poszczególnych usług świadczonych w ramach programu.

Powyższe zagadnienia z pewnością nie wyczerpują pełnego katalogu różnic pomiędzy projektami typowo komercyjnymi a tymi finansowanymi w ramach POKL. Nie bez znaczenia jest również fakt, że zakres wsparcia dla uczestników programów, które może zostać obecnie sfinansowane w ramach projektów PO KL znacznie przewyższa ofertę zdecydowanej większości programów komercyjnych. Szczegółowo zakres ten przedstawiamy poniżej.

1.3.1. Finansowanie programów outplacementu w ramach PO KL

Słownik terminologiczny Szczegółowego opisu priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki definiuje outplacement jako:

„Usługi rynku pracy świadczone na rzecz pracownika znajdującego się w okresie wypowiedzenia umowy o pracę/ stosunku służbowego lub zagrożonego zwolnieniem z pracy. Outplacement może obejmować w szczególności: poradnictwo zawodowe i psychologiczne, pomoc w znalezieniu nowego miejsca pracy, finansowanie szkoleń i kursów przekwalifikowujących, kursów doszkalających, pomoc w zmianie miejsca zamieszkania, środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej.

Definicja ta koncentruje się na usługach wchodzących w skład programu outplacementu, co oczywiście z punktu widzenia specyfiki projektów dofinansowanych ze środków EFS jest naturalne i celowe.

Realizowanie tych usług w formie programów outplacementu jest bezpośrednio możliwe w ramach Poddziałania 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie”.

Projekty konkursowe w ramach tego Poddziałania mogą w szczególności obejmować:

1. Wsparcie dla osób zwolnionych (osoby bez zatrudnienia, które utraciły pracę z przyczyn dotyczących zakładu pracy w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy przed dniem przystąpienia do projektu), przewidzianych do zwolnienia lub zagrożonych zwolnieniem z pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy, zatrudnionych u pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne, realizowane w formie tworzenia i wdrażania programów typu outplacement, obejmujących łącznie:

- a. szkolenia i poradnictwo zawodowe oraz
- b. poradnictwo psychologiczne,

a także wybrane działania spośród następujących:

- c. pomoc w zmianie miejsca pracy - jedną z form tej pomocy może być jednorazowy dodatek relokacyjny/ mobilnościowy dla osoby, która uzyskała zatrudnienie w odległości powyżej 50 km od miejsca zamieszkania. Jego wysokość to 6-krotność kwoty zasiłku dla bezrobotnych,

- d. pomoc w znalezieniu nowej pracy. Jedną z form jest jednorazowy dodatek motywacyjny dla osoby, która uzyskała zatrudnienie w nowym miejscu pracy za wynagrodzeniem niższym niż u dotychczasowego pracodawcy. Wypłacany jest w wysokości równej trzykrotności różnicy pomiędzy dotychczasowym (tj. wyższym), a nowym (tj. niższym) wynagrodzeniem brutto, lecz maksymalnie w wysokości 4500 PLN,
 - e. staże i praktyki zawodowe przygotowujące do podjęcia pracy w nowym zawodzie,
 - f. subsydiowanie zatrudnienia uczestnika projektu u nowego pracodawcy,
 - g. wsparcie dla osób zamierzających podjąć działalność gospodarczą poprzez zastosowanie co najmniej jednego z następujących instrumentów:
 - doradztwo (indywidualne i grupowe) oraz szkolenia umożliwiające uzyskanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do założenia i prowadzenia działalności gospodarczej,
 - przyznanie środków finansowych na rozwój przedsiębiorczości, do wysokości 40 tys. PLN na osobę,
 - wsparcie pomostowe w okresie do 6 / do 12 miesięcy od zawarcia umowy o udzielenie wsparcia pomostowego, obejmujące finansowe wsparcie pomostowe wypłacane miesięcznie w kwocie nie wyższej niż równowartość minimalnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu wypłacenia dotacji, połączone z doradztwem oraz pomocą w efektywnym wykorzystaniu dotacji (wyłącznie dla osób, które rozpoczęły działalność w ramach danego projektu).
2. Dla osób odchodzących z rolnictwa lub rybołówstwa z własnej inicjatywy bądź dla pracowników delegowanych z inicjatywy pracodawcy dostępne będą 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). W tym przypadku pracodawca będący przedsiębiorcą, kierujący pracownika na szkolenie jest beneficjentem pomocy publicznej.

Należy mieć na uwadze, że zgodnie z treścią Szczegółowego opisu priorytetów PO KL, wsparcie w ramach typu operacji obejmującego outplacement mogą otrzymać:

- osoby zwolnione z pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy, które dotychczas były zatrudnione u pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne,
- osoby przewidziane do zwolnienia (tj. znajdujące się w okresie wypowiedzenia) z przyczyn dotyczących zakładu pracy, zatrudnione u pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne,
- osoby zagrożone zwolnieniem z pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy, zatrudnione u pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne.

Wsparcie w typie projektu obejmującym outplacement mogą zatem otrzymać osoby, które były lub są zatrudnione zarówno u przedsiębiorców, jak i w sektorze publicznym, o ile pracodawcy ci przechodzą procesy adaptacyjne i modernizacyjne.

Z procesami adaptacyjnymi i modernizacyjnymi przedsiębiorstwo ma do czynienia np. wówczas, gdy zmienia swój profil działalności (np. poprzez zmianę branży, w której działa), rozpoczyna prowadzenie działalności eksportowej, zasadniczo zmienia strukturę organizacyjną, przechodzi proces prywatyzacji, dokonuje outsourcingu znaczącej części dotychczasowej działalności, czy wreszcie dokonuje zwolnień grupowych pracowników. Przedstawione przejawy procesów modernizacyjnych i adaptacyjnych należy traktować jako przykładowe – powinny być one każdorazowo analizowane przez członków Komisji Oceny Projektów podczas oceny złożonych wniosków o dofinansowanie, a także przez beneficjentów świadczących wsparcie na rzecz przedsiębiorców i ich pracowników.

Za osobę zagrożoną zwolnieniem należy na potrzeby projektu outplacementowego w Poddziałaniu 8.1.2 PO KL uznać każdą osobę zatrudnioną u pracodawcy, który prowadzi działalność w branży przechodzącej procesy adaptacyjne i modernizacyjne o znacznym nasileniu w danym województwie. Branże te powinny zostać zidentyfikowane przez Instytucję Pośredniczącą i wskazane w Planie działania dla Priorytetu VIII, przy wykorzystaniu treści odpowiednich kryteriów szczegółowych wyboru projektów. W przypadku gdy Instytucja Pośrednicząca nie zdecydowała się na wskazanie ww. branż w Planie działania, obowiązek przedstawienia przekonującego uzasadnienia, że dany pracodawca lub cała branża doświadcza takich procesów, spoczywa na wnioskodawcy, a analiza zasadności udziału pracowników takiego pracodawcy w projekcie – na członkach Komisji Oceny Projektów dokonujących oceny złożonego wniosku o dofinansowanie.

W projekcie obejmującym outplacement mogą brać udział zarówno osoby, które były (są) zatrudnione na podstawie umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony, jak i te, których umowy o pracę na czas określony zostały rozwiązane wraz z upływem terminu, na jaki były zawarte lub przed upływem tego terminu. Jednocześnie należy mieć na uwadze, że osoby, które zakończyły wykonywanie pracy na podstawie umów cywilnoprawnych nie mogą brać udziału w zamkniętych projektach outplacementowych, adresowanych do zwalnianych pracowników pracodawcy wskazanego we wniosku o dofinansowanie. Osoby takie mogą jednak być uczestnikami projektu outplacementowego o charakterze otwartym.

Uczestnikiem projektu outplacementowego w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL może być również osoba, która pracowała poza granicami Polski na terenie UE i została zwolniona z przyczyn dotyczących zakładu pracy, jeżeli posiada dokument potwierdzający legalne zatrudnienie oraz dokument, z którego wynika, że rozwiązanie stosunku pracy nastąpiło z inicjatywy pracodawcy.

Dodatkowe informacje, związane z kwestią pomocy publicznej, można znaleźć w rozdziale 4.

Inne źródła finansowania działań outplacementowych

Poddziałanie 8.1.2 nie jest jedynym, w ramach którego można ubiegać o finansowanie działań i usług realizowanych w ramach programu outplacementu, chociaż w opisie typów projektów, które mogą zostać dofinansowane nie pojawia się już słowo „outplacement”.

W Priorytecie II PO KL istnieje możliwość finansowania programów outplacementowych w ramach Poddziałania 2.1.3 PO KL Wsparcie systemowe na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw.

W ramach ww. Poddziałania możliwa jest realizacja projektów systemowych wpisujących się w następujące typy operacji:

- projekty o charakterze analityczno-badawczym, promocyjnym, szkoleniowym i doradczym w zakresie standardów działania wykorzystywanych w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw,
- ponadregionalne projekty szkoleniowe i doradcze, mające na celu złagodzenie negatywnych skutków restrukturyzacji.

Warto również zwrócić uwagę na następujące działania:

Poddziałanie 6.1.1 „Wsparcie dla osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy”: wsparcie wolontariatu jako etapu przygotowującego do podjęcia zatrudnienia; inicjatywy na rzecz podnoszenia mobilności geograficznej; upowszechnianie i promocja alternatywnych i elastycznych form zatrudnienia (dla osób już bezrobotnych, a nie w okresie wypowiedzenia); opracowanie i rozpowszechnianie informacji o ofertach rynku pracy; rozwój dialogu, partnerstwa publiczno-społecznego i współpracy na rzecz rozwoju zasobów ludzkich na poziomie regionalnym i lokalnym; prowadzenie, publikowanie i upowszechnianie badań i analiz dotyczących sytuacji na rynku pracy.

Działanie 6.2. „Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia”: pomoc (w tym dotacja na uruchomienie działalności) dla osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą, w tym w formie spółdzielni lub spółdzielni socjalnej. Działanie kierowane jest do osób bezrobotnych oraz pracujących.

Poddziałanie 8.1.1 „Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw”: finansowanie doradztwa dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP), w tym dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, przede wszystkim w zakresie ekonomii, finansów, zarządzania zasobami ludzkimi lub rachunkowości.

O powyższe środki w trybie konkursowym może starać się zarówno pracodawca, jak i instytucje oraz firmy zajmujące się programami outplacementu.

2 Organizacja i przebieg programu outplacementu

W niniejszym rozdziale postaramy się w sposób praktyczny przedstawić realizację programu outplacementu krok po kroku. Zawarte na następnych stronach opisy i wskazówki odnoszą się do kompleksowego programu mieszanego zawierającego podstawowe usługi rynku pracy przewidziane do realizacji w ramach projektów PO KL, czyli pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy oraz organizację szkoleń. Wszystkie przedstawione na następnych stronach rozwiązania wypracowane i sprawdzone zostały w programach komercyjnych, jednak z powodzeniem mogą zostać zastosowane w projektach outplacementowych finansowanych w ramach PO KL.

2.1. Projektowanie i przygotowanie programu outplacementu

Outplacement to usługa złożona i wielowymiarowa, realizowana w formie programu. Ta charakterystyczna cecha outplacementu daje wiele możliwości projektodawcom na opracowanie indywidualnego scenariusza, według którego realizowany będzie program outplacementu. Aby jednak scenariusz ten został zrealizowany z sukcesem, na etapie projektowania i przygotowania programu musimy wziąć pod uwagę szereg czynników determinujących ostateczny kształt programu.

2.1.1. Opracowanie głównych założeń realizowanego programu

Poniżej przedstawiamy najważniejsze zagadnienia, które należy rozważyć na etapie projektowania programu outplacementu:

1. Do kogo skierowany będzie program?

Charakterystyka grupy docelowej ma kluczowy wpływ właściwie na wszystkie elementy programu. Projekty realizowane w ramach PO KL mogą mieć charakter otwarty, dlatego dobierając grupę odbiorców możemy kierować się różnymi kryteriami. Przykładowo, program możemy skierować do:

- pracowników konkretnego zakładu, o którym wiemy, że planuje lub jest w trakcie redukcji zatrudnienia,
- pracowników konkretnych branż, które na terenie danego województwa restrukturyzują zatrudnienie,
- pracowników konkretnych grup zawodowych, których utracili pracę w ciągu ostatnich 6 miesięcy,
- mieszkańców konkretnego powiatu lub powiatów, którzy utracili pracę w ciągu ostatnich 6 miesięcy.

Oczywiście kryteriów doboru grupy docelowej może być więcej, a wszystkie one będą miały wpływ na późniejszą realizację programu.

2. Jaką formułę przyjmimy dla programu – otwartą czy zamkniętą?

Programy zamknięte są skierowane do wąskich, z góry określonych grup osób (np. zwalniani pracownicy konkretnej firmy), natomiast programy otwarte zakładają, że uczestnicy mogą rekrutować się z różnych grup zawodowych. Każda z tych form pociąga za sobą określone konsekwencje związane z miejscem świadczenia usług, zawartością programu, działaniami rekrutacyjnymi, etc.

3. W jaki sposób zbadać potrzeby grupy docelowej?

W przypadku programów outplacementu jedyne w pełni wiarygodne badanie potrzeb uczestników programu możliwe jest do przeprowadzenia w momencie zgłaszania (rejestrowania) uczestnika do programu.

Każde inne badanie potrzeb obarczone jest dużym ryzykiem, ponieważ nie jesteśmy w stanie w pełni zagwarantować, że osoba deklarująca chęć uczestnictwa w programie w momencie pisania wniosku o dofinansowanie programu, nadal będzie chciała w nim uczestniczyć, gdy już program się rozpocznie. Dlatego sugerujemy na tyle elastyczne podejście do projektowania określonych usług, aby możliwe było spełnienie oczekiwań (przynajmniej częściowe) uczestników zgłaszających różne potrzeby.

4. W jaki sposób przeprowadzimy rekrutację uczestników?

Rekrutacji uczestników programu warto poświęcić wiele uwagi, ponieważ praktyka pokazuje, że na tym etapie może pojawić się wiele nieprzewidzianych trudności. Zarezerwujmy więc w ramach programu sporo czasu i środków na działania rekrutacyjne, takie jak spotkania informacyjne, ogłoszenia, czy dyżury w konkretnych zakładach pracy. Nawet jeżeli w naszym regionie mają miejsce liczne zwolnienia, nie oznacza to, że wszyscy pracownicy tracący pracę będą zainteresowani wzięciem udziału w rozbudowanym programie outplacementu. Praktyka pokazuje, że osoby tracące pracę dosyć ostrożnie podchodzą do tego typu inicjatyw, często nie do końca rozumiejąc ich cel i przeznaczenie. Dlatego bardzo ważna jest rzetelna i wyczerpująca informacja o celach, przebiegu i korzyściach wynikających z uczestnictwa w programie outplacementu.

5. Ile czasu będzie trwała realizacja poszczególnych elementów programu?

Podczas projektowania programu należy określić zarówno zakres i ilość oferowanych usług (np. średnią liczbę godzin doradztwa indywidualnego na 1 uczestnika), jak i realne rozłożenie w czasie poszczególnych usług, tak by można było określić, ile potrwa program dla konkretnego uczestnika lub grupy uczestników. Kolejnym, niezwykle istotnym elementem jest odpowiedź na pytanie, czy program będzie realizowany etapami (np. 3 etapy po 50 uczestników każdy, rozpoczynane co 3 miesiące) czy też będzie miał inną formę (wszyscy uczestnicy rozpoczynają jednocześnie lub program ma formę ciągłą, a rekrutacja trwa na bieżąco).

6. Jaka jest sytuacja na lokalnym rynku pracy?

Warto przeprowadzić takie analizy jeszcze przed rozpoczęciem programu w celu rozpoznania oferty lokalnego rynku, najbardziej dynamicznych branż, najczęściej poszukiwanych specjalności, potencjału rozwojowego wybranych sektorów oraz poziomu wynagrodzeń i konkurencji na rynku pracy. Analizy te pozwalają w dalszej kolejności na skonfrontowanie kwalifikacji oraz umiejętności uczestników programu z ofertą oraz oczekiwaniami lokalnego rynku pracy tak, aby już na wstępie przedstawić pracownikom jak najwięcej potencjalnych opcji w zakresie wyboru alternatywnej ścieżki rozwoju zawodowego.

7. Jaki będzie zakres usług oferowanych w ramach programu?

Profil grupy docelowej oraz analizy sytuacji na lokalnym rynku pracy powinny ukierunkować zawartość programu w taki sposób, aby udzielone wsparcie przyniosło jak najwięcej korzyści uczestnikom programu. Powinniśmy założyć, że nie wszyscy potencjalni uczestnicy będą zainteresowani takim samym rodzajem wsparcia. Dlatego warto zastanowić się, czy kierujemy program tylko do osób o konkretnych oczekiwaniach (np. zainteresowanych wyłącznie podjęciem własnej działalności gospodarczej), czy też oferujemy różne usługi tak, by w ramach programu możliwe było zrealizowanie zróżnicowanych form wsparcia (np. zarówno dla osób poszukujących pracy w swoim zawodzie, jak i dla zainteresowanych przekwalifikowaniem, czy rozpoczęciem działalności gospodarczej).

Odpowiedź na powyższe pytania powinna posłużyć do zbudowania głównych ram dla planowanego programu, jednak nie wyczerpuje wszystkich zagadnień, o których powinniśmy pomyśleć na etapie projektowania programu. Równie ważne jest rozważenie, jaki zespół będzie realizował program, gdzie będą realizowane poszczególne usługi, czy w jaki sposób oceniana będzie efektywność podjętych działań. Na niektóre z tych pytań postaramy się odpowiedzieć już na następnych stronach niniejszej publikacji.

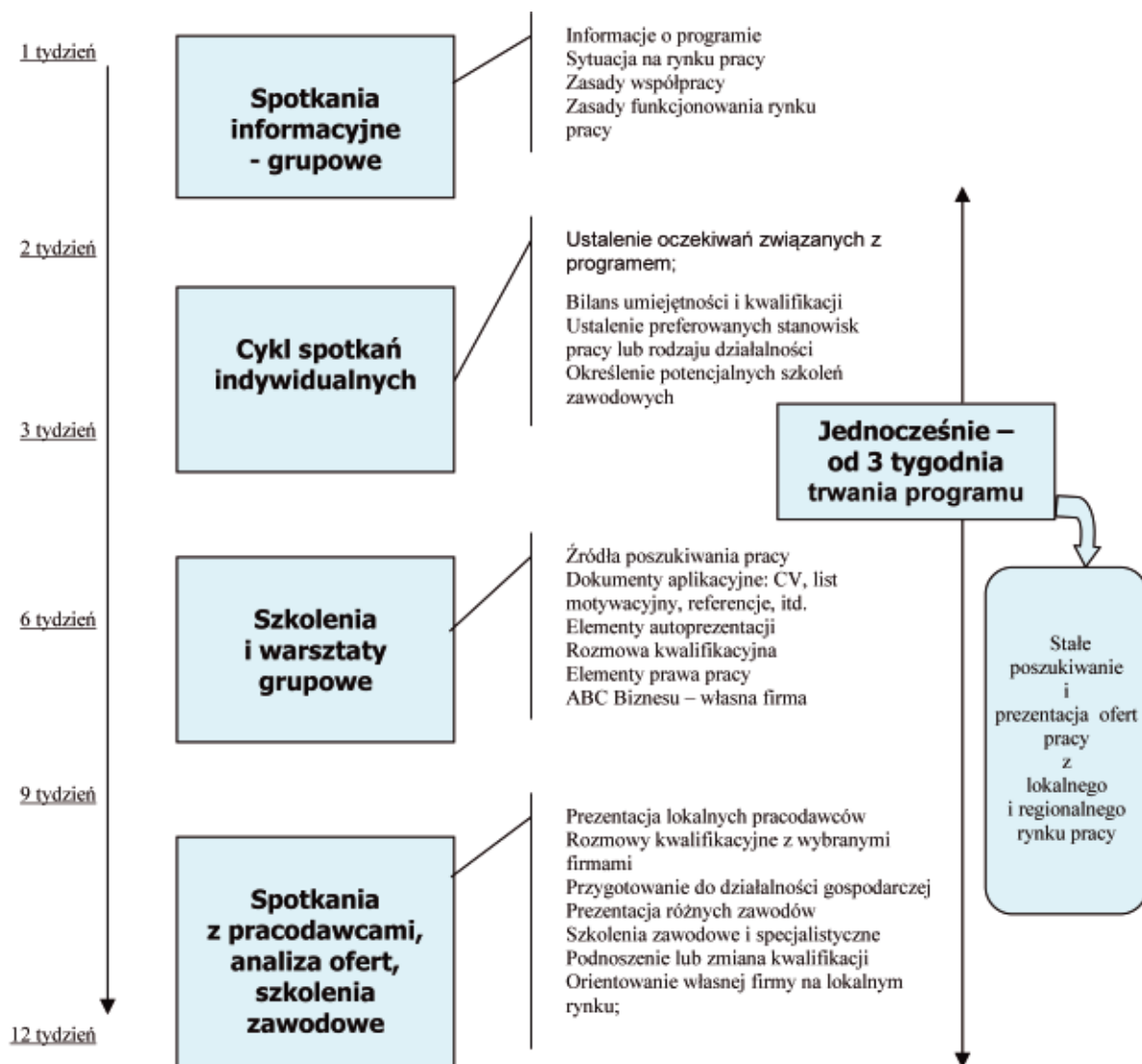
2.1.2. Czas trwania projektu

Optymalny czas trwania programu outplacementu uzależniony jest od tak wielu czynników, iż nie ma możliwości określenia go bez przyjęcia kilku założeń. Najczęściej organizowane programy trwają od 3 do 6 miesięcy, przy czym jest to czas realizacji usług przewidzianych w ramach programu i „opieki” doradców realizujących program nad konkretnymi uczestnikami programu. Programy komercyjne trwają zazwyczaj krócej niż programy finansowane ze środków PO KL. Dla przykładu, program outplacementu prowadzony przez wyspecjalizowaną firmę doradczą dla 100 zwalnianych pracowników jednego przedsiębiorstwa (biuro projektu w siedzibie lub najbliższych okolicach zwalnającego pracodawcy), obejmujący doradztwo indywidualne – według zapotrzebowania każdego z uczestników, warsztaty z zakresu rynku pracy – dla wszystkich chętnych oraz przekazanie każdemu pracownikowi minimum 2 odpowiadających oczekiwaniom ofert pracy powinien trwać około 3-4 miesięcy. Taki sam projekt realizowany w ramach Poddziałania 8.1.2 POKL, a więc obejmujący dodatkowo czas przygotowania dokumentacji, rozliczenia, sprawozdawczość i ewaluację może trwać 8-12 miesięcy. To założenie dotyczy projektu oferującego raczej podstawowy pakiet usług, dlatego w przypadku wprowadzenie dodatkowych elementów powinniśmy założyć odpowiednio dłuższy czas realizacji.

2.1.3. Harmonogram projektu

Po opracowaniu najważniejszych założeń dla projektowanego programu oraz określeniu czasu trwania projektu należy przygotować wstępny harmonogram realizacji projektu uwzględniający elementy charakterystyczne dla projektów PO KL (czas przygotowania dokumentacji, rozliczenia, sprawozdawczość, ewaluacja, etc.) oraz harmonogram realizacji części merytorycznej. Ważne jest, aby warstwa doradczo-szkoleniowa programu miała określony „scenariusz”, według którego realizowane są usługi oferowane w ramach programu. Przebieg programu i rozłożenie czasowe poszczególnych jego elementów powinny być znane już na etapie rekrutacji uczestników programu tak, aby każda osoba zainteresowana programem miała świadomość terminów realizacji poszczególnych elementów programu oraz czasu, jaki należy zarezerwować na uczestnictwo w działaniach przewidzianych programem. Na następnej stronie prezentujemy przykładowy, bardzo schematyczny harmonogram realizacji poszczególnych usług w ramach programu outplacementu grupowego (obejmującego również doradztwo indywidualne).

Rys. 1. Przykładowy harmonogram usług doradczych i szkoleniowych realizowanych w ramach 3-miesięcznego programu outplacementu dla grupy ok. 100 osób



Źródło: Materiały wewnętrzne firmy L.GRANT.

2.2 Pierwsze działania organizacyjne

Niezależnie od formy realizowanego programu outplacementu, pierwszym etapem jest przygotowanie zaplecza organizacyjnego, informacji o programie oraz rekrutacja uczestników. Przystępując do realizacji programu outplacementu powinniśmy być świadomi potrzeb organizacyjnych, rzeczowych i technicznych wspierających pracę zespołu realizującego projekt.

2.2.1. Biuro projektu

Biuro projektu powinno być wyposażone w telefony oraz dostęp do Internetu. Zasadniczo każdy pracownik projektu pracuje na komputerze i powinien dysponować możliwością wydruku i/lub kserowania dokumentów. Z punktu widzenia zajmowanej powierzchni, warto zdawać sobie sprawę, że przed organizatorami okres intensywnych spotkań indywidualnych oraz warsztatów grupowych.

Spotkania indywidualne to czas rozmowy doradcy zawodowego z osobą korzystającą ze wsparcia. Zważywszy na szczególny rodzaj kontaktu doradcy zawodowego z uczestnikiem, dobrze jest, aby spotkania indywidualne mogły odbywać się w osobnych pokojach lub warunkach zapewniających dyskrecję. Liczba pomieszczeń na spotkania indywidualne podyktowana jest liczbą planowanych jednocześnie spotkań.

Warsztaty i szkolenia odbywają się zazwyczaj w grupach nie przekraczających 15 uczestników, co determinuje minimalną wielkość sali szkoleniowej, jaką powinniśmy dysponować. Pamiętajmy także o standardowym wyposażeniu szkoleniowym do dyspozycji: flipchart, markery, rzutnik multimedialny, laptop, przybory do pisania, kartki papieru (duże i mniejsze arkusze), notatniki.

Doświadczenie uczy, że w trakcie trwania projektu sale zmieniają swoje przeznaczenie. Są okresy intensywnych spotkań indywidualnych, po których następują bloki warsztatowe. Można zatem założyć, że w wielu przypadkach sala szkoleniowa będzie również wykorzystywana jako salka do spotkań indywidualnych.

Artykuły i sprzęty biurowe przydatne przy realizacji projektu to: papier, długopisy, mazaki, spinacze, dziurkacze, pinezki, taśmy klejące, nożyczki, notatniki, komputery, drukarka, ksero, segregatory, szafy na dokumenty, zszywacze, pamięć przenośna (np. typu USB), koszulki na dokumenty, tablice ogłoszeniowe (np. korkowe), drobne produkty spożywcze i naczynia na potrzeby spotkań indywidualnych i prac zespołu.

W przypadku projektów outplacementu realizowanych dla pracowników jednego pracodawcy lub dla osób zamieszkujących na stosunkowo niewielkim obszarze, biuro projektu posiada w swoim zapleczu zarówno miejsce pracy zespołu, jak i przestrzeń wykorzystywaną na potrzeby spotkań z uczestnikami. Miejscu temu nadaje się za zwyczaj nazwę wskazującą na rozwój bądź zmianę kariery zawodowej, np. Centrum Adaptacji Zawodowej, Centrum Aktywizacji, Biuro Rozwoju Kariery itp.

Trudniej natomiast o takie nazewnictwo w przypadku projektów o formule otwartej realizowanych np. dla wszystkich zainteresowanych beneficjentów danego województwa, w których zakłada się wynajem pomieszczeń po zebraniu grupy – w miejscu najbardziej dogodnym dla uczestników, ale często również z dala od biura projektu. Warto w takiej sytuacji zadbać o podobne sformułowania w nazwie projektu.

2.2.2. Zespół realizujący projekt

Skład zespołu projektowego każdorazowo będzie podyktowany zakresem świadczonych usług. Poniżej postaramy się wskazać głównych specjalistów pracujących przy realizacji oraz ewentualne sugestie w przypadku programów rozbudowanych o dodatkowe usługi. Na potrzeby realizacji projektów EFS każda z usług może być wykonywana zarówno przez członków zespołu, jak i poprzez zakup określonej usługi na rynku.

Opisując zespół, abstrahujemy od form współpracy specjalistów z wykonawcą projektu, gdyż decyzje takie są podejmowane na etapie przygotowywania projektu i zależą od wielu czynników (np. doświadczenia i potencjału projektodawcy). Z punktu widzenia efektywności i jakości realizowanych celów outplacementu, forma współpracy pomiędzy beneficjentem środków a zespołem realizującym nie ma większego znaczenia.

Menedżer (kierownik) projektu. Do jego zadań należy na początku dobór wszystkich współpracowników, a następnie dbałość o realizację założonych celów projektu i okresowe raportowanie zleceniodawcy o postępach w projekcie. Bardzo dużym atutem kandydata na kierownika jest doświadczenie w pracy doradczej i szkoleniowej z osobami poszukującymi pracy, które daje wyobrażenie o potrzebach uczestników projektu oraz pomaga w nadzorowaniu pracy doradców zawodowych. Kierownik dba o sprawną organizację i dostarczanie niezbędnego zaplecza do pracy z uczestnikami. Jest również „twarzą projektu” w kontaktach ze środowiskiem. Niektóre pozyskane przez pośredników pracy oferty wymagają spotkań bezpośrednich z właścicielami firm, dla których niejednokrotnie jedynymi partnerami rozmów są wyłącznie szefowie przedsiębiorstwa.

Doradcy zawodowi – prowadzą spotkania indywidualne z uczestnikami programów outplacementu. Doradcy często posiadają bardzo szerokie doświadczenie zawodowe. Osoby działające w tej profesji na rynku komercyjnym posiadają dodatkowo szeroko pojęte kompetencje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi: rekrutacji, rozwoju pracowników, szkoleniach. Zasadniczo są bardzo dobrze przygotowani zarówno do prowadzenia spotkań indywidualnych, jak i warsztatów grupowych. Efektywność ich pracy uzależniona jest w dużej mierze od umiejętności nawiązania pełnych zaufania relacji z osobą poszukującą pracy.

Trenerzy – z racji doświadczenia, rolę trenerów przejmują często również doradcy zawodowi, ale zazwyczaj w obszarze umiejętności poruszania się po rynku pracy. W przypadku oferowania w trakcie projektu szkoleń i warsztatów z innej tematyki, zwykle konieczne będzie nawiązanie współpracy z trenerami danej specjalizacji lub zakup szkoleń w specjalistycznej jednostce szkoleniowej.

Pośrednicy pracy / analitycy rynku pracy – wymagania wobec pracowników na tym stanowisku to umiejętność swobodnego poruszania się w Internecie w celu wyszukiwania informacji gospodarczych oraz umiejętność prowadzenia rozmów telefonicznych i łatwość w nawiązywaniu kontaktów z ludźmi. Doświadczeni analitycy rynku pracy posiadają dodatkowo bogaty zasób informacji na temat otoczenia gospodarczego w regionie, co ułatwia im docieranie do większej ilości informacji z rynku pracy.

Pokrótkie scharakteryzowane powyżej stanowiska stanowią trzon zespołu realizującego outplacement. Liczebność specjalistów uzależniona jest oczywiście od liczby osób oczekujących na wsparcie. W przypadku projektów współfinansowanych ze środków EFS (zwłaszcza tych przyjmujących formułę otwartą, np. dla osób z danego województwa) należy jeszcze uwzględnić pracę zespołu wsparcia, odpowiedzialnego za obsługę strony formalnej, charakterystycznej dla projektów unijnych. Do zespołu wsparcia możemy zaliczyć np. pracownika sekretariatu, specjalistę ds. monitoringu i raportowania, specjalistę do spraw rozliczeń, pracownika merytorycznego, asystenta ds. rekrutacji i organizacji itp.

2.2.3. Przygotowanie podstawowej dokumentacji i informacji o programie

Jednym z pierwszych zadań administracyjnych jest przygotowanie odpowiednich materiałów informacyjnych o realizowanym programie. Materiały informacyjne zawierające podstawowe informacje o przebiegu i celach programu, w zależności od typu prowadzonego programu mogą być przeznaczone dla:

- potencjalnych uczestników programu – informujące o przeznaczeniu programu i zachęcające do uczestnictwa w programie,
- środków masowego przekazu – z informacją o planowanych działaniach, rodzaju udzielanego wsparcia oraz grupie docelowej, w celu promocji programu w lokalnym otoczeniu,
- pracodawców oraz instytucji lokalnego otoczenia gospodarczego – z informacją o grupie docelowej oraz korzyściach płynących z zatrudnienia „absolwentów” programu, zachęcające do udostępniania informacji o pojawiających się ofertach pracy.

Materiały informacyjne powinny być aktualizowane w miarę postępów w realizacji programu.

W zależności od zobowiązań formalnych oraz sposobu dokumentowania realizowanych działań, powinniśmy również przygotować podstawową dokumentację administracyjną, w ramach której można wyodrębnić wzory takich dokumentów jak:

- formularz zgłoszeniowy dla uczestników programu,
- karty pracy doradców i pośredników pracy,
- listy obecności na szkoleniach,
- potwierdzenia konsultacji i sesji doradczych,
- wzór informacji o ofercie pracy, etc.

Warto przygotować odpowiednią liczbę formularzy i dokumentów, aby w momencie rozpoczęcia programu obsługa uczestników przebiegała sprawnie i profesjonalnie.

2.2.4. Rekrutacja uczestników programu

Uczestnikami programów outplacementu w ramach PO KL mogą być osoby, które straciły pracę z przyczyn dotyczących zakładu pracy w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy przed dniem przystąpienia do projektu a także osoby przewidziane do zwolnienia lub zagrożone zwolnieniem z pracy z przyczyn zakładu pracy, zatrudnione u pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne. Dotarcie do osób spełniających te kryteria możliwe jest na szereg różnych sposobów, przykładowo:

- przy współpracy pracodawców, którzy zgłosili zamiar przeprowadzenia zwolnień grupowych (informację tego typu można uzyskać w powiatowych urzędach pracy, które informowane są przez pracodawców o takim zamiarze),
- poprzez kontakty z pracodawcami przechodzącymi procesy restrukturyzacyjne, modernizacyjne i adaptacyjne,
- przy współpracy powiatowych urzędów pracy – dystrybucja informacji o realizowanym programie wśród osób dokonujących rejestracji jako osoby bezrobotne lub poszukujące pracy,
- poprzez ogłoszenia i informacje w środkach masowego przekazu.

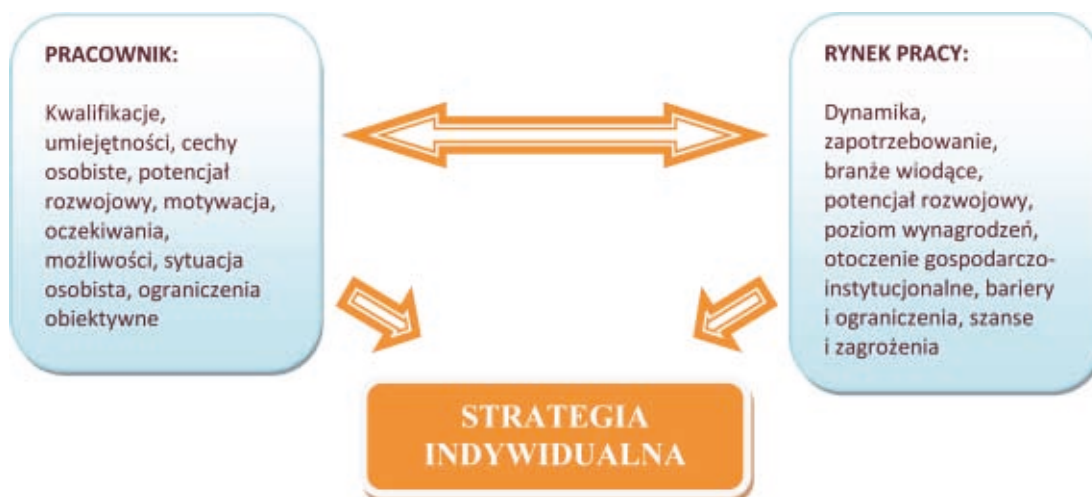
W zależności od grupy docelowej, do jakiej kierujemy nasz program, na proces rekrutacji uczestników warto zarezerwować od 2 do 6 tygodni.

2.3. Usługi składające się na program outplacementu

W obszarze usług i propozycji mogących zaistnieć jako część programu outplacementu notujemy stały i dynamiczny rozwój. Z jednej strony dzieje się to za przyczyną indywidualnego dopasowywania programów do potrzeb klienta komercyjnego, z drugiej za przyczyną zmiany strategii wdrażania Poddziałania 8.1.2, która dopuszcza coraz szersze możliwości wsparcia finansowego dalszej aktywności zawodowej osób na rynku pracy. W rozdziale poświęconym usługom składającym się na program outplacementu, zamieścimy opisy bardzo szerokiego spektrum działań, co nie oznacza, że w każdym programie wszystkie elementy powinny być uwzględnione. Chcieliśmy jednak dać Czytelnikowi możliwość stworzenia przedsięwzięcia jak najlepiej odpowiadającego na problemy, które zamierza poprzez projekt rozwiązać.

2.3.1. Uwagi ogólne dotyczące zakresu merytorycznego programów outplacementu

Jednym z filarów powodzenia programu jest wypracowanie z każdym uczestnikiem indywidualnej strategii adaptacji zawodowej. Do opracowania takiej strategii potrzebne jest skonfrontowanie indywidualnych cech, umiejętności, oczekiwań i możliwości uczestnika programu z sytuacją na lokalnym rynku pracy oraz jak największą ilością opcji dalszego rozwoju zawodowego i podjęcie wspólnej decyzji, co do kierunków dalszych działań. Strategia indywidualna może być inspirowana przez doradcę, natomiast decyzja o wyborze jej kierunków musi być odpowiedzialnym zobowiązaniem uczestnika programu. W ten sposób jest on w pełni zaangażowany w jej realizację. Efekty takiego podejścia, przy stałym wsparciu doradcy oraz analityków rynku są widoczne już w ciągu kilku tygodni.



W momencie opracowania strategii indywidualnej rozpoczyna się właściwa, aktywna promocja uczestnika programu na rynku pracy. Pracownik stawia swoje pierwsze kroki na zewnętrznym rynku pracy z jasno określoną wizją swoich działań, co gwarantuje wysoki poziom motywacji wewnętrznej, ukierunkowuje podejmowane wysiłki i daje poczucie większej spójności i bezpieczeństwa. W tym czasie uczestnik jest wspierany przez doradcę poprzez konsultacje indywidualne oraz nabywa nowe umiejętności podczas szkoleń i warsztatów.

2.3.2. Praca indywidualna z uczestnikiem programu outplacementu.

Zakres merytoryczny pracy indywidualnej doradcy prowadzącego program z uczestnikiem może być bardzo szeroki i polega w głównej mierze na podejmowaniu przez doradcę takiego oddziaływania, które pomaga uczestnikowi bądź uczestnikom spotkań w zdefiniowaniu i osiągnięciu celów zawodowych. Należy jednak pamiętać, że najważniejszą rolą doradcy zawodowego nie jest pomoc w określeniu jakichkolwiek czy wymarzonych przez klienta celów, ale wspólne zdefiniowanie takich, które są optymalnie dopasowane do jego predyspozycji i możliwości zawodowych.

Zakres spotkań powinien być dopasowany do potrzeb uczestników, dlatego zazwyczaj tematyka określana jest w odniesieniu do konkretnej grupy odbiorców albo wręcz dopiero ustalana pomiędzy doradcą a uczestnikiem podczas pierwszego spotkania.

W czasie trwania programu uczestnik powinien otrzymać wsparcie emocjonalne w zakresie pokonania stresu związanego z utratą pracy oraz wątpliwości, które rodzą się przy pierwszym kontakcie z rynkiem pracy. Jest to proces równoczesny z indywidualnym przygotowaniem do poruszania się po rynku pracy, w ramach którego koncentrujemy się na zagadnieniach wymagających szczególnej uwagi z punktu widzenia skuteczności poruszania się po rynku pracy danej osoby. Proces wsparcia i doradztwa indywidualnego może obejmować następujące zagadnienia:

- wsparcie emocjonalne/psychologiczne, wzbudzenie motywacji do działania i osobistego zaangażowania uczestnika w rozwój swojej kariery, wykształcenie postaw zorientowanych na działanie,
- analiza potencjału zawodowego oraz osobistego uczestnika programu. Wykorzystanie różnych technik oceny (wywiad kompetencyjny, studia przypadków, formularze sytuacyjne, testy psychometryczne, kwestionariusze osobowości, testy kompetencyjne i analityczne, etc.) – wskazanie na mocne i słabe strony danej osoby pod kątem jej zainteresowań zawodowych,
- określenie głównych kierunków dalszego rozwoju zawodowego na podstawie sporządzonego bilansu kompetencji,
- opracowanie strategii działań na rynku pracy – techniki kontaktu i docierania do potencjalnych pracodawców, auto-prezentacja, orientacja zawodowa pod kątem poszczególnych firm, techniki podnoszenia skuteczności kontaktów z pracodawcami, etc.,
- konsultacje i wsparcie w zakresie przygotowania zindywidualizowanych dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjne, referencje, etc.),
- konsultacje dotyczące dokumentów aplikacyjnych z uwzględnieniem różnych grup odbiorców, firm, branż oraz osób pierwszego kontaktu,
- przygotowanie do rozmów kwalifikacyjnych i nawiązywania kontaktów z pracodawcami, opracowanie indywidualnych sposobów prezentacji,
- opracowanie listy potencjalnych pracodawców oraz branż będących w kręgu zainteresowań uczestnika programu,
- opracowanie bazy dostępnych szkoleń zawodowych oraz oferty edukacyjnej pod kątem potrzeb uczestników, wsparcie w zakresie kontaktów z urzędami pracy, ZUS i innymi instytucjami, doradztwo w zakresie wykorzystania środków UE na podniesienie kwalifikacji lub rozpoczęcie działalności gospodarczej,
- bieżące konsultacje w zakresie podnoszenia zdolności komunikacyjnych, umiejętności negocjacyjnych w kontakcie z pracodawcą, odpowiedzi na tzw. „pytania ukryte”, reakcji w sytuacjach stresowych, etc.,
- pełne wsparcie w zakresie elementów prawa pracy, ubezpieczeń społecznych, organizacji własnej działalności gospodarczej oraz innych kwestii formalnych dotyczących zmiany pracy,
- indywidualny trening dotyczący wykorzystania źródeł informacji o wolnych miejscach pracy (media, Internet, kontakty osobiste, etc.).

Wymienione powyżej obszary wymagają w niektórych punktach szerszego omówienia, gdyż w zależności od narzędzi, jakimi posługuje się doradca zawodowy, powodują konieczność zaplanowania dodatkowych zasobów finansowych i czasowych. Proces doradczy oparty wyłącznie na kompetencjach i wiedzy doradcy zawodowego, który obejmowałby „przepracowanie” wszystkich powyższych etapów bez użycia jakichkolwiek wystandaryzowanych narzędzi diagnostycznych, zajmie około 6-8 godzin pracy doradcy zawodowego z każdym z uczestników – wliczając pracę w obecności oraz w imieniu i na rzecz uczestnika.

2.3.2.1. Wsparcie emocjonalne oraz budowanie zaangażowania

Sytuacja utraty pracy jest zaliczana do bardziej stresujących zdarzeń w życiu człowieka. W początkowym etapie trwania programu ważne jest dostarczenie uczestnikom wsparcia emocjonalnego, pomagającego przezwyciężyć sytuację kryzysową. Każdy zwolniony będzie reagował inaczej, dlatego długość trwania wsparcia emocjonalnego również będzie indywidualnie dobierana. Jest taka grupa uczestników, dla których zwolnienie było impulsem do wytężonej aktywności z własnej inicjatywy. Jednak najczęściej pojawiające się reakcje na bezrobocie to: niepewność, złość na byłego pracodawcę, zniechęcenie do jakiegokolwiek działania, zaniżona samoocena, apatia, brak wiary w możliwość zdobycia nowej pracy, krytyczne nastawienie do deklaracji pomocy ze strony doradcy i pośrednika pracy, czasem cynizm maskujący bezradność. Niejednokrotnie pod zasłoną takich emocji kryje się również brak możliwości porozmawiania z kimkolwiek o swoim położeniu. Rolą doradcy zawodowego na tym etapie jest nawiązanie relacji zaufania i ukazanie wszystkich (jasnych i ciemnych) stron obecnego położenia. Wiele w takiej sytuacji zależy od indywidualnych predyspozycji i kompetencji społecznych doradcy zawodowego: umiejętności słuchania, empatii, możliwości poświęcenia odpowiedniej ilości czasu. Należy jednak podkreślić, że wsparcie emocjonalne nie jest celem samym w sobie. Rolą doradcy zawodowego na tym etapie jest pokazanie, że emocje nie muszą być destruktywne – mogą również (i powinny) działać na korzyść osoby poszukującej pracy. Finałem wsparcia emocjonalnego jest jasny sygnał, że oto „mamy wobec Pani/Pana jasny plan działania, który pomoże w znalezieniu nowej pracy”. Tym samym odpowiadamy na bardzo częste w takich sytuacjach zagubienie bezrobotnych wypowiedziane często jako: „co ja teraz będę robił/a”. Nowy plan oznacza nowe zadania, do wykonania których niezbędna jest energia życiowa i pozytywne nastawienie. Tym samym doradca zawodowy finalizuje wsparcie emocjonalne, ukazując, na czym będzie polegało wsparcie instrumentalne (przekazywanie informacji na temat konkretnych sposobów postępowania w obszarze poruszania się po współczesnym rynku pracy, prowadzenia rozmów z pracodawcami, autoprezentacji, negocjacji płacowych, zagadnień z zakresu prawa pracy, założenia własnej działalności gospodarczej). Wsparcie instrumentalne idzie w parze z wsparciem informacyjnym, polegającym na dostarczaniu informacji zwrotnych o skuteczności podejmowanych przez osobę wspieraną działań zaradczych. Wszystkie podejmowane w tym zakresie kroki powinny prowadzić do wzbudzenia zaangażowania uczestnika projektu.

2.3.2.2. Badanie kompetencji i określanie predyspozycji zawodowych

Dobrze przygotowane dokumenty aplikacyjne uczestników outplacementu są jednym z ważniejszych „kamieni milowych” składających się na cały proces doradczy. Nie możemy jednak dokonać tego bez zebrania istotnych z punktu widzenia rynku pracy faktów na temat dotychczasowych osiągnięć uczestnika outplacementu. Etap badania potencjału zawodowego danej osoby powinien spełniać trzy zadania:

- prowadzić do powstania dokumentów aplikacyjnych,
- pomóc w podjęciu jasno sprecyzowanych kroków na rynku pracy (sformułowania tzw. Indywidualnego Planu Działania),
- zwiększyć samoświadomość uczestnika programu – zwłaszcza w obszarze mocnych stron zawodowych i osobistych.

Wobec tak postawionych celów, należy odpowiedzieć na pytanie, jakie obszary powinny być badane. Innymi słowy, jakie czynniki składają się na potencjał zawodowy pracowników. Pomocne będzie wyróżnienie obszarów zawodowych:

Kompetencje zawodowe – wiedza, doświadczenie i umiejętności związane bezpośrednio z wykonywaną pracą zawodową. Zaliczamy do nich znajomość konkretnego „fachu” lub specjalizacji zawodowej, liczbę lat przepracowanych na rzecz wykonywania obowiązków na stanowisku, zbiór umiejętności wykorzystywanych w codziennej pracy oraz znajomość klimatu i organizacji środowiska pracy.

Kwalifikacje obejmują uzyskaną wiedzę oraz dotychczasowe osiągnięcia zawodowe. Zaliczamy do nich wykształcenie, odbyte kursy i uzyskane dyplomy, zajmowane stanowiska i osiągnięte awanse zawodowe oraz działalność dodatkową związaną z profesjonalizacją swojej pracy.

Predyspozycje obejmują cechy osobowościowe i temperamentalne oraz zdolności, na które składają się ogólna sprawność intelektualna i uzdolnienia specjalne.

Niekiedy z grupy predyspozycji możemy wyłonić umiejętności i zdolności, czyli grupę naszych atrybutów pozazawodowych, które również przyczyniają się do osiągnięcia dobrych wyników w pracy. Zaliczamy do nich między innymi poziom inteligencji, odporność na stres, talenty, otwartość na nowe doświadczenia, zainteresowania, poziom motywacji wewnętrznej itp.

Znacznym ułatwieniem dla doradców zawodowych jest przygotowanie bądź zakup na potrzeby projektu narzędzi diagnostycznych kompetencje kwalifikacje i predyspozycje zawodowe uczestników programu. Rolą najprostszych kwestionariuszy samooceny lub wykazów zawodów jest pomoc doradcy w pozyskaniu informacji podstawowych na temat klienta. Bardziej zaawansowane narzędzia dostarczają zarówno pakietu kompleksowych wiadomości dla doradcy, jak i wspomagają samego uczestnika w dochodzeniu do lepszego samopoznania oraz zwiększają jego motywację do rozwoju zawodowego. Dużą część wśród testów potencjalnie przydatnych w doradztwie zawodowym, stanowią narzędzia przeznaczone wyłącznie dla osób z tytułem magistra psychologii. Psychologowie bardzo często parają się doradztwem zawodowym, ale posiadanie takiego wykształcenia nie jest obecnie wymagane, aby wypełniać z powodzeniem zadania doradcze. Większość pracujących dzisiaj na rynku doradców zawodowych posiada wykształcenie humanistyczne (psychologowie, socjologowie, pedagodzy, nauczyciele, specjaliści z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi), co nie zamyka tej profesji również na pozostałe kierunki. Niemniej, psychologiczne narzędzia oceny zarezerwowane są jedynie dla psychologów, stąd można zauważyć na rynku stałe poszukiwanie rozwiązań diagnostycznych nie wymagających tak ścisłego wykształcenia. Skoro przedmiotem diagnozy mają być umiejętności, zdolności i predyspozycje ogólne i szczegółowe oraz zainteresowania zawodowe i pozazawodowe, a wyniki takiej diagnozy mają stać się podstawą krótko- i długoterminowego planu rozwoju zawodowego, to takich rozwiązań dostarcza nam również praktyka selekcji pracowników. Poniżej zamieszczamy charakterystykę wybranych narzędzi przydatnych w pracy doradcy zawodowego, których stosowanie nie wymaga zaangażowania psychologa.

2.3.3. Przykładowe narzędzia stosowane w ocenie kompetencji i potencjału zawodowego

Wszystkie poniższe zadania mogą być stosowane jako oddzielne narzędzia lub pełny pakiet diagnostyczny. Używanie w praktyce wybranych rozwiązań może być stosunkowo niedrogą i skuteczną pomocą dla doradcy zawodowego. Stosowanie całego pakietu wymaga natomiast zaawansowanych przygotowań, ale stanowi zarazem niezwykle bogatą i wysoce diagnostyczną wartość zarówno dla doradcy zawodowego, jak i dla uczestnika outplacementu.

Testy kompetencyjne, w przeciwieństwie do kwestionariuszy osobowości, nie opierają się na samoocenie badanych osób, lecz na posiadanych umiejętnościach, wiedzy i postawach wymaganych do odpowiedzi na pytania zawarte w teście. Niestety, z punktu widzenia doradcy zawodowego, istnieje pewna niedogodność, ponieważ wyniki nie dają odpowiedzi na pytanie, do jakiego typu zawodów najbardziej nadaje się badany uczestnik. Mogą jedynie odpowiedzieć, w jakim stopniu badana osoba jest przygotowana do stanowiska, na które test został przygotowany. Innymi słowy, test kompetencyjny przygotowujemy jest dla danego stanowiska, dlatego powinniśmy przygotować tyle testów, dla ilu stanowisk chcemy sprawdzić kompetencje uczestników projektu. Każde pytanie przedstawia opis sytuacji interpersonalnej lub zadaniowej oraz trzy możliwe sposoby postępowania. Pytania są tak przygotowane, że wymagają od badanego określonego poziomu odpowiednich kompetencji pozwalającego na zrozumienie opisywanych sytuacji oraz przewidzenie konsekwencji proponowanych rozwiązań. Niewielka część pytań odnosi się wprost do wiedzy i doświadczenia zawodowego badanego. Odpowiedzi na pytania testowe są tak sformułowane, aby nie stanowiły jednoznacznie dobrych lub złych rozwiązań. Wybory odpowiedzi dostarczają informacji o wiedzy, umiejętnościach oraz postawach badanego. Ponieważ testy kompetencyjne powinny być przygotowywane na potrzeby konkretnego stanowiska, zdają swój egzamin w projektach outplacementu, które zakładają przygotowanie uczestników do pracy w jakiejś z góry założonej profesji.

Zadania grupowe – zadania, w których osiągnięcie celu zadanego w treści zadania zależy od umiejętności kandydatów do współpracy w grupie. Wskazuje również na ich indywidualne predyspozycje w konfrontacji z rolami przyjmowanymi przez inne osoby. Przykłady: przedsięwzięcia negocjacyjne, zadania abstrakcyjne (kreatywność), zadania strategiczne, sytuacje kryzysowe, konflikty, posiedzenia zarządu, etc. Uczestnicy otrzymują ogólną treść zadania oraz cele. Po zadaniu otrzymują informację zwrotną ze strony doradcy zawodowego na temat predyspozycji. Tego typu zadania mogą być również nagrywane kamerą wideo.

Zadania indywidualne – podobne tematycznie do ww. zadań grupowych, jednak tutaj kandydat przygotowuje samodzielnie propozycję rozwiązania i musi „obronić” ją przed zespołem oceniającym.

Doradca zawodowy sprawdza dzięki temu umiejętności uczestnika programu, a sam uczestnik ma okazję wypracować niektóre zachowania i skorygować błędy w celu np. korzystniejszej autoprezentacji na rozmowach kwalifikacyjnych

Kwestionariusze sytuacyjne – zestaw wzajemnie powiązanych ze sobą sytuacji, zdarzeń oraz faktów, do których musi się odnieść kandydat wskazując na swoje decyzje, wybory oraz zachowania w konfrontacji z zespołem oceniającym.

Studium przypadku – złożone sytuacje biznesowe z pakietem danych dodatkowych, wymagające dogłębnej analizy i podania swoich rozwiązań. Zadania są skomplikowane, ale w efekcie pokazują rzeczywiste umiejętności analizy problemów, podejmowania decyzji, wnikliwość kandydatów, znajomość realiów gospodarczych, etc.

Zadania typu in-basket – tzw. koszyk z pocztą – zestaw przeróżnych sytuacji codziennych o różnym poziomie ważności wymagający uporządkowania oraz określenia priorytetów.

Zadania kontekstowe – zestaw pytań ułożonych w formie testu odnoszący się do pakietu różnych informacji prasowych, które otrzymują kandydaci. Bada przede wszystkim umiejętność analitycznego i logicznego myślenia, spostrzegawczość, umiejętność szybkiego wyciągnięcia wniosków.

Tak jak zaznaczyliśmy powyżej, stosowanie całego pakietu powyższych zadań wymaga zaawansowanych przygotowań i dużej ilości czasu ponieważ każde z zadań bada jedynie wycinek. Warto zatem wspomnieć również o narzędziach (nie tylko dla psychologów), opracowanych w ten sposób, aby wyniki dawały możliwie najszerszy obraz osoby zainteresowanej doradztwem zawodowym. Jednym z takich narzędzi jest tzw. Kwestionariusz Potencjału Zawodowego CCQ.

Kwestionariusz Potencjału Zawodowego CCQ

Narzędzie wykorzystywane zarówno w doradztwie zawodowym jak i o projektach doboru, selekcji i oceny pracowników. CCQ (Career Capital Questionnaire) pozwala na ocenę obszarów naturalnych predyspozycji zawodowych badanego. Za pomocą testu identyfikowane są te typy aktywności, w których dana osoba przejawia największe naturalne możliwości rozwoju kompetencji zawodowych. Kwestionariusz oparty jest na koncepcji osobowości C.G. Junga i jej późniejszej interpretacji dokonanej przez K. Briggs i I. Myers, które opracowały znany na całym świecie wskaźnik typu osobowości MBTI. Jest on dzisiaj wykorzystywany powszechnie na całym świecie w doradztwie zawodowym, rekrutacji i coachingu. Kwestionariusz CCQ jest autorską adaptacją tej metody do warunków polskich przeprowadzoną przez firmę L.GRANT. Wynikiem badania jest przygotowany Profil Potencjału Zawodowego, który zawiera następujące informacje:

- wiadomości ogólne: zdolności analityczne, sposób uczenia się,
- osobiste kompetencje: intelektualne kompetencje zawodowe, inteligencja,
- zawodowe kompetencje: inicjatywa i dynamizm, motywacja, odporność na stres, kreatywność,
- społeczne kompetencje zawodowe: styl komunikacji, asertywność, rozwiązywanie konfliktów i negocjacje, umiejętność pracy zespołowej,
- organizacyjne kompetencje zawodowe: organizacja i planowanie, zarządzanie czasem, podejmowanie decyzji, styl kierowania,
- prognozy dalszego rozwoju zawodowego,
- podsumowanie mocnych i słabych stron,
- sugestie dotyczące optymalnej ścieżki zawodowej.

Wyniki testu pozwalają z dużym prawdopodobieństwem ocenić zachowania uczestników w wielu sytuacjach zawodowych. Wskazują na predyspozycje do pełnienia różnego rodzaju funkcji zawodowych, co stanowi bardzo dobry materiał do wyboru przez doradcę zawodowego dalszych kierunków pracy z uczestnikiem outplacementu.

Oprócz opisanych powyżej, przykładowych metod diagnostycznych na rynku dostępnych jest wiele innych metod, które doradcy mogą wykorzystać w trakcie pracy indywidualnej z uczestnikami programu outplacementu. Z uwagi na dostępność innych opracowań na ten temat zagadnienie to w niniejszej publikacji nie będzie szerzej omawiane.

2.3.4. Szkolenia i warsztaty grupowe

Nie ma wyraźnego podziału pomiędzy zakresem tematycznym spotkań indywidualnych i warsztatów grupowych. Na podstawie wieloletniej praktyki sądzimy, że nie ma takiej kwestii doradczej, która nie mogłaby być omawiana na spotkaniach indywidualnych. Reguła ta nie działa jednak w drugą stronę, gdyż niektóre tematy poruszane są przez uczestników tylko na osobności – z doradcą, z którym została zawiązana więź oparta na zaufaniu. Warsztaty grupowe oraz inne wspólne spotkania uczestników w projektach outplacementu mają szczególne zadania. Po pierwsze, jest to czas, kiedy osoby w podobnej sytuacji życiowej widzą, że ich położenie nie jest wyjątkowe – w rozumieniu „wyjątkowo złe”. Wielu ludzi radzi sobie w takiej sytuacji nie ustając w poszukiwaniach, ponieważ rynek pracy jest miejscem dynamicznych zmian i pojawiających się wciąż nowych propozycji. Po drugie, w szkoleniach biorą udział ludzie o różnym poziomie energii i motywacji życiowej. Dobrze prowadzone warsztaty pomagają „zarazić” optymizmem uczestników w większym stopniu zdemotywowanych. Po trzecie, celem wielu warsztatów jest nabycie przez uczestników nowych umiejętności (np. skutecznej autoprezentacji, umiejętności negocjowania wynagrodzenia itp.). Praca w grupach pomaga w oswojeniu się z niejednokrotnie stresującymi dla wielu sytuacjami, jakimi są rozmowy kwalifikacyjne, konieczność mówienia o sobie czy prezentowania się przed grupą nieznanym osobom. Można wyróżnić cztery obszary, wokół których prowadzone są spotkania grupowe.

2.3.4.1. Warsztaty psychologiczne

Pełnią rolę swoistego wentylu bezpieczeństwa. Sytuacja zwolnienia oraz konieczności poszukiwania nowej pracy rodzi wśród uczestników wiele lęków, frustracji oraz negatywnych postaw, które stoją na przeszkodzie w rozpoczęciu konstruktywnej pracy nad sobą i poszukiwaniu nowego zatrudnienia. Doradcy zawodowi spotykają się często z postawami złości na zwalniającego pracodawcę, zniechęcenia, braku zaufania czy powątpiewania w skuteczność programu. Opinie takie powinny być wypowiedziane i wyjaśnione lub zneutralizowane w pierwszej fazie programów gdyż mają kluczowy wpływ na późniejsze zaangażowanie uczestników w poszukiwanie nowej pracy. Bardzo często dzieje się to właśnie podczas wstępnych spotkań grupowych, dlatego pierwsze godziny lub pierwsze dni pracy w grupach często przyjmują formę tzw. warsztatów psychologicznych, które zakładają „oczyszczenie atmosfery” w grupie oraz „podźwignięcie” wszystkich uczestników do podobnego poziomu motywacji. Wybrana tematyka warsztatów psychologicznych:

1. To, co wydaje się końcem, w rzeczywistości jest początkiem nowego – jak stanąć na nogi w sytuacji utraty pracy.
2. Budowanie poczucia własnej wartości w okresie poszukiwania pracy.
3. Podstawowe techniki radzenia sobie ze stresem.
4. Samoświadomość, poznanie tego, co przeszkadza, jest pierwszym stopniem w podążaniu ku wyznaczonym celom – pokonywanie oporu wobec zmian, wzbudzanie motywacji do działania.
5. Ja jako unikalna osoba – czynności, które umiem wykonywać najlepiej orientacja we własnych zasobach.

2.3.4.2. Warsztaty z zakresu umiejętności poruszania się po rynku pracy

Skupiają się na wszystkich zagadnieniach, które mają na celu pomoc w wejściu i poruszaniu się po rynku pracy. Ci uczestnicy programu, którzy pracowali dla jednego pracodawcy przez kilkanaście lub nawet kilkadziesiąt ostatnich lat, potrzebują wiedzy fundamentalnej z punktu widzenia każdego współczesnego kandydata do pracy. Poniżej kilka przykładowych tematów warsztatów, które możemy zrealizować w ramach programu outplacementu:

1. Bilans kompetencji zawodowych i cech osobistych – pierwszy krok w stronę nowej pracy.
2. Rynek pracy bez tajemnic. Poruszanie się po rynku pracy w erze cyfrowej.
3. Indywidualny Plan Działania w praktyce – od strategii do rozmowy z pracodawcą.
4. Skuteczna prezentacja mocnych stron zawodowych w CV i liście motywacyjnym.
5. Psychologia a kariera – wykorzystanie zaawansowanych metod oceny osobowości w budowaniu osobistego planu kariery (warsztat z wykorzystaniem testu Career Capital Questionnaire opartego o metodę MBTI®).
6. Nowoczesne metody rekrutacji od kuchni – jak przygotować się do Assessment Centre i sesji testowych.

7. Zamień rozmowę na ofertę. Interaktywny warsztat przygotowujący do rozmowy kwalifikacyjnej.
8. ABC prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Wszystkie warsztaty powinny być prowadzone w małych grupach liczących maksymalnie 12 osób i powinny mieć praktyczny charakter, z licznymi zadaniami aktywizującymi uczestników. Najbardziej efektywny jest podział warsztatów na jednodniowe bloki tematyczne.

2.3.4.3. Szkolenia i spotkania informacyjne

Celem tych spotkań jest zdobycie konkretnej wiedzy, która wiąże się z samym faktem utraty pracy, bądź jest konsekwencją wyboru konkretnej ścieżki zawodowej. Niektóre z nich trwają kilka godzin, inne nawet kilka dni. Do spotkań tego typu możemy zaliczyć:

1. Prawa i obowiązki osoby bezrobotnej – spotkanie z przedstawicielami urzędu pracy.
2. Nabywanie praw emerytalnych i rentowych – spotkanie z przedstawicielami ZUS.
3. ABC działalności gospodarczej – warsztaty dla osób planujących założyć firmę.

2.3.4.4. Szkolenia zawodowe

Złożone projekty outplacementu zawierają bogaty wybór propozycji dla osób poszukujących pracy. Jedną z nich mogą być dodatkowe fundusze przeznaczone na zmianę lub podwyższenie kwalifikacji zawodowych uczestników projektu. Dzieje się to poprzez udział osób bez pracy w kursach zawodowych prowadzących do uzyskania certyfikatów lub uprawnień zawodowych, np. na obsługę koparki, prawo jazdy kat. B, licencję doradcy ubezpieczeniowego, uprawnień do spawania itp. Rolą zespołu w projektach outplacementu dysponujących funduszami na szkolenia zawodowe jest dodatkowo kontakt z instytucjami szkoleniowymi oraz organizowanie całej logistyki dotyczącej formowania grup szkoleniowych.

2.3.5. Pośrednictwo pracy i pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy

Kolejnym elementem programów outplacementu są działania na rzecz pozyskiwania ofert pracy dostosowanych do kwalifikacji i preferencji uczestników. Mimo iż autorzy niniejszego podręcznika wielokrotnie doświadczyli, jak duże znaczenie dla pozytywnego odbioru programu ma skuteczne pośrednictwo pracy, to jednak warto pamiętać, że nie wszystkie programy muszą zawierać w swoich usługach ten właśnie komponent. Można w tym miejscu przywołać kilka opisanych w pierwszej części rodzajów outplacementu, w których etap poszukiwania pracy będzie drugoplanowy lub wręcz całkowicie pomijany:

- outplacement 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, przy pozostawieniu poszukiwania ofert pracy już samemu pracownikowi,
- outplacement zorientowany na przekwalifikowanie zawodowe – stosowany w przypadku konieczności zupełnej zmiany zawodu – koncentruje się na określeniu predyspozycji i motywacji uczestnika, a następnie wyborze ścieżki kształcenia i przyuczenia do nowego zawodu,
- outplacement zorientowany na rozwój przedsiębiorczości – doradztwo i indywidualna praca z uczestnikiem przy założeniu swojej własnej firmy,
- outplacement skoncentrowany na planowaniu przejścia na emeryturę – występuje często w połączeniu z Senior Executive Program – przygotowuje starszych menedżerów do zakończenia aktywnego życia zawodowego i transformacji zajęć w związku przejściem na emeryturę.

Z praktyki realizowanych w ostatnich latach programów outplacementu wynika, iż pośrednictwo pracy jest właśnie tą usługą, która jako pierwsza podawana jest przez uczestników programów pytanych o definicję outplacementu.

Dotyczy to głównie pracowników na stanowiskach wykonawczych, dla których cały pakiet usług doradczych identyfikowany jest de facto z rezultatem, jakiego oczekują – czyli zdobyciem nowego zatrudnienia. Stąd tak ważne jest, aby w projektach zawierających komponent pośrednictwa pracy zadbać o kompleksowe rozpoznanie lokalnego rynku pracodawców. Warto również pamiętać o tym, że skuteczne pośrednictwo pracy w projektach otwartych (np. dostępnych dla mieszkańców danego województwa) bardzo ułatwia rekrutację kolejnych uczestników. Bogaty wybór dobrze dobranych ofert pracy powoduje, że beneficjenci polecają projekt swoim znajomym będącym w podobnej sytuacji zawodowej.

Celem działań analityka rynku pracy jest pozyskiwanie jak największej ilości ofert z jawnego oraz ukrytego rynku pracy. Skuteczna praca pośredników (analityków) na jawnym rynku pracy uzależniona jest zarówno od kompetencji i predyspozycji wykonujących zadania pracowników, jak i zaplecza, jakie otrzymują do dyspozycji:

- każdy z pośredników powinien mieć stały dostęp do komputera, Internetu oraz telefonu,
- warto na potrzeby projektu kupować wszystkie ogólnopolskie oraz lokalne gazety publikujące ogłoszenia o pracę,
- dobrze jest, gdy w biurze programu dostępne są również stale aktualizowane oferty pracy z okolicznych powiatowych urzędów pracy, agencji doradztwa personalnego oraz biur pośrednictwa pracy z regionu.

Pozyskiwanie powyższych informacji sugeruje rozpoczęcie działań pośredników już od pierwszych dni trwania projektu w celu nawiązania kontaktów i pozyskania dokładnych informacji o wymienionych wyżej źródłach ofert pracy. Rynek jawny to pierwsza część pracy analityków. Należy również stale rozpoznawać i pozyskiwać oferty z tzw. ukrytego rynku pracy, do którego docieramy dzięki takim działaniom, jak:

- Kontakty bezpośrednie z firmami działających w regionie. Analitycy rynku pracy przygotowują szeroka listę pracodawców zatrudniających osoby o profilu zawodowym podobnym lub zbliżonym do uczestników programu i następnie kontaktują się z nimi w celu pozyskania informacji o powstających miejscach pracy. Jednocześnie prezentowane są sylwetki zawodowe wszystkich uczestników programu, którzy wyrażą zgodę na tego typu działania. Wszystkie pozyskane oferty pracy powinny być przekazywane bezpośrednio osobom spełniającym oczekiwania pracodawców oraz dostępne na bieżąco w biurze programu.
- Kontakty ze stowarzyszeniami branżowymi i zawodowymi oraz regionalnymi organizacjami gospodarczymi. Poprzez kontakty z tymi instytucjami jesteśmy w stanie dotrzeć z programem do kolejnej grupy potencjalnych pracodawców. Kontakty z tymi instytucjami powinny być utrzymywane przez cały okres trwania programu, a ewentualne oferty prezentowane uczestnikom na bieżąco.
- Kontakty z samorządami lokalnymi. Nawiązujemy ścisłą współpracę z samorządami lokalnymi wszystkich gmin regionu w celu promocji uczestników programu oraz pomocy w docieraniu do najlepiej rozwijających się firm w danym miejscu. Dodatkowo samorządy lokalne są cennym źródłem informacji o pojawiających się inwestycjach i przedsięwzięciach gospodarczych.
- Analiza nowych inwestycji w regionie. Poprzez systematyczne śledzenie wydarzeń gospodarczych w regionie dotrzemy do firm oraz instytucji, które planują nowe inwestycje na tym obszarze, prezentując im sylwetki uczestników programu.

W przypadku projektów outplacementu realizowanych dla grupy pracowników zwalnianych w jednym przedsiębiorstwie, pośrednicy pracy już na wstępie mogą uzyskać od pracodawcy część informacji ogólnych i od razu promować w otoczeniu gospodarczym grupy kandydatów z konkretnym doświadczeniem zawodowym. W przypadku projektów otwartych bardzo ważna jest ścisła współpraca pośredników z doradcami zawodowymi, ponieważ do poszukiwania ofert pracy niezbędne są dokumenty aplikacyjne uczestników projektu. Stąd też w wielu programach outplacementu jednym z pierwszych etapów doradztwa i szkoleń są zagadnienia związane z tworzeniem CV i listu motywacyjnego. Dobrze jest również, gdy analitycy rynku pracy mają możliwość kontaktu z uczestnikami projektu, ponieważ mogą uzyskać wiele informacji dodatkowych istotnych w kontakcie z pracodawcami.

Pozyskane oferty pracy mogą być udostępniane na kilka sposobów:

- a. tablice informacyjne w pomieszczeniach projektu,
- b. drukowane listy ofert pracy wręczane przy okazji spotkań bezpośrednich,
- c. kontakt telefoniczny z uczestnikami,

- d. kontakt mejlowy z uczestnikami, newslettery projektowe,
- e. specjalnie wydzielone strefy on-line na stronach www projektu.

Pośrednictwo pracy to nie tylko pozyskiwanie informacji o ofertach pracy. W ramach promocji uczestników projektu analitycy prowadzą szeroką akcję informacyjną, organizują giełdy pracy oraz zapraszają do biura projektu pracodawców zainteresowanych spotkaniem z większymi grupami pracowników.

2.4. Wskazówki dla doradców determinujące skuteczność pomocy indywidualnej w programach outplacementu

Skuteczność pomocy oferowanej osobom zwalnianym z restrukturyzowanych przedsiębiorstw uzależniona jest od kilku czynników. Aby pomoc była skuteczna powinna przede wszystkim być:

1) Przyjęta i zaakceptowana przez pracownika

Jest to niezwykle istotny warunek. Wydawać by się mogło, że osoba zwalniana chętnie skorzysta z każdej oferowanej jej pomocy. Okazuje się jednak, że tak nie jest. Wiele osób przyjmuje postawę buntu i nastawia się negatywnie do każdej inicjatywy swojego byłego pracodawcy. Pracownicy mogą postrzegać taki program jako swego rodzaju wymówkę zarządu, „mydlenie oczu” i mamienie obietnicami znalezienia nowej pracy „na tak trudnym rynku, na którym wiadomo, że nie ma pracy”. Na tym etapie kluczową rolę powinien odegrać zewnętrzny doradca, realizujący program outplacementu. Jeśli pracownicy nie zaufają doradcy i nie przekonają się do oferowanej pomocy, wówczas może się okazać, że program będzie się cieszył małym zainteresowaniem odchodzących pracowników.

2) Na optymalnym, indywidualnie regulowanym poziomie

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż ważnym czynnikiem wyznaczającym skuteczność wsparcia jest obok oczywistej jego jakości, także jego ilość (zob. Sęk H. i Cieślak R., 2004). Praktyka doradców zawodowych, realizujących programy zwolnień monitorowanych pokazuje, że istnieje pewny optymalny, regulowany indywidualnie poziom wsparcia, który motywuje do podejmowania samodzielnej działalności i radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, a także rozwija zasoby własne osoby wspieranej. Jeśli dostarczane wsparcie będzie zbyt duże może dojść do wykształcenia tzw. wyuczonej bezradności poprzez wzmocnienia pozytywne. Osoba przestanie odczuwać potrzebę bycia „zaradną”. Jest to tzw. wtórna bezradność, ponieważ po odcięciu od źródeł wsparcia nie będzie ona potrafiła radzić sobie sama w swoim otoczeniu. U osób zajmujących w swojej karierze zawodowej stanowiska kierownicze może dojść ponadto do ukształtowania schematu „doradca jest moim zleceniobiorcą, jest po to, by mnie wyręczać”. W sytuacji nadmiernego wsparcia może także dojść do swoistego rodzaju uzależnienia od otrzymywanego wsparcia, regularnych spotkań i rozmów z doradcą, co także znacznie osłabia samodzielność. Praktyka pokazuje, że kluczem do sukcesu jest wspólna praca doradcy i uczestnika programu, oparta na partnerskich relacjach i wzajemnym zaufaniu (E. Turska, J. Filipczyk, 2007).

Jednym z ważnych warunków wsparcia i skutecznej pomocy jest odpowiedniość pomiędzy wspierającym i wspieranym, pomiędzy rodzajem pomocy a potrzebami i oczekiwaniami potrzebującego (Sęk 1993, Kmieciak – Baran K., 1995). Na obecnym rynku funkcjonują dwa rodzaje firm doradczych świadczących usługi outplacementu. Pierwsza z nich określana jest jako „wymagający ojciec” i jest to firma stawiająca bardzo duże wymagania wobec osób korzystających z jej usług w zakresie świadomego rozwoju i samodzielności, nie wyręczająca swoich podopiecznych w samodzielnym poszukiwaniu pracy. Natomiast firma typu „dobrotliwa matka” oferuje mocno rozbudowane wsparcie instrumentalne w poszukiwaniu pracy „dla” lub niejednokrotnie „za” osobę objętą programem.

Przykładowo, osobom z wysokimi kwalifikacjami zawodowymi i menedżerom rzadko można zarzucić brak samodzielności, jednak często po prostu brakuje im czasu na poszukiwanie pracy, szczególnie, jeśli program odbywa się jeszcze w okresie wypowiedzenia, podczas którego osoba nadal wykonuje swoje zawodowe obowiązki. W takiej sytuacji pomoc w poszukiwaniu ofert pracy jest zwykle bardzo korzystna. Generalnie jednak bardziej rozwojowym rozwiązaniem wydaje się ukie-
runkowanie na samodzielne poszukiwanie pracy i kontakty z potencjalnymi pracodawcami (E. Turska, J. Filipczyk, 2007). Z punktu widzenia doradcy lub konsultanta istotne staje się wtedy umiejętne ułatwianie i stymulowanie indywidualnego poszukiwania pracy oraz służenie pomocą na miarę potrzeb uczestnika.

3) Dostosowana na fazy reakcji na sytuację bezrobocia

Skuteczność pomocy w formie programu outplacementu zależy w sposób istotny od momentu, w którym wsparcie zostaje udzielone. W początkowym etapie trwania programu ważnym jest dostarczenie uczestnikom wsparcia emocjonalnego, pomagającego przezwyciężyć sytuację kryzysową, na dalszych etapach zyskuje na znaczeniu wsparcie instrumentalne

(przekazywanie informacji na temat konkretnych sposobów postępowania w obszarze poruszania się po współczesnym rynku pracy, prowadzenia rozmów z pracodawcami, autoprezentacji, negocjacji płacowych, zagadnień z zakresu prawa pracy, założenia własnej działalności gospodarczej), idące w parze z wsparciem informacyjnym, polegającym na dostarczeniu informacji zwrotnych o skuteczności podejmowanych przez osobę wspieraną działań zaradczych.

4) Wiarygodna i rzeczwiśta

Przyjęcie oferowanej pomocy wiąże się nieodłącznie ze zrozumieniem jej charakteru oraz dostosowaniem do realnych potrzeb i możliwości zwalnianych osób. Dla uczestników programu ważne jest, aby doradca „mówił ich językiem” oraz znał lokalne uwarunkowania i rynek pracy. Doradcy powinni reprezentować takie cechy, jak niezależność, wyrażającą się np. niewdawaniem się w rozgrywki między pracodawcą a uczestnikiem programu i niewyrażaniem na ten temat osobistych opinii oraz zorientowaniem na rozwiązanie problemu klienta. W przypadku zwolnień monitorowanych powinno się łączyć wysiłki różnych uczestników rynku pracy, np. psychologów – terapeutów, pomagających skuteczniej radzić sobie z kryzysem związanym z utratą pracy (Berłowski, 2000, s. 6). Do takiej współpracy warto także zaangażować doradców zawodowych, specjalistów w zakresie rozwijania małej przedsiębiorczości, pisania biznesplanów, czy też osoby posiadające wiedzę dotyczącą pozyskiwania źródeł finansowania różnych przedsięwzięć (por. M. Wawer, 2004).

5) Skoncentrowana na zmianie postaw - np. z apatii na aktywność, z ciągłego oglądania się za siebie na orientację na przyszłość.

Mając świadomość tego, czym powinna charakteryzować się skuteczna pomoc w programach outplacement, zwróćmy teraz uwagę na dwa elementy, które mogą znacznie wpłynąć na efekty oferowanej pracownikowi pomocy:

- osobowość i postawa doradcy – niejednokrotnie jest to kluczowy czynnik, który może zdecydować o sukcesie lub porażce programu. Od postawy oraz umiejętności doradcy zależy, na ile poszczególne osoby zdołają przezwyciężyć trudny okres po zwolnieniu i skierować swoją energię na poszukiwanie nowych szans. Zaangażowanie doradcy, umiejętność wsparcia oraz naświetlenia mocnych stron oraz skierowanie jej we właściwym kierunku może bardzo przyspieszyć okres dostosowania pracownika do nowych warunków,
- pomoc indywidualna – doradcy powinni się z każdą osobą spotkać osobno i ustalić jej oczekiwania oraz kierunki i sposoby współpracy. Odchodzący pracownicy wymagają bardzo zróżnicowanej pomocy. Dlatego doradca powinien tak dobierać metody i sposoby pracy, aby była ona skuteczna i potrzebna w poszczególnych przypadkach. Dobry kontakt pracowników z doradcami jest źródłem ich dodatkowej motywacji do podejmowania systematycznych kroków w poszukiwaniu nowego zajęcia.

3 Dobre praktyki w projektach outplacementu

Poniżej przedstawiamy przykłady czterech różnych projektów outplacementu zrealizowanych przez autorów niniejszego opracowania w Polsce w latach 2008-2009. Każdy z projektów ma swoją specyfikę, dzięki której możemy w sposób praktyczny zaobserwować jak złożonym zjawiskiem jest outplacement. Mamy nadzieję, że opisy poniższych projektów będą inspiracją do kolejnych udanych programów outplacementu zrealizowanych przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

3.1. Program outplacementu grupowego w firmie wielodziałowej na przykładzie Krajowej Spółki Cukrowej S.A.

Zarys sytuacji

Krajowa Spółka Cukrowa S.A. działa od września 2003 r. jako jednolity koncern powstały w wyniku konsolidacji 26 cukrowni, które do tego momentu były odrębnymi spółkami. W chwili obecnej KSC S.A. jest największym producentem cukru w Polsce (40% udziału w rynku) i jednocześnie największą firmą rolno-spożywczą w kraju. Firma posiada akcjonariat pracowniczo-plantatorski, jednak większościowe udziały należą do Skarbu Państwa.

W 2003 r. podpisano Pakiet Socjalny, w którym zawarto podstawowe gwarancje socjalne oraz określono zasady postępowania w przypadku restrukturyzacji zatrudnienia w spółce. Ograniczanie zatrudnienia w KSC S.A. związane było z koniecznością zaprzestania produkcji cukru w wybranych cukrowniach oraz z przerostami zatrudnienia w kilku pozostałych. W wyniku procesu konsolidacji produkcji cukru do końca 2005 r. zaprzestano produkcji w 9 cukrowniach. Wszelkie działania związane z restrukturyzacją zatrudnienia były znacznie utrudnione z uwagi na różnorodne uwarunkowania polityczne.

20 lutego 2006 r. rozporządzeniem Rady Unii Europejskiej wprowadzona zostaje tymczasowa reforma europejskiego rynku cukru zakładająca stopniowe ograniczenie produkcji cukru w latach 2007-2010 w większości państw członkowskich UE. W tej sytuacji, opracowanie programu restrukturyzacji zatrudnienia obejmującego całą spółkę stało się koniecznością.

Efektom kilkumiesięcznych przygotowań i konsultacji było opracowanie rozbudowanego Programu Dobrowolnych Odejść (PDO) skierowanego do pracowników spółki we wszystkich cukrowniach. W 2006 roku PDO został wzbogacony o szereg działań ułatwiających wejście odchodzącym pracownikom na zewnętrzny rynek pracy, które oferowane były w ramach Projektu „Usługi związane ze wsparciem zwolnień monitorowanych” finansowanego ze środków programu PHARE 2003.

Program Dobrowolnych Odejść wszedł w życie w 2006 r. i oferował pracownikom:

- odprawy pieniężne uzależnione od zakładowego stażu pracy,
- nieograniczoną możliwość skorzystania z pomocy doradców zawodowych,
- bezpłatny udział w szkoleniach zawodowych podnoszących kwalifikacje,
- pomoc w poszukiwaniu nowej pracy,
- wsparcie finansowe i organizacyjne dla zakładających działalność gospodarczą,
- wsparcie dla członków rodzin pozostających bez pracy,
- możliwość skorzystania z ofert pracy w innych cukrowniach.

Wnioski z programu przeprowadzonego w 2006 r. pozwoliły na jeszcze lepsze przygotowanie Programu Dobrowolnych Odejść w 2008 r., kiedy w efekcie reformy rynku cukru w UE firma zmuszona była do zamknięcia kolejnych 3 dużych i sprawnie działających cukrowni.

Na wykonawcę programu outplacementu dla odchodzących pracowników wybrano firmę L.Grant specjalizującą się we wsparciu działań restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw.

W każdej objętej programem cukrowni (Brześć Kujawski, Łapy oraz Lublin) zorganizowano Centra Aktywizacji Zawodowej, w których zespoły doradców z firmy L.GRANT (łącznie 13 osób) codziennie w okresie od czerwca do września 2008 roku świadczyły kompleksową pomoc dla odchodzących pracowników. W każdej cukrowni program był prowadzony według podobnego harmonogramu, dlatego na potrzeby niniejszego podręcznika opiszemy szczegółowo prace prowadzone w Cukrowni w Brześciu Kujawskim.

Outplacement w Brześciu Kujawskim – krok po kroku

Maj 2008 r. – przygotowania do projektu

Rozmowy z Krajową Spółką Cukrową są na etapie konsultacji umowy na prowadzenie outplacementu w Brześciu Kujawskim. W związku z tym, iż z programu może skorzystać około 100-150 osób, ustalamy, że zespół doradczy na miejscu będzie składał się z dwóch doradców zawodowych i jednego analityka rynku pracy. Stanowiska doradców zawodowych obejmą stali współpracownicy L.Grant z województwa kujawsko-pomorskiego. Jest to możliwe dzięki wcześniejszej współpracy w projektach outplacementu realizowanych na terenie województwa. Menedżer projektu rozpoczyna rekrutację analityka rynku pracy. Publikujemy ogłoszenia w Internecie, zamieszczamy w biurach karier, korzystamy z lokalnej prasy posiadającej dodatek praca. Trzon ogłoszenia o pracę wygląda następująco:

Główne zadania Analityka Rynku Pracy:

- stałe monitorowanie kujawskiego rynku pracy, w szczególności okolic Brześcia Kujawskiego,
- dobór ofert pracy pod kątem doświadczenia uczestników projektu,
- nawiązywanie kontaktów i organizowanie spotkań z potencjalnymi pracodawcami,
- współpraca instytucjami rynku pracy (urzędy pracy, agencje zatrudnienia itp.),
- nawiązywanie kontaktów z firmami szkoleniowymi i organizowanie szkoleń,
- opieka nad całością prac biura projektu,
- wsparcie organizacyjne pracy doradców zawodowych.

Oczekiwania wobec kandydatów:

- wykształcenie min. średnie,
- znajomość podlaskiego rynku pracy i otoczenia biznesowego,
- dobra praktyczna znajomość pakietu MS Office,
- bardzo dobra organizacja pracy,
- swoboda w poruszaniu się po Internecie,
- łatwość w nawiązywaniu kontaktów telefonicznych,
- dynamizm, inicjatywa i chęć do pracy.

W połowie maja menedżer projektu odbywa spotkania z dyrektorem cukrowni oraz pracownikami działu personalnego i przedstawicielami związków zawodowych. Celem wizyty jest przedstawienie zespołu doradców oraz zapoznanie się z warunkami technicznymi pomieszczeń przeznaczonych na biura projektu tzw. Centrum Adaptacji Zawodowej oraz dostępnością sprzętu niezbędnego do pracy zespołu. Zapisy umowy na temat warunków technicznych mówią o następującym wyposażeniu biura projektu:

- 3 w pełni wyposażone miejsca pracy – biurko, fotel, komputer osobisty z oprogramowaniem, linia telefoniczna, dostęp do Internetu, niewielka szafka na podstawowe dokumenty,
- jedno dodatkowe miejsce pracy bez komputera,
- dostęp do kserokopiarki, bindownicy oraz faksu,
- drukarka laserowa lokalna,

- podstawowe materiały biurowe – dziurkacz, nożyczki, pinezki, długopisy, markery, karteczki typu post-it, etc.,
- 2 tablice korkowe do ekspozycji informacji,
- 2 szafki na dokumenty i segregatory,
- 6 krzeseł lub foteli dla gości (uczestników programu) oraz 2 małe stoliki do rozmów,
- pokój do spotkań indywidualnych: stolik, 3-4 krzeseła, telefon,
- kawa, herbata, cukier, woda mineralna na bieżąco oraz komplet szklanek oraz filiżanek (co najmniej 8 szt.), małe talerzyki, czajnik elektryczny, łyżeczki,
- ok. 10 segregatorów, ok. 200 koszulek,
- dwa wieszaki,
- papier do drukarki – biały oraz kolorowy (2 kolory, po jednej ryzie), toner do ksero, toner do drukarki – na bieżąco,
- prenumerata dzienników ogólnopolskich oraz tygodników i dzienników lokalnych (woj. kujawsko-pomorskie),
- obsługa poczty wychodzącej,
- salka szkoleniowa na ok. 15 osób dostępna w wyznaczonych dniach do prowadzenia szkoleń wyposażona w ekran, rzutnik, tablice typu flipchart, markery, krzeseła, stół, kawa, herbata, woda, ciastka dla uczestników szkoleń.

Przy okazji rozmowy z pracownikami działu personalnego oraz przedstawicielami związków zawodowych menedżer uzyskuje pierwsze informacje na temat zwalnianych pracowników: główne kompetencje, charakterystyka demograficzna, ilość osób, nastroje w zespole.

Jednocześnie w centrali L.Grant koordynator pośrednictwa pracy prowadzi intensywne rozpoznanie otoczenia gospodarczego i środowiska biznesowego w Brześciu Kujawskim. Wstępny raport na temat rynku zostanie przekazany analitykowi, który 2 czerwca rozpocznie działalność w CAZ. Praca wykonana w centrali jest bardzo ważna, ponieważ dzięki niej udaje się pozyskać pierwsze oferty pracy, które zostaną wykorzystane 4-5 czerwca na wstępnych spotkaniach informacyjnych z wszystkimi pracownikami.

Menedżer projektu opracowuje szablony dokumentacji wykorzystywanej przez zespół CAZ w trakcie trwania outplacementu:

- szablony deklaracji przystąpienia do programu outplacementu,
- szablony formularzy danych osobowych uczestników projektu,
- szablony dokumentów aplikacyjnych,
- szablony oferty pracy,
- wzory raportów dla doradców i analityka rynku pracy,
- listy obecności,
- szablony listów do pracodawców promujących uczestników projektu,
- prezentacje na szkolenia adaptacyjne,
- podręcznik rynku pracy – materiał dla uczestników szkoleń adaptacyjnych,
- pierwszy numer broszury projektowej – 8-stronicowego kolorowego biuletynu zawierającego artykuły z rynku pracy, informacje o projekcie, dane kontaktowe CAZ oraz sylwetki doradców; biuletyn powinien być gotowy do rozdania na pierwszych spotkaniach 4-5 czerwca,
- projekt listu informacyjnego do wszystkich pracowników, który zostanie przesłany pocztą przez dział personalny lub projekt plakatów zapraszających na pierwsze spotkanie informacyjne, lub informację dla załogi do przekazania przez kierowników.

Dział informatyczny L.Grant opracowuje dla KSC S.A. dedykowaną strefę on-line, w której na bieżąco będą pojawiały się postępy z prac projektu oraz podstawowe statystyki liczby spotkań, szkoleń i pozyskanych ofert pracy. Doradcy zawodowi będą codziennie opisywać postępy projektu w strefie on-line, dzięki czemu pracownicy centrali KSC S.A. w Toruniu będą mieli dostęp do danych projektu niemal w czasie rzeczywistym.

W ostatnich dniach maja menedżer projektu i koordynator pośrednictwa pracy spotykają się z zespołem doradczym CAZ Brześć Kujawski na szkoleniu wprowadzającym. Omawiamy zakres merytoryczny spotkań indywidualnych i grupowych, sposób pracy i oczekiwane rezultaty.

Ważnym elementem doradztwa będzie indywidualne podejście do każdego zwalnianego pracownika zainteresowanego uzyskaniem pomocy. Kluczową rolę w intensywności udzielania wsparcia dla poszczególnych uczestników odgrywa doświadczenie doradców zawodowych.

Główne zadania doradców zawodowych to dostarczenie niezbędnych narzędzi i kompleksowe przygotowanie uczestników do poruszania się po rynku pracy (spotkania indywidualne i warsztaty aktywizacyjne) oraz koordynowanie doboru szkoleń zawodowych zapewnianych pracownikom przez KSC S.A. (poszukiwanie instytucji szkoleniowych, negocjacje cenowe, formowanie grup). Analityk rynku pracy otrzymuje wskazania co do źródeł pozyskiwania ofert pracy, sposobów nawiązywania kontaktu z pracodawcami i docierania z pozyskanymi ofertami pracy do uczestników. Z punktu widzenia efektywności, kluczowe znaczenie ma wymiana informacji pomiędzy doradcami zawodowymi i analitykiem rynku pracy, dlatego jest bardzo ważne, aby cały zespół zachowywał ciepłe, koleżeńskie relacje. W związku z tym szkolenie wprowadzające ma zarówno charakter informacyjny, jak i integracyjny.

Czerwiec 2008 r.

Cukrownia w Brześciu Kujawskim została przeznaczona do całkowitej likwidacji. Załoga zakładu liczy 152 pracowników, a 97 osób zdecydowało się odejść na warunkach zawartych w PDO – nabywając jednocześnie prawa do korzystania z programu outplacementu. Kolejne 45 osób przyjęło ofertę relokacji do cukrowni w Kruszewicy – oddalonej około 40 km od Brześcia Kujawskiego.

Projekt rozpoczyna się w poniedziałek 2 czerwca. Pierwsze dwa dni poświęcane są na oznaczenie biura, zagospodarowanie miejsc pracy i sprawdzenie dostępnych zasobów. 3 czerwca odbyło się spotkanie menedżera projektu z kierownikiem Powiatowego Urzędu Pracy we Włocławku, którego celem było przedstawienie założeń projektu, poinformowanie o zakresie wsparcia, jakie będzie udzielane oraz zachęcenie do współpracy w obszarze udzielania informacji dla pracowników cukrowni. Najczęściej spotkanie kończy się ustaleniem terminu, w którym pracownicy urzędu pracy przyjadą do zakładu i poinformują pracowników o prawach, obowiązkach i ofercie urzędu dla osób bezrobotnych. Tym razem współpraca nie była kontynuowana.

4-5 czerwca odbyło się 5 spotkań informacyjnych z pracownikami. Z założenia mają one głównie charakter informacyjny na temat zakresu pomocy CAZ, ale tym razem (jak i w wielu innych projektach) przeradzają się w dialog pełen emocji związanych z utratą pracy. Dzięki cierpliwemu wyjaśnianiu roli CAZ oraz prezentacji pozyskanych już oferty pracy zespół doradców zyskuje bardzo ważny element: wstępne życzliwe nastawienie i kredyt zaufania. Każdy z obecnych pracowników otrzymuje biuletyn projektu zawierający ciekawe artykuły, sylwetki doradców oraz wszystkie dane kontaktowe do CAZ. Spotkania wykorzystujemy także na dokonanie zapisów na pierwsze konsultacje indywidualne. Wstępne spotkanie z doradcą trwa zwykle około 1 godziny, dlatego staramy się wypełnić grafik doradców na najbliższe dwa tygodnie. Podczas spotkań informacyjnych 80 osób zapisuje się na pierwsze konsultacje indywidualne. Przekazujemy również plan rozpoczęcia warsztatów adaptacyjnych (tematyka rynku pracy) oraz propozycje formowania grup pracowników zainteresowanych szkoleniami zawodowymi. Większą część zespołu pracowników stanowią osoby z wykształceniem zawodowym, powyżej 40. roku życia, pracujący na stanowiskach produkcyjnych i wykonawczych.

W czerwcu przeprowadzono 128 konsultacji (spotkań) indywidualnych doradców zawodowych z pracownikami. Ponadto odbyły się pierwsze szkolenia adaptacyjne:

	Temat szkolenia	Daty	Osób
1	Skuteczna rozmowa kwalifikacyjna	12.06, 19.06, 26.06	38
2	Techniki autoprezentacyjne i elementy komunikacji w procesie poszukiwania pracy	11.06, 18.06, 25.06	37
3	Dokumenty aplikacyjne, składanie ofert o pracę	10.06, 17.06, 24.06	48
4	Efektywne poszukiwanie pracy i umiejętności odnalezienia się na rynku pracy	09.06, 16.06, 23.06	40

Już w pierwszym miesiącu utworzono pięć grup pracowników zainteresowanych konkretnymi szkoleniami zawodowymi, które mają się odbyć na terenie Cukrowni Brześć Kujawski w lipcu:

- szkolenie w zakresie spawania metodą MIG, MAG i TIG,
- szkolenie dla magazynierów z obsługą wózków widłowych,
- szkolenie dozorowe w zakresie spawania,
- szkolenie z zakresu obsługi sprzętu ciężkiego,
- szkolenie z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej.

Oferty pracy

W pierwszym miesiącu pozyskano i przedstawiono pracownikom 43 oferty pracy, z których skorzystało 57 pracowników. Doradcy nawiązali szereg pozytywnych relacji z potencjalnymi pracodawcami z Brześcia Kujawskiego, Włocławka, Lubienia Kujawskiego i Koła, którzy są gotowi zatrudnić osoby odchodzące z cukrowni. Oferty były zgodne z poszukiwanymi zawodami, choć nie wszystkie spełniały oczekiwania finansowe zainteresowanych. Warto zauważyć, iż pracownicy nie ograniczają się wyłącznie do korzystania z przedstawianych w CAZ propozycji, ale pozyskują je również we własnym zakresie. W ramach indywidualnego poszukiwania zatrudnienia, zwracają się do doradców w dalszych etapach procesu, np. w celu indywidualnego przedyskutowania schematu rozmowy (nad którym pracowano podczas warsztatów) lub uzyskania wsparcia psychologicznego przed stresującym wydarzeniem. Z informacji zwrotnej od pracowników wynika, że w tym miesiącu 26 osób odbyło pierwsze rozmowy kwalifikacyjne.

Spostrzeżenia i wnioski po pierwszym miesiącu działalności CAZ

Pracownicy, którzy dotychczas zadeklarowali swój udział w projekcie to osoby bardzo aktywne, chętnie korzystające z doradztwa indywidualnego oraz szkoleń adaptacyjnych. Większość z nich rozpoczęła aktywne poszukiwanie pracy i wraz z doradcami zawodowymi skompletowała dokumenty aplikacyjne. Atmosfera i nastroje pracowników cukrowni sprzyjają wzajemnej współpracy i aktywizacji na rynku pracy. Niemal wszyscy pracownicy wyrażają chęć skorzystania ze szkoleń zawodowych.

Lipiec 2008 – drugi miesiąc realizacji outplacementu

Centrum Adaptacji Zawodowej staje się niejako częścią cukrowni. Doradcy CAZ są już dobrze znani i rozpoznawani przez wszystkich pracowników. Kontynuujemy głównie przedsięwzięcia wspierające pracowników. Kolejne 23 osoby rozpoczęły spotkania indywidualne z doradcami zawodowymi, przeprowadzono 240 konsultacji (spotkań) indywidualnych doradców zawodowych z pracownikami. Okazuje się, iż panel szkoleń adaptacyjnych zorganizowanych w czerwcu w pełni zaspokoił potrzeby uczestników w obszarze rynku pracy. W lipcu odbyło się natomiast szkolenie pt. „ABC działalności gospodarczej” dla 12 osób zainteresowanych otwarciem własnej firmy. Pełną parą ruszyły szkolenia zawodowe, dzięki którym pracownicy zdobywali cenne na rynku pracy uprawnienia:

1. Magazynier z obsługą komputera i wózków widłowych – 23 osoby.
2. Spawanie metodą MIG MAG TIG – 21 osób.
3. Obsługa sprzętu ciężkiego – 19 osób.
4. Język angielski – 4 osoby.
5. Studia podyplomowe – 3 osoby.
6. Kurs instruktora nauki jazdy – 2 osoby.
7. Kurs prawa jazdy kat. C – 2 osoby.
8. Kurs prawa jazdy kat. B – 1 osoba.

W lipcu pozyskano i przedstawiono pracownikom 58 ofert pracy, z których skorzystało 61 pracowników. Bardzo cieszą pierwsze sukcesy zawodowe uczestników programu. 36 osób odbyło w lipcu rozmowy kwalifikacyjne, 3 pracowników podjęło nowe zatrudnienie, a 8 kolejnych rozpocznie nową pracę od 1 sierpnia 2008 r. Zespół doradczy napotyka wśród wielu uczestników dużą barierę mobilnościową. Cukrownia położona jest na uboczu niewielkiego miasta, jakim jest Brześć Kujawski. Pracownicy to głównie mieszkańcy najbliższej okolicy – kilkuset metrów lub co najwyżej kilku kilometrów od

cukrowni. Niestety dla wielu z nich horyzont miejsca pracy zawodowej kończy się właśnie na Brześciu Kujawskim. Pobliski Włocławek traktowany jest jako miejscowość położona „zbyt daleko”, mimo że te dwa miasta dzieli odległość około 13-15 km. Wiele rozmów doradczych, zarówno indywidualnych, jak i dyskusji podczas warsztatów adaptacyjnych, zostało poświęconych właśnie na złamanie stereotypu odległości. W wielu przypadkach zanotowaliśmy w tej materii sukces. Dużym czynnikiem sprzyjającym były ciekawe oferty pracy spoza Brześcia Kujawskiego – w odległości do 20 km od miejsca zamieszkania.

Główna treść pracy doradczej została wykonana w dwóch pierwszych miesiącach trwania outplacementu, gdyż 31 lipca większości pracowników cukrowni (97 osobom) kończy się okres wypowiedzenia i odchodzą z zakładu.

Sierpień 2008 r. – trzeci miesiąc realizacji outplacementu

Wczoraj znaczna część pracowników zakończyła pracę w cukrowni. Niektóre osoby spędziły tu całe dotychczasowe życie zawodowe. Dzień był pełen pożegnań, czasem wzruszeń. W grupie uczestników zauważamy dwie generalne postawy. Większość uczestników, świadoma braku ofert w samym Brześciu Kujawskim, a jednocześnie bardzo zdeterminowana do jej szukania, bardzo chętnie korzysta z pomocy pośrednika pracy. Dla tych osób koniec lipca nie oznaczał zerwania obecności z CAZ. Nadal utrzymujemy z nimi kontakt i staramy się pomagać w rozwiązaniu codziennych problemów rynku pracy. Druga część pracowników zakończyła uczestnictwo w outplacementie wraz z zakończeniem pracy.

W miarę poznawania cukrowni pojawiają się również nowe informacje organizacyjne. Oprócz stałego zespołu 152 osób, na pakowni zakładu pracuje dodatkowo 12 pracowników zatrudnionych na umowę zlecenie. Rodzaj umowy powoduje, że nie mogą przystąpić do PDO i skorzystać z jakichkolwiek usług, dotacji czy odpraw przysługujących pracownikom stałym. Ponieważ zakład wkrótce zostanie zamknięty, niektórzy pracownicy tymczasowi pojawiają się w CAZ z pytaniami o możliwość uzyskania wsparcia w poruszaniu się po rynku pracy. Zadeklarowaliśmy chęć udzielenia bezpłatnej pomocy o ile nie będzie to kolidowało z wyznaczanymi pracownikom zadaniami. W tym celu zespół doradczy odbył rozmowę z kierownikami zmian na pakowni i dzięki temu doradztwo zawodowe dla dodatkowej grupy mogło być zrealizowane. W sierpniu do projektu zgłosiło się kolejne 11 osób. Doradcy przeprowadzili 136 spotkań indywidualnych. W związku z odprawami pieniężnymi, jakie otrzymali odchodzący pracownicy, zwiększa się grupa osób zainteresowanych rozpoczęciem działalności gospodarczej. Na ich prośbę rozpoczynamy drugie szkolenie pt. „ABC działalności gospodarczej” dla grupy 9 osób.

Kończą się pierwsze szkolenia zawodowe i pracownicy otrzymują oczekiwane uprawnienia, dzięki którym ich atrakcyjność na lokalnym rynku pracy znacznie wzrasta:

1. Spawanie metodą MIG MAG TIG – 25 osób.
2. Kurs magazyniera z obsługą komputera i wózków widłowych – 33 osoby.

Kontynuowane są kursy:

1. Obsługa sprzętu ciężkiego – 21 osób.
2. Język angielski – 4 osoby.
3. Studia podyplomowe – 3 osoby.
4. Kurs instruktora nauki jazdy – 2 osoby.
5. Kurs prawa jazdy kat. C – 2 osoby.
6. Kurs prawa jazdy kat. B – 1 osoba.

Analityk rynku pracy nadal aktywnie poszukuje ofert pracy. Szeroko zakrojona akcja informacyjna na lokalnym rynku pracy przynosi bardzo dobre efekty. Dzięki niej otrzymujemy zgłoszenia od pracodawców o chęci zatrudnienia pracowników z podanymi kwalifikacjami i uprawnieniami. Organizujemy w związku z tym kilka spotkań, na które przedstawiciele pracodawców przyjeżdżają do cukrowni, prezentują pracownikom swoją ofertę i od razu prowadzą rozmowy kwalifikacyjne z zainteresowanymi. Dokumenty aplikacyjne pracowników mamy na miejscu, dzięki czemu pracodawcy również otrzymują niezbędną wiedzę.

Podsumowując, w sierpniu pozyskano i przedstawiono pracownikom 31 ofert pracy, z których skorzystało 48 pracowników. 62 pracowników podjęło już nową pracę, co jest powodem ogromnej satysfakcji zespołu.

Wrzesień 2008 r. – ostatni miesiąc realizacji outplacementu

Pomimo ostatnich tygodni działalności i niewielkiej liczby pracowników korzystających ze wsparcia, kontynuujemy aktywną pracę doradców Centrum Adaptacji Zawodowej. Kolejne 18 osób wyraża zainteresowanie doradztwem zawodowym i pośrednictwem pracy. Nadal pozostaje grupa 46 osób, które nie skorzystały z usług CAZ. Najczęściej są to pracownicy, którzy mają już oferty pracy. Kilku pracowników pozostaje aż do momentu likwidacji zakładu, czyli do 2010 roku. We wrześniu odbyło się 51 spotkań indywidualnych. Kończą się wszystkie szkolenia zawodowe. Zespół doradców opracowuje kolejny numer biuletynu, w którym zaprezentowane zostają dotychczasowej działalności CAZ, wywiady z pracownikami, którzy otrzymali pomoc oraz wiadomości na temat planowanych w okolicy rekrutacji pracowników w najbliższych miesiącach. Biuletyn zostanie wysłany do pracowników, dlatego jest to również okazja do podziękowania i pożegnania się zespołu doradczego z uczestnikami programu.

Sumując efekty projektu, należy podać kilka danych liczbowych projektu:

- 121 osób przystąpiło do projektu outplacementu – około 80% uprawnionych,
- 542 spotkania indywidualne doradców z uczestnikami – około 4 spotkania na uczestnika,
- 59 pracowników wzięło udział w szkoleniach adaptacyjnych,
- 78 pracowników wzięło udział w szkoleniach zawodowych,
- 168 ofert pracy wykorzystano do przesłania dokumentów aplikacyjnych,
- 90 pracowników rozpoczęło nową pracę, co stanowi 74% uczestniczących w projekcie.

Wnioski

1. W projekcie zaangażowanych była zdecydowana większość pracowników, którzy wielokrotnie zwracali się do doradców zawodowych i analityka rynku pracy z pytaniami, nie tylko w zakresie rynku pracy, ale także w zakresie doradztwa życiowego.
2. Pracownicy obdarzali dużym zaufaniem pracowników CAZ, bardzo chętnie współpracowali i uczyli się nowych umiejętności. Zdobytą wiedzę stosowali w praktyce, przez co zdecydowanie skuteczniej pozyskiwali pracę zgodną z oczekiwaniami.
3. Poziom optymizmu z końcem projektu był znacznie większy niż w pierwszych dniach. Spowodowane było to wieloma sukcesami pracowników na nieznanym im dotąd rynku pracy. Sprzyjała temu także postawa zaangażowania i wzajemnej współpracy.
4. Atmosfera pracy w trakcie 4 miesięcy realizacji projektu była bardzo pozytywna, co pozwalało na większą efektywność pracy oraz satysfakcję z jej wykonywania.
5. Mimo wielu obaw, rynek pracy okazała się bardzo zainteresowany kwalifikacjami pracowników opuszczających cukrownię.

Dane podsumowujące z realizacji programu w Brześciu Kujawskim, Łapach i Lublinie

ODDZIAŁ	OKRES DZIAŁALNOŚCI CAZ	LICZBA PRACOWNIKÓW UPRAWNIONYCH DO PDO
Brześć Kujawski	2 czerwca - 30 września 2008	167
Łapy	2 czerwca - 30 września 2008	261
Lublin	1 lipca - 30 września 2008	280
SUMA		708

Oddział	Liczba pracowników uprawnionych do PDO	Liczba osób korzystających ze szkoleń zawodowych	%
Brześć Kujawski	167	78	46%
Łapy	261	133	50%
Lublin	280	195	69%
SUMA	708	406	średnio ok. 57%

Oddział	Liczba pracowników uprawnionych do PDO	Liczba osób korzystających ze szkoleń adaptacyjnych	%
Brześć Kujawski	167	59	35%
Łapy	261	107	40%
Lublin	280	39	14%
SUMA	708	205	średnio ok. 29%

Oddział	Liczba osób korzystających z doradztwa indywidualnego	Liczba indywidualnych spotkań doradczych	Liczba spotkań na 1 uczestnika
Brześć Kujawski (167)	121	542	4,5
Łapy (261)	183	474	2,6
Lublin (280)	214	605	2,8
SUMA	518	1621	średnio ok. 3

Oddział	Liczba osób korzystających z doradztwa indywidualnego	Liczba pozyskanych ofert pracy	Uruchomione działalności gosp.
Brześć Kujawski (167)	121	168	0
Łapy (261)	183	190	3
Lublin (280)	214	416	9
SUMA	518	774	12

3.2. Program outplacementu indywidualnego na przykładzie Europejskiego Funduszu Leasingowego S.A.

Zarys sytuacji

Europejski Fundusz Leasingowy S.A. to największa firma leasingowa w Polsce. Oferta finansowania dotyczy całej gamy środków trwałych, począwszy od środków transportowych przez maszyny i urządzenia aż po nieruchomości. Firma obsługuje ponad 160 tys. klientów i ma rozbudowaną sieć oddziałów, które znajdują się w następujących miastach: Wrocław, Jelenia Góra, Wałbrzych, Zielona Góra, Szczecin, Koszalin, Gdańsk, Bydgoszcz, Kalisz, Poznań, Opole, Gliwice, Bielsko Biała, Katowice, Częstochowa, Łódź, Płock, Radom, Warszawa, Olsztyn, Białystok, Lublin, Kielce, Kraków, Rzeszów. Oprócz oddziałów w strukturze firmy funkcjonują również filie oddziałów oraz autoryzowani przedstawiciele.

Na początku 2009 r. spółka stanęła przed koniecznością optymalizacji procesu kontroli umów leasingowych zawieranych przez służby handlowe. Pierwszy poziom kontroli stanowią kontrolerzy umów zatrudnieni w oddziałach firmy, których zadaniem była weryfikacja poprawności kompletowanej przez przedstawiciela umowy. Zatwierdzone w ten sposób umowy trafiały następnie do centrali. Polityka organizacyjna skłoniła firmę do większej centralizacji tego procesu skutkiem, czego było znaczne ograniczenie zatrudnienia w grupie kontrolerów umów. W wyniku tych procesów zwolnionych zostało 49 osób z całego kraju pracujących na tym stanowisku. W ramach programu osłonowego firma zaproponowała pracownikom program outplacementu. Istotną okolicznością wpływającą na realizację programu był fakt, że część z tych osób została zwolniona ze świadczenia pracy stosunkowo szybko po otrzymaniu wypowiedzenia (maj/czerwiec 2009 r.), natomiast część specjalistów była zobowiązana do pełnienia swoich obowiązków do samego końca okresu wypowiedzenia. Dodatkowo, wypowiedzenia nie były wręczane wszystkim pracownikom jednocześnie, ale rozłożone na kilka etapów rozciągniętych w okresie kilku miesięcy. Rozpiętość terytorialna oraz dynamika zwolnień powodowała, że w rzeczywistości mieliśmy do czynienia z 49 programami outplacementu indywidualnego realizowanymi w 26 różnych miejscowościach.

Organizacja programu

W wyniku konsultacji z klientem, ustalono zakres i kształt programu dla odchodzących pracowników. Wszystkie usługi realizowane będą wyłącznie na spotkaniach indywidualnych lub zdalnie w imieniu uczestnika programu (brak warsztatów grupowych):

- na pierwszym spotkaniu, doradcy ustalą indywidualny harmonogram działań z każdym uczestnikiem,
- program obejmuje 15 godzin doradztwa indywidualnego oraz pełny, 3-miesięczny proces poszukiwania ofert pracy,
- na doradztwo indywidualne składać się będzie:
 - 8 godzin spotkań doradczych (3 spotkania po 2-3 godziny),
 - 7 godzin wsparcia merytorycznego ze strony doradcy,
- spotkania będą odbywać się we wszystkich miastach dotychczasowej pracy uczestników programu, na terenie całej Polski (doradcy dojeżdżają na spotkania),
- poza spotkaniami, doradcy oraz analitycy rynku pracy będą dostępni telefonicznie oraz za pomocą poczty elektronicznej i serwisu on-line.

Zespół realizujący program:

- 6 doradców na terenie całego kraju odpowiedzialnych za:
 - konsultacje indywidualne,
 - opiekę merytoryczną,
 - pilotowanie działań indywidualnych,
 - kontakty z wybranymi pracodawcami,
- 2 analityków rynku pracy w centrali L.GRANT odpowiedzialnych za:
 - kontakty z pracodawcami,

- weryfikacja ofert pracy,
- pozyskiwanie informacji z rynku pracy,
- promocja uczestników na rynku pracy,
- bezpośrednie przekazywanie informacji uczestnikom.

Doradztwo indywidualne obejmowało zagadnienia:

- analiza potencjału zawodowego i osobistego uczestnika programu (bilans kompetencji) z wykorzystaniem narzędzi testowych oraz rozmowy doradczej,
- opracowanie profilu kompetencyjno-osobowościowego w oparciu o Kwestionariusz Potencjału Zawodowego CCQ,
- opracowanie indywidualnej strategii działań na rynku pracy – zdefiniowanie profilu stanowisk oraz typu pracodawców,
- opracowanie profesjonalnych dokumentów aplikacyjnych (CV, listy motywacyjne, etc.),
- przygotowanie do rozmów kwalifikacyjnych pod kątem różnych stanowisk pracy oraz w oparciu o sporządzony bilans kompetencji,
- konsultacje w zakresie uruchomienia własnej działalności gospodarczej,
- pilotowanie indywidualnych działań na rynku pracy,
- analiza sytuacji na lokalnych rynkach pracy,
- ukierunkowane, zindywidualizowane poszukiwanie ofert pracy pod kątem zainteresowań zawodowych każdego uczestnika,
- weryfikacja pojawiających się ofert pracy – kontakty z pracodawcami i firmami doradczymi,
- penetracja ukrytego rynku pracy i promocja uczestników programu wśród określonej grupy pracodawców,
- bezpośrednie przekazywanie informacji o pojawiających się ofertach, pracodawcach i innych wydarzeniach na rynku pracy,
- pilotowanie i wspieranie działań samodzielnych uczestników.

Oczekiwane efekty programu:

- umiejętność profesjonalnego przedstawienia swojej sylwetki zawodowej w oparciu o bilans kompetencji osobistych i zawodowych,
- dokumenty aplikacyjne, które generują zaproszenia na rozmowy kwalifikacyjne,
- kilka/kilkanaście rozmów kwalifikacyjnych z potencjalnymi pracodawcami,
- realne możliwości podjęcia nowej pracy w okresie 3-5 miesięcy od dnia rozpoczęcia programu.

Charakterystyka grupy uczestników programu

Stanowisko kontrolera umów piastowały głównie osoby z wykształceniem i doświadczeniem prawniczym bądź ekonomicznym. Do ich zadań należało analizowanie dokumentacji przedstawione handlowcom EFL przez klientów na etapie składania wniosku o udzielenie leasingu. Główny zasób wiedzy kontrolerów umów to znajomość ustawy o rachunkowości, zasad opodatkowania poszczególnych form działalności gospodarczej, znajomość procedur udzielania leasingu. Do ich obowiązków należało między innymi kontrolowanie kompletności i poprawności dokumentacji leasingowej, ocena wiarygodności finansowej leasingobiorcy i weryfikacja autentyczności dokumentacji, wsparcie merytoryczne przedstawicieli handlowych, dbałość o stosowanie aktualnych procedur wewnętrznych, zatwierdzanie i dokonywanie płatności za sprzęt.

Maj 2009 r. – miesiąc przed rozpoczęciem doradztwa

W okresie tym należało wykonać prace przygotowawcze oraz zadbać o przekazanie rzetelnej informacji kontrolerom umów. W ostatniej dekadzie maja zaplanowane zostało spotkanie informacyjne, na które zaproszono wszystkich kontrolerów umów. Wiadomości o centralizacji działu kontroli, a co za tym idzie o likwidacji miejsc pracy w całej Polsce były przekazywane kanałami nieformalnymi już od kilku miesięcy. Niepewność pracowników zawsze rodzi wiele plotek i informacji niepotwierdzonych wśród całej załogi, stąd spotkanie wyjaśniające sytuację było pilną koniecznością. Na spotkaniu był obecny dyrektor generalny L. Grant – firmy realizującej program outplacementu, który przedstawił zakres wsparcia, jakie będzie dostępne dla kontrolerów zainteresowanych wzięciem udziału w projekcie.

Sam program oraz dodatkowa propozycja finansowa przeznaczone były dla tych pracowników, którzy zdecydują się na złożenie stosownej deklaracji i odejście z EFL S.A. na zaproponowanych przez pracodawcę warunkach.

Już w maju rozpoczęto szeroko zakrojoną pracę pośredników pracy. Wyzwanie było bardzo trudne ze względu na obszar na jakim należało badać rynek pracy. Dla lepszej organizacji przyjęto podział kraju na 4 regiony zgodne z podziałem stosowanym w EFL: Wrocław, Poznań, Warszawa, Katowice. Choć nazwy sugerują, że był to obszar województw, to w rzeczywistości był on w każdym z przypadków znacznie szerszy (np. region Poznań obejmował również Gdańsk i Gdynię, a region Katowice takie miasta, jak Rzeszów i Kielce). Działania analityków pracy trwały nieprzerwanie od maja do października 2009 r. Pierwszy obszar pozyskiwania ofert pracy to rynek jawny: oferty pracy publikowane w dostępnych źródłach – m.in. ogłoszenia w prasie, portale internetowe, portale społecznościowe, panele Kariera na oficjalnych stronach internetowych firm. Drugi obszar to rynek ukryty, do którego docierano poprzez telemarketing ofertowy i kampanię informacyjną skierowaną do potencjalnych pracodawców, m.in. firm sektora bankowości i finansów, firm utytułowanych mianem „Gazet Biznesu”, czy biznesu skupionego wokół stref ekonomiczno-przemysłowych. W celu zwiększenia szans uczestników na rynku pracy przekazano im listy agencji doradztwa personalnego (prowadzących bazy danych kandydatów na potrzeby projektów rekrutacyjnych dla swoich klientów) wraz z sugestią przesłania do nich dokumentów aplikacyjnych na poczet przyszłych procesów rekrutacyjnych. Ponadto zachęcano uczestników do aktywnego korzystania z zasobów portali społecznościowych, które stanowią źródło informacji o potencjalnych współpracownikach tak dla rekruterów, jak i samych pracodawców.

Na początku maja menedżer projektu rozpoczął rekrutację doradców zawodowych. Dzięki sieci współpracowników w połowie maja zespół doradczy był już skompletowany. Zadania analityków rynku pracy powierzono stałym specjalistom w centrali L.Grant HR Consulting w Katowicach.

Jednocześnie dział informatyczny L.Grant opracowuje trzy dedykowane strefy on-line, dzięki którym uzupełniany będzie obieg informacji pomiędzy L.Grant, klientem oraz uczestnikami:

1. Strefa Klienta dedykowana wyłącznie EFL S.A., zawierająca podstawowe statystyki oraz ogólne informacje na temat procesu doradztwa zawodowego i pośrednictwa pracy.
2. Strefa Centrum Testów zindywidualizowana pod względem potrzeb każdego uczestnika – w trakcie programu uczestnicy otrzymają dostęp do wirtualnej sesji testowej, dzięki której będą mogli zapoznać się ze współcześnie stosowanymi metodami selekcyjnymi, a po wypełnieniu testów otrzymają przygotowane przez doradców profile kompetencyjno-osobowościowe sporządzone na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.
3. Strefa Program Rozwoju dedykowana uczestnikom programu – panel informacyjny umożliwiający uczestnikom:
 - zapoznanie się z materiałami dydaktycznymi wykorzystywanymi podczas spotkań doradczych oraz pobranie ich w wersji elektronicznej,
 - wykorzystanie bazy wiedzy o rynku pracy w postaci linków do przydatnych podczas poszukiwania pracy stron www,
 - przeglądu ofert pracy pozyskanych podczas realizacji projektu.

W ostatnich dniach maja odbywa się spotkanie szkoleniowe całego zespołu pracującego w projekcie dla EFL S.A. Omawiamy metodologię pracy doradczej, zastosowane na potrzeby doradztwa narzędzia testowe, sposób obiegu informacji w projekcie oraz przydzielamy doradcom uczestników z poszczególnych miast. Dzięki otrzymanym od klienta danym kontaktowym pracowników, możliwe jest łatwe umówienie spotkania. Podkreślamy wagę sprawnego przekazywania informacji do centrali projektu. Dotyczy to zwłaszcza szybkiego opracowania przez doradców i przekazania analitykom rynku pracy aktualnych CV uczestników projektu tak, aby działania pośredników mogły być sprecyzowane pod kontem preferencji poszczególnych kontrolerów.

Czerwiec – wrzesień 2009 r.

W pierwszych dniach czerwca każdy doradca kontaktuje się telefonicznie z powierzonymi sobie zwalnianymi pracownikami. Pierwsze pytania dotyczą chęci udziału w doradztwie, ponieważ korzystanie z programu jest dobrowolne. Z grupy 49 pracowników na stanowiskach kontrolerów umów, 43 osoby wyraziły chęć udziału w projekcie. Pozostałe osoby przebywały na zwolnieniach lekarskich lub urloпах macierzyńskich. W niektórych przypadkach doradztwo mogło się rozpocząć dopiero w lipcu lub sierpniu, ale zdecydowana większość ruszyła już w czerwcu.

Każdy z uczestników miał do dyspozycji około trzech kilkugodzinnych spotkań indywidualnych z doradcą zawodowym, które odbywały się w odstępach 2-4 tygodniowych, co ostatecznie przełożyło się na 110 spotkań indywidualnych i 311 godzin doradczych. Specyfika doradztwa zakładała element samodzielnej pracy uczestników. Po pierwszym spotkaniu doradca oczekiwał na wstępnie przygotowane przez uczestnika dokumenty aplikacyjne.

Z założenia praca nad CV miała być dziełem uczestników, ale ponieważ część z nich pracowała do końca sierpnia, trudno było wyegzekwować dokumenty w kilka dni po spotkaniu – co było bardzo istotne dla skutecznej pracy analityków rynku pracy. Wobec tego doradcy utrzymywali stały kontakt z uczestnikami i mobilizowali do osobistej aktywności. Na pierwszym spotkaniu doradczym uczestnicy otrzymywali loginy i hasła dostępu do Centrum Testów z prośbą o udział w sesji testowej. Na podstawie uzyskanych wyników sporządzano profil, który przekazywano uczestnikom. Był on również podstawą do dalszej pracy doradczej.

Sam poziom zaangażowania uczestników w działania outplacementowe, jak i ich nastawienie na aktywne działania można uznać na przestrzeni wszystkich miesięcy trwania projektu za przeciętne. Spora część pracowników jeszcze w trakcie okresu wypowiedzenia wykonywała absorbujące obowiązki zawodowe wynikające z zobowiązań wobec EFL S.A., a w następnej kolejności decydowała się na realizację planów urlopowych, co spowalniało proces poszukiwania nowego zatrudnienia. Jako że połowa założonego czasu na realizację projektu przypadła właśnie na miesiące wakacyjne, a doświadczenie wskazuje, że jest to okres stagnacji na rynku pracy (decyzje rekrutacyjne przenoszone są na wrzesień), L.Grant we własnym zakresie kontynuował działania analityków rynku pracy jeszcze przez dwa miesiące po zakończeniu programu. Uwzględniając fakt, że przeważająca grupa uczestników miała stały dostęp on-line do pojawiających się ofert zatrudnienia, działania pośredników pracy skoncentrowały się na przekazywaniu jak największej liczbie pracodawców informacji o kandydaturach uczestników projektu oraz ich CV wraz z rekomendacjami i zachętą do zapoznania się z nimi bliżej podczas bezpośrednich spotkań kwalifikacyjnych.

Podjęte działania i osiągnięte efekty w okresie czerwiec-wrzesień 2009 r.:

1. W projekcie wzięło udział 43 pracowników.
2. Przeprowadzono 110 spotkań indywidualnych.
3. Przepracowano 311 godzin doradczych.
4. Do końca września przedstawiono 201 ofert pracy.
5. Analitycy kontaktowali się i rozmawiali łącznie z 2550 pracodawcami.
6. Do końca września 2009 r. nową pracę rozpoczęło 31% uczestników, w tym 3 osoby podjęły decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej. Dane dotyczą tylko potwierdzonych informacji. Ponieważ uczestnicy nie byli zobowiązani do przekazywania takich wiadomości, rzeczywiste zatrudnienie mogło być wyższe.
7. Do końca grudnia 2009 r. pracę podjęło około 50% uczestników – dane niepewne.

3.3. Program współfinansowany ze środków EFS w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL na przykładzie projektu „Outplacement twoją szansą”

Zarys sytuacji

W 2008 r. Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu ogłosił konkurs w ramach Poddziałania 8.1.2 PO KL. Jednym z typów działań była realizacja programów outplacementu. Taki właśnie projekt, o nazwie „Outplacement twoją szansą”, rozpisala Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (WARP) oddział w Pile i otrzymała dofinansowanie. Działania zostały zaplanowane na 12 miesięcy, większość w 2009 r. Wybrane urywki części merytorycznej wniosku aplikacyjnego pomogą zarysować zaplanowane zadania do realizacji:

Cel projektu

Celem ogólnym projektu jest udzielenie pomocy pracownikom zwalnianym z przyczyn nieleżących po ich stronie, jak i wsparcia dla zwalnianych pracowników poprzez ułatwienie im znalezienia się w nowej sytuacji życiowej.

Cel ogólny będzie realizowany dzięki celom szczegółowym, tj. warsztatom polegającym na:

- wsparciu psychologicznym,
- zdefiniowaniu zasobów kompetencyjno-osobowościowych,
- zdobywaniu umiejętności aktywnego poruszania się po rynku pracy,
- zdobywaniu umiejętności tworzenia dokumentów aplikacyjnych,
- zdobywaniu umiejętności autoprezentacji,
- zdobywaniu umiejętności bezpośredniego kontaktu z pracodawcami (rozmowy kwalifikacyjne),
- zdobywaniu informacji z zakresu zakładania własnej działalności gospodarczej.

Grupy docelowe

Projekt realizowany będzie na terenie woj. wielkopolskiego dla osób i podmiotów z jego terenu. Uczestnicy projektu to 100 osób pracujących, bądź zameldowanych na terenie woj. wielkopolskiego. Rekrutacja uczestników projektu będzie prowadzona poprzez zamieszczanie na terenie Wielkopolski ogłoszeń o możliwości przystąpienia do udziału w projekcie: ogłoszenia w prasie, radio i na podstronie WWW na potrzeby projektu. Osoby zainteresowane udziałem w projekcie będą mogły dokonywać swoich zgłoszeń e-mailowo, telefonicznie, listownie lub w biurze projektu. W ramach realizacji projektu zostanie nawiązana współpraca z powiatowymi urzędami pracy z terenu Wielkopolski, do których zgodnie z obowiązującymi przepisami pracodawcy zamierzający dokonać zwolnień monitorowanych zobowiązani są przekazać stosowne informacje. Wnioskodawca współpracować będzie także ze związkami zawodowymi pracowników oraz organizacjami pracodawców. Działania te ułatwią dokonywanie procesu rekrutacji.

Działania

I. Projekt od dnia rozpoczęcia do jego zakończenia będzie zarządzany przez zespół projektowy, tj. Menadżera projektu, Asystenta ds. merytorycznych, a także asystenta ds. finansowych.

II. Promocja projektu i rekrutacja jego uczestników, za którą odpowiedzialny będzie asystent ds. merytorycznych zostanie przeprowadzona na terenie woj. wielkopolskiego z wykorzystaniem prasy, radia i dzięki podstronie www na potrzeby projektu, a także poprzez ulotki i plakaty. W jej pierwszym etapie nastąpi przygotowanie (opracowanie, wydruk) mat. informacyjno-promocyjnych, a następnie ich dystrybucja. Kolejnym etapem będzie rekrutacja zgodnie z zapotrzebowaniem pracowników, objętych zwolnieniem monitorowanym. Kandydaci do udziału w projekcie będą wypełniać formularze zgłoszeniowe, następnie w wyniku spotkań informacyjno-rekrutacyjnych zostanie przygotowana lista podstawowa i rezerwowa. Każdy w momencie przystąpienia do projektu będzie zobligowany przedłożyć oświadczenie o przystąpieniu do udziału w projekcie, oświadczenie o wyrażeniu zgody na przetwarzanie danych osobowych na po-

trzebę realizacji projektu jak i dokument potwierdzający zatrudnienie/ zagrożenia utratą pracy, u pracodawcy z siedzibą na terenie Wielkopolski.

III. Warsztaty psychologiczne – zajęcia grupowe 8 h dla jednej grupy 10 osobowej, razem 80 h dla 100 uczestników projektu) dające wsparcie uczestnikom projektu i motywujące do działania i zajęcia indywidualne – 1 h na jedną osobę, razem 100 h. Warsztaty obejmą następujące komponenty: jak radzić sobie ze stresem, zdolności komunikacyjne, czynniki motywujące, poczucie własnej wartości.

IV. Warsztaty z doradcą zawodowym dla 100 osób pozwalające zdobyć umiejętności w zakresie aktywnego poruszania się na rynku pracy (techniki poszukiwania zatrudnienia), tworzenia dokumentów aplikacyjnych (życiorys zawodowy, list motywacyjny i aplikacyjny), umiejętności autoprezentacji i bezpośredniego kontaktu z pracodawcami (rozmowy kwalifikacyjne).

1. Etap 1.: indywidualne doradztwo zawodowe (5h dla jednego uczestnika, razem 500 h dla 100 osób) - opracowanie Indywidualnego Planu Działania, ocena kompetencji zawodowych, wypełnienie kwestionariusza potencjału zawodowego,
2. Etap 2.: warsztaty adaptacyjne (32 h dla jednej grupy 10 osobowej, razem 320 h dla 100 osób) – przeszkolenie w 3 obszarach tematycznych: techniki poruszania się po rynku pracy i przygotowanie dokumentów aplikacyjnych, udział w rozmowach kwalifikacyjnych, wykorzystanie mocnych stron zawodowych, osobowościowych w poszukiwaniu zatrudnienia.
3. Etap 3.: opracowanie profilu osobowościowo-kompetencyjnego (4 h dla opracowania profilu dla jednego uczestnika, razem 400 h) – kompleksowa analiza cech osobowościowych i kompetencyjnych uczestnika, zawierająca zestawienie mocnych i słabych stron oraz kierunki rozwoju zawodowego, przeprowadzona na podstawie wyników kwestionariusza potencjału zawodowego.

Do realizacji warsztatów psychologicznych i warsztatów z doradcą zawodowym zostanie wyłoniony podwykonawca posiadający odpowiednie zaplecze, kadre i doświadczenie.

V. Szkolenie „ABC zakładania własnej działalności”

32 h dla jednej 10 osobowej grupy, razem 64 (dla 20 uczestników projektu) z zakresu zakładania własnej działalności gospodarczej.

VI. Ewaluacja projektu – zostanie przygotowana szczegółowa koncepcja ewaluacji, narzędzia badawcze oraz raport końcowy. Ewaluacja prowadzona będzie w oparciu o kryterium skuteczności z wykorzystaniem danych z badań ankietowych, testów wiedzy oraz dokumentacji projektu. Badania ankietowe zrealizowane zostaną dwukrotnie: na początku udziału w projekcie i na zakończenie. Wyniki porównawcze tego badania w połączeniu z wynikami testów wiedzy pozwolą na ocenę stopnia osiągnięcia rezultatów miękkich i przebytej przez uczestników drogi. Na zakończenie udziału w projekcie każdy uczestnik wypełni też ankietę oceniającą efektywność i jakość wsparcia.

Rezultaty

Twarde rezultaty projektu:

1. 100 osób otrzyma wsparcie psychologiczne,
2. 100 osób weźmie udział w warsztatach z doradcą zawodowym, w tym:
 - a. Spotkania indywidualne:
 - 100 osób x 1h = 100 h indywidualnego wsparcia psychologicznego,
 - 100 osób x 5h = 500h indywidualnego poradnictwa zawodowego,
 - 100 osób x 4h = 400h na rzecz opracowania profilu osobowościowo-kompetencyjnego,
 - 20 osób x 6h = 120h doradztwa dla uczestników szkolenia „ABC zakładania własnej działalności”.
 - b. Spotkania grupowe:
 - 10 grup x 10 osób x 8h = 80 h warsztatów psychologicznych,
 - 10 grup x 10 osób x 32h = 320 h warsztatów adaptacyjnych,
 - 2 grupy x 10 osób x 32h = 64h szkolenia „ABC zakładania własnej działalności”.

3. Opublikowanie 6 ogłoszeń prasowych dot. projektu.
4. Emisja 75 spotów reklamowych dot. projektu.
5. Utworzenie podstrony www do projektu.
6. Wypełnienie przez 100 osób ankiet na rozpoczęcie projektu.
7. Wypełnienie przez 100 osób ankiet na zakończenie projektu.
8. Wydanie dla 100 osób zaświadczeń potwierdzających udział w projekcie.
9. Dystrybucja 2000 plakatów informacyjnych.
10. Dystrybucja 4000 ulotek informacyjnych.

Realizacja projektu

Po ukonstytuowaniu się zespołu realizującego projekt, przystąpiono do realizacji zadań. Pierwsze działania to opracowanie i druk materiałów promocyjnych, zakup sprzętu niezbędnego do realizacji projektu oraz rozpisanie postępowania przetargowego w celu wyłonienia podwykonawcy realizującego usługi outplacementu oraz posiadającego niezbędną kadrę i narzędzia diagnostyczne niezbędne do opracowania profilu potencjału zawodowego. Na wykonawcę tego etapu została wybrana firma L.Grant HR Consulting. Zakres odpowiedzialności realizatora usług został określony w umowie:

1. Przeprowadzenie warsztatów psychologicznych i adaptacyjnych – 400 h.
2. Przeprowadzenie indywidualnego wsparcia psychologicznego i doradztwa zawodowego – 600 h.
3. Dokonanie badania Kwestionariuszem Potencjału Zawodowego CCQ, opracowanie i przekazanie indywidualnych profili kompetencyjno osobowościowych – 400 h.

Ze względu na specyfikę projektu realizowanego w ramach EFS postawiono wymagania dotyczące wypełniania obowiązującej w projekcie dokumentacji:

1. Dziennik obecności na grupowych warsztatach psychologicznych.
2. Dziennik obecności na grupowych warsztatach adaptacyjnych.
3. Karty usług doradczych dokumentujących:
 - przeprowadzenie 1 h indywidualnego warsztatu psychologicznego dla każdego uczestnika,
 - przeprowadzenie 5 h warsztatów z doradcą zawodowym dla każdego uczestnika.
4. Potwierdzenie uczestnika dokumentujące przekazanie profilu osobowościowo kompetencyjnego CCQ.
5. Wypełnionych przez doradców kwestionariuszy pre-ewaluacji oraz post-ewaluacji uczestników projektu.

Do kontaktu z realizatorem projektu ze strony L.Grant wyznaczono koordynatora outplacementu, który odpowiadał za poprawny przebieg merytoryczny i organizacyjny udzielanego wsparcia.

Trudności w realizacji

Od początku trwania projektu rozpoczęto intensywną rekrutację beneficjentów. Asystent ds. merytorycznych rozpoczął kampanię informacyjną w mediach, w środowisku biznesowym oraz w urzędach pracy. Zadanie pozyskania uczestników programu nie było niestety proste. Wynikało to z definicji uczestników projektu, jaką przyjęto w WUP podczas realizacji projektu: „(...) osoby w trakcie zwolnień, a dokumentem potwierdzającym ich udział w projekcie może być wypowiedzenie umowy o pracę. Ponadto weryfikacja beneficjentów ostatecznych do projektu powinna odbywać się na podstawie wypowiedzenia umowy o pracę (...).” Taki stan rzeczy determinował sposoby docierania do potencjalnych uczestników projektu. Ponieważ osoby „w trakcie zwolnień” są jeszcze najczęściej pracownikami w okresie wypowiedzenia, należało docierać z informacją głównie do pracodawców oraz zabiegać o przychylność powiatowych urzędów pracy w całym województwie, ponieważ dzięki nim możliwe było uzyskanie informacji o pracodawcach, którzy na podstawie ustawy mieli obowiązek zgłaszać zamiar zwolnień grupowych. Dodatkowo taka interpretacja beneficjenta rodziła wiele barier na drodze do dalszej realizacji projektu:

1. Wielką niedogodnością w tej sytuacji był fakt, iż jedyne możliwe do zaakceptowania zgłoszenia do projektu mogły pochodzić od osób będących w okresie wypowiedzenia, który bardzo często przyjmował skróconą formę.

2. Drugi nieprzychylny parametr w takiej sytuacji to czas – wielokrotnie zdarzało się, że pracodawcy przekazywali informację pracownikom, którzy byli w okresie wypowiedzenia, ale ci zgłaszali się do projektu w najbliższym możliwym dla siebie czasie – czyli zaraz po zakończeniu pracy. Wtedy niestety nie kwalifikowali się już do projektu.
3. Sami pracodawcy również stanowili pewną barierę – choć nie z własnej winy, a bardziej z powodu przyjętych w projekcie założeń. Wszystkie zajęcia doradcze odbywały się w dni robocze. A więc było to możliwe jedynie w sytuacji, gdy znajdujący się w okresie wypowiedzenia pracownicy otrzymali od pracodawcy zgodę na odbycie 5 dni doradztwa w czasie pracy. To narażało pracodawców na straty, których niejednokrotnie nie mogli zaakceptować.

Wszystkie powyższe bariery mobilizowały zespół do bardzo wyczerpującej pracy rekrutacyjnej. Pracownik merytoryczny utrzymywał stałe kontakty z urzędami pracy, natomiast kierownik projektu wraz z menedżerem outplacementu z ramienia L. Grant rozpoczęli intensywną kampanię informacyjną w otoczeniu biznesowym – najczęściej poprzez spotkania osobiste z prezesami i dyrektorami personalnymi firm.

Tak znaczna liczba wykonanych kontaktów telefonicznych i faksowych oraz odbytych wizyt powodowała co prawda zainteresowanie pracodawców, ale nie przynosiła efektów. Pamiętajmy, że był to rok 2009, czyli okres, w którym bardzo wiele mówiło się i pisało o kryzysie gospodarczym pociągającym za sobą redukcję zatrudnienia w wielu zakładach. Okazało się, że paradoksalnie w wielu przypadkach nie były to okoliczności sprzyjające do realizacji outplacementu. Firmy przechodzące trudności gospodarcze i zmuszone do przeprowadzenia zwolnień borykały się często z dodatkowymi problemami organizacyjnymi, które całkowicie absorbowały zarządzających. To niestety nie sprzyjało podejmowaniu szybkich decyzji. Tak jak opisano powyżej, czas był w tym wypadku kluczowy, gdyż oferta udziału w projekcie „była ważna” jedynie w okresie wypowiedzenia zwalnianych pracowników.

Droga do sukcesu

W marcu 2009 r. w wyniku rozmów prowadzonych z firmą z branży motoryzacyjnej zaproszono realizatorów projektu na spotkanie informacyjne z pracownikami, którzy w najbliższych tygodniach otrzymają wypowiedzenia. Spotkanie odbyło się w pierwszych dniach kwietnia. Na spotkaniu kierownik projektu wraz z menedżerem outplacementu przedstawili pracownikom zakres pomocy, jaka może być udzielona, w wyniku czego 12 osób zgłosiło chęć udziału w programie (90% wszystkich uczestników spotkania). Termin rozpoczęcia szkolenia ustalono na 14 kwietnia (szósty miesiąc realizacji projektu!). Do rozpoczęcia szkolenia pozostało około tygodnia. Dwa pierwsze dni zostały poświęcone na znalezienie sali i zamówienie cateringu dla uczestników. Następnie wszyscy uczestnicy zostali poinformowani o czasie i miejscu warsztatów. Bezpośrednio po spotkaniach grupowych zaplanowano realizację całego bloku doradztwa indywidualnego. Dodatkowo L. Grant wprowadził do projektu we własnym zakresie elementy pośrednictwa pracy. Pierwsze oferty zostały przedstawione uczestnikom już na warsztatach aktywizacyjnych. Opinie uczestników po warsztatach i spotkaniach indywidualnych były bardzo dobre – można je nawet określić jako wzorowe. Dobre informacje na temat programu rozchodziły się szybko wśród innych zwalnianych pracowników, a także zostały przekazane przez uczestników dyrektorowi personalnemu firmy. W wyniku tego już 29 kwietnia rozpoczęliśmy warsztaty dla drugiej grupy, a 3 czerwca dla następnych zainteresowanych. Było to możliwe zarówno dzięki dobrej opinii o jakości warsztatów, jak i z powodu rozłożenia procesu zwolnień na kilka tygodni.

W wyniku prowadzonych w tym samym czasie rozmów z kolejnymi pracodawcami, uruchomiliśmy w maju program dla jednej grupy zwalnianych pracowników stoczni rzecznej ulokowanej w województwie.

Okres wakacyjny nie sprzyja decyzjom biznesowym. W tym czasie bardzo utrudnione było także prowadzenie rozmów z pracodawcami. Niemniej, 31 sierpnia rozpoczęto program dla 10 pracowników jednej z poznańskich księgarń. Dzięki temu od początku projektu do połowy września 2009 r. udzielono wsparcia 50 uczestnikom, co oznaczało wypełnienie połowy wskaźników. Do końca projektu pozostało 6 tygodni.

Dzięki zakończeniu sezonu urlopowego, rozpoczęliśmy dalsze intensywne rozmowy z pracodawcami. W ostatnich tygodniach września sfinalizowano rozmowy z dużym zakładem w Poznaniu, który przygotowywał się do zwolnienia około 500 pracowników. Oferta pomocy w ramach projektu EFS przedstawiona zarządowi firmy została zaakceptowana pomimo poważnych obaw, że liczba zainteresowanych przekroczy możliwości projektu. Organizacja programu w Poznaniu wymagała dodatkowych działań, nieprzewidzianych w projekcie – między innymi pomoc działowi personalnemu firmy w zorganizowaniu obiegu informacji, dbałość o łagodzenie nastrojów wśród pracowników i spokojne przeprowadzenie programu. Wobec tego menedżer outplacementu z ramienia L. Grant zaoferował pomoc na etapie przygotowawczym do spotkań z załogą.

Jednocześnie ustalono pomiędzy partnerami (WARP i L.Grant), że w razie zarejestrowania większej ilości zgłoszeń niż 50, możliwych do obsłużenia, realizator projektu zwróci się do Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Poznaniu z prośbą o zwiększenie funduszy i rozszerzenie projektu ze względu na duże zainteresowanie i wysoką użyteczność społeczną programu. Spotkania informacyjne z pracownikami odbyły się 28-30 września. Do programu zgłosiło się około 170 osób. W związku z tym utworzono listy rezerwowe i złożono pismo do WUP. 5 października rozpoczęto realizację projektu w Poznaniu – spotkania prowadzono jednocześnie w pięciu grupach. 19 października zakończono część doradczą i rozpoczęto warsztaty „ABC zakładania działalności gospodarczej”. Tym samym zrealizowano całość usług zaplanowanych w projekcie – ostatni dzień szkolenia był jednocześnie ostatnim planowym dniem projektu „Outplacement twoją szansą”. W odpowiedzi na złożony przez WARP wniosek, WUP nie wyraził zgody na rozszerzenie projektu o kolejnych uczestników.

3.4. Program outplacementu grupowego w firmie produkcyjnej na przykładzie zakładów Whirlpool Polar S.A.

Zarys sytuacji

Rok 2008 był okresem burzliwych wydarzeń w gospodarce światowej. Impulsem rozwijającym falę następnych negatywnych informacji były dwa wydarzenia w Stanach Zjednoczonych: załamanie się rynku nieruchomości oraz powiązane z tym konsekwencje w obszarze kredytów hipotecznych, a następnie całej bankowości. Odbiło się to zwłaszcza na firmach będących częścią koncernów produkujących i eksportujących produkty na rynek amerykański. Firma Whirlpool Polar S.A. to jeden z większych producentów AGD na rynku polskim. Część produktów fabryki znajdowała swoich nabywców także w USA. Nietrudno wywnioskować, że wielkość produkcji firmy jest bezpośrednio uzależniona od kondycji rynku nieruchomości. W wyniku ograniczenia eksportu firma zdecydowała także o ograniczeniu produkcji niektórych linii swoich produktów. W trzecim kwartale 2008 r. rozpoczęto rozmowy ze związkami zawodowymi, w efekcie których uruchomiono Program Dobrowolnych Odejsć. Jednym z elementów programu była organizacja kompleksowej pomocy dla odchodzących pracowników w zakresie ponownego wejścia na rynek pracy. PDO obejmował 385 pracowników zakładu. Organizację i prowadzenie outplacementu powierzono firmie L.Grant HR Consulting. Zakres usług obejmował pełną, stałą opiekę doradców zawodowych w okresie grudzień 2008–marzec 2009 r., szkolenia z zakresu umiejętności poruszania się na rynku pracy, kontakty z pracodawcami i pośrednictwo pracy, druk comiesięcznego biuletynu projektowego oraz pomoc w organizacji działalności gospodarczej dla zainteresowanych uczestników. Do pracy ze zwalnianymi pracownikami przeznaczono 4 doradców zawodowych oraz 2 analityków rynku pracy.

Realizacja outplacementu

Listopad 2008 r.

Decyzja o wyborze L.Grant na realizatora programu outplacementu została podjęta w pierwszych dniach listopada. Ustalono, że Centrum Adaptacji Zawodowej rozpocznie działalność 25 listopada. Menedżer projektu rozpoczyna rekrutację zespołu doradców. Na miejscu we Wrocławiu mamy jednego doradcę, który pracował z L.Grant we wcześniejszych projektach, ale tym razem zespół będzie liczył 6 osób. W przypadku programów outplacementu realizowanych komercyjnie, często okres pomiędzy wyborem realizatora outplacementu a uruchomieniem programu nie przekracza 2-4 tygodni. Jeżeli projekt nie jest prowadzony w najbliższej okolicy siedziby realizatora usług, konieczne jest zrekrutowanie i przeszkolenie zespołu doradczego. Wymagania wobec doradców są zazwyczaj bardzo wysokie gdyż, de facto, zależy od nich powodzenie całego programu. Niejednokrotnie nie chodzi tylko o doświadczenie i przygotowanie profesjonalne, ale być może przede wszystkim o predyspozycje osobowościowe do realizowania obowiązków w taki sposób, jaki jest preferowany przez L.Grant. Ze względu na powyższe przesłanki, znalezienie odpowiednich specjalistów w 2 tygodnie bez wcześniejszych przygotowań najczęściej nie jest możliwe. W przypadku outplacementu dla firmy Whirlpool przy doborze zespołu skorzystaliśmy z wewnętrznej bazy współpracowników oraz publikacji ogłoszeń na portalach społecznościowych.

Na tydzień przed rozpoczęciem outplacementu, menedżer projektu odbywa spotkania z koordynatorem projektu ze strony klienta. Celem wizyty jest zapoznanie się z warunkami technicznymi pomieszczeń przeznaczonych na biura projektu tzw. Centrum Adaptacji Zawodowej oraz dostępnością sprzętu niezbędnego do pracy zespołu. Na CAZ zostały przeznaczone dwa pomieszczenia do pracy doradców i analityków rynku pracy oraz jedna sala szkoleniowa. Biura mieściły się w budynku zarządu firmy, ale posiadały osobne wejście i nie wymagały przepustki pracowniczej. Pomieszczenie przeznaczone dla doradców zawodowych jest wystarczająco duże, aby pomieścić cztery w pełni wyposażone stanowiska pracy, przy których można również prowadzić rozmowy indywidualne. Każdy doradca zawodowy posiada komputer z dostępem do Internetu i drukarki, telefon oraz możliwość kserowania dokumentów. W biurze znajdowały się również dodatkowe stoły i krzesła oraz szafa na dokumenty. Obowiązek dostarczenia pozostałego wyposażenia leżał po stronie L.Grant (wszystkie drobne artykuły biurowe i piśmiennicze, tablice ogłoszeń, segregatory, talerzyki, filiżanki, czajnik, kawa, herbata, woda, słodycze na spotkania). Pokój analityków rynku pracy był wyposażony podobnie i w pełni umożliwiał wykonywanie obowiązków.

Centrum Adaptacji Zawodowej, pomieszczenie doradców zawodowych. Foto: L.Grant

W związku z poszukiwaną przez odchodzących pracowników wiedzą na temat świadczeń emerytalnych i przywilejów przedemerytalnych, na kilka tygodni przed rozpoczęciem outplacementu menedżer projektu skontaktował się z wrocławskim oddziałem Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i poprosił o możliwość zorganizowania na terenie zakładu spotkań informacyjnych przedstawicieli ZUS z zainteresowanymi pracownikami. Spośród 390 odchodzących pracowników ponad 160 nabywało prawa emerytalne w momencie zwolnienia lub w najbliższych miesiącach. Zasadą programów realizowanych komercyjnie jest całkowita dobrowolność w korzystaniu z którejkolwiek usługi doradców. Organizacja spotkania mogła być doskonałą okazją do przedstawienia licznej grupie pracowników założeń projektu i zakresu możliwej do otrzymania pomocy. Co prawda w tej grupie tylko niewielka część pracowników była zainteresowana dalszą aktywnością zawodową, ale na początku projektu żadna okazja do przedstawienia się i zaznaczenia pozytywnym wrażeniem nie powinna być omijana. Kolejną okazją do zaprezentowania się pozostałym pracownikom będzie zorganizowanie spotkania z przedstawicielami Powiatowego Urzędu Pracy, na które bardzo chętnie przychodzi zdecydowana większość zwalnianych pracowników stojących przed koniecznością poszukiwania nowego miejsca pracy. Wobec tego w pierwszych dniach działalności CAZ rozpoczęto rozmowy z kierownictwem PUP we Wrocławiu.

W przeddzień rozpoczęcia projektu odbyło się spotkanie szkoleniowe zespołu projektowego z menedżerem projektu. Omówiono zakres usług świadczonych dla pracowników, obieg informacji w projekcie, dokumentację projektową, charakterystykę zwalnianych pracowników oraz główne kierunki działań analityków rynku pracy.

25 listopada odbyły się spotkania z przedstawicielami ZUS. Spotkanie rozpoczął menedżer outplacementu. W kilku słowach przedstawił założenia programu oraz zespół doradców, którzy przez najbliższe 4 miesiące będą do dyspozycji odchodzących pracowników. W pierwszym dniu pracy udało się również zaprosić do CAZ przewodniczącą zakładowych związków zawodowych w celu przedstawienia zespołu. Spotkania tego typu mają najczęściej charakter luźnej rozmowy, podczas której staramy się zaprezentować swoje podejście do realizacji zadań oraz odpowiedzieć na ewentualne pytania. Przedstawiciele związków zawodowych są jednym z ważniejszych kanałów informacji dla pracowników, dlatego jeżeli istnieje taka możliwość, warto informować ich na bieżąco o postępach i ewentualnych trudnościach organizacyjnych występujących w trakcie programu. Podczas spotkania pytaliśmy również o nastroje wśród załogi i główne oczekiwania zwalnianych w tym trudnym okresie.

Formalnie projekt rozpoczął się 1 grudnia, dlatego ostatnie dni listopada wypełnione były intensywną pracą przygotowawczą. Konieczne było oznaczenie CAZ, zagospodarowanie przestrzeni w biurze, stworzenie dodatkowych ulotek informacyjnych dla działu personalnego, które będą przekazywane pracownikom podczas wręczania wypowiedzeń. Zespół analityków prowadził intensywne rozpoznanie wrocławskiego rynku pracy i pozyskiwał pierwsze oferty, które były od razu udostępniane w widocznych miejscach biura. Składano również do druku pierwszy powitalny numer biuletynu projektowego, który prezentował sylwetki pracowników projektu, zawierał niezbędne dane kontaktowe do CAZ oraz kilka artykułów na temat sytuacji na rynku pracy. W projekcie założono publikację biuletynu w każdym miesiącu trwania projektu.

Doświadczenia z poprzednich realizacji wskazują, że w grupie zwalnianych pracowników dominują uczucia zawodu, goryczy i niejednokrotnie żalu do firmy. Niestety często skutkuje to odrzuceniem pomocy, jaką jest udział w projekcie outplacementu, ponieważ jest to działanie utożsamiane z „krzywdzącym” pracodawcą. Ponieważ w tym wypadku obydwu stronom (klientowi i realizatorowi programu) zależało na dotarciu z informacją o pomocy do każdego zwalnianego, postanowiono zamieścić obowiązek wizyty w CAZ w celu uzyskania podpisu na karcie obiegowej. Udział w projekcie był całkowicie dobrowolny, jednak zastosowanie powyższego zabiegu dawało gwarancję, że do każdego pracowników dotrze informacja o możliwości uzyskania wsparcia.

Grudzień 2008 r. – pierwszy miesiąc realizacji outplacementu

Działania doradców zawodowych

Pierwszy miesiąc działalności programu wypełniony był głównie doradztwem indywidualnym. Pierwsze spotkanie miało na celu przede wszystkim zdiagnozowanie aktualnego stanu emocjonalnego uczestników związanego z rozstaniem się z firmą po kilkunastu, a niekiedy po kilkudziesięciu latach pracy. Charakterystyczna w tym czasie postawa pracowników przejawiała się w wyrażaniu gniewu, iż „po tylu latach wzorowej pracy” pracownik otrzymał wymowie-

nie. Zdarzały się również stany euforii po uzyskaniu informacji o zwolnieniu, które traktowane było jako „honorowe zakończenie pracy bardzo trudnych warunkach i to z dodatkową satysfakcją finansową” (której warunki i wysokość zależna była od stażu pracy). Z uwagi na taki stan rozchwiania emocjonalnego, który nie służy trafnym wyborom nowego miejsca pracy, w pierwszym miesiącu działania doradców skoncentrowane były głównie na motywowaniu zwalnianych do myślenia „prozawodowego” i na redefinicji celów życiowych, w tym na: badaniu wykształcenia, wiedzy, doświadczenia, kwalifikacji, predyspozycji, zainteresowań, potrzeb, oczekiwań oraz możliwości i woli pracy. Dużo uwagi doradcy poświęcili możliwościom podniesienia lub zmiany posiadanych kwalifikacji. W grudniu przeprowadzono wstępne indywidualne rozmowy doradcze z 305 zwalnianymi pracownikami. Z tej grupy 146 osób zadeklarowało chęć dalszego korzystania z pomocy, dlatego z nimi zostały przeprowadzone dalsze pogłębione rozmowy doradcze (w około ¼ przypadków – rozmowy wielokrotne). Po pierwszym miesiącu zarysował się następujący obraz grupy pracowników:

1. Osoby, które zgłosiły się do programu wykazały motywację do tego, by w procesie towarzyszącej im zmiany skorzystać ze wsparcia zespołu CAZ. Tematy szczególnie ich interesujące to: przygotowanie się do wejścia na rynek pracy, opracowanie dokumentów aplikacyjnych, przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej, zasady autoprezentacji oraz podstawy zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej. Bardzo dużym zainteresowaniem cieszy się także usługa związana z przekazywaniem ofert pracy.
2. Aktywni uczestnicy projektu to w większości osoby, które przystąpiły do Programu Dobrowolnych Odejść, więc emocje towarzyszące odejściu z zakładu nie są tak silne, jakby to miało miejsce przy wypowiedzeniu stosunku pracy. Generalnie ich nastroj jest adekwatny do sytuacji – strach przed zmianą, niska samoocena (szczególnie ze względu na wiek), brak wiary we własne kompetencje, a jednocześnie chęć udowodnienia, że są specjalistami w swojej dziedzinie. Prawdopodobnie atrakcyjne odprawy finansowe powodowały iż większość zwalnianych deklaruje chęć podjęcia pracy na początku drugiego kwartału 2009 r. (za 3-4 miesiące!), wcześniej chęć „chwile odetchnąć” i załatwić sprawy odkładane od lat.
3. Uczestnicy programu chętnie korzystają ze wszystkich dostępnych im usług – zwłaszcza pomocy w skonstruowaniu swojego CV, czy też jego ewentualnej korekcie, jak również możliwości opowiedzenia swoich emocji – pokrótce o „otocze” podejmowania decyzji o dobrowolnym odejściu (rzeczywiście większość z nich skorzystała z tzw. PDO), czyli kontekście rodzinnym, zdrowotnym, zawodowym itp.
4. Wielu spośród nich, oprócz typowych obaw towarzyszących zmianie, towarzyszą również nieco nierealne oczekiwania względem rynku pracy, zwłaszcza w zakresie poziomu zarobków, czy przekonania o nieograniczonym wyborze pracodawców z najbliższej okolicy.
5. Doradcy mają również wrażenie, że wielu zainteresowanych podjęciem nowej pracy liczy na pomoc rodziny i znajomych. W miarę konfrontowania się z realiami rynku i ewentualną niemożnością spełnienia wszystkich swoich wysokich oczekiwań czy wręcz niepowodzeniami w poszukiwaniu pracy, ta wysoko postawiona poprzeczka może zacząć się obniżać. Ale to zapewne będzie raczej kwestia miesięcy, niż tygodni.
6. Wśród zwalnianych jest również wiele osób silnie zdeterminowanych do podjęcia nowej pracy bezpośrednio po rozstaniu się z Whirlpoolem. Czynią to bądź z powodów materialnych i rodzinnych, bądź z powodów bliskiej perspektywy przejścia na emeryturę (zwykłą lub wcześniejszą), albo na świadczenie przedemerytalne. Bardzo często osobom tym brakuje jedynie kilku miesięcy. Aby zrealizować ten plan i nabyć prawa do świadczeń potrzebują przepracować stosunkowo niedługi okres.

Działania analityków rynku pracy

W rozmowach z byłymi pracownikami Whirlpool wyczuwalny jest niepokój związany z niewiadomą dotyczącą zachowania się szeroko rozumianego rynku w tym, produkcji, handlu i usług. W grudniu analitycy rynku pracy koncentrowali się na nawiązywaniu kontaktów z pracodawcami głównie na terenie Wrocławia i jego najbliższych okolic, a także z większymi zakładami produkcyjnymi na terenie Dolnego Śląska. Kontakt miała charakter przede wszystkim mejlowy oraz telefoniczny. W ten sposób nawiązano współpracę z 40 firmami, zdobyto 78 aktualnych ofert pracy. 42 oferty z pozyskanej puli zyskały zainteresowanie pracowników, którzy przesłali pracodawcom swoje dokumenty aplikacyjne. Ze względu na charakter oraz obszar działania potencjalnych pracodawców, przeważały oferty na pracowników produkcyjnych: ślusarzy, elektromechaników i spawaczy. Oferty były przekazywane głównie podczas spotkań w CAZ oraz, ze względu na niedyspozycyjność niektórych pracowników, także telefonicznie. Wszystkie pojawiające się w CAZ oferty pracy można było traktować jako „pewne i bezpieczne”, to znaczy pochodzące wyłącznie

od poważnych pracodawców. Oznaczało to, że zanim informacja ukazała się w CAZ, była każdorazowo sprawdzana telefonicznie przez analityka rynku pracy. Taki sposób działania pozwalał eliminować oferty posiadające znamiona nieuczciwych bądź „czarnorynkowych”.

Ponadto, w efekcie nasilonej akcji informacyjnej promującej projekt, analitycy uzyskali zapowiedzi wizyt dyrektorów personalnych kilku znaczących wrocławskich firm w pierwszej dekadzie stycznia 2009 r.

12 grudnia zespół CAZ zorganizował na terenie zakładu spotkania z pracownikami Powiatowego Urzędu Pracy, podczas których wszyscy chętni mieli okazję poznać aktualną ofertę urzędu oraz prawa i obowiązki osób bezrobotnych. Dalsze rozmowy zakończyły się deklaracją pomocy ze strony PUP w zdobyciu przez pracowników dodatkowych kwalifikacji zawodowych. Każdy urząd pracy dysponuje środkami finansowymi na przeszkolenie zawodowe osób bezrobotnych. Najczęściej są to szkolenia pozwalające uzyskać konkretne uprawnienia i umiejętności zawodowe, jak na przykład: spawanie, murarstwo, tynkarstwo, płytkarstwo-wykończeniowiec, kurs gastronomiczny, obsługa komputera, obsługa maszyn budowlanych, uprawnienia SEP itp. W przypadku szkoleń finansowanych przez urzędy pracy istnieją trzy warunki szybkiego odbycia szkolenia: nabycie statusu bezrobotnego, uznanie przez urząd zasadności szkolenia (tu także wypełnienie wniosku o szkolenie) oraz oczekiwanie na zebranie grupy chętnych. Dzięki życzliwości Powiatowego Urzędu Pracy we Wrocławiu uzyskujemy deklarację, że każdy byłby pracownikiem firmy Whirlpool, który zarejestruje się w urzędzie i uzyska status osoby bezrobotnej, będzie mógł skorzystać z wybranego szkolenia zawodowego. Wobec tego doradcy CAZ zadeklarowali kompleksową pomoc ze strony projektu w wypełnieniu dokumentów rejestrowych, wypełnieniu wniosku szkoleniowego oraz formowaniu grup szkoleniowych i przekazywaniu kompletu dokumentacji do PUP. Szkolenia zawodowe dla wszystkich chętnych zostały zaplanowane w okresie styczeń-marzec 2009 r.

Pod koniec grudnia ustaliliśmy styczniowy harmonogram warsztatów adaptacyjnych, obejmujących kompleksowo tematykę poruszania się po rynku pracy i poszukiwania ofert pracy.

Styczeń 2009 r. – drugi miesiąc realizacji programu

Indywidualne doradztwo zawodowe kontynuowane jest z podobnym natężeniem jak w grudniu. Konsultacje indywidualne opierały się głównie na aktywizacji zawodowej zwalnianych, rozpoznawaniu rynku pracy oraz uświadamianiu pracownikom, z czym wiąże się poszukiwanie pracy. Wsparciem dla tej aktywności są warsztaty adaptacyjne, które w styczniu cieszyły się małym zainteresowaniem.

O wartości programu szkoleniowego może świadczyć fakt, że wielu uczestników wspomnianych szkoleń po odbyciu pierwszej części chętnie zapisuje się na kolejne zagadnienia. W wyniku tego łączna liczba uczestników poszczególnych szkoleń przekracza 90, ale w istocie jest to 36 pracowników, którzy zmobilizowali się, żeby przyjść na pierwsze spotkanie, a obecnie z własnej inicjatywy poszerzają wiedzę w kolejnych obszarach. Dzięki dobrym rekomendacjom rozpoczynamy zapisy na warsztaty w lutym. Szkolenia będą dotyczyły głównie kompetencji społecznych, prowadzenia własnego biznesu oraz poruszania się na otwartym rynku pracy. Przyczyn nieregularnego zaangażowania upatrujemy w niskiej motywacji pracowników i braku chęci do poszukiwania pracy w tym momencie. Stosunkowo atrakcyjne uposażenie finansowe zwalnianych osób powoduje, że decyzje o poszukiwaniu pracy przekładane są na późniejsze miesiące. Zauważamy jednak pewną liczbę zapytań od byłych pracowników, do kiedy działa CAZ. Pozwala to wnioskować, iż część osób będzie chciała skorzystać z doradztwa w ostatnich tygodniach marca. Większość aktywnych pracowników posiada już dokumenty aplikacyjne – przynajmniej CV.

Rynek pracy – oferty pracy

W styczniu pozyskaliśmy 193 oferty pracy, z czego znakomitą większość przekazaliśmy uczestnikom programu. Wszystkie oferty odzwierciedlają oczekiwania wyrażone podczas indywidualnych konsultacji. Dużym problemem w doborze adekwatnych ofert były preferencje uczestników co do lokalizacji nowej pracy. Cechą charakterystyczną grupy jest brak mobilności. Pracownicy odrzucali atrakcyjne oferty pracodawców zlokalizowanych około 15 km od miejsca zamieszkania. Z drugiej strony, z powodu remontów Wrocław doświadcza ogromnych problemów komunikacyjnych, co było głównym powodem odrzucania ofert. Podróż do i z pracy pomiędzy dzielnicami miasta (np. Psie Pole, gdzie mieszka większość zwalnianych a Leśnicą lub Maślicami) trwa niekiedy 2-3 godzin. Wymiernym efektem pracy CAZ jest informacja o podjęciu zatrudnienia przez 46 byłych pracowników Whirlpool.

Luty 2009 r. – trzeci miesiąc realizacji programu

Znaczna część pracowników rozpoczęła szkolenia zawodowe finansowane przez urząd pracy.

Powoduje to zauważalny spadek obecności pracowników w CAZ. Wielu z nich deklaruje powrót po zakończonym szkoleniu w celu pomocy w pozyskiwaniu ofert pracy.

W związku z mniejszym zaangażowaniem uczestników w doradztwo indywidualne, priorytetem pracy zespołu stają się działania dotyczące pozyskiwania ofert pracy. W wyniku tego w lutym pozyskano 167 nowych ofert pracy. Z powodu niskiej frekwencji uczestników w CAZ, oferty przekazywane są głównie telefonicznie. Tą drogą stale również monitorujemy aktywność zawodową grupy. W szczególności staramy się dotrzeć do tych pracowników, którzy postanowili zrobić sobie dłuższy urlop przed przystąpieniem do poszukiwania nowej pracy. Doświadczenia w pracy doradczej wskazują, że zbyt długa bierność na rynku pracy przeradza się niejednokrotnie w bezradność, dlatego staramy się mobilizować do nieodkładania poszukiwania pracy. Mamy również świadomość, że projekt dobiega końca i osoby najbardziej bierne będą oczekiwały naszej pomocy w momencie, kiedy kompleksowe wsparcie przestanie być możliwe. Powodem do satysfakcji jest informacja, że na koniec trzeciego miesiąca działalności programu 79 byłych pracowników Whirlpool rozpoczęło już nową pracę.

Efekty projektu zostają docenione przez lokalne instytucje i prasę. W samym Wrocławiu „mówi się” wiele o projekcie outplacementu, jaki został zorganizowany dla zwalnianych pracowników firmy Whirlpool. Dowodem tego są ukazujące się notatki i artykuły prasowe.

Marzec 2009 r. – ostatni miesiąc realizacji programu

W marcu działania Centrum Adaptacji Zawodowej nakierowane były głównie na prezentowanie pracowników na rynku pracy oraz pozyskiwanie kolejnych ofert.

Zakrojona na szeroką skalę akcja informacyjna skierowana do potencjalnych pracodawców owocuje w ostatnim miesiącu pracy kilkoma zgłoszeniami z inicjatywy pracodawców i gotowością zatrudnienia nowych pracowników. Dzięki dotychczasowej działalności doradców oraz informacjom ukazującym się w lokalnej prasie, Centrum Adaptacji Zawodowej staje się czymś w rodzaju partnera społecznego ułatwiającego kontakt pracowników z pracodawcami.

Podobny wizerunek zakorzenił się w świadomości zarówno byłych pracowników Whirlpoola, ich rodzin, jak i osób zamieszkałych w najbliższych okolicach firmy. Klientami CAZ są zarówno zwolnieni pracownicy, jak i członkowie ich rodzin oraz kilku nastumieszkańców okolic Psiego Pola poszukujących w tym okresie pracy. W związku z tym, w ramach rozwijania dobrego wizerunku firmy Whirlpool, o ile nie było to ze szkodą dla byłych pracowników klienta, każda osoba przychodząca do CAZ otrzymuje poradę indywidualną doradcy zawodowego oraz zapoznaje się z dostępnymi w centrum aktualnymi ofertami pracy.

Podsumowanie projektu

1. W grudniu 2008 r. odeszło z zakładu 385 pracowników.
2. 156 osób wzięło udział w Programie Adaptacji Zawodowej.
3. Około 165 osób nabyło uprawnienia emerytalne.
4. 65 osób nie było zainteresowanych projektem.
5. W trakcie programu przeprowadzono 458 indywidualnych spotkań doradczych.
6. Odbyło się również 18 szkoleń adaptacyjnych.
7. Zorganizowano 22 szkolenia zawodowe finansowane przez PUP.
8. 118 uczestników skorzystało ze szkoleń zawodowych finansowanych PUP.
9. Do końca trwania Programu Adaptacji Zawodowej pozyskano 563 sprawdzone i dostosowane do indywidualnych preferencji oferty pracy.
10. 105 uczestników programu rozpoczęło nową pracę w trakcie trwania projektu, co stanowi 67% pracowników aktywnie korzystających z programu.

4 Pomoc publiczna w projektach outplacementu

Pomoc publiczna to wszelka pomoc przyznana przez państwo członkowskie lub przy użyciu zasobów państwowych w jakiegokolwiek formie, która zakłóca lub grozi zakłóceniem konkurencji poprzez sprzyjanie niektórym przedsiębiorstwom lub produkcji niektórych towarów oraz wpływająca tym samym na wymianę handlową między państwami członkowskimi.

W przypadku projektów outplacementu pomoc skierowana jest do zwalnianych pracowników i ma na celu wspieranie ich w procesie zmiany zatrudnienia oraz adaptacji do wymogów rynku pracy, jednakże w tego typu projektach nie można całkowicie wykluczyć występowania pomocy publicznej, ze względu na fakt, iż wsparcie udzielone pracownikom może pośrednio wpłynąć na poprawę pozycji przedsiębiorstwa na rynku oraz na uzyskanie przez nie przewagi ekonomicznej nad konkurentami. Tego typu sytuacja ma miejsce wówczas, gdy przeszkolony pracownik kontynuuje zatrudnienie u tego samego pracodawcy lub też gdy zostanie ponownie zatrudniony przez tego samego pracodawcę przed upływem 6 miesięcy od dnia zakończenia stosunku pracy. W tej sytuacji przedsiębiorca staje się beneficjentem pomocy w rozumieniu art. 2 pkt 16 ustawy z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej (Dz. U. z 2007 r. Nr 59, poz. 404, z późn. zm.), zaś podmiot, z którym zawarł on umowę o dofinansowania projektu lub umowę o przystąpieniu do projektu (IP/IP2, beneficjent) staje się podmiotem udzielającym pomocy.

Ważne jest zatem, aby przedsiębiorca, którego pracownicy objęci są programem outplacementu, miał świadomość możliwości wystąpienia powyższej sytuacji oraz wiążących się z nią konsekwencji w momencie przystąpienia do projektu.

Pomoc udzielona na szkolenie lub doradztwo dla zwalnianych pracowników, którzy po zakończeniu udziału w projekcie outplacementu kontynuują zatrudnienie u tego samego pracodawcy lub też zostaną ponownie zatrudnieni przez tego samego pracodawcę stanowi pomoc publiczną na szkolenia lub pomoc de minimis dla beneficjenta pomocy i jest udzielana zgodnie z przepisami rozporządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego w sprawie udzielania pomocy publicznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Identyfikacja występowania pomocy publicznej lub pomocy de minimis w projekcie może nastąpić na dwa sposoby:

1. Podmiot udzielający pomocy, który w toku realizacji projektu stwierdzi zaistnienie przesłanek świadczących o wystąpieniu pomocy informuje o tym fakcie przedsiębiorstwo, a następnie w możliwie najkrótszym terminie wystawia zaświadczenie o udzielonej pomocy de minimis, w wysokości odpowiadającej wartości pomocy udzielonej na jednego pracownika.
2. Przedsiębiorstwo, którego pracownicy zostali objęci programem outplacementu, informuje podmiot udzielający pomocy o zaistnieniu przesłanek świadczących o wystąpieniu pomocy, a następnie zwraca się do niego o wystawienie w możliwie najkrótszym terminie zaświadczenia o udzielonej pomocy de minimis.

Należy podkreślić, iż przedsiębiorstwo, które zaniechało tego obowiązku będzie ponosiło całkowitą odpowiedzialność związaną ze zwrotem nieprawidłowo przyznanej pomocy.

Zasady oraz warunki zwrotu pomocy powinny zostać doprecyzowane w umowie o dofinansowanie projektu (jeżeli projektodawca jest jednocześnie beneficjentem pomocy) lub w umowie o przystąpieniu do projektu (w innej sytuacji).

Wystąpienie pomocy publicznej możliwe jest również w działaniach adresowanych do przedsiębiorców, które obejmują:

- szkolenia wspomagające proces zmiany profilu przedsiębiorstwa (pomoc na szkolenia),
- doradztwo wspomagające proces zmiany profilu przedsiębiorstwa (pomoc na usługi doradcze dla mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców).

Aby uniknąć zakwalifikowania udzielonego wsparcia jako pomoc publiczna, należy wykluczyć jakkolwiek związek między działaniami na rzecz pracowników, a korzyścią, jaką mógłby uzyskać przedsiębiorca zwalniający pracowników. A zatem:

- a. cel i zakres szkolenia nie może odpowiadać na konkretne potrzeby danego przedsiębiorstwa, a wyłącznie na potrzeby zwalnianych pracowników, zgodnie z wymaganiami regionalnego rynku pracy,
- b. uczestnictwo danego pracownika w szkoleniu jest dobrowolne – nie może wiązać się ze skierowaniem go przez zakład pracy.

Zgodnie z przepisami rozporządzenia MRR w sprawie udzielania pomocy publicznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (§ 31 ust. 1 pkt 7), jeżeli są spełnione łącznie następujące warunki:

- a. pracodawca jest obowiązany do zapewnienia zwalnianym pracownikom, na podstawie odrębnych przepisów prawa, wsparcia w postaci szkoleń,
- b. pracownik, po otrzymaniu tego wsparcia i zwolnieniu go z pracy zostanie ponownie zatrudniony u tego pracodawcy,

pracodawca ten, będący przedsiębiorcą, jest beneficjentem pomocy publicznej w zakresie, w jakim korzysta ze środków publicznych na sfinansowanie szkoleń dla zwalnianych pracowników. Pomoc publiczna jest udzielana wówczas na zasadach pomocy de minimis, co pozwala pokryć 100% kosztów kwalifikowalnych, a nie pomocy szkoleniowej, która umożliwia dokonanie dofinansowania jedynie do poziomu 80%.

Natomiast w przypadku, gdy na pracodawcy nie spoczywa wynikający z przepisów prawa obowiązek świadczenia pomocy o charakterze outplacementu, a zwalniani pracownicy nie zostaną przez niego ponownie zatrudnieni, koszt dofinansowanych szkoleń, z których korzystają ci pracownicy, nie stanowi dla pracodawcy pomocy publicznej (de minimis ani pomocy wynikającej z wyłączeń blokowych), ze względu na niespełnienie warunku odniesienia przez przedsiębiorcę korzyści ekonomicznej z tytułu udzielenia wsparcia pracownikom, którzy nie będą dłużej pracować dla tego pracodawcy, ponieważ zostaną przez niego zwolnieni.

Pomoc publiczna (w tym pomoc de minimis) nie wystąpi również w sytuacji, gdy pracodawca jest zobowiązany do zapewnienia zwalnianym pracownikom, na podstawie odrębnych przepisów prawa, wsparcia w postaci szkoleń, a pracownik, po otrzymaniu tego wsparcia i zwolnieniu go z pracy nie zostanie ponownie zatrudniony u tego pracodawcy. Należy bowiem uznać, że szkolenie osoby, która odchodzi z pracy, nie przysparza korzyści ekonomicznej pracodawcy.

Jednocześnie należy zwrócić uwagę na przypadek, gdy na pracodawcy nie spoczywa wynikający z przepisów prawa obowiązek świadczenia pomocy o charakterze outplacementu, a pracownik, po otrzymaniu tego wsparcia i zwolnieniu go z pracy zostanie ponownie zatrudniony u tego samego pracodawcy. Wówczas pracodawca taki, będący przedsiębiorcą, jest beneficjentem pomocy szkoleniowej, zgodnie z przepisem § 21 ust. 3 rozporządzenia MRR w sprawie udzielania pomocy publicznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Ponowne zatrudnienie (w ramach stosunku pracy lub stosunku służbowego albo na podstawie umów prawa cywilnego) zwolnionego pracownika przed upływem 6 miesięcy od dnia zakończenia przez niego pracy należałoby uznać za równoznaczne z otrzymaniem przez przedsiębiorcę pomocy publicznej, nawet jeśli ten pracodawca nie ma obowiązku zapewnienia zwalnianym pracownikom, na podstawie odrębnych przepisów prawa, wsparcia w postaci szkoleń.

Natomiast w przypadku projektów outplacementowych z naborem otwartym, tzn. nieskierowanych do pracowników zwalnianych z konkretnych przedsiębiorstw, lecz potencjalnie dostępnych dla wszystkich zgłaszających się osób zwolnionych lub znajdujących się w okresie wypowiedzenia, należy uznać, że pomoc publiczna (de minimis lub szkoleniowa) nie występuje.

Z kolei w przypadku otwartych projektów outplacementowych, w ramach których wsparcie jest adresowane do osób zagrożonych zwolnieniem z pracy, aby nie wystąpiły przesłanki udzielania pomocy publicznej, należy przyjąć warunki analogiczne do istniejących w ramach Poddziałania 8.1.1 (III typ operacji). Oznacza to, że łącznie muszą być spełnione następujące dwa warunki:

1. Pracownicy biorą udział w szkoleniach z własnej inicjatywy (tj. bez delegowania przez pracodawcę).
2. Szkolenia odbywają się poza godzinami pracy uczestników.

Dodatkowo, gdy uczestnikami szkolenia (kursu) są pracownicy przedsiębiorców (w tym osoby wykonujące pracę na podstawie umowy cywilno-prawnej), łącznie spełnione muszą być następujące warunki:

1. Wszystkie podmioty biorące udział w realizacji projektu (tj. beneficjent i ewentualni partnerzy projektu) są niezależne od pracodawcy uczestnika szkolenia.
2. Szkolenie odbywa się poza miejscem pracy uczestników.
3. Nabór na szkolenie jest otwarty dla wszystkich zainteresowanych.
4. Pracownicy zatrudnieni w jednym miejscu pracy (u jednego pracodawcy) stanowią nie więcej niż 20% uczestników jednego szkolenia w ramach tego samego projektu.

5 Propozycje sposobów mierzenia efektywności udzielonego wsparcia w projektach outplacementu

Niniejszy rozdział podręcznika został opracowany w oparciu o dokumenty publikowane na potrzeby Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w szczególności „Podręcznik wskaźników PO KL” i „Szczegółowy opis priorytetów PO KL”.

W rozporządzeniu (WE) nr 1083/2006 ewaluacja jest definiowana jako osąd (ocena) wartości interwencji publicznej dokonany przy uwzględnieniu odpowiednich kryteriów (skuteczności, efektywności, użyteczności, trafności i trwałości) i standardów. Osąd dotyczy zwykle potrzeb, jakie muszą być zaspokojone wyniki interwencji oraz osiągniętych efektów. Ewaluacja oparta jest na specjalnie w tym celu zebranych zinterpretowanych informacjach za pomocą odpowiedniej metodologii.

Ewaluacja jest narzędziem systematycznego oceniania jakości wdrażanego projektu, umożliwia dokonywanie refleksji nad osiąganymi postępami pracy, dzięki czemu możliwe jest systematyczne zwiększanie skuteczności i efektywności podejmowanych w projekcie działań.

Wyróżniamy 3 rodzaje ewaluacji w zależności od czasu jej przeprowadzenia:

- ewaluacja ex-ante – przeprowadzona przed wdrażaniem projektu (programu),
- ewaluacja mid-term – realizowana mniej więcej w połowie programu (śródkresowa). Poddaje analizie dokonane do tego momentu rezultaty oraz dokonuje pierwszej oceny jakości programu,
- ewaluacja ex-post – przeprowadzona po zakończeniu programu, ale nie później niż trzy lata po zakończeniu okresu programowania. Ma na celu zbadanie, jak długotrwałe są efekty interwencji publicznej.

Najpopularniejszymi metodami, za pomocą których przeprowadzamy ewaluację, są:

- analiza dokumentów projektu, czyli całej dokumentacji związanej z realizacją projektu (np. okresowe sprawozdania monitoringowe lub dokumenty zawierające dane administracyjne), która pomaga poznać kontekst ocenianego projektu lub jego elementu,
- wywiady (indywidualne lub grupowe) – służą pozyskiwaniu informacji dotyczących różnych aspektów ocenianego projektu oraz poznaniu opinii osób zaangażowanych w realizację projektu, jak i jego uczestników. Narzędzie to może przyjmować zarówno charakter nieformalnej rozmowy, jak i w pełni ustrukturalizowanego wywiadu,
- kwestionariusze – metoda polegająca na zadawaniu standardowych, jasno sformułowanych i jednoznacznie brzmiących pytań ułożonych w postaci kwestionariusza (ankiety) wybranej grupie osób zaangażowanych w realizację projektu, jak i uczestnikom projektu,
- obserwacja – polega na planowym, selektywnym rejestrowaniu różnych aspektów projektu oraz osób w nim uczestniczących lub zaangażowanych w jego realizację. Może przyjmować charakter obserwacji „uczestniczącej”, gdy badacz jest jednocześnie uczestnikiem obserwowanych wydarzeń lub obserwacji zewnętrznej. Obserwacja pozwala ocenić projekt bardziej kompleksowo, wychodząc poza opinie wykonawców i uczestników projektu.

Praktyka realizacji programów outplacementu podpowiada, że cały program jest na tyle efektywny, na ile przyczynia się do:

1. Nabycia przez uczestników wiedzy i umiejętności w obszarze rynku pracy: tworzenia dokumentów aplikacyjnych, skutecznej autoprezentacji itp.
2. Zwiększenia aktywności uczestników na rynku pracy: samodzielnego poszukiwania ofert pracy, wysyłania dokumentów aplikacyjnych.
3. Zapraszania uczestników na rozmowy kwalifikacyjne.
4. Podjęcia przez uczestników nowego zatrudnienia.

Efektywność wielu powyższych wskaźników określana jest liczbowo (np. liczba odbytych rozmów kwalifikacyjnych, liczba wysłanych CV) i badanie ich wymaga jedynie prowadzenia standardowej dla projektów dokumentacji.

W przypadku oceny nabytej wiedzy najbardziej zasadnym wydaje się skorzystanie z narzędzi kwestionariuszowych. Mogą być skierowane zarówno do samych badanych jak i specjalistów zaangażowanych do przekazania wiedzy. Wykorzystując formułę pre-testu i post-testu jesteśmy w stanie zbadać przyrost wiedzy na dany temat po zakończeniu udzielania wsparcia.

Przykłady pytań ankiety ewaluacyjnej wypełnianej przez uczestników projektu:

Czy wzrosła Twoja umiejętność sporządzania dokumentów aplikacyjnych związanych z poszukiwaniem zatrudnienia?

Czy spotkania z doradcą zawodowym pomogły Ci w lepszym zaplanowaniu dalszego rozwoju zawodowego?

Czy podniosła się Twoja samoocena?

Czy poznałeś swoje kompetencje zawodowe?

Czy wzrosła Twoja świadomość na temat własnych kompetencji osobowościowych?

Czy wzrosła Twoja motywacja do samokształcenia?

Po ilu miesiącach od rozpoczęcia udziału w projekcie znalazłeś pracę?

Czy nadal pracujesz?

Czy w wyniku udziału w projekcie uczestniczyłeś w szkoleniach/kursach?

Czy udział w projekcie pomógł Ci w znalezieniu nowej pracy?

Przykłady pytań do ankiety oceniającej postępy uczestników wypełnianej przez doradców:

Oceń w skali od 1 do 5

Parametr oceniany	Przed rozpoczęciem doradztwa	Po zakończeniu doradztwa
Umiejętność klienta w zakresie przygotowania dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjny) przy staraniu się o pracę		
Umiejętność klienta w zakresie zachowania się podczas rozmowy z pracodawcą (czy potrafi np. zaprezentować się, podkreślić swoje atuty, ustalić warunki finansowe)		
Umiejętność klienta w zakresie rozwiązywania problemów związanych z pracą zawodową (np. czy stara się szukać rozwiązań lub czy jest bierny itp.)		
Przedsiębiorczość klienta (np. czy jest osobą zaradną, chętnie podejmującą aktywność zawodową, otwartą na współpracowników, asertywną itp.)		
Wiedza w zakresie zakładania własnej działalności (np. czy wie, jak zarejestrować firmę, jakie są zasady funkcjonowania małych firm na rynku, jak prowadzić księgowość itp.)		
Umiejętności komunikacyjne klienta (np. czy umie nawiązać efektywny kontakt ze środowiskiem, potrafi formułować opinie i wyrażać swoje myśli, czy potrafi kontrolować swoją komunikację werbalną i niewerbalną itp.)		
Wiara klienta we własne siły (np. czy wierzy w siebie, czy ma optymistyczną lub pesymistyczną postawę wobec swojej osoby myśli itp.)		
Osobiste i zawodowe aspiracje klienta (czy chętnie przygotował wraz z doradcą ścieżkę rozwoju, czy jest zdeterminowany, aby szukać pracy, czy zamierza rozwijać się zawodowo)		

Wskaźniki produktu i rezultatu

Każda firma planująca realizację nowego projektu, wprowadza go w życie za pomocą dostępnych środków. Ma przecież do dyspozycji budżet, specjalistów czy zasoby techniczne i organizacyjne.

W wyniku podjętych działań oraz poniesionych kosztów pojawiają się najczęściej nowe produkty lub usługi, a w prostej konsekwencji rezultaty zainwestowanego wysiłku. Dobra praktyka wskazuje, że już na etapie obmyślenia projektu powinniśmy znać jego ogólny cel oraz określić go na trzech istotnych płaszczyznach: produktu, rezultatu oraz oddziaływania. Pomaga to przede wszystkim samym pomysłodawcom. Po pierwsze umożliwia sprawdzanie i ocenianie efektów realizowanego pomysłu na różnych etapach, a po drugie pomaga zaplanować i realizować zadania konieczne do osiągnięcia założonych wcześniej rezultatów. A zatem produkty, rezultaty i oddziaływanie powinny być na tyle jasno przedstawione (ujęte we wskaźniki), aby możliwe było ich obserwowanie, a w przypadku projektów realizowanych w ramach PO KL również badanie i/lub mierzenie. Poznajmy zatem dostępne definicje wskaźników monitorowania PO KL, które można podzielić na trzy podstawowe grupy ze względu na poziom wdrażania Programu:

Wskaźniki produktu – odnoszą się danego projektu oraz są wyrażone w jednostkach fizycznych lub walutowych, np.: liczba pracowników, którzy zostali objęci wsparciem. Są one mierzone na poziomie projektu, tzn. w ramach części sprawozdawczej wniosku beneficjenta o płatność, a następnie ich wartości są agregowane na wyższe poziomy wdrażania, tj. Działanie, Priorytet i Program. Wskaźniki produktu są podstawowymi wskaźnikami monitorowania projektu i są określane przez projektodawcę we wniosku aplikacyjnym.

Wskaźniki rezultatu – odnoszą się do bezpośredniego efektu działań podejmowanych w ramach Programu (w krótkim okresie) wobec uczestników projektów, np.: odsetek zwolnionych pracowników, którzy w wyniku udzielonego wsparcia znaleźli zatrudnienie. Za ich pomiar odpowiadają Instytucje Pośredniczące II stopnia, Instytucje Pośredniczące oraz beneficjenci systemowi (w niektórych przypadkach za pomiar wskaźników rezultatu mogą odpowiadać głównie beneficjenci konkursowi). Wskaźniki rezultatu mogą być:

- wyrażone w jednostkach fizycznych – mierzone tak jak wskaźniki produktu,
- wyrażone w wartościach procentowych – liczone głównie na podstawie wskaźników produktu (licznik) oraz danych dotyczących liczebności danej grupy w województwie lub w Polsce (mianownik).

Wskaźniki wpływu (oddziaływania) – mają charakter długookresowy, pokazują wpływ Programu w kontekście zmian społeczno-gospodarczych, np.: stopa bezrobocia długookresowego, wskaźnik zatrudnienia. Są one monitorowane na poziomie celu głównego i celów strategicznych Programu przez Instytucję Zarządzającą i nie są obiektem rozważań niniejszego podręcznika.

W dalszej części rozdziału chcemy zaproponować Państwu przykładowe wskaźniki produktu i rezultatu. Definicja outplacementu stosowana w dokumentach PO KL jest następująca:

OUTPLACEMENT to „usługi rynku pracy świadczone na rzecz pracownika, będącego w okresie rozwiązania umowy o pracę lub zagrożonego wypowiedzeniem. Outplacement może obejmować w szczególności: doradztwo zawodowe i psychologiczne, pomoc w znalezieniu nowego miejsca pracy, finansowanie szkoleń, kursów doszkalających, pomoc w zmianie miejsca zamieszkania.”

Jak widzimy, pod pojęciem outplacementu kryje się szereg przedsięwzięć i usług. Programy outplacementu realizowane na zasadach komercyjnych wskazują, że ich lista może być znacznie szersza niż określa to definicja. Każde z nich może generować określone „produkty”, które przekładają się na „rezultaty”.

Usługa outplacementu	Propozycja wskaźnika produktu	Propozycja wskaźnika rezultatu	Mierzenie efektywności
Cały projekt	<p>Liczba zakładów pracy objętych działaniami projektu</p> <p>Liczba pracowników zagrożonych negatywnymi skutkami procesów restrukturyzacji w przedsiębiorstwach, którzy zostali objęci działaniami szybkiego reagowania</p>	<p>Liczba pracodawców (zakładów pracy) przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne, w których wdrożono program zwolnień monitorowanych, w zakresie szkoleń i doradztwa dla pracowników</p> <p>Odsetek uczestników projektu, którzy znaleźli zatrudnienie w okresie do 6 m-cy od zakończenia udziału projekcie</p> <p>Odsetek pracowników którzy w wyniku udziału w projekcie nabyli nowe kwalifikacje w celu podjęcia nowego zatrudnienia</p>	<p>Listy obecności</p> <p>Spis zakładów</p> <p>Ankieta przed i po wzięciu udziału w formie wsparcia</p> <p>Testy psychologiczne</p>
Wsparcie psychologiczne	<p>Liczba spotkań z psychologiem</p> <p>Liczba warsztatów motywacyjnych</p> <p>Liczba osób biorących udział w spotkaniu z psychologiem</p> <p>Liczba osób biorących udział w warsztatach motywacyjnych</p>	<p>Liczba uczestników, u których po spotkaniu/warsztacie wzrosła motywacja do poszukiwania pracy</p>	<p>Listy obecności</p> <p>Listy obecności</p> <p>Ankieta przed i po spotkaniach</p> <p>Testy psychologiczne</p>
Doradztwo indywidualne	<p>Liczba przeprowadzonych spotkań doradczych</p> <p>Liczba osób biorących udział w sesji testowej</p> <p>Liczba sesji testowo-diagnostycznych</p> <p>Liczba opracowanych profili kompetencyjno-osobowościowych</p> <p>Liczba osób biorących udział w spotkaniu doradczym</p> <p>Liczba osób objętych indywidualnymi planami działań w ramach realizowanych projektów</p>	<p>Liczba osób, które w wyniku doradztwa poznały swoje kompetencje zawodowe</p> <p>Liczba uczestników projektu, którzy w wyniku objęcia indywidualnym planem działania nabyli umiejętność poszukiwania pracy</p>	<p>Listy obecności</p> <p>Listy obecności</p> <p>Listy obecności</p> <p>Ankiety</p>

<p>Warsztaty adaptacyjne</p>	<p>Liczba warsztatów: jak przygotować profesjonalne dokumenty aplikacyjne</p> <p>Liczba warsztatów: techniki autoprezentacji na rozmowach kwalifikacyjnych</p> <p>Liczba warsztatów: ABC działalności gospodarczej liczba wydanych certyfikatów potwierdzających ukończenie warsztatów</p>	<p>Liczba osób, które nabyły umiejętności przygotowywania profesjonalnych dokumentów aplikacyjnych</p> <p>Liczba osób, które nabyły umiejętności autoprezentacji</p> <p>Liczba osób, które poszerzyły swoją wiedzę na temat prowadzenia działalności gospodarczej</p>	<p>Listy obecności, ankiety, testy sprawdzające, ocena trenerów</p>
<p>Szkolenia zawodowe</p>	<p>Liczba godzin szkoleń podnoszących atrakcyjność na rynku pracy</p> <p>Liczba uczestników którzy ukończyli szkolenia</p>	<p>Liczba uczestników, którzy podnieśli swoje kwalifikacje zawodowe</p>	<p>Statystyki projektu, karty zgłoszeniowe liczba wystawionych świadectw</p>
<p>Pośrednictwo pracy</p>	<p>Liczba dni pośrednictwa pracy na rzecz uczestników projektu</p> <p>Liczba pozyskanych ofert pracy</p> <p>Liczba przygotowanych dokumentów aplikacyjnych</p> <p>Liczba uczestników którzy odbyli spotkanie doradcze ukierunkowane na konkretną rozmowę kwalifikacyjną</p>	<p>Liczba odbytych przez uczestników programu rozmów kwalifikacyjnych z pracodawcami</p> <p>Liczba uczestników projektu, którzy znaleźli pracę w okresie 6 miesięcy od rozpoczęcia udziału w projekcie</p>	<p>Potwierdzenia przyjęcia oferty,</p> <p>Deklaracje uczestnika</p>
<p>Dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej</p>	<p>Liczba dotacji na dofinansowanie działalności gospodarczej</p> <p>Liczba osób objętych wsparciem</p>	<p>Liczba funkcjonujących firm 6 miesięcy po otrzymaniu wsparcia</p> <p>Liczba utworzonych miejsc pracy</p>	<p>Listy obecności, dokumenty rejestrowe założonych firm, deklaracje ZUS</p>

Zasada identyfikowania wskaźników produktu i rezultatu – wskazówki

Tak jak już wspomnieliśmy powyżej, zaplanowane w projekcie produkty powinny przekładać się na rezultaty. Tabela zawiera jedynie przykładowe wskaźniki, ale ich liczba może być znacznie większa. Osoby posiadające zasób wiedzy z danej dziedziny nie powinny mieć większych problemów z ich określaniem. Do przedstawienia sposobu określania wskaźników użyjemy informacji jakie na temat outplacementu znajdujemy w prawodawstwie polskim. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, przytoczona w pierwszym rozdziale podręcznika, określa zadania państwa w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej. W art. 35-39 ustawy znajdujemy wyszczególnienie podstawowych usług rynku pracy. Należy do nich między innymi pośrednictwo pracy, które polega w szczególności na:

- a. udzielaniu pomocy bezrobotnym i poszukującym pracy w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia oraz pracodawcom w pozyskaniu pracowników o poszukiwanych kwalifikacjach zawodowych,
- b. pozyskiwaniu ofert pracy,
- c. upowszechnianiu ofert pracy, w tym przez przekazywanie ofert pracy do internetowej bazy ofert pracy udostępnianej przez ministra właściwego do spraw pracy,
- d. udzielaniu pracodawcom informacji o kandydatach do pracy, w związku ze zgłoszoną ofertą pracy,
- e. informowaniu bezrobotnych i poszukujących pracy oraz pracodawców o aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy,
- f. inicjowaniu i organizowaniu kontaktów bezrobotnych i poszukujących pracy z pracodawcami,
- g. współdziałaniu powiatowych urzędów pracy w zakresie wymiany informacji o możliwościach uzyskania zatrudnienia i szkolenia na terenie ich działania,
- h. informowaniu bezrobotnych o przysługujących im prawach i obowiązkach.

Zadajmy sobie więc pytanie, czy wypełniając powyższe obowiązki w ramach pośrednictwa pracy, jesteśmy w stanie na podstawie ustawy wybrać kilka wskaźników produktu i rezultatu? Oczywiście odpowiedź powinna być twierdząca. Wykorzystajmy na przykład zadanie polegające na pozyskiwaniu ofert pracy. Wskaźnikiem produktu tego zadania jest „liczba pozyskanych ofert pracy”. Z kolei rezultatem liczby pozyskanych ofert pracy może być „odsetek ofert wykorzystanych przez uczestników do wysłania dokumentów aplikacyjnych – czyli stosunek liczby ofert efektywnych (w mianowniku) do ogólnej liczby pozyskanych ofert pracy.

Jak widzimy, dobieranie odpowiednich wskaźników produktu i rezultatu wymaga pewnej wprawy ale nie jest to zadanie niemożliwe. Należy pamiętać generalne zasady:

1. Wskaźniki produktu są wyrażone liczbowo – w jednostkach fizycznych lub walutowych.
2. Wskaźniki rezultatu mówią o efekcie podjętych działań. Dzieli się na twarde (wyrażone liczbowo – w jednostkach fizycznych lub walutowych) lub miękkie (np. wzrost świadomości itp).
3. Jeżeli poszukujemy zasady wynikowości to rezultaty wynikają z produktów – odwrotny kierunek nie jest prawidłowy.

Notatki

Notatki

Wydawca:

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym
ul. Wspólna 2/4
00-926 Warszawa
tel.: (+48 48 22) 330 30 04
fax: (+48 48 22) 330 30 31

e-mail: pokl@cpe.gov.pl

www.efs.gov.pl

Infolinia EFS

0 801 EFS 801
0 801 337 801
(płatne jak za połączenia lokalne)

Publikacja bezpłatna

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ISBN 978-83-7610-228-3