



inwestor.wup-krakow.pl

Partnerstwo na rzecz świadczenia usług dla inwestorów
pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych

MODEL ŚWIADCZENIA USŁUG

**NA RZECZ INWESTORÓW
POZYSKUJĄCYCH KADRY
ORAZ USŁUG OUTPLACEMENTOWYCH**





Wojewódzki
Urząd
Pracy
w Krakowie

Kompetentny, wykwalifikowany i pracujący mieszkaniec Małopolski

Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie jest jednostką organizacyjną Samorządu Województwa Małopolskiego. Jesteśmy instytucją publiczną, co oznacza, że działamy nie dla siebie, ale działamy dla innych. Pracujemy na rzecz Regionu Małopolski, dlatego od 2007 roku celem i podstawą realizacji wszystkich naszych inicjatyw jest misja: *Kompetentny, wykwalifikowany i pracujący mieszkaniec Małopolski.*

Dysponujemy środkami, które można pozyskać na realizację przedsięwzięć z zakresu rozwoju zasobów ludzkich. Pełnimy w województwie małopolskim funkcję **Instytucji Wdrażającej** (Instytucji Pośredniczącej II stopnia) Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013.

Dostarczamy unikalnych, profesjonalnych i systemowych informacji o rynku pracy. Corocznie opracowujemy Regionalny Plan Działania na Rzecz Zatrudnienia oraz dokonujemy Oceny Sytuacji na Rynku Pracy Województwa Małopolskiego.

Posiadamy informacje, które Małopolanie mogą wykorzystać, aby zwiększyć swoje kompetencje i kwalifikacje. Nasi doradcy zawodowi świadczą usługi z zakresu poradnictwa zawodowego dla dorosłych i młodzieży wchodzącej na rynek pracy.

Przyjmujemy i rozpatrujemy wnioski bezrobotnych o wydanie odpowiednich zaświadczeń lub decyzji w celu ustalenia zasiłku dla bezrobotnych po pracy za granicą (Zaświadczenie E301) oraz transferu zasiłku (Zaświadczenie E303) – w krajach Unii Europejskiej/Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Szwajcarii.

Oprócz ustawowych zadań, prowadzimy aktywną działalność w zakresie przygotowania i realizacji projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Projekty te odnoszą się do celów strategicznych urzędu i uzupełniają wzajemnie realizację regionalnej polityki rynku pracy. Przykładem realizacji takiego projektu jest **Partnerstwo na rzecz świadczenia usług dla inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych.**

Więcej informacji o WUP Kraków:

www.wup-krakow.pl

www.pokl.wup-krakow.pl

MODEL ŚWIADCZENIA USŁUG NA RZECZ INWESTORÓW POZYSKUJĄCYCH KADRY ORAZ USŁUG OUTPLACEMENTOWYCH

Kraków, sierpień 2009

Publikacja powstała w ramach projektu pn. „Partnerstwo na rzecz świadczenia usług dla inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych” Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

©Copyright by Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie

Kraków 2009

ISBN: 978-83-927362-9-5

Wydawca:
Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie
Pl. Na Stawach 1
30-107 Kraków
Tel: 012 428 78 53
Fax: 012 422 97 85
www.wup-krakow.pl

MODEL ŚWIADCZENIA USŁUG

NA RZECZ INWESTORÓW
POZYSKUJĄCYCH KADRY
ORAZ USŁUG OUTPLACEMENTOWYCH

Spis treści

Wstęp.....	7
Po co model?	11
Powody, dla których podjęto się prac nad modelem	12
Zjawiska zachodzące na rynku pracy	12
Potrzeba tworzenia nowych rozwiązań.....	13
Analiza dotychczasowego sposobu świadczenia usług.....	14
Prawne uwarunkowania podejmowania działań outplacementowych	14
Partnerstwo jako optymalny model rozwiązywania problemów współczesnego rynku pracy.....	15
Prezentacja modelu.....	17
Partnerska współpraca jako zasada konstytutywna modelu	18
Misja Partnerstwa	18
Założenia Partnerstwa	18
Zasady uczestnictwa w Partnerstwie	22
Sieciowa struktura organizacyjna Partnerstwa.....	23
Konsultanci	24
Koordynator.....	26
Rada Partnerstwa	28
Dwa rodzaje działań w Partnerstwie.....	29
Dwa rodzaje usług w Partnerstwie.....	30
Outplacement – modelowe rozwiązania dla zwolnień monitorowanych.....	39
Co dalej z modelem?	59
Szkolenie kadr.....	60
Promocja wypracowanego modelu.....	61
Lista podmiotów zaangażowanych w prace nad Modelem Partnerskiej Współpracy w Projekcie.....	63
Tabela przedstawiająca wykaz szkoleń obligatoryjnych i fakultatywnych	65
Partnerstwo na rzecz świadczenia usług dla inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych. Informacja skrócona.....	67





Wstęp





Przedstawiony w niniejszej publikacji model świadczenia usług na rzecz inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych jest jednym z rezultatów projektu „Partnerstwo na rzecz świadczenia usług dla inwestorów oraz usług outplacementowych”. Projekt jest realizowany przez Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie w ramach poddziałania 6.1.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Warto zwrócić uwagę na zbieżność nazwy modelu z tytułem projektu. Już bowiem u genezy realizacji projektu wskazano na występujące słabości w dotychczasowych sposobach świadczenia usług w obydwu zakresach. Należy zaznaczyć, że obszarem prac nad modelem była problematyka zasobów ludzkich i jej znaczenie w procesach obsługi inwestora, zarówno na etapie pozyskiwania kadr, jak i ich redukcji.

Dostępność kadr jest jednym z kluczowych czynników decydujących o lokalizacji inwestycji, często stanowiącym o przewadze konkurencyjnej danego miejsca. W konstruowaniu ofert, jak i w całym procesie pozyskiwania inwestorów jest jednak czynnikiem niedocenianym. Składa się na to wiele przyczyn, wśród których najistotniejszy stanowi brak informacji lub odpowiedniego jej przepływu pomiędzy podmiotami otoczenia inwestycyjnego. Kapitał ludzki to także element przewagi konkurencyjnej firm, a co za tym idzie - gospodarki lokalnej czy regionalnej. Jego rozwój i możliwość adaptacji do zmieniających się warunków gospodarczych to jedno z kluczowych wyzwań dla władz lokalnych i instytucji otoczenia rynku pracy. Zadanie to przybiera szczególną formę w sytuacji recesji i konieczności restrukturyzacji zatrudnienia. Negatywne zjawiska na rynku, konieczność angażowania się czy podejmowania interwencji przez otoczenie firmy w sposób jednoznaczny pokazują, że partnerska współpraca może pomóc wypracować najlepsze rozwiązania. Stąd idea autorów projektu, aby budować i wzmacniać sieć partnerskiej współpracy na czas prosperity i dekonjunkury, tak dla inwestorów pozyskujących kadry, jak i tych, którzy muszą je zredukować. Innowacyjnym rozwiązaniem było zaproszenie do wspólnej pracy nad rezultatami różnych instytucji statutowo zaangażowanych w realizację obu procesów.

W skład zespołów ekspertów weszli przedstawiciele instytucji ustawowo realizujących zadania państwa związane z rynkiem pracy - Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie oraz Powiatowe Urzędy Pracy jako reprezentanci publicznych służb zatrudnienia. Drugą grupę stanowiły instytucje, które w różnym zakresie wpływają na rynek pracy: akademickie biura karier, agencje rozwoju regionalnego, samorząd lokalny, prywatne agencje zatrudnienia, przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, pracodawców oraz ich organizacji. Tak szeroka reprezentacja miała zagwarantować możliwość wypracowania optymalnych rezultatów przy uwzględnieniu różnych racji i punktów widzenia, własnych pomysłów i idei, uwarunkowań i stanowisk. Sama praca nad modelem miała więc charakter partnerski, co pozwoliło na wniesienie do projektu dotychczasowego doświadczenia oraz dobrych praktyk z obsługi inwestorów i przedsiębiorców. W efekcie, wypracowany model stanowi swoistego rodzaju konsensus - uznanie, że jest to produkt stanowiący wspólnie wypracowaną wartość.



Praca Grup Roboczych odbywała się pod nadzorem ekspertów zewnętrznych, których rolą było moderowanie dyskusji i wspólnej pracy nad modelem. Elementem wzmacniającym partnerski charakter prac nad modelem była obecność w projekcie Grup Sterujących, złożonych z osób decyzyjnych w każdej z instytucji zaangażowanej w wypracowanie modelu. Ich zadaniem było śledzenie postępu prac, wnoszenie uwag merytorycznych i – co najważniejsze – akceptacja wypracowanych założeń i rozwiązań.

Podstawę wspólnej pracy stanowiła zgoda, co do braku przepływu informacji i elementów partnerskiej współpracy przy jednocześnie występującej dużej różnorodności podmiotów świadczących usługi na regionalnym rynku pracy. Założeniem było więc krytyczne odniesienie się do dotychczasowych metod działania oraz wypracowanie rozwiązań służących poprawie efektywności świadczenia usług w zakresie pozyskiwania zasobów ludzkich na rzecz inwestora oraz outplacementu.

Niniejsza publikacja ma spełniać dwie funkcje: przedstawić wypracowane rezultaty i model współpracy oraz pełnić funkcję informacyjno-promocyjną dla zachęty i zaproszenia do wspólnych działań. Znajdziemy w niej w pierwszej kolejności katalog przyczyn, dla których podjęto się realizacji projektu, koncepcję partnerstwa, podstawowe jego cechy i strukturę organizacyjną, zasady przystępowania do niego oraz zasady współpracy przy świadczeniu usług. Wskazuje się w niej także instytucje uznane za partnerów koniecznych dla efektywnego świadczenia usług. W ostatnim z rozdziałów zostały opisane szkolenia, które określono jako niezbędne, aby przygotować partnerów do współpracy i wzmocnić efektywność świadczonych usług, a także koncepcja promocji służącej upowszechnianiu modelu. Zapraszamy do zapoznania się z rozwiązaniami.







Po co model?





Powody, dla których podjęto się prac koncepcyjnych

Można wskazać na kilka powodów, które zadecydowały o przystąpieniu do prac nad modelem świadczenia usług na rzecz inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych. Były one przedmiotem dyskusji Grup Roboczych, zaś wypracowane wspólne stanowisko stworzyło podstawę do dalszych prac nad modelem.

Zjawiska zachodzące na rynku pracy

Uznaje się za naturalne dla gospodarki występowanie zarówno procesów związanych z zatrudnieniem, jak i zwalnianiem pracowników, a także wszystkie składające się na nie etapy: poszukiwanie odpowiedniej koncentracji kapitału ludzkiego, rekrutację, zatrudnienie, rozwój, jak i restrukturyzację czy redukcję kadr. Każdy z nich stanowi inne wyzwanie dla podmiotów działających w otoczeniu firmy.

Zjawiska te mają szczególne znaczenie dla Małopolski ze względu na jej dużą aktywność inwestycyjną. Należy ona do liderów pod względem lokalizacji inwestycji, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Z punktu widzenia rynku pracy **napiętyw inwestycji** oznacza zarówno tworzenie nowych miejsc pracy, jak i powstanie nowych szans rozwoju gospodarczego regionu. Nowe inwestycje, podobnie jak i te rozwijające się, generują zapotrzebowanie na pracowników, niosą nowe możliwości zatrudnienia i szanse zawodowe dla mieszkańców Małopolski. Z drugiej strony, coraz częściej to właśnie jakość rynku pracy, mierzona głównie poziomem wykształcenia i kwalifikacji mieszkańców oraz aktywnością instytucji naukowych, edukacyjnych i badawczych, decyduje o lokowaniu i rozwijaniu przedsięwzięć biznesowych w danym miejscu. Małopolska posiada w tym względzie niezaprzeczalne atuty, które potwierdza skala lokowanych tu inwestycji i prowadzonej działalności gospodarczej, a także niezależne rankingi. Tym bardziej należy więc podejmować działania, aby rozwijać te przewagi.

Obok inwestycji i rozwoju firm zjawiskiem równie charakterystycznym dla gospodarki i rynku pracy są **procesy restrukturyzacyjne**, ograniczanie działalności czy likwidacja przedsiębiorstw. Niosą one poważne skutki w obszarze zatrudnienia. Obecne na początku lat dziewięćdziesiątych procesy transformacji z ustroju socjalistycznego, gdzie restrukturyzacja oznaczała w praktyce masowe zwolnienia, pokazały nam skalę problemów społecznych, które procesy te mogą nieść dla polityk krajowych i lokalnych. Wskazuje to na konieczność wypracowania instrumentów wsparcia również dla takich zjawisk, zwłaszcza że gospodarka rynkowa wymusza dostosowanie zatrudnienia do aktualnych potrzeb. Rachunek ekonomiczny wymaga od firm umiejętności szybkiego reagowania na zmieniające się realia określone ogólną sytuacją gospodarczą lub wymuszone przez konkurencję.

Bycie w stanie permanentnej zmiany stało się współcześnie podstawowym sposobem funkcjonowania przedsiębiorstw. W obszarze stosunków pracy oznacza to często przesunięcia w ramach organizacji, zmiany zakresu obowiązków i redukcje zatrudnienia, realizowane również jako





zwolnienia grupowe. Przedsiębiorstwa muszą w sposób szybki i elastyczny reagować na potrzeby rynku, a co się z tym często wiąże – w sposób płynny zwiększać lub zmniejszać zatrudnienie, aby zachować rentowność i konkurencyjność. Praktyki te, w zależności od skali, generują w konsekwencji szereg problemów społecznych i wymagają różnego zaangażowania ze strony otoczenia firm.

Praca nad modelem zbiegła się w czasie z globalnym spowolnieniem gospodarczym, którego skutkiem są między innymi redukcje zatrudnienia. Trzeba podkreślić, że restrukturyzacja zatrudnienia i adaptacja przedsiębiorstw do nowych warunków gospodarowania, ze wszystkimi jej kosztami, stanowi jedno z najważniejszych wyzwań dla regionalnej polityki rozwoju. **Rozwiązania przyjęte w modelu powinny odpowiadać na oczekiwania pracodawców zarówno w okresie prosperity, jak i w okresie dekoniunktury, przy wspieraniu aktywności inwestycyjnej, jak i w procesach restrukturyzacji zatrudnienia.**

Potrzeba tworzenia nowych rozwiązań

W dyskusji nad walorami małopolskiego rynku pracy i jego atrakcyjnością dla inwestorów zwracano uwagę, że nie można poprzestawać tylko na analizie i wysokiej ocenie zasobów ludzkich, gdyż mogą pozostać one tylko atrakcyjnością potencjalną. Należy podejmować różne wysiłki, aby regionalny rynek pracy i kapitał zasobów ludzkich można było aktywnie wykorzystywać w procesie pozyskiwania inwestorów, a także odpowiednio wspierać w czasie zmian.

Można zaryzykować też tezę, że lokalny kapitał ludzki będzie stanowił element konkurencyjności regionu dla inwestorów, gdy będzie wcześniej odpowiednio promowany przez podmioty odpowiadające za zasoby ludzkie i rynek pracy. **W budowaniu przewagi inwestycyjnej regionu decydująca może okazać się sprawność organizacyjna oraz faktycznie dostępne różnorodne rozwiązania w zakresie świadczenia usług na rzecz inwestorów pozyskujących pracowników bądź usług outplacementowych.**

Takie myślenie znajduje odzwierciedlenie w Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007-2013. Zaakcentowano w niej potrzebę tworzenia dobrze zorganizowanego i efektywnie funkcjonującego systemu instytucjonalnego wsparcia przedsiębiorców, w oparciu o zasadę budowania sieci współpracy różnych instytucji działających na terenie Małopolski (Cel strategiczny III: Wzmocnienie potencjału instytucjonalnego województwa). Kluczową dla realizacji tych założeń będzie zasada pomocniczości realizowana przez instytucje administracji publicznej, które wspierają bądź podejmą się tworzenia konkretnych rozwiązań w tym zakresie.

Opracowany model jest spójny z tą polityką i służy usprawnieniu świadczenia usług z dwóch zakresów: pozyskiwania kadr przez inwestora i outplacementu, w których wsparcia oczekują pracodawcy.





Analiza dotychczasowego sposobu świadczenia usług

Scharakteryzowana powyżej potrzeba tworzenia nowych modelowych rozwiązań jest także efektem krytycznego odniesienia się do aktualnie funkcjonującego sposobu wspierania inwestorów.

Uznano, iż nie jest on zadowalający, gdyż w sposób drugoplanowy traktuje sprawy zasobów ludzkich.

Brak jest wyczerpujących i usystematyzowanych informacji dotyczących rynku pracy i dostępności zasobów ludzkich, a dostępne informacje są rozproszone i nie są odpowiednio upowszechniane.

Różne instytucje świadczące usługi dla inwestorów czynią to najczęściej w sposób nieskoordynowany, nie wykorzystując w pełni lokalnych możliwości. Efektem jest brak przejrzystego obrazu, co tak naprawdę pracodawca może uzyskać w formie usługi. Najbardziej dostrzegalny jest brak komplementarności działań.

Na sposób świadczenia usług outplacementowych w szczególności miała wpływ likwidacja w 2000 r. Systemu Urzędów Pracy, w wyniku której doszło do dezintegracji działań publicznych służb zatrudnienia i innych podmiotów. Przestały działać powiązania pomiędzy Wojewódzkim Urzędem Pracy i Powiatowymi Urzędami Pracy, które funkcjonowały wcześniej w ramach „Modelu usług na rzecz łagodzenia skutków zwolnień grupowych”. Ponadto, w systemie szkoleń pracowników służb zatrudnienia w ostatnich latach kwestia przygotowania kadr do świadczenia pomocy osobom zwalnianym z pracy w wyniku restrukturyzacji nie znajdowała należytego miejsca. W efekcie większość realizowanych obecnie programów outplacementowych ma charakter komercyjny i nie jest powszechnie dostępna jako usługa rynku pracy.

Prawne uwarunkowania świadczenia usług outplacementowych

Potrzeba zajęcia się tworzeniem rozwiązań mających na celu świadczenie usług outplacementowych wynika z istniejących uwarunkowań prawnych. Osoby zagrożone zwolnieniami grupowymi bądź już podlegające mechanizmom zwolnień są wyzwaniem dla podmiotów działających na rynku pracy. W pierwszym rzędzie za jego rozwiązywanie odpowiadają – w ramach przypisanych im ustawowo kompetencji - samorządy wojewódzkie i powiatowe. Zadania te określa Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy określając w sposób następujący role:

- a/ samorządu wojewódzkiego, jaką jest „inicjowanie i realizowanie przedsięwzięć mających na celu rozwiązanie lub złagodzenie problemów związanych z planowanymi zwolnieniami grup pracowników z przyczyn dotyczących zakładu pracy” (art. 8 ust.1 pkt 7),





b/ samorządu powiatowego - “inicjowanie i realizowanie przedsięwzięć mających na celu rozwiązanie lub złagodzenie problemów związanych z planowanymi zwolnieniami grup pracowników z przyczyn dotyczących zakładu pracy” (art. 9 ust.1 pkt 10)

Samorządy realizują te zadania za pośrednictwem urzędów pracy, które są tym samym odpowiedzialne za pomoc osobom zwalnianym w ramach restrukturyzacji zatrudnienia. Urzędy pracy muszą posiadać koncepcję, metody i możliwości reagowania w takich sytuacjach oraz świadczenia pomocy osobom przed rozwiązaniem stosunku pracy bądź będących w okresie wypowiedzenia.

Partnerstwo jako optymalny model rozwiązywania problemów współczesnego rynku pracy

W trakcie prac nad modelem wielokrotnie zwracano uwagę na niewykorzystaną dotychczas szansę, jaką może być partnerskie współdziałanie oraz aktywność i kreatywność lokalnych partnerów działających w różnych obszarach rynku pracy.

Spowodowało to, że **opracowany model opiera się przede wszystkim na idei współpracy międzyorganizacyjnej i czerpie z teorii zarządzania społecznego wyrażonej w koncepcji *local governance*. Oznacza ona działania wykorzystujące relacje pomiędzy różnymi partnerami i oparte na trzech zasadach: koordynacji, adaptacji polityki na rynku pracy do lokalnych warunków i potrzeb oraz na udziale lokalnych organizacji i instytucji. Coraz powszechniej uznaje się, że koncepcja *local governance*, o charakterze wybitnie decentralizacyjnym, najlepiej służy rozwiązywaniu problemów współczesnego rynku pracy.**

Wskazanie takiego podejścia obecne jest także w Krajowym Planie Działań na Rzecz Zatrudnienia 2009 – 2011, gdzie zwraca się uwagę na potrzebę tworzenia nowych relacji instytucjonalnych na rynku pracy, opartych na współpracy między publicznymi służbami zatrudnienia, prywatnymi agencjami zatrudnienia, partnerami społecznymi i innymi podmiotami oddziałującymi na rynek pracy. Ma to sprzyjać doskonaleniu polityki rynku pracy oraz znajdowaniu innowacyjnych rozwiązań.

Wszystkie, scharakteryzowane powyżej, powody stały się bodźcem do pracy nad opisywanym modelem. Określiły też strategię, która wyznaczyła zasady współdziałania różnych podmiotów tak, aby uwzględniała ona mocne strony i doświadczenia każdego z nich, a jednocześnie pozwalała na uzyskanie efektu synergii.







Prezentacija modelu





W tym rozdziale zostanie przedstawiony wypracowany model świadczenia usług na rzecz inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych. Zostaną scharakteryzowane zasady partnerstwa stanowiące płaszczyznę świadczenia usług. Zawiera on także opis działań, jakie mogą wnieść lub podejmować podmioty przystępujące do współpracy.

Partnerska współpraca jako zasada konstytutywna modelu

Już na etapie prac członków zespołów nad modelem wyraźnie uświadomiono sobie, że partnerska współpraca może być kluczem do rozwiązywania problemów związanych z funkcjonowaniem lokalnych i regionalnych rynków pracy. Spotkanie się podmiotów, które w różny sposób zajmują się obsługą inwestorów, wymiana doświadczeń i identyfikacja potrzeb, pozwoliły na wypracowanie wspólnego schematu działania. Efektem tych prac jest przedstawiony w opracowaniu model partnerstwa.

Poniżej scharakteryzowane zostaną rezultaty wypracowane przez uczestników Grup Roboczych:

- I. Misja Partnerstwa,
- II. Założenia Partnerstwa,
- III. Zasady uczestnictwa w Partnerstwie,
- IV. Struktura organizacyjna Partnerstwa.

Misja Partnerstwa

Misją Partnerstwa jest efektywne świadczenie usług na rzecz inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych. Za nadrzędną wartość Partnerstwo uznaje wzajemne zaufanie i odpowiedzialność.

Założenia Partnerstwa

Wypracowana i przyjęta koncepcja partnerstwa opiera się na kilku podstawowych założeniach opisanych poniżej. Ich akceptacja jest warunkiem podjęcia decyzji o przystąpieniu do Partnerstwa.

1. Formalne warunki współpracy

Przystąpienie do inicjatywy następuje na podstawie złożenia podpisanej Deklaracji Współpracy przez poszczególnych uczestników „Partnerstwa na rzecz świadczenia usług dla inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych”. Poczynione w tym dokumencie zobowiązanie do współpracy ma charakter aktu woli. Jego istotą jest to, że dany podmiot wyraża chęć współpracy i dostrzega w niej korzyści.





W deklaracji tej:

- wyraża się wolę realizacji Misji Partnerstwa, które uznaje się za efektywną formułę świadczenia usług na rzecz inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych,
- wyraża się akceptację zasad współpracy partnerskiej oraz wypracowanych schematów i sposobów działania,
- zobowiązuje się do wskazania przedstawiciela instytucji, który pełnił będzie funkcję Konsultanta w ramach Partnerstwa.

Opracowano jednolity wzór deklaracji dostępny na stronie internetowej projektu:

inwestor.wup-krakow.pl.

Komentarz:

Uznano, że akt deklaracji woli jest formą gwarancji pozyskania do Partnerstwa podmiotu świadomego swojej roli oraz gotowego działać na rzecz jego dalszego rozwoju. Przyjęto też, że niezależnie od indywidualnych zgłoszeń będzie się zabiegać o uczestnictwo podmiotów o istotnym znaczeniu dla rynku pracy, które nie zgłosiły same formalnego akcesu do Partnerstwa.

2. Identyfikowanie się z Misją Partnerstwa jako warunek odpowiedzialnego uczestnictwa

Partnerstwo skupia podmioty, które identyfikują się z jego Misją oraz dostrzegają korzyści z uczestnictwa w nim w postaci zwiększenia efektywności własnych działań lub podnoszenia jakości rynku pracy.

Komentarz:

W Partnerstwie założono równość wszystkich podmiotów, bez wprowadzania hierarchii, władzy czy dyrektywności. Uznano, że dobrowolność, utożsamianie się z ideą wspólnego działania i umiejętne korzystanie z potencjału Partnerstwa powinny być decydującym motywem uczestnictwa.

3. Ramy czasowe Partnerstwa

Zjawiska zachodzące na rynku pracy, które będą przedmiotem interwencji Partnerstwa (wsparcie inwestorów pozyskujących kadry, usługi outplacementowe) mają charakter stały. Podobnie Partnerstwo, które sprawdzi się w praktyce, powinno stanowić element towarzyszący im regularnie. W zależności od pojawiających się wyzwań może ono intensyfikować lub ograniczać swoją aktywność.





4. Reprezentatywność Partnerstwa

W przyjętej koncepcji Partnerstwa uczestnicy pochodzą z różnych sektorów. Ideałem jest zaangażowanie podmiotów mających lub mogących mieć istotny wpływ na rynek pracy. W jego składzie nie powinno zabraknąć przedstawicieli:

- publicznych służb zatrudnienia
- akademickich biur karier
- agencji rozwoju regionalnego
- instytucji otoczenia biznesowego
- prywatnych agencji zatrudnienia
- samorządu lokalnego
- organizacji pracodawców i związków zawodowych
- instytucji dialogu społecznego.

Powyższa lista ma charakter otwarty.

Komentarz:

Z powyższych grup wywodziły się podmioty, które pracowały nad modelem i w sposób naturalny, na bazie nawiązanych relacji, zbudowały jego fundamenty. Złożyły też deklarację dalszej współpracy. Partnerstwo będzie otwarte dla innych podmiotów, szczególnie dla tych, które dysponują wysokim potencjałem i doświadczeniem w zakresie usług na rynku pracy.

5. Komplementarność działań

Współpraca w ramach Partnerstwa instytucji o różnych kompetencjach w obszarze rynku pracy gwarantuje osiągnięcie efektu synergii w świadczeniu usług, a także pozwoli na zwiększenie dotychczas posiadanych kompetencji przez Partnerów.

Komentarz:

Będzie to możliwe poprzez poszerzenie dotychczasowych usług uczestnika o ofertę Partnera, która poprzez sieć współpracy stanie się łatwiej dostępna lub zostanie wspólnie wypracowana.

6. Podstawowa forma współpracy

Świadczenie usług opiera się na pracy doraźnych Zespołów Zadaniowych powoływanych dla rozwiązania konkretnych problemów. Składają się one z przedstawicieli Partnerów, których kom-



petencje odpowiadają aktualnemu zagadnieniu. Zespoły opracowują plany działania adekwatne do zgłoszonych przez pracodawcę potrzeb i zgodnie je realizują.

Komentarz:

Zespoły zadaniowe w pierwszej kolejności analizują zgłoszone przez pracodawców potrzeby, dla których przygotowują indywidualne programy pomocy ze wskazaniem form wsparcia oraz podmiotów, które je świadczą, a następnie realizują je. Zakłada się, że w skład Zespołu Zadaniowego wejdą Partnerzy o kompetencjach adekwatnych dla rozwiązania danego problemu. Dzięki temu usługi będą kompleksowe i ściśle związane ze specyfiką oczekiwań i zgłoszonych potrzeb.

7. Centrum koordynacyjne – Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie

Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie będzie pełnił rolę centrum koordynacyjnego Partnerstwa zgodnie z określonym zakresem zadań dla Koordynatora Partnerstwa.

Komentarz:

O wyznaczeniu do tej roli Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie zdecydowały następujące względy:

- realizacja przez WUP Kraków w imieniu samorządu województwa ustawowych zadań koordynatora regionalnej polityki rynku pracy,
- doświadczenie we współpracy z innymi podmiotami przewidzianymi do współdziałania partnerskiego,
- dotychczasowa aktywność i umiejętność pozyskiwania środków finansowych na realizację projektów mających na celu wprowadzanie nowatorskich rozwiązań w instytucjonalnym systemie obsługi rynku pracy,
- zaplecze instytucjonalne, które zapewni funkcjonowanie Partnerstwa.

8. Rada Partnerów jako reprezentacja Partnerstwa

Rolą Rady Partnerów jest bieżące monitorowanie funkcjonowania Partnerstwa, podejmowanie inicjatyw gwarantujących jego rozwój i dostosowanie działań adekwatnie do zmieniających się warunków na rynku, kontakty z decydentami w zakresie lobbowania rozwiązań poprawiających jakość i zasady funkcjonowania regionalnych i lokalnych rynków pracy.





Zasady uczestnictwa w Partnerstwie

Podmioty zgłaszające chęć współpracy partnerskiej przy świadczeniu usług akceptują opisane niżej zasady, co powinno stać się gwarancją efektywnego współdziałania. Charakteryzując te zasady wskazano jednocześnie, w jaki sposób zapewni się ich wdrożenie.

1. Poznanie i akceptacja działań własnych Partnerów

Partnerzy powinni poznać i rozumieć swoje sposoby działania w zakresie świadczenia usług dla inwestorów pozyskujących kadry i usług outplacementowych, a także różnice w kompetencjach.

Uwagi dotyczące realizacji zasady

Założono, iż każdy podmiot zgłaszający deklarację przystąpienia do Partnerstwa przedkłada szczegółową charakterystykę swoich kompetencji i możliwości świadczenia usług, dzięki czemu powstaje na bieżąco „mapa potencjału Partnerstwa”. Wzajemna znajomość swoich kompetencji pozwoli na sprawne powoływanie Zespołów Zadaniowych. W ramach programów szkoleniowych dla Konsultantów przewidziano na ten cel osobny blok tematyczny.

2. Poszanowanie autonomii Partnerów i dobrowolności w podejmowaniu działań

Celem Partnerstwa nie jest zastępowanie poszczególnych podmiotów w realizacji ich dotychczasowych zadań. Partnerstwo nie tworzy też konkurencyjnej metody działania. Jest tylko alternatywą, z której można skorzystać dla podniesienia jakości i efektywności usług dla zainteresowanego w oparciu o potencjał innych podmiotów.

3. Wysoka jakość współpracy

Współpraca partnerska wymaga od uczestników postawy otwartości, rzetelności i zaangażowania. Profesjonalizm i wywiązywanie się ze zobowiązań zapewniają budowę pozytywnego wizerunku każdego z uczestników oraz Partnerstwa jako całości. Wprowadza też ład we współpracy międzyorganizacyjnej.

Uwagi dotyczące realizacji zasady

- *Deklaracja aktu woli.*

Gotowość stosowania się do tej zasady jest deklarowana przez każdego z Partnerów podpisujących Deklarację Współpracy.

- *Delegowanie odpowiedniej osoby do pełnienia funkcji Konsultanta.*



Wyznaczona przez Partnera osoba powinna jak najpełniej odpowiadać sformułowanym wymaganiom określonym dla profilu Konsultanta przedstawionym w dalszej części publikacji.

- Przygotowanie pracownika do roli Konsultanta poprzez szkolenia oferowane w projekcie.

Jednym z rezultatów prac nad modelem Partnerstwa było stworzenie programu szkoleniowego dla Konsultantów, dzięki którym zyskają oni odpowiednią wiedzę i kompetencje do profesjonalnego świadczenia usług.

4. Gotowość do doskonalenia i rozwoju Partnerstwa

Podmioty współpracujące w ramach Partnerstwa oceniają jego funkcjonowanie, weryfikują mocne i słabe strony oraz sposób i formy świadczenia usług. Na tej podstawie wypracowują propozycje zmian, które konsekwentnie wprowadzane są w praktyce.

Uwagi dotyczące realizacji zasady

Rada Partnerów będzie mieć za zadanie cykliczną analizę funkcjonowania Partnerstwa oraz zgłaszanie sugestii i propozycji rozwiązań korygujących bądź doskonalących jego funkcjonowanie.

5. Otwarty charakter Partnerstwa

Partnerstwo przyjmuje zasadę otwartości na współpracę z wszystkimi instytucjami kształtującymi rynek pracy w Małopolsce.

Uwagi dotyczące realizacji zasady

Model Partnerstwa zakłada jego upowszechnienie i pozyskanie nowych Partnerów, którzy mogą przyczynić się do lepszego rozwoju usług dla inwestorów pozyskujących kadry i usług outplacementowych lub w inny sposób wpływających na rynek pracy.

Sieciowa struktura organizacyjna Partnerstwa

Partnerstwo jest siecią współpracy. Realizacji Misji Partnerstwa służy niżej opisana struktura organizacyjna. Podstawowym jej elementem jest sieć Konsultantów, którą tworzą oddelegowani pracownicy Partnerów. Wspiera ich Koordynator przy WUP, do którego obowiązków należy dbałość o sprawne funkcjonowanie Partnerstwa. Rada Partnerów weryfikuje i określa jego strategię. Poniżej opisujemy poszczególne elementy struktury.





Konsultanci

Każdy z podmiotów zgłaszający deklarację przystąpienia do Partnerstwa jest zobowiązany wskazać osobę - zgodnie z posiadanymi kompetencjami w organizacji - do pełnienia funkcji Konsultanta. Dla zapewnienia ciągłości uczestnictwa danego podmiotu w Partnerstwie zaleca się, aby wskazać dwie osoby. Partner zgłaszający daną osobę powinien rozszerzyć jej zakresu obowiązków do poziomu niezbędnego do prawidłowego pełnienia funkcji Konsultanta.

Do podstawowych zadań Konsultanta będzie należeć:

- reprezentowanie Partnera w kontaktach z innymi Partnerami,
- analiza potrzeb zgłoszonych przez przedsiębiorców (obsługa typu „front line”) i ocena możliwości ich zaspokojenia z wykorzystaniem potencjału macierzystego podmiotu lub Partnerstwa,
- udzielanie informacji o podmiotach wspierających inwestorów oraz pracodawców przeprowadzających restrukturyzację, a w szczególności o możliwościach podmiotu macierzystego i sposobach świadczenia przez niego usług,
- powoływanie i organizowanie pracy Zespołów Zadaniowych (jako Lider), z wykorzystaniem możliwości i rozwiązań zawartych w modelu (kontaktowanie się z Partnerami w celu tworzenia podstaw funkcjonowania Zespołów Zadaniowych),
- informowanie o aktualnej sytuacji na rynku pracy oraz stanie lokalnej gospodarki zgodnie z zasobami wiedzy dostępnymi w macierzystej instytucji i Partnerstwie,
- współpraca z lokalnymi interesariuszami przy realizacji zadań merytorycznych,
- bieżąca współpraca z Koordynatorem w zakresie:
 - a. powoływania Zespołów Zadaniowych,
 - b. współtworzenia baz danych oraz ich aktualizacji, przekazywania informacji o inicjatywach organizowanych na lokalnym rynku,
 - c. przekazywania informacji o inicjatywach Partnera z zakresu objętego misją i celami Partnerstwa,
 - d. przekazywania informacji i inspiracji do raportów dla Rady Partnerów.
- śledzenie/ monitorowanie tendencji i zmian na lokalnym rynku pracy i w lokalnej gospodarce,
- współtworzenie i realizacja działań informacyjnych i promocyjnych Partnerstwa na rynku pracy (np. rozpowszechnianie materiałów informacyjnych i promocyjnych, aktywny udział w wydarzeniach i inicjatywach dotyczących rynku pracy),



- aktywny udział w spotkaniach koordynacyjnych Konsultantów (szkolenie, warsztaty, promowanie dobrych praktyk wypracowanych w ramach Zespołów Zadaniowych, wymiana doświadczeń, prezentacja badań, określanie ewentualnych działań dla Rady Partnerów).

Szczególnym zadaniem Konsultanta jest organizacja i zarządzanie pracą Zespołów Zadaniowych. Konsultant staje się Liderem Zespołu w sytuacji, gdy jest w stanie samodzielnie poprowadzić daną sprawę, ale dla jej efektywnego zakończenia potrzebuje współpracy Partnerów. Może także powołać Zespół we współpracy z Koordynatorem w sytuacji, gdy – z różnych względów - nie jest w stanie uczynić tego samodzielnie. Zespół Zadaniowy pozwoli skoordynować pracę na rzecz konkretnego przedsiębiorcy bez konieczności uciążliwego „odsyłania” go do kilku podmiotów.

Po zakończeniu prac Zespołu jego Lider ma obowiązek poinformować Koordynatora o wyniku prac, co pozwoli gromadzić doświadczenia, identyfikować dobre praktyki oraz wdrażać najlepsze rozwiązania.

Profil kompetencyjny Konsultanta

Dla zapewnienia określonego standardu pracy Konsultantów oraz ułatwienia wyznaczania najlepszych kandydatów do pełnienia tej funkcji w poszczególnych instytucjach Partnerskich określono jego idealny profil kompetencyjny, który prezentujemy poniżej.

Wymagania kwalifikacyjne dla Konsultanta:

Posiadana wiedza:

1. Znajomość modelu świadczenia usług na rzecz inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych.
2. Znajomość kompetencji i zakresu działań Partnerów.
3. Znajomość lokalnych (regionalnych) instytucji wsparcia biznesu oraz podstawowych zasad regulujących ich funkcjonowanie.
4. Wiedza na temat organizacji i funkcjonowania samorządu lokalnego.
5. Wiedza dotycząca aktualnych i przewidywanych inwestycji realizowanych w lokalnym środowisku (regionie).
6. Wiedza o sytuacji lokalnej gospodarki i perspektywach jej rozwoju oraz prowadzonej w tym zakresie polityki samorządu lokalnego (w tym znajomość strategii rozwoju społeczno-ekonomicznego środowiska lokalnego, regionu).





7. Wiedza na temat zasad funkcjonowania macierzystej instytucji i jej oferty oraz możliwości wkładu merytorycznego do modelu świadczenia usług.

Doświadczenie zawodowe z uwzględnieniem specyfiki organizacji macierzystej:

Minimum wymogów stanowi staż pracy na stanowisku związanym z lokalną gospodarką, staż zawodowy w urzędach pracy bądź podmiotach otoczenia biznesu, staż pracy w organizacjach pracodawców, staż pracy w podmiotach dialogu społecznego, staż pracy na stanowisku związanym ze świadczeniem pracodawcom usług związanych z rynkiem pracy.

Dotatkowo mile widziane jest doświadczenie zawodowe związane z opracowywaniem i realizacją projektów i programów rynku pracy, rozwoju lokalnego, tworzenia lokalnych partnerstw.

Umiejętności:

1. Znajomość obsługi MS Office
2. Znajomość technik negocjacyjnych i zasad obsługi klienta
3. Znajomość technik prezentacji i przygotowywania wystąpień
4. Znajomość języka angielskiego (pożądana).

W projekcie przewidziano bezpłatne przygotowanie merytoryczne osób mających pełnić funkcję Konsultanta w formie systemu szkoleń.

W przyjętej koncepcji rozwoju Partnerstwa uwzględniono także możliwość podnoszenia jakości jego funkcjonowania m.in. poprzez wymianę doświadczeń. W tym celu postulowano konieczność organizowania cyklicznych zjazdów Konsultantów, które będą mieć także charakter warsztatowo-szkoleniowy. Termin takiego zjazdu powinien być skorelowany z datą spotkań Rady Partnerstwa, aby można było na nich prezentować uwagi z warsztatów Konsultantów.

Koordynator

Zgodnie z przyjętą koncepcją Partnerstwa realizacja tego zadania zostaje przypisana Wojewódzkiemu Urzędowi Pracy, który desygnuje do pełnienia tej funkcji swojego przedstawiciela.

Do zadań Koordynatora będzie należeć:

- koordynowanie powoływania Zespołów Zadaniowych dla opracowania planu świadczenia usług w sytuacjach wymagających zaangażowania wielu podmiotów (po zgłoszeniu takiej potrzeby przez zainteresowanego Konsultanta),
- działania z pomocą Konsultantów w zakresie aktualizacji katalogu usług i instrumentów wsparcia adekwatnie do zmieniającego się otoczenia prawnego, organizacyjnego i finansowego, a także nowych oczekiwań klientów,



- aranżowanie współpracy z innymi podmiotami i projektami w zakresie pozyskiwania informacji na temat rynku pracy (w szczególności z Małopolskim Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji) przydatnych w procesach świadczenia usług na rzecz inwestorów pozyskujących kadry bądź usług outplacementowych,
- bieżący nadzór nad funkcjonowaniem strony internetowej Partnerstwa jako jednego z kanałów informacyjnych,
- koordynowanie działań dotyczących promocji i upowszechniania Partnerstwa, w tym prowadzenie dystrybucji materiałów promocyjnych,
- inicjowanie działań mających na celu pozyskiwanie nowych Partnerów do współpracy,
- bieżąca współpraca z Radą Partnerstwa w zakresie organizacji posiedzeń, analizy doświadczeń Konsultantów oraz formułowania sugestii bądź propozycji w obszarze rynku pracy i z uwzględnieniem potrzeb inwestorów,
- organizacja z pomocą przedstawicieli Partnerów spotkań szkoleniowych dla Konsultantów,
- zapewnienie sprawnego przepływu informacji pomiędzy Partnerami,
- interwencja u przełożonego Konsultanta w razie niewywiązywania się przez niego z zadeklarowanych obowiązków.

Wymagania kwalifikacyjne dla Koordynatora:

Posiadana wiedza:

1. Znajomość organizacji systemu urzędów pracy, realizowanych przez nie zadań, otoczenia prawnego regulującego działalność urzędów pracy, zasad finansowania ich działalności.
2. Wiedza na temat regionalnego rynku pracy i zachodzących na nim zjawisk.
3. Znajomość regionalnych instytucji wsparcia biznesu oraz podstawowych zasad regulujących ich funkcjonowanie.
4. Wiedza na temat aktualnych i przewidywanych inwestycji realizowanych w regionie.
5. Znajomość funkcjonowania systemu oświatowego oraz systemu edukacji ustawicznej w regionie.
6. Wiedza na temat Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.
7. Wiedza na temat polityki regionalnej województwa małopolskiego oraz znajomość dokumentów strategicznych dot. rozwoju społeczno-gospodarczego regionu.
8. Wiedza na temat organizacji i funkcjonowania samorządu terytorialnego.





Doświadczenie zawodowe:

1. Doświadczenie zawodowe związane z opracowywaniem i/lub realizacją projektów i programów rynku pracy.
2. Staż zawodowy w podmiotach działających lub wpływających na rynek pracy.

Umiejętności:

1. Znajomość obsługi MS Office
2. Znajomość technik negocjacyjnych i zasad obsługi klienta będącego pracodawcą, w tym klienta trudnego
3. Znajomość technik prezentacji i przygotowywania wystąpień
4. Znajomość języka angielskiego.

Rada Partnerstwa

Radę Partnerstwa tworzą osoby decyzyjne wywodzące się z instytucji współpracujących w ramach sieci. Przystąpienie do Rady dokonuje się poprzez złożenie Listu Intencyjnego, którego jednolity wzór dostępny jest na stronie internetowej projektu: inwestor.wup-krakow.pl.

Dla zapewnienia sprawności i skuteczności działania Rady w pierwszym roku funkcjonowania Partnerstwa utworzą ją członkowie dotychczasowych Grup Sterujących, którzy zgłosili akces do dalszego działania. Przyjmowanie nowych członków Rady odbywa się poprzez złożenie Listu Intencyjnego zawierającego deklarację gotowości do prac w Radzie. Nowy członek powinien uzyskać rekomendację Rady. Może ona również samodzielnie zaprosić do swojego grona najbardziej aktywnych członków Partnerstwa.

Rada Partnerstwa inspirowanie działań i czuwanie nad realizacją Misji Partnerstwa.

Do zadań Rady Partnerstwa należy również:

- wskazywanie kierunków działań Partnerstwa,
- weryfikacja i analiza podejmowanych działań,
- promowanie dobrych praktyk współpracy w ramach Partnerstwa,
- lobbing na rzecz zmian mogących pozytywnie wpłynąć na obsługę i interes pracodawców,
- powoływanie doraźnie jednego ze swoich członków jako Reprezentanta Partnerstwa, któremu zleca określone zadanie,



- **rekomendowanie nowych członków Rady.**

Rada ustala tryb pracy, w tym częstotliwość spotkań przy współudziale Koordynatora odpowiedzialnego za ich przygotowanie.

Reprezentant Partnerstwa wybierany jest przez Radę spośród jej członków, w razie zaistnienia potrzeby jednoosobowego działania. Mogą to być sytuacje typu: kontakty z Zarządzeniem Województwa Małopolskiego, Wojewódzką Komisją Dialogu Społecznego, Radami Zatrudnienia i innymi jednostkami, prowadzenie rozmów z instytucjami i firmami nie będącymi członkami Partnerstwa oraz np. kontakty z mediami.

W trakcie swoich działań Reprezentant ściśle współpracuje z Radą i Koordynatorem.

Dwa rodzaje działań w Partnerstwie

Opisana w poprzednim rozdziale struktura Partnerstwa i przyjęcie zasady partnerskiej współpracy różnych podmiotów umożliwi podjęcie dwojakiego rodzaju działań.

Działania interwencyjne, czyli świadczenie usług będących odpowiedzią na pojawiające się potrzeby rynku pracy, zgłaszane przez konkretnego inwestora pozyskującego kadry czy też pracodawcę restrukturyzującego zatrudnienie.

Realizacja tych usług będzie głównie zadaniem sieci Konsultantów i organizowanych przez nich Zespołów Zadaniowych oraz współpracujących z nimi Koordynatora Partnerstwa.

Działania inspirujące związane z rekomendowaniem inicjatywy w obszarach związanych z rynkiem pracy i kształtujących ten rynek.

Będą one wynikały bezpośrednio z charakteru Partnerstwa i specyfiki wchodzących w jego skład członków. Ich zgłoszenie będzie odbywać się w oparciu o doświadczenie zdobywane w trakcie realizacji usług. Działania te będą miały najczęściej charakter lobbujący. Obszar tej aktywności będzie domeną Rady Partnerów. Rada powinna rozpoznawać i oceniać pojawiające się wyzwania (np. pojawienie się znaczącego inwestora, pojawiające się przypadki procesów restrukturyzacji i towarzyszących im zwolnień grupowych, niedostosowania struktury zawodowej do potrzeb rynku pracy, potrzeb edukacyjnych itp.). Wyzwania te w wyniku dyskusji na forum Rady staną się podstawą jej inicjatyw i propozycji zgłaszanych odpowiednim instytucjom.





Dwa rodzaje usług w Partnerstwie

Usługi na rzecz inwestorów pozyskujących kadry

Inwestor przygotowujący nową aktywność gospodarczą bądź też rozbudowujący dotychczasową działalność zazwyczaj poszukuje również pracowników. Często też uzależnia decyzję o lokalizacji przedsięwzięcia od dostępności konkretnych zasobów w danej lokalizacji. Partnerstwo w oparciu o możliwości swoich poszczególnych członków powinno móc przygotować kompletną usługę dla inwestora, poczynawszy od pełnej informacji po pomoc w dostarczeniu odpowiednio wykwalifikowanej kadry. W zależności od potrzeb konkretnego inwestora i możliwości Partnerów kształtował się będzie zakres usługi. Poniżej omówimy bliżej dostępne świadczenia.

W procesie inwestycyjnym związanym z pozyskiwaniem kadr duże znaczenie zyskuje kompleksowa informacja między innymi na temat:

- rynku pracy wraz z określeniem dostępności kadr o różnych kompetencjach,
- możliwych form wsparcia w zakresie rekrutacji i selekcji, szkolenia i przygotowania zawodowego,
- możliwościach sfinansowania niektórych form wsparcia ze środków publicznych.

W ślad za informacją oczekiwana jest też konkretna usługa.

Informacje i usługi dostępne w Partnerstwie

Współpracujący Partnerzy w oparciu o swoje kompetencje będą w stanie zaoferować różne formy wsparcia dla inwestorów. Poniżej omówimy je w podziale na wybranych partnerów.

1. Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie oraz Powiatowe Urzędy Pracy

Urzędy Pracy dysponują informacjami i analizami, które mogą być pomocne przy podejmowaniu decyzji o lokalizacji działalności gospodarczej w regionie. Dotyczą one w szczególności: sytuacji na rynku pracy, wielkości oraz charakterystyki dostępnych zasobów ludzkich, profili zawodowych oraz kwalifikacji zarejestrowanych osób bezrobotnych. Informacje te są stale aktualizowane i poszerzane przez funkcjonujące przy WUP Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji. Udzielenie wszelkich informacji i korzystanie z zasobów tych jednostek jest bezpłatne.

Aktualnie dostępny zasób informacji dotyczących rynku pracy może być w pewnych obszarach niewystarczający, aby w pełni zaspokoić potrzeby informacyjne inwestorów. W trakcie prac nad modelem dostrzeżono możliwości poszerzenia tych zasobów o dane najczęściej poszukiwane przez przedsiębiorców. W tym zakresie niezwykle przydatne może się okazać Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji, które jest przygotowane do realizacji szybkich prac badawczych w odpowiedzi na potrzeby zgłaszane przez inwestorów. Bieżąca współpraca z Obser-





watorium jest wpisana w zakres zadań Koordynatora Partnerstwa. Współpraca w zakresie podnoszenia jakości informacji na temat rynku pracy zostanie także nawiązana z Obserwatorium Rozwoju Regionalnego prowadzonym przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. Ze względu na znaczenie jakości kadr dla realizacji procesów inwestycyjnych Partnerstwo zadba również o współpracę z innymi projektami realizowanymi w Małopolsce, w tym z Małopolskim Partnerstwem Instytucji na Rzecz Kształcenia Ustawicznego. Wykorzystanie możliwości współpracy pozwoli na zasilanie bazy informacyjnej udostępnianej pracodawcom. Ich oczekiwania i potrzeby informacyjne mogą ujawnić się w trakcie świadczenia usług w ramach Partnerstwa. Przewiduje się w związku z tym, że będą one przekazywane do wspomnianych instytucji jako propozycja badawcza.

Zakładana współpraca z wskazanymi wyżej inicjatywami może także przynieść szereg korzyści im samym. Partnerzy współpracujący w ramach modelu mogą wnieść do przygotowywanych i realizowanych badań swoje zasoby:

- wypracowane relacje i mechanizmy współpracy oraz dobre kontakty z podmiotami przewidzianymi do badań, np. z przedsiębiorcami,
- własne zasoby kadrowe, które mogą stanowić wsparcie merytoryczne na etapie przygotowywania konceptualizacji badań, doboru podmiotów przewidzianych do badań, wypracowania metod i narzędzi badawczych,
- współudział w mniejszych formach badawczych.

Oprócz zasobów informacyjnych publiczne służby zatrudnienia dysponują szeregiem usług określonych w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, które mogą zaoferować przedsiębiorcom. W celu pozyskania odpowiednich kandydatów do pracy lub dostosowania ich kwalifikacji do oczekiwań inwestora mogą być tu zastosowane poniższe formy wsparcia.

Pośrednictwo pracy

Obok klasycznej usługi indywidualnego pośrednictwa pracy, szczególnymi formami ułatwiającymi prowadzenie pośrednictwa pracy są giełdy i targi pracy umożliwiające pierwszy bezpośredni kontakt inwestora z kandydatem do pracy.

Poradnictwo zawodowe jako usługa wspierająca proces rekrutacji

Zainteresowani przedsiębiorcy mogą skorzystać z usług doradców zawodowych pracujących w urzędach pracy, przygotowanych do udzielania pomocy w doborze kandydatów do pracy. Doradcy zawodowi mogą być partnerem pracodawcy w procesie rekrutacji kadr w szczególności poprzez:

- wsparcie w zakresie planowania, organizacji i przeprowadzenia procesu rekrutacji, w tym sporządzanie opisu stanowiska pracy, sporządzanie profilu idealnego kandydata, dobór odpowiednich metod rekrutacji i oceny kandydatów do pracy,





- sporządzanie opinii o kandydatach do pracy, przy wykorzystaniu profesjonalnych metod doradczych i psychologicznych,
- zorganizowanie dla zainteresowanych inwestorów szkolenie z zakresu doboru kandydatów do pracy.

Usługi powyższe realizowane są przez Powiatowe Urzędy Pracy oraz Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie.

Usługi wspierające zmianę zawodu bądź podnoszenie kwalifikacji

Powiatowe Urzędy Pracy oferują w tym zakresie dwie formy wsparcia, jakimi są szkolenia i staże.

Szkolenia umożliwiają inwestorom pozyskanie niezbędnych kadr w wyniku nabycia bądź uzupełnienia przez osoby bezrobotne kwalifikacji zawodowych zgodnie z potrzebami przyszłego pracodawcy.

Staż mają spowodować nabycie przez osobę bez doświadczenia zawodowego umiejętności praktycznych związanych z wykonywaniem pracy przez realizowanie zadań w miejscu pracy wskazanym przez organizatora stażu, bez nawiązywania stosunku pracy. Pracodawca zainteresowany organizacją stażu ma możliwość określenia programu stażu, a następnie wszechstronnej obserwacji i oceny stażysty.

Programy wspierające tworzenie miejsc pracy

Powiatowe Urzędy Pracy dysponują aktualnie trzema formami wsparcia o charakterze finansowym.

Subsydiowanie zatrudnienia - pracodawca zatrudniając osoby z określonych kategorii bezrobotnych przez okres do 6 lub 12 miesięcy otrzymuje określone ulgi finansowe.

Refundacja kosztów wyposażenia i doposażenia stanowiska pracy, gdzie pracodawca może otrzymać to wsparcie finansowe zatrudniając osobę bezrobotną przez okres co najmniej 12 miesięcy w pełnym wymiarze czasu pracy.

Refundacja poniesionych kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenie społeczne. Pracodawca może otrzymać to wsparcie finansowe zatrudniając osobę bezrobotną w pełnym wymiarze czasu pracy przez okres co najmniej 12 miesięcy oraz gdy po upływie 12 miesięcy zatrudnienia skierowany bezrobotny jest nadal zatrudniony.

2. Akademyckie Biura/Centra Karier

Akademyckie Biura/Centra Karier są pośrednikiem pomiędzy absolwentami szkół wyższych a pracodawcą. Mogą one ułatwić zainteresowanym inwestorom pozyskanie odpowiednich zasobów ludzkich. Są przygotowane do świadczenia następujących usług dla przedsiębiorców:



- przygotowanie informacji o kierunkach studiów i perspektywach podaży absolwentów o określonym wykształceniu,
- przeprowadzenie wstępnej selekcji kandydatów na dane stanowisko w firmie w oparciu o informacje z bazy danych absolwentów,
- organizacja prezentacji firm dla studentów oraz targów pracy,
- udostępnianie ofert pracy, praktyk lub informacji o firmie studentom,
- umożliwienie organizacji spotkań i konsultacji pozwalających na ocenę zasobów ludzkich - studentów i absolwentów danej szkoty wyższej.

Akademickie Biura/Centra Karier pośrednicząc w kontaktach między osobami wchodzącymi na rynek pracy a pracodawcami, pełnią rolę uzupełniającą dla działań służb zatrudnienia. Świadczone przez nie usługi są w większości bezpłatne. Dodatkowym atutem dla pracodawców może być to, że w większości współpracują one z innymi ośrodkami w ramach Ogólnopolskiej Sieci Biur Karier, przez co umożliwiają pozyskiwania kandydatów do pracy spośród absolwentów uczelni wyższych z różnych regionów kraju.

3. Organizacje przedsiębiorców i pracodawców, firmy doradcze

Podmioty te w oparciu o swoje doświadczenia mogą pełnić rolę rzecznika interesów inwestorów, a także pośrednika pomiędzy przedsiębiorcami a Partnerstwem, co pozwoli na wyznaczenie właściwych kierunków rozwoju inicjatywy, a także kształtowanie w niej usług. Zakłada się też, że instytucje te mają szczególną rolę do spełnienia w promowaniu i upowszechnianiu wiedzy o Partnerstwie i jego usługach wśród przedsiębiorców.

Instytucje te, obok stałego katalogu usług, realizują szereg inicjatyw terminowych, wśród których są również projekty dofinansowywane ze środków publicznych adresowane do przedsiębiorców. Mogą one każdorazowo wzbogacić ofertę Partnerstwa i powinny być przedmiotem stałego monitorowania.

4. Agencje zatrudnienia

Głównym zadaniem agencji zatrudnienia jest pomoc przy rekrutacji i zatrudnianiu pracowników. W tym zakresie świadczą one usługi pośrednictwa pracy, poradnictwa zawodowego, doradztwa personalnego. Z racji swoich kontaktów z pracodawcami są często pierwszym źródłem informacji na temat zapotrzebowania na pracę i aktywności biznesowej podmiotów gospodarczych w regionie. Agencje są istotnym źródłem informacji o dostępnych zasobach ludzkich. Uzupełniają one dane publicznych służb zatrudnienia, które dotyczą głównie obszaru rejestrowanego bezrobocia.





5. Agencje rozwoju regionalnego i lokalnego

Agencje te oferują szereg zróżnicowanych usług:

- udzielają informacji na temat ofert inwestycyjnych oraz dostępnych lokalnych zachęt dla inwestorów,
- świadczą pomoc na różnych etapach procesu inwestycyjnego,
- współpracują z władzami samorządu terytorialnego, organizacjami samorządu gospodarczego i instytucjami na rzecz rozwoju gospodarczego regionu bądź środowiska lokalnego,
- udzielają informacji na temat sytuacji gospodarczej w regionie, z uwzględnieniem sytuacji na rynku pracy.

Agencje rozwoju są zazwyczaj pierwszym ogniwem kontaktu z inwestorem, znają ich potrzeby i przez to mogą mieć istotny wpływ na kształtowanie oferty usług w Partnerstwie, stając się jego ważnym uczestnikiem.

6. Jednostki samorządu lokalnego oraz ich komórki organizacyjne zajmujące się obsługą inwestora

O zakresie usług i ich praktycznej skuteczności decyduje poziom przygotowania przez samorząd lokalny sposobu obsługi przedsiębiorców. W praktyce jest on bardzo zróżnicowany, nieczęsto osiągając najbardziej rozwinięte formy organizacyjne, jakimi są centra lub punkty obsługi inwestorów, które mogłyby świadczyć również usługi z zakresu pozyskiwania kadr czy pogłębionej informacji o lokalnych zasobach. Podmioty, w których spotykamy ten rodzaj świadczeń, oferują najczęściej:

- pośrednictwo w kontaktach z uczelniami wyższymi oraz szkolnictwem zawodowym,
- pozyskiwanie we własnym zakresie informacji dotyczących efektywności nauczania lokalnego szkolnictwa i jego adekwatności do potrzeb inwestorów,
- utrzymywanie kontaktów i bieżącej współpracy z urzędami pracy, firmami doradztwa personalnego, organizacjami otoczenia biznesu.

Jednostki samorządu lokalnego z racji swoich kompetencji są naturalnym partnerem dla inwestorów, zarówno w procesie badania warunków lokalizacji inwestycji, ich zaplecza kadrowego, jak i – często – w procesach restrukturyzacyjnych. Są więc również nieodzownym Partnerem w prezentowanym modelu, a najbardziej dynamiczne jednostki (Kraków, Niepołomice) uczestniczyły w wypracowaniu jego założeń.

Prezentacja powyższych form wsparcia możliwych do wykorzystania w procesie świadczenia usług na rzecz inwestorów ma w tym miejscu charakter ogólny i wskazuje tylko na najbardziej typowe przejawy aktywności, nie wyczerpując całego katalo-



gu usług. W samym Partnerstwie przewidziano, iż dla dobrej współpracy partnerskiej każdy przystępujący do Partnerstwa podmiot przedstawia katalog świadczonych usług i kompetencji w sposób szczegółowy. Jest to niezbędne, aby „mapa potencjału Partnerstwa” była czytelna i kompletna, a także interesująca dla finalnego odbiorcy, jakim jest przedsiębiorca. Taka wyczerpująca wiedza o działaniach Partnerów jest także konieczna dla pozostałych członków Partnerstwa, aby na tej podstawie mogło ono budować adekwatne do potrzeb i kompleksowe oferty wsparcia. W ten sposób również każdy podmiot uczestniczący będzie mógł łatwo ocenić korzyści z wejścia w układ partnerski. Partnerem podejmującym współpracę w ramach modelu staje się zatem ten, kto wnosi swój wkład w postaci konkretnych form wsparcia, lecz także dostrzega korzyści z udziału w Partnerstwie poprzez możliwość uzupełnienia swoich działań działaniami innych jego członków.

Świadczenie usług z wykorzystaniem kompetencji i możliwości różnych instytucji w Partnerstwie.

Przedstawione powyżej formy wsparcia mogą być odpowiednio zestawiane w pakiet pomocowy adekwatny do zgłoszonej przez inwestora potrzeby. Podstawą jego tworzenia będzie analiza oczekiwań przedsiębiorcy, co pozwoli na przygotowanie zindywidualizowanej oferty wsparcia ze wskazaniem odpowiednich form, instytucji i ewentualnych źródeł finansowania. Zgodnie z przedstawioną charakterystyką funkcjonowania Partnerstwa decyzja dotycząca określenia form pomocy oraz liczby włączanych do świadczenia pomocy Partnerów należy do Konsultantów, do których zgłasza się po pomoc pracodawca (wariant I) lub powołanych przez Konsultantów Zespołach Zadaniowych (wariant II). Z ostatnią sytuacją mamy do czynienia wtedy, gdy Konsultant ocenia, iż efektywne udzielenie pomocy wymaga uruchomienia mechanizmów współpracy partnerskiej, co może uczynić sam lub przy wsparciu Koordynatora.

Najlepiej zilustruje to poniższy schemat:





Zespół zadaniowy tworzy więc szersze gremium przygotowujące program wsparcia, złożone z Konsultanta, Partnerów (Konsultanci Partnerów) oraz Ekspertów wewnętrznych Partnerów (pracownicy merytoryczni podmiotów przygotowujących ofertę pomocy). Mogą w nim w razie potrzeby uczestniczyć także eksperci spoza Partnerstwa.

Usługi outplacementowe

Usługi outplacementowe stanowią drugi rodzaj wsparcia oferowanego pracodawcom przez Partnerstwo w sytuacji, w której zmuszeni oni są do restrukturyzacji zatrudnienia. Outplacement jest działaniem mającym na celu przede wszystkim złagodzenie skutków zwolnień pracowników.

W terminologii używa się polskiego odpowiednika tego terminu: zwolnienie monitorowane i jako takie funkcjonuje ono w ustawie z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy jako jedno z zadań publicznych służb zatrudnienia. W praktyce jest to jednak usługa oferowana przez różne podmioty, a także angażująca różne grupy interesariuszy z otoczenia firmy. Zgodnie z ustawą zwolnieniem monitorowanym jest 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 zwolnieniem. Obowiązek stosowania programu zwolnień monitorowanych ma każdy pracodawca zamierzający zwolnić co najmniej 50 pracowników w okresie trzech miesięcy. W takiej sytuacji pracodawca jest zobowiązany uzgodnić z właściwym powiatowym urzędem pracy zakres i formy pomocy dla zwalnianych pracowników, dotyczące w szczególności pośrednictwa pracy, poradnictwa zawodowego, szkoleń i pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy. Usługi te powinny być realizowane w formie programu, którego wykonawcą może być powiatowy urząd pracy, agencja zatrudnienia czy instytucja szkoleniowa. Może być finansowany samodzielnie przez pracodawcę, wspólnie z jednostkami administracji publicznej lub na podstawie porozumienia z innymi podmiotami.

Istotą outplacementu klasycznego jest pomoc w znalezieniu ponownego zatrudnienia osobom zwalnianym. W tym celu stosuje się podstawowy kanon form wsparcia: diagnozę potencjału i potrzeb osób zwalnianych, wsparcie psychologiczne, doradztwo zawodowe, szkolenia, pośrednictwo pracy.

Praktyka stosowania outplacementu wykazuje, że schemat postępowania i jego efektywność są często uzależnione od wielu czynników, takich jak:

1. realia (mocne i słabe strony) regionalnego i lokalnych rynków pracy,
2. sytuacja gospodarcza,



3. kwalifikacje osób zwalnianych, poziom niedostosowania ich kwalifikacji do potrzeb rynku pracy,
4. mobilność osób na rynku pracy.

Efektywność procesu outplacementowego zależy też od silnego społecznego wsparcia, zaangażowania wielu partnerów świadomych rangi problemu zwolnień grupowych dla społeczności lokalnej.

Każdy z procesów outplacementu jest indywidualny, dostosowany do sytuacji i z różną intensywnością czerpie z katalogu możliwych do zastosowania w tym wypadku działań. Takie podejście jest też widoczne w przypadku modelu świadczenia usług outplacementowych wypracowanym przez zespół ekspercki w ramach Partnerstwa (dostępny jako osobne opracowanie na stronie internetowej: inwestor.wup-krakow.pl oraz płytce CD dołączonej do niniejszej publikacji).

Każdy model działań outplacementowych posiada wewnętrzną strukturę, w której wyróżniono następujące niezbędne elementy:

- analiza otoczenia – pokazuje, obok zwalnianych pracowników, inne grupy interesariuszy, które mogą mieć mniej lub bardziej istotny wpływ na przebieg procesu (konflikt – wsparcie),
- wskazanie celów, efektów i rezultatów programów outplacementowych dla podstawowych odbiorców, jakimi są zwalniani pracownicy, kierownictwo zakładu pracy czy sama firma wraz z jej otoczeniem,
- plan działań outplacementowych ze wskazaniem głównych obszarów i działań operacyjnych,
- harmonogram i budżet programu outplacementowego,
- zarządzanie programem outplacementowym ze wskazaniem struktury zespołu realizującego i podmiotów tworzących taki zespół,
- monitoring i ewaluacja programu outplacementowego dla wykazania realizacji stawianych celów oraz efektów programu,
- promocja programu outplacementowego jako jeden z czynników warunkujących jego efektywność,
- wskazanie czynników warunkujących powodzenie programu outplacementowego (jakość w programie) oraz czynników ryzyka, które mogą osłabić możliwość przeprowadzenia programu oraz ograniczyć jego pozytywne efekty.

W realizacji programów outplacementowych trzeba przede wszystkim pamiętać, że w wielowymiarowym i złożonym modelu świadczenia tych usług istnieją **dwa podstawowe warunki powodzenia: wczesna interwencja i współpraca z interesariuszami z otoczenia firmy.**





Po pierwsze, działania te powinny mieć charakter wczesnej interwencji, co oznacza, iż pomoc osobom zwalnianym należy rozpocząć jak najszybciej po podjęciu przez pracodawcę decyzji o zwolnieniach bądź likwidacji zakładu.

Wczesna interwencja pozwala na:

- łagodzenie konfliktogenego charakteru procesów restrukturyzacyjnych,
- budowanie odpowiedniego klimatu społecznego i psychologicznego, sprzyjającego przeprowadzeniu zmian,
- określenie sposobu informowania pracowników o planach zwolnień i przyszłości zakładu pracy na różnych etapach realizacji programu pomocowego,
- opracowanie programu zintegrowanych usług mających na celu pomoc osobom tracącym pracę i stworzenie powiązań z podmiotami, które będą w nim uczestniczyć,
- należyte wykorzystanie zalet, jakie dla świadczenia usług pracownikom zwalnianym ma wsparcie społeczne ze strony współpracowników, czyli osób przeżywających osobiście te same problemy czy też będących ich świadkami.

Współpraca z interesariuszami z otoczenia firmy

Po drugie, działania te powinny być podejmowane w układzie partnerskim. Chodzi o tworzenie sieci współpracy wewnątrz firmy i z podmiotami zewnętrznymi, które mają podstawowe znaczenie dla powodzenia programu i efektywności świadczonych usług.

Należy także zauważyć, że możliwość wykorzystania wypracowanego modelu dotyczy zarówno świadczenia usług przez firmę komercyjną wynajętą przez pracodawcę do realizacji usługi, jak i dużych programów restrukturyzacyjnych (jak np. w przypadku likwidacji ważnych i wiodących firm, sektorów), gdzie wysiłek ten spoczywa na strukturach państwa, które przygotowują wówczas odpowiednie regulacje prawne (w formie ustaw restrukturyzacyjnych), zabezpieczają źródła finansowania (środki publiczne i unijne), wskazują często też instytucje przeznaczone do świadczenia form wsparcia określonych w przygotowanym przez siebie programie outplacementowym. Partnerstwo w obu przypadkach może stworzyć dodatkową płaszczyznę efektywnej realizacji tych działań. W kolejnym rozdziale przedstawiamy założenia modelu współpracy, który opracowano w projekcie. Pełna wersja opracowania „Outplacement – modelowe rozwiązania dla zwolnień monitorowanych” znajduje się w załączniku na CD oraz na stronie internetowej investor.wup.krakow.pl.



Outplacement - modelowe rozwiązania dla zwolnień monitorowanych

W ramach projektu „Partnerstwo na rzecz świadczenia usług dla inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych“ opracowano model współpracy w obszarze świadczenia usług wspierających realizację procesów zwolnień w firmach. Punktem wyjścia dla podjętych prac było klasyczne rozumienie outplacementu oraz ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, która reguluje w Polsce kwestie zwolnień monitorowanych. W efekcie opracowano zbiór możliwych działań i wzorcowe ścieżki postępowania, harmonogramy, przykładowe źródła finansowania, z których mogą skorzystać wszyscy, którzy chcieliby zaoferować wsparcie w procesach zwalniania pracowników danego przedsiębiorstwa.

Wskazane rozwiązania stanowią katalog działań, z którego można wykorzystać te elementy, które będą najodpowiedniejsze dla konkretnej sytuacji i możliwości wdrażającego. Zakłada się bowiem, iż **nie ma jednego uniwersalnego wzorca realizacji programów zwolnień. Zależy on w dużej mierze od specyfiki branży, lokalnych uwarunkowań czy znaczenia firmy dla lokalnego rynku pracy, samych pracowników lub decyzji kierownictwa firmy. Decydującym czynnikiem są też najczęściej możliwości finansowe przedsiębiorstwa lub dostępność zewnętrznych źródeł finansowania, w tym możliwość uzyskania bezpłatnego wsparcia świadczonego przez urzędy pracy.**

Przedstawione powyżej uwarunkowania pokazują, że proces realizacji programu outplacementowego rzadko jest indywidualnym przedsięwzięciem firmy, najczęściej wymaga współpracy kilku podmiotów (choćby w relacji: firma – instytucja doradcza lub szkoleniowa czy firma – urząd pracy, do czego przedsiębiorstwo w przypadku zwolnień monitorowanych jest już zobligowane ustawowo), a w zależności od skali angażuje różne grupy interesariuszy. Był to dostateczny argument, aby podjąć się w projekcie prac nad stworzeniem Partnerstwa i zasad jego modelowej współpracy przy realizacji działań wspierających przedsiębiorstwa i ich pracowników w czasie zwolnień.

Definicja outplacementu

Zdecydowano się na używanie terminu „outplacement” pochodzącego z języka angielskiego, który jest określeniem zespołu działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo redukujące zatrudnienie, w celu dostarczenia różnorodnego wsparcia zwalnianym pracownikom. Najlepiej wyraża on idee działania, które Partnerstwo chce realizować, wskazując na jego dobrowolny i wspierający charakter.

Na swoje potrzeby rozszerzono i doprecyzowano tę definicję, akcentującą kilka najistotniejszych etapów programu:





OUTPLACEMENT - *zaplanowane, kompleksowe działania, których celem jest skuteczna organizacja procesu zwolnień, poczynając od zaprojektowania scenariusza i procedur zwolnień do zapewnienia pomocy osobom zwolnionym w adaptowaniu się do nowej sytuacji życiowej.*

Polskim odpowiednikiem słowa outplacement jest zastosowany w ustawie z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy termin „zwolnienia monitorowane“, które stosuje się do ściśle określonych sytuacji.

Zgodnie z ustawą z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy zwolnieniem monitorowanym jest 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 zwolnieniem. Obowiązek stosowania programu zwolnień monitorowanych ma każdy pracodawca zamierzający zwolnić co najmniej 50 pracowników w okresie trzech miesięcy. W takiej sytuacji pracodawca jest zobowiązany uzgodnić z właściwym powiatowym urzędem pracy zakres i formy pomocy dla zwalnianych pracowników, dotyczące w szczególności pośrednictwa pracy, poradnictwa zawodowego, szkoleń i pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy. Usługi te powinny być realizowane w formie programu, którego wykonawcą może być powiatowy urząd pracy, agencja zatrudnienia czy instytucja szkoleniowa. Może być finansowany samodzielnie przez pracodawcę, wspólnie z jednostkami administracji publicznej lub na podstawie porozumienia z innymi podmiotami.

Wykorzystanie modelu usług outplacementowych proponowanego w Partnerstwie powinno mieć zastosowanie szersze. W szczególności powinno być wdrażane w sytuacji realizacji zwolnień o istotnym znaczeniu dla lokalnego rynku pracy, niezależnie, czy kwalifikuje się pod wyżej wspomniane kryteria ustawowe (gł. kryterium ilości zwalnianych). Wydaje się także, że używanie określenia „zwolnienia monitorowane” w praktycznej realizacji programów, z przyczyn psychologicznych i motywacyjnych, mogłoby być niekorzystne. Lepszymi określeniami są stosowane również w fachowej terminologii: program łagodnych zwolnień, program adaptacji lub aktywizacji zawodowej czy program kontynuacji kariery.

Korzyści z realizacji programu outplacementowego

Wskazaliśmy wcześniej, że program outplacementowy angażuje różne grupy interesariuszy, począwszy od samych zwalnianych pracowników, ich pracodawców – przedsiębiorstwa, po szeroko rozumiane otoczenie firmy. Dla każdej z nich niesie inne korzyści, które mogą stanowić czynnik motywujący do zaangażowania się kluczowych uczestników w realizację programu. W ramach prac nad modelem wskazano najważniejsze z nich.





Korzyści dla zwalnianych Pracowników:

- łatwiejsze oswojenie się z nową sytuacją, obniżenie poziomu stresu
- rozpoznanie i dopasowanie własnych kwalifikacji, predyspozycji do oferty rynku pracy
- zwiększenie motywacji i proaktywnej postawy w nabywaniu nowych kwalifikacji i poszukiwaniu pracy
- zdobycie nowych kwalifikacji zawodowych
- zdobycie umiejętności przydatnych przy poszukiwaniu pracy (np. pisanie CV, wyszukiwanie ofert pracy, autoprezentacja, techniki rozmów kwalifikacyjnych)
- zdobycie wiedzy i wsparcie w założeniu własnej działalności gospodarczej
- znalezienie lub ułatwienie poszukiwania nowego zatrudnienia

Korzyści dla Pracodawcy realizującego program:

- ochrona wizerunku i wiarygodności firmy, kreowanie pozytywnych wzorców
- złagodzenie negatywnych skutków zwolnień dla pracowników oraz dla firmy (w tym konfliktów i napięć społecznych)
- ograniczenie ekonomicznych i społecznych kosztów zwolnień (np. uniknięcie strajków i spraw w sądzie pracy)
- lepsze przygotowanie do wdrażania procesu zwolnień dla kierowników liniowych, managerów średniego szczebla; nabycie doświadczenia i dodatkowych umiejętności (np. radzenia sobie ze stresem, organizacji pracy)
- pozytywny wpływ na pracowników pozostających w firmie, którzy uzyskują przekonanie, że firma dąży do poprawy ich sytuacji w wypadku przyszłych zwolnień
- w przypadku występowania związków zawodowych w firmie – możliwość wspólnego wypracowania rozwiązań wspierających zwalnianych pracowników, budowa wzajemnego zaufania.





Korzyści dla Partnerów Zewnętrznych w podziale na przykładowe grupy:

Powiatowy Urząd Pracy:

- realizuje cele statutowe we współpracy z pracodawcą w ramach szerszego projektu, co ułatwia pracę z beneficjentami (np. w kwestii motywacji do udziału)
- zdobywa doświadczenie w realizacji programów outplacementowych

Władze lokalne:

- unikanie napięć i problemów społecznych
- możliwość zachowania wpływów podatkowych

Organizacje pracodawców, inni pracodawcy:

- dostarczenie wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników
- zachowanie lub nawiązanie kontaktów biznesowych, wzajemnej współpracy
- możliwość realizacji zadań statutowych organizacji poprzez wspieranie firm

Firmy szkoleniowe, doradcze, agencje zatrudnienia:

- pozyskanie klientów
- rozbudowanie zakresu usług

Interesariusze. Analiza otoczenia

Analiza i wskazanie kluczowych interesariuszy ma zasadniczy wpływ na prawidłowy przebieg programu i sukces jego realizacji. Aby zidentyfikować najbardziej zainteresowanych interesariuszy należy sobie odpowiedzieć na dwa podstawowe pytania: jaki jest wpływ danej grupy na proces (1) i jakie jest ryzyko wystąpienia z nią konfliktu (2). W zależności od indywidualnej sytuacji i jej rozwoju w czasie położenie poszczególnych grup może się zmieniać.

Hipotetyczny układ najważniejszych uczestników warto przeanalizować w układzie macierzym na osi „konflikt – wpływ”. Przedstawiono w opracowaniu dostępnym na stronie internetowej www.inwestor.wup-krakow.pl oraz na płycie CD dołączonej do niniejszej publikacji.

Poniżej wskażemy wybrane grupy i ich role. Dwie pierwsze mają charakter kluczowy.

1) Zwalniani pracownicy

- przekonanie do udziału w projekcie
- aktywny udział w projekcie





- wypracowanie ścieżki rozwoju zawodowego
- programy motywujące

2) Zarząd firmy

- ustalenie zakresu i wyznaczenie ram czasowych
- wyznaczenie celów
- ugoda ze związkami zawodowymi
- powołanie zespołu ds. outplacementu
- kontakty zewnętrzne
- ochrona wizerunku firmy

3) Związki zawodowe

- akceptacja planu outplacementu
- poparcie dla planu (udział w konsultacjach z zarządem, akceptacja i stosowanie wspólnej polityki informacyjnej – wewnętrznej i zewnętrznej)

4) Kadra kierownicza średniego szczebla

- łącznicy pomiędzy zarządem a załogą, motywowanie pracowników do udziału w projekcie
- zaangażowanie umożliwiające zachowanie płynności pracy
- przygotowanie kadry do wręczania wypowiedzeń

5) Powiatowe Urzędy Pracy

- analiza rynku pracy
- kontakty z pracodawcami
- pozyskiwanie ofert pracy
- udostępnienie baz danych

6) Samorząd lokalny

- promocja programu i jego uczestników
- wsparcie w kontaktach instytucjonalnych
- przedstawienie uczestnikom sytuacji lokalnej
- prezentacja opcji rozwojowych
- organizacja targów i giełd pracy





7) Pracodawcy i ich organizacje w regionie

- wymiana informacji o zapotrzebowaniu na pracowników
- zatrudnienie dla zwalnianych osób
- inne formy wsparcia dla firm wdrażających programy zwolnień

8) Rodziny zwalnianych pracowników

- wypracowanie strategii adaptacji osobistej

9) Pozostający pracownicy i ich rodziny

- oddziaływanie na postawy
- wzbudzanie motywacji

10) Partnerzy firmy – klienci, dostawcy, kontrahenci

- utrzymanie relacji biznesowych w niezmienionej formie (rzetelna informacja)

11) Instytucje otoczenia rynku pracy (instytucje szkoleniowe, agencje zatrudnienia, firmy konsultingowe)

- organizacja szkoleń zawodowych
- szkolenia i treningi adaptacyjne
- konsultacje i pilotaż indywidualny
- wsparcie emocjonalne
- doradztwo biznesowe

12) Organizacje pozarządowe, społeczne

- działania socjalne wspierające osoby potrzebujące
- wsparcie w przypadku szczególnych sytuacji osób uczestniczących w projekcie

13) Media lokalne

- rzetelna informacja o programie

Cele outplacementu

Cele działań, podobnie jak korzyści i formy zaangażowania, nie będą jednorodne, ale inne dla każdej z grup zainteresowanych. Należy o tym pamiętać, gdyż inne będzie uzasadnienie realizacji programu outplacementowego, a przez to i motywacja, dla zwalnianych pracowników, a inne dla pracodawcy.





Poniżej przedstawione zostały przykładowe cele programu oraz efekty i spodziewane rezultaty z jego realizacji w odniesieniu do dwóch najważniejszych interesariuszy outplacementu – zwalnianych pracowników oraz zarządu firmy.

INTERESARIUSZE	CELE	EFEKTY	REZULTATY
Zwalniani pracownicy	Złagodzenie negatywnych konsekwencji zwolnień (redukcja stresu, określenie kluczowych umiejętności, znalezienie nowego miejsca na rynku pracy)	Pakiet usług doradczo-szkoleniowych dostarczonych pracownikom	Łatwiejsze znalezienie pracy przez zwolnionych pracowników
Pracodawca	Utrzymanie dobrego wizerunku firmy (wobec klientów zewnętrznych, jak i pozostałych pracowników)	Kampania informacyjno – promocyjna	Zachowanie dobrego wizerunku firmy oraz jej pozycji na rynku

Ogólne i szczegółowe efekty w odniesieniu do 5 podstawowych obszarów działań w projekcie outplacementowym przedstawia tabela załączona na płycie CD dołączonej do niniejszej publikacji.

Plan działań. Główne obszary i działania operacyjne w programie outplacementowym

Program outplacementowy składać się będzie ze zróżnicowanej palety działań – w zależności od charakterystyki danego przedsiębiorstwa, ale można wyróżnić pięć obszarów kluczowych, na które w każdym przypadku warto zwrócić uwagę. W odpowiedniej kolejności wyznaczają one również plan działań. Poniżej przedstawione zostały poszczególne obszary wraz z przyporządkowanymi do nich działaniami operacyjnymi.

1. Zawarcie porozumienia między pracodawcą i związkami zawodowymi

- Promocja i informacja nt. możliwych działań wspierających proces zwolnień poprzedzająca negocjacje i zawarcie porozumienia;
- Negocjacje, których celem jest ustalenie kryteriów zwolnień i ustalenie listy grup beneficjentów (np. z jakich działów) oraz harmonogram outplacementu i zwolnień;
- Ustalenie pakietu działań wspierających, które mają być realizowane w ramach outplacementu;
- Ustalenie zasad - źródeł finansowania działań podejmowanych w ramach outplacementu, w szczególności określenie puli środków, które na ten cel przeznaczy pracodawca;





- Ustalenie wspólnych zasad komunikacji i przekazywania informacji wewnątrz i na zewnątrz firmy w Porozumieniu, jeśli będzie to możliwe (jako element zarządzania konfliktem);
- Dopełnienie wymogów formalnych związanych ze zgłoszeniem zwolnień grupowych do właściwych instytucji.

2. Wsparcie merytoryczne i psychologiczne menadżerów liniowych

- Kampania informacyjna (postanowienia powstałe w wyniku porozumienia oraz program outplacement: korzyści, obowiązki i rola menadżerów liniowych);
- Grupy wsparcia psychologicznego; doradcy, psychologowie, coach;
- Warsztaty (ćwiczenia praktyczne) umożliwiające przygotowanie się do właściwej komunikacji z osobami zwalnianymi (umiejętne przekazanie złej informacji, zachęcenie do skorzystania z oferowanego wsparcia, radzenie sobie w sytuacjach trudnych);
- Systemy „motywacyjne” np. szkolenia: walka za stresem, techniki relaksacyjne;
- Opracowanie systemu organizacji pracy (pogodzenie uczestnictwa pracowników zwalnianych w programie outplacementowym z regularnym funkcjonowaniem firmy);
- Przedstawienie „dobrych praktyk”;
- Informacja dla przełożonych menadżerów liniowych o zadaniach i odpowiedzialności kadry średniego szczebla oraz zagrożeniach, obciążeniach, z którymi mogą się spotkać; uświadomienie konieczności wsparcia kadry średniego szczebla.

3. Ochrona wizerunku firmy w kontaktach zewnętrznych i wewnętrznych

- Ustalenie jednolitych zasad polityki komunikacyjnej dla procesu outplacementowego;
- Zdefiniowanie kanałów, grup interesariuszy i środków - narzędzi dla realizacji polityki informacyjnej wewnątrz firmy i na zewnątrz;
- Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za komunikację wewnętrzną i zewnętrzną;
- Prowadzenie otwartej polityki informacyjnej przez zarząd firmy, „otwarte drzwi”;
- W ramach komunikacji wewnętrznej: regularne informowanie pracowników, komunikaty nt. działań oferowanych w projekcie i liczby osób z nich korzystających, ew. również w ramach komunikacji zewnętrznej.



4. Utworzenie Zespołu ds. Outplacementu

Przykładowe działania operacyjne odzwierciedlają zakresy odpowiedzialności wybranych członków Zespołu. Należy pamiętać, że skład Zespołu tworzy się adekwatnie do potrzeb i możliwości danego programu. W przypadku inicjatyw realizowanych w Partnerstwie łatwiej dobrać kluczowe osoby o kompetencjach potrzebnych w potrzebnych obszarach.

Kierownik - koordynator Projektu

Zarządzanie projektem i pracownikami biorącymi udział w Projekcie:

- dokumentowanie prac projektowych
- zarządzanie finansami – nadzór nad wydatkami zgodnie z kryteriami zasadności i rzeczywistości, kontrola zgodności z harmonogramem, akceptacja
- czuwanie nad poprawną realizacją – utrzymywanie założonych terminów
- kontakty z instytucjami, współpraca i właściwy przepływ informacji pomiędzy wszystkimi partnerami w projekcie
- sprawozdawczość – raport końcowy
- weryfikacja zgodności działań z założonymi celami
- organizacja spotkań roboczych

Asystenci Projektu

- Prowadzenie biura projektu
- Organizacja szkoleń
- Odpowiedzialność za bieżący, zgodny z harmonogramem, postęp prac w projekcie, przygotowują plany działań, weryfikują terminowość i jakość wykonania prac, przygotowują sprawozdania
- Promocja projektu

Eksperci, konsultanci

a) do spraw szkoleń, poradnictwa zawodowego, pośrednictwa pracy

- opracowanie programów szkoleń i treningów interpersonalnych
- analizy i opracowania autorskie, w szczególności Test Kompetencji Zawodowych
- analiza rynku pracy, określenie obszarów aktywności gospodarczej przedsiębiorstw i pracodawców analiz, zawody deficytowe i nadwyżkowe





b) do spraw rekrutacji i promocji

- kampania informacyjna dotycząca projektu (do pracowników firmy, partnerów i mediów)
- kampania promocyjna na temat działań w projekcie, która będzie podstawą rekrutacji
- kampania promocyjna na zewnątrz
- podsumowanie i upowszechnienie rezultatów projektu
- kreowanie wizerunku firmy i działań outplacementowych

c) do spraw monitoringu i ewaluacji

- tworzenie dokumentacji projektowej (deklaracje, listy, ankiety, dzienniki, umowy)
- przydzielenie odpowiedzialności
- określenie terminów i miejsc spotkań
- zarządzanie systemem informatycznym
- raportowanie

5. Opracowanie programu wsparcia dla zwalnianych przez Zespół ds. Outplacementu

- Spotkania informacyjne dotyczące Programów outplacementu (bezpośrednia, osobista informacja dotycząca korzyści dla osób biorących udział w projekcie)
- Pomoc psychologiczna, prawna
- Spotkania indywidualne z doradcą zawodowym, poradnictwo zawodowe (wybór dalszej ścieżki rozwoju zawodowego, Test Predyspozycji Zawodowych)
- Spotkania w Grupach Samopomocy i Wsparcia
- Szkolenia aktywizujące, motywujące do otwierania własnej działalności gospodarczej
- Szkolenia zawodowe: podwyższanie kwalifikacji, przekwalifikowania
- Pośrednictwo pracy

Instrumenty w programie outplacementowym

Zostało już wcześniej wspomniane, że nie ma jednej metody realizacji programu zwolnień, ale każdorazowo musi on być komponowany w kontekście potrzeb zwalnianych pracowników, samej firmy i branży, sytuacji na rynku pracy czy specyfiki regionu. Dlatego pierwszą i kluczową usługą, która w programie powinna się znaleźć będzie analiza i rozpoznanie lokalnego rynku. Wśród klasycznych działań



na rzecz pracowników powinny znaleźć się warsztaty uczące, w jaki sposób pisać cv, listy motywacyjne, jak przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej. Uzasadioną formą wsparcia będzie organizacja spotkania z psychologiem w celu zmniejszenia stresu związanego z utratą miejsca pracy, uzyskania motywacji do działania, a także konsultacje z doradcą zawodowym, co pomoże zidentyfikować swoje mocne strony i na nowo ukierunkować aktywność zawodową czy nawet przekwalifikować się.

Katalog wybranych instrumentów outplacementowych:

1. Rekrutacja

Odbywa się na dwóch etapach. Pierwszy dotyczy pozyskania spośród zwalnianych pracowników uczestników programu i może odbywać się za pośrednictwem pracodawcy, bezpośrednich przełożonych czy związków zawodowych, jeśli występują w firmie. Może być rozbudowana o elementy kampanii informacyjnej w postaci broszur, informacji na tablicach czy zakładowych mediach (newsletter, radiowęzeł) dostępnych w firmie.

Drugi etap to zakwalifikowanie poszczególnych uczestników do konkretnych form wsparcia, jakimi mogą być: pomoc psychologiczna, szkolenia zawodowe, szkolenia biznesowe i inne. Na tym etapie rekrutacji decydujący głos mają doradcy zawodowi.

2. Analiza rynku pracy

Badając rynek pracy powinno się określić te obszary aktywności gospodarczej przedsiębiorstw, które wykazują tendencje wzrostowe lub generują najwięcej ofert pracy i roją nadzieję na zwiększenie zatrudnienia. Warto sięgnąć do analiz przygotowywanych przez urzędy pracy dotyczących popytu i podaży zawodów i specjalności na lokalnym rynku pracy. Oczywiście będzie tu badanie ofert wolnych miejsc zatrudnienia dostępnych w urzędzie pracy, śledzenie ogłoszeń prasowych. Rekomenduje się też zwrócenie uwagi na rynki pracy powiatów sąsiadujących oraz analizę ofert pracy za granicą, głównie na rynku UE.

3. Pośrednictwo pracy

Pośrednictwo polega na wyszukiwaniu aktualnych ofert pracy oraz kojarzeniu ze sobą stron – nowego pracodawcy i kandydatów do pracy rekrutowanych z pracowników oddelegowanych do zwolnienia. Stanowi to zwieńczenie całego procesu poprzez skuteczne wprowadzenie zwalnianego pracownika ponownie na rynek pracy. Im szybciej następuje re-placement w stosunku do momentu faktycznego opuszczenia dotychczasowego zatrudnienia, tym efektywność i skuteczność programu jest wyższa.

Poza klasycznym pośrednictwem polegającym na kojarzeniu ofert, możemy wskazać jego szczególne formy, jaką stanowią giełdy i targi pracy (możliwe do zrealizowania w firmie macierzystej, gminie





lub innym miejscu), stworzenie newsroomu – wydzielonego pomieszczenia, w którym istnieje możliwość przeglądania prasy i internetu pod kątem poszukiwania pracy i edytowania aplikacji, dostęp do Centralnej Bazy Ofert Pracy i oferty zagranicznej w sieci EURES w urzędzie pracy, promocja zatrudnieniowa wybranych kandydatów na rynku pracy. Dodatkowym działaniem, które warto uwzględnić jest rozpoznanie rynku pod kątem niepublikowanych ofert pracy. Z doświadczenia wynika, że w takim działaniu udaje się pozyskać znaczącą liczbę ofert (nawet do 40-70 %). Działanie to realizuje wyznaczony członek Zespołu Zadaniowego, doradca zawodowy. Warto skorzystać tu ze współpracy z podmiotami z otoczenia biznesu – organizacjami pracodawców, klubami czy izbami gospodarczymi.

4. Doradztwo biznesowe

Dedykowane jest osobom, które po zakończeniu zatrudnienia pragną rozpocząć działalność gospodarczą. Może przybierać różne formy: warsztaty na temat zakładania firmy, przygotowanie biznesplanu dla konkretnego przedsięwzięcia, porady prawne, wskazanie możliwości aplikowania o zewnętrzne środki, dotacje. Wskazane jest skorzystanie tu ze współpracy z agencjami rozwoju regionalnego, urzędami pracy, władzami gminnymi czy organizacjami pozarządowymi, które dysponują takimi środkami w ramach realizowanych zadań lub projektów.

5. Warsztaty aktywizujące

Mają za zadanie zmianę postaw uczestników (z biernej na aktywną), doskonalenie umiejętności związanych z poszukiwaniem pracy, identyfikację słabych i mocnych stron, rozpoznanie nowych szans w otoczeniu.

6. Wsparcie psychologiczne

Adresowane jest głównie do osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej lub gorzej radzących sobie w w sytuacji utraty pracy. Może ono obejmować wsparcie organizacyjne związane z uczestnictwem w kursach i szkoleniach, wsparcie emocjonalne w przezwyciężeniu stresu związanego z utratą pracy, pomoc w różnych sytuacjach życiowych w kontaktach z instytucjami, kompletowaniu dokumentów. W szczególnych przypadkach może być dostępna również dla członków rodzin zwalnianych.

7. Doradztwo zawodowe

Pomoc polegająca na udzieleniu indywidualnej konsultacji dotyczącej predyspozycji zawodowych na kolejnych etapach dokonywania wyboru nowej pracy, kierunku kształcenia, przekwalifikowywania się. Cechą charakterystyczną przekazu informacji doradcy zawodowego jest to, że stara się on dostosować ją do specyfiki osoby tak, aby ona ją przyjęła, a nie odrzuciła.

Wyspecjalizowane usługi w tym zakresie oferują urzędy pracy, ale także podmioty prywatne.





8. Szkolenia zawodowe

Pozwalają przede wszystkim na podniesienie dotychczasowych kwalifikacji lub przekwalifikowanie zgodnie z potrzebami rynku pracy. Często są to już szkolenia powiązane z potencjonalnie nową pracą lub odbywają się w zakładzie pracy nowego pracodawcy. Rozpoczęcie szkolenia powinno poprzedzić rozpoznanie rynku i możliwości samego pracownika.

Harmonogram

W zależności od sytuacji w przedsiębiorstwie projekt outplacementowy przeprowadzany jest w różny sposób. Każdy z etapów działań operacyjnych może zostać włączony lub wyłączony z projektu i należy wybrać do realizacji te, których realizacja zapewni osiągnięcie głównego celu projektu, jakim powinno być doprowadzenie do ponownego zatrudnienia lub znalezienia innej formy aktywności zwalnianego pracownika na rynku pracy, np. uruchomienie działalności gospodarczej.

Z założenia projekt powinien być zrealizowany w okresie **6 miesięcy**, gdyż po tym okresie gotowość osób zwalnianych do poszukiwania zatrudnienia maleje, niesie zagrożenie długotrwałym bezrobociem.

Hipotetyczny harmonogram programu outplacementowego przedstawiamy w tabeli na płycie CD dołączonej do niniejszej publikacji.

Budżet – źródła finansowania programów

Finansowanie programu outplacementowego może być realizowane na różne sposoby w zależności od zaangażowanych źródeł finansowania. Może mieć charakter jednorodny lub mieszany. Poniżej przedstawiamy podstawowe cztery możliwości.

Opcja I – wyłącznie pracodawca

wykorzystanie własnych środków przedsiębiorcy – samodzielna realizacja programu lub wynajęcie firmy doradczej realizującej program

Opcja II – mieszana (3 źródła)

a) własne środki przedsiębiorcy – ewentualnie przeznaczone na zaangażowanie firmy doradczej

b) pomoc PUP w zakresie:

- doradztwa formalno-prawnego, zawodowego,
- poszukiwania pracy,
- przygotowania zawodowego w miejscu pracy,
- stypendium na naukę
- szkoleń zawodowych i interpersonalnych,
- pomoc finansowo-prawna w założeniu biznesu;





- c) uzyskanie pomocy w ramach konkursów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (aktualnie: poddziałanie 8.1.2 - wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie).

Opcja III – mieszana (2 źródła)

- a) pracodawca uzyskuje wyłącznie pomoc z PUP,
- b) uzyskanie pomocy w ramach konkursów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (aktualnie: poddziałanie 8.1.2 - wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie).

Opcja IV – wyłącznie PUP

pracodawca uzyskuje wyłącznie pomoc z PUP.

Dostępność usług w powiatowym urzędzie pracy należy każdorazowo sprawdzić i uzgodnić. Sugeruje się zrobić to z odpowiednim wyprzedzeniem, biorąc pod uwagę obowiązujące procedury administracyjne.

Osobnego komentarza wymaga finansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Chcemy zwrócić na nie szczególną uwagę, gdyż stanowią dodatkową szansę finansowania działań w tym obszarze, dostępną tylko w ograniczonych ramach czasowych lat 2007 – 2013. Szczegółowe omówienie znajdują Państwo na stronie www.efs.gov.pl, a w Małopolsce: www.pokl.wup-krakow.pl oraz w Punkcie Informacyjnym WUP.

Zarządzanie programem – zespół outplacementowy

Zespół outplacementowy powinien być tworzony zgodnie z potrzebami i możliwościami danej firmy.

Zespół można stworzyć z własnych pracowników lub osób pochodzących z zewnątrz, np. pracowników PUP, firmy doradczo - szkoleniowej mającej doświadczenie w realizacji zwolnień monitorowanych.

Skład zespołu omówiliśmy już wcześniej w części dotyczącej „Planu działań”. W publikacji dostępnej na stronie internetowej inwestor.wup-krakow.pl oraz na płycie CD dołączonej do niniejszej publikacji można znaleźć bardziej szczegółowe informacje określające zakresy obowiązków poszczególnych członków zespołu, oczekiwane kompetencje oraz schemat organizacyjny.

Skład zespołu można dowolnie modelować, a jeśli będą w danym projekcie takie możliwości, stworzyć jego optymalny wariant:

1. Kierownik projektu
2. Asystent (1 - 2 osoby)
3. Eksperti (mogą to być także pracownicy PUP)
4. Konsultanci (mogą to być także pracownicy PUP)





5. Trenerzy, konsultanci, coachowie
6. Doradca zawodowy
7. Pośrednik pracy
8. Personel administracyjno – wspierający
9. Rzecznik prasowy
10. Radca prawny
11. Informatyk
12. Kierownik Liniowy
13. Przedstawiciel związków zawodowych w roli obserwatora lub aktywnego członka zespołu.

Jakość w programie

Jednym z kluczowych czynników warunkujących powodzenie projektu jest zapewnienie jego wysokiej jakości.

Przez jakość rozumiemy tutaj przestrzeganie określonych wymagań oraz standardów pracy i realizacji zadań. **Czynnik ten jest ważny przede wszystkim przy rekrutacji i motywacji zwalnianych pracowników. Niedostateczna jakość realizowanych działań może być powodem niezadowolenia pracowników, a w jego konsekwencji – rezygnacji z udziału i niepowodzenia projektu.**

W publikacji dostępnej na stronie internetowej inwestor.wup-krakow.pl oraz w materiale dostępnym na płycie CD dołączonej do niniejszej publikacji znajduje się przykładowa lista wymagań – często bardzo szczegółowych, ale istotnych, których spełnienie może warunkować zachowanie wysokiej jakości programu outplacementowego. W szczególności określone są:

- wymagania dotyczące trenerów, szkoleniowców, doradców
- programy szkoleniowe
- pakiety szkoleń
- materiały szkoleniowe
- miejsce szkoleń
- lista obecności
- ankieta oczekiwań / wstępna
- ankieta oceniająca
- poradnictwo i konsultacje





- monitoring
- karty rejestracyjne

Czynniki ryzyka

Z realizacją programu outplacementowego wiązać się może szereg czynników ryzyka, których wczesne przewidzenie i przygotowanie działań zaradczych w dużym stopniu warunkuje powodzenie programu.

W tabeli zawartej w publikacji dostępnej w pełnej wersji na płycie CD dołączonej do niniejszej publikacji można znaleźć szczegółową analizę czynników ryzyka, działań, w których mogą wystąpić oraz możliwe działania zaradcze. Poniżej prezentujemy tylko wybrane sytuacje, które kształtują czynniki ryzyka w projekcie outplacementowym.

Czynniki Ryzyka	Opis Czynnika (sytuacje, które mogą negatywnie wpłynąć na projekt)
Efekty odłożone w czasie	- zbyt długi okres realizacji rozpoczęcia szkoleń zawodowych - zbyt długi okres oczekiwania na środki finansowe na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej - zmiana oczekiwań beneficjenta
Opór związków zawodowych	- zniechęcanie przez związki zawodowe pracowników do udziału w projekcie - większe dążenie związków do wypłaty większych odpraw kosztem szkoleń - konflikty pomiędzy związkami zawodowymi
Brak wolnych miejsc pracy	- brak ofert pracy - trudna sytuacja na szybko zmieniającym się rynku pracy
Wycofanie się z projektu beneficjentów w trakcie jego trwania	- zmiana sytuacji życiowej np. wyjazd, choroba - słaba motywacja - niska jakość usług szkoleniowych - zniechęcanie przez innych
Zniechęcanie beneficjentów do udziału w projekcie	- słaba motywacja i wiara we własne siły - mała mobilność - wpływy innych osób - wiek, płeć
Małe zainteresowanie doradztwem biznesowym	- brak wiedzy o swoich umiejętnościach - obawa przed biurokracją - obawa przed bankructwem - brak dostępu do środków finansowych





Małe zainteresowanie szkoleniami zawodowymi dającymi szansę na przekwalifikowanie zawodowe	<ul style="list-style-type: none">- brak znajomości rynku pracy- nieciekawa oferta szkoleniowa- brak sprecyzowanych planów na przyszłość- nieumiejętne operowanie argumentami w kategoriach korzyści
Niska jakość usług i szkoleń	<ul style="list-style-type: none">- niska wartość merytoryczna szkoleń- źle skonstruowany program szkolenia, np. zbyt mała ilość zajęć praktycznych (ćwiczeń)- złe rozłożenie w czasie (natężenie godzin zajęć)- słaba baza dydaktyczna- niskie kwalifikacje kadry prowadzącej zajęcia
Optymalizacja grup szkoleniowych	<ul style="list-style-type: none">- zbyt mała lub zbyt duża grupa- niewłaściwy dobór osób w grupie pod względem wiedzy „startowej”- zbyt długi czas oczekiwania na kursy- wpływ osób niezdecydowanych na postawę grupy
Niezdecydowanie osób uczestniczących w projekcie	<ul style="list-style-type: none">- słaba motywacja- brak wiary we własne siły- zbyt długi czas uczestnictwa w projekcie
Brak płynności finansowej	<ul style="list-style-type: none">- błędne i niekompletne oszacowanie kosztów w projekcie- brak zatwierdzenia kosztów przez sponsora projektu- duża wadliwość wykonania zadań przez uczestników projektu w zaplanowanym czasie- brak systematycznego raportowania kosztów i tym samym brak wiedzy o poziomie wykorzystania budżetu
Stany emocjonalne, trudności organizacyjne	<ul style="list-style-type: none">- emocje i stres towarzyszące zwalnianym pracownikom- strajki, demonstracje, sprawy sądowe- trudna sytuacja rodzinna zwalnianych (matki samotnie wychowujące dzieci, patologie)
Brak zaangażowania w realizację procesu outplacementowego i zrozumienia ze strony menadżerów, trudność odnalezienia się w sytuacji	<ul style="list-style-type: none">- brak poczucia bezpieczeństwa menadżerów liniowych w związku z zagrożeniem zwolnieniem- obarczenie menadżerów liniowych przeprowadzeniem wręczenia wypowiedzeń
Upublicznienie niespójnych informacji na temat procesu	<ul style="list-style-type: none">- pojawianie się w różnych mediach sprzecznych informacji na temat zwolnień- brak informacji wśród pracowników (plotki w zakładzie)





Monitoring i ewaluacja

W projekcie opracowano szczegółowy opis działań związanych z monitoringiem oraz ewaluacją programu outplacementowego. Podzielony zostały one na 3 podstawowe etapy:

- przygotowanie i zaplanowanie monitoringu
- monitorowanie bieżące
- monitorowanie odroczone

Promocja i komunikacja

Promocja i właściwa komunikacja jest istotnym czynnikiem w dużej mierze warunkującym powodzenie projektu. Poniżej prezentujemy podstawowe założenia promocji programu outplacementowego, uwzględniające możliwe cele, narzędzia i fazy skutecznej promocji.

Cele promocji programu outplacementowego:

- przekazanie informacji na temat podejmowanych działań w obszarze programu outplacementowego do wszystkich interesariuszy, czego efektem będzie pozyskanie szerokiej akceptacji dla planowanych działań.

W szczególności:

- wykreowanie pozytywnego wizerunku projektu i jego uczestników,
- upowszechnienie informacji nt. planowanych działań,
- pozyskanie uczestników działań (np. na doradztwo, szkolenia, korzystających z ofert pracy),
- zapewnienie najwyższej efektywności projektu.

Strategia informacji i promocji

Zakłada się, że będzie ona realizowana w oparciu o dwa główne założenia:

1. budowanie pozytywnego wizerunku projektu i firmy,
2. wykorzystanie zróżnicowanych kanałów dostępu do poszczególnych grup interesariuszy:
 - wewnętrznych (w oparciu o bezpośredni przekaz kadry zarządzającej, tablice informacyjne, broszury i inne),
 - zewnętrznych (bezpośrednie kontakty i poinformowanie najbardziej zainteresowanych, a także poprzez zorganizowaną współpracę z mediami lokalnymi)



Skuteczność promocji

Zostanie zapewniona poprzez adekwatny dla wyróżnionych grup odbiorców dobór komunikatów, ciekawych i zróżnicowanych narzędzi, a także kanałów informacyjnych na każdym etapie realizacji projektu.

W trakcie realizacji działań promocyjnych należy szczególnie zadbać o zapewnienie czytelności i atrakcyjności przekazu, a także o elastyczność w doborze instrumentów promocyjnych.

Istotnym dla powodzenia projektu będzie również podjęcie działań informacyjnych z właściwym wyprzedzeniem.

Plan promocji

Działania promocyjne należy zróżnicować w trzech etapach zaawansowania realizacji projektu:

I (wstępny) – wyprzedzająca i inicjująca kampania informacyjna dotycząca projektu adresowana do pracowników firmy, partnerów i otoczenia zewnętrznego, w tym mediów.

II (dojrzały) – kampania promocyjna na temat szczegółowych działań w projekcie, która będzie podstawą rekrutacji beneficjentów, a także w miarę potrzeby informacyjna na zewnątrz.

III (końcowy) – działania na tym etapie będą miały na celu podsumowanie i upowszechnienie rezultatów projektu, a także wykreowanie dobrego wizerunku firmy i samych działań outplacementowych.

Procedury w obszarze promocji i informacji

- Ustalenie spójnej polityki informacyjnej i ewentualnie wizualnej projektu (unikanie tzw. szumu informacyjnego, przekłamań),
- Wyznaczenie koordynatora(-ów) działań promocyjno – informacyjnych.

Pełna wersja opracowania „Outplacement – modelowe rozwiązania dla zwolnień monitorowanych” znajduje się na płycie CD dołączonej do niniejszej publikacji oraz na stronie internetowej: www.inwestor.wup-krakow.pl.





Co dalej z modelem?





Szkolenie kadr

Efektywność świadczenia usług w Partnerstwie jest ściśle związana z odpowiednim doborem i przygotowaniem osób delegowanych do roli Konsultanta. W rozdziale dotyczącym wypracowanego modelu zwrócono uwagę na potrzebę posiadania przez te osoby umiejętności oraz wiedzy fachowej, aby w sposób wiarygodny i skuteczny prowadzić działania i świadczyć usługi.

W ramach Partnerstwa Konsultantom zostanie zaproponowane uczestnictwo w szkoleniach, które będą mieć charakter propedeutyki wiedzy dotyczącej obsługi inwestorów pozyskujących kadry i świadczenia usług outplacementowych. Ten zasób wiedzy powinien być stopniowo poszerzany, gdyż ambicją Partnerstwa jest ciągłe doskonalenie umiejętności Konsultantów.

Obszary tematyczne szkoleń obejmują możliwie szeroki zakres wiedzy potrzebnej do obsługi przedsiębiorcy oraz wyposażają w umiejętności przydatne w czasie jej realizacji. Pogrupowano tematy jako rekomendowane bądź fakultatywne w zależności od kompetencji grupy uczestników szkoleń. Założono, że różne będą ich obowiązki zawodowe, doświadczenie, a także stopień przygotowania i poziom wiedzy. Tabela przedstawiająca wykaz szkoleń rekomendowanych i fakultatywnych oraz grup uczestników znajduje się na końcu publikacji. Słowo „rekomendowany” oznacza, że dane szkolenia są szczególnie ważne dla wskazanej grupy uczestników. W kontekście oferty szkoleń projektu słowo to ma znaczenie wskazówki, które szkolenia wybrać w pierwszej kolejności. Szkolenia fakultatywne mają charakter uzupełniający. Każdy uczestnik może skorzystać z pełnej oferty szkoleń.

Obszary tematyczne szkoleń

1. Badania atrakcyjności inwestycyjnej i elementy marketingu terytorialnego. Zapoznanie z wypracowanymi modelami wraz z prezentacją Partnerów, ich wkładu w Partnerstwo i sposobów, w jaki pomagają inwestorom.
2. Zasoby informacyjne dotyczące gospodarki, rynku pracy i edukacji oraz metody wykorzystywania ich w celu wsparcia inwestora pozyskującego kadry.
3. Strefy aktywności ekonomicznej i ich znaczenie dla pozyskiwania inwestorów.
4. Profesjonalne przygotowanie oferty dla inwestora z pełną ofertą dotyczącą rynku pracy i zasobów ludzkich.
5. Elementy negocjacji z inwestorem zagranicznym.
6. Znaczenie różnic kulturowych w kontaktach z inwestorem.
7. Przygotowanie i prowadzenie prezentacji dotyczącej warunków i możliwości inwestowania.
8. Outplacement



W projekcie zaplanowano przygotowanie przez ekspertów specjalnych programów szkoleniowych, co zagwarantuje ich wysoki poziom merytoryczny i dostosowanie do potrzeb Partnerstwa. Opracowane programy szkoleniowe są obok publikacji jednym z rezultatów projektu. Mogą być wykorzystywane w przyszłości przy organizacji kolejnych sesji szkoleniowych dla nowych Partnerów.

Szczególną pozycję w tym zestawie zajmuje szkolenie dotyczące outplacementu, które stanowi osobny, kompleksowy blok wiedzy dla uczestników.

Promocja wypracowanego modelu

Celem nadrzędnym promocji Partnerstwa powinno być przekazanie informacji na temat oferty usług oraz zapewnienie dostępu do nich jak największej liczbie pracodawców w regionie. Najistotniejszym efektem będzie tu upowszechnienie wiedzy o usługach świadczonych w ramach Partnerstwa.

Cele szczegółowe działań promocyjnych to:

- upowszechnienie informacji i oferty usług,
- popularyzacja wiedzy dotyczącej pozyskiwania zasobów ludzkich i outplacementu,
- zapewnienie dostępu do usług jak największej liczbie przedsiębiorców poprzez rozszerzenie sieci partnerskiej współpracy,
- wykreowanie pozytywnego wizerunku Partnerstwa i jego członków.

Strategia informacji i promocji realizowana będzie w dwóch głównych kierunkach: będzie adresowana do firm - klientów Partnerstwa oraz będzie adresowana do potencjalnych nowych Partnerów. W strategii należy także rozróżnić promocję marki Partnerstwa oraz promocję jego konkretnych działań.

Działania związane z marką Partnerstwa realizuje Koordynator. W przypadku poszczególnych działań doraźnych, których realizacją zajmie się Zespół Zadaniowy Konsultantów (np. w przypadku programu outplacementowego) sferą promocyjno-informacyjną może zająć się wyznaczony członek Zespołu Zadaniowego lub zespołu powołanego w danym przedsiębiorstwie do realizacji programu outplacementowego. W zależności od adresatów oraz etapu realizacji projektu promocja powinna w różnym stopniu zawierać elementy kampanii produktowej i wizerunkowej. W tym celu będą wykorzystane w pierwszej kolejności kanały informacyjne będące w dyspozycji Partnerów (strony www, mailingi elektroniczne, dystrybucja informacji podczas spotkań i wydarzeń, tzw. marketing szeptany). Istotna będzie także współpraca z mediami lokalnymi.

Szczególną rolę upowszechniającą będzie pełniła strona internetowa Partnerstwa. Będą na niej umieszczone podstawowe informacje dotyczące dwóch głównych obszarów: informacje o regionalnym rynku pracy i dostępności zasobów ludzkich oraz informacje o podmiotach - partnerach i oferowanych przez nich usługach. Informacje o partnerach zawierać będą krótki opis działalności





każdej z nich (dostarczony przez podmiot według ujednoliconego wzoru) oraz dane kontaktowe podmiotu i reprezentującego ją Konsultanta. Uzupelniać ją będą linki do strony internetowej podmiotu, gdzie zainteresowani będą mogli zapoznać się z całą jego ofertą. Osobna, trzecia część strony poświęcona będzie procesowi outplacementu.

Zapraszamy wszystkie podmioty mające wpływ na rynek pracy i na obsługę przedsiębiorców w Małopolsce do współpracy w ramach Partnerstwa.

Wierzmy, że im więcej będzie kompetentnych specjalistów gotowych do pomocy przedsiębiorcom w sytuacji pozyskiwania kadry i w sytuacji zwolnień, tym więcej przedsiębiorców będzie chciało lokować, utrzymać lub rozwijać swoje przedsięwzięcia biznesowe w Małopolsce.



LISTA PODMIOTÓW ZAANGAŻOWANYCH W PRACĘ NAD MODELEM PARTNERSKIEJ WSPÓŁPRACY W PROJEKcie:

1. Adecco Poland O/Kraków
2. Biuro Karier Politechniki Krakowskiej
3. Biuro Karier Wyższej Szkoły Europejskiej Ks. J. Tischnera
4. Business Centre Club Loża Małopolska
5. Centrum Karier Akademii Górniczo-Hutniczej Kraków
6. Departament Obsługi Inwestora Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.
7. Departament Gospodarki i Społeczeństwa Informacyjnego Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
8. Konwent Starostów Województwa Małopolskiego
9. Małopolski Związek Pracodawców
10. Myślenicka Agencja Rozwoju Gospodarczego
11. NordicHouse Sp. z. o.o.
12. Powiatowy Urząd Pracy w Bochni
13. Powiatowy Urząd Pracy w Chrzanowie
14. Powiatowy Urząd Pracy w Oświęcimiu
15. Powiatowy Urząd Pracy w Tarnowie
16. Rada OPZZ Województwa Małopolskiego
17. Sądecki Urząd Pracy
18. South Poland Business Link
19. Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Małopolski
20. Starostwo Powiatowe w Krakowie
21. Urząd Miasta i Gminy Niepołomice
22. Urząd Miasta i Gminy Dobczyce
23. Urząd Miasta Krakowa
24. Zarząd Regionu Małopolski NSZZ Solidarność
25. Zakłady Azotowe w Tarnowie - Mościcach S.A.





EKSPERCI

Prace Grup Roboczych były animowane przez ekspertów. W Grupie Roboczej pracującej na rozwiązaniach w zakresie świadczenia usług na rzecz inwestorów pozyskujących kadry: dr hab. Wojciech Dziemianowicz z Zakładu Rozwoju i Polityki Lokalnej Wydziału Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego. W Grupie Roboczej pracującej nad rozwiązaniami dotyczącymi usług outplacementowych: mgr Wiesław Zaleszczuk - Wiceprezes Grupy Doradczej Projekt Sp. z o.o. w Krakowie.



TABELA PRZEDSTAWIAJĄCA WYKAZ SZKOLEŃ REKOMENDOWANYCH I FAKULTATYWNYCH

BENEFICJENCI SZKOLEŃ	MODUŁY SZKOLENIOWE				
	I - 24 h	II - 8 h	III - 24 h	IV - 24 h	V - 80 h
Wojewódzki Urząd Pracy	R	R	R	R	R
Powiatowe Urzędy Pracy	R	R	R	F	R
Samorząd Lokalny Szczepła Gminnego	R	R	R	R	R – A, B F – C, D
Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Małopolski	R	R	R	R	R – A, B F – C, D
Departament Gospodarki i Społeczeństwa Informacyjnego Urzędu Marszałkowskiego	R	R	R	R	R
Organizacje Pracodawców i Przedsiębiorców	R	R	F	F	R
Związki Zawodowe	R	F	F	F	R
Akademickie Biura / Centra Karier	R	F	F	F	F
Agencje Rozwoju Regionalnego	R	R	R	R	R

Legenda:

R – szkolenie rekomendowane

F – szkolenie fakultatywne, uzupełniające

A, B, C, D – części tematyczne modułu V dotyczącego outplacementu



Wykaz tematyczny modułów szkoleniowych oraz czas ich trwania

- I. A) Badanie atrakcyjności inwestycyjnej obszaru i elementy marketingu terytorialnego wykorzystywane przy promocji atrakcyjności inwestycyjnej obszaru wraz z zapoznaniem z wypracowanymi modelami (16 h)
B) Strefy aktywności ekonomicznej i ich znaczenie dla pozyskiwania inwestorów (8 h)
Moduł 24 godzinny – 3 dni wyjazdowe
- II. Zasoby informacyjne dotyczące gospodarki rynku pracy i edukacji w regionie oraz metody wykorzystywania ich w celu wsparcia inwestora pozyskującego kadry.
Moduł 8 godzinny – 1 dzień stacjonarny
- III. A) Profesjonalne przygotowanie oferty dla inwestora z pełną ofertą dotyczącą rynku pracy i zasobów ludzkich
B) Przygotowanie i prowadzenie prezentacji dotyczącej warunków i możliwości inwestora
Moduł 24 godzinny – 3 dni stacjonarne
- IV. A) Elementy negocjacji z inwestorem zagranicznym (16 h)
B) Znaczenie różnic kulturowych w kontaktach z inwestorem (8 h)
Moduł 24 godzinny – 3 dni stacjonarne
- V. Outplacement: 80 godzin (10 dni stacjonarnych)
 - A) Zasady budowania projektu outplacementowego
Moduł 24 godzinny – 3 dni stacjonarne
 - B) Regulacje formalno – prawne procesu zwolnień
Moduł 16 godzinny – 2 dni stacjonarne
 - C) Negocjacje, komunikacja i promocja (PR) w procesie realizacji zwolnień
Moduł 24 godzinny – 3 dni stacjonarne
 - D) Oferta wsparcia – usługi i możliwości finansowania procesu zwolnień przez urzędy pracy
Moduł 16 godzinny – 2 dni stacjonarne



Partnerstwo na rzecz świadczenia
usług dla inwestorów
pozyskujących kadry oraz usług
outplacementowych.

Informacja skrócona





Przedstawiamy poniżej założenia modelu świadczenia usług na rzecz inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych wypracowane w ramach projektu „Partnerstwo na rzecz świadczenia usług dla inwestorów oraz usług outplacementowych”, realizowanego przez Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie w ramach poddziałania 6.1.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Do partnerskiej współpracy zaproszono szerokie grono przedstawicieli instytucji rynku pracy, podmiotów działających na rzecz rozwoju zasobów ludzkich, partnerów społecznych i gmin, którzy w efekcie wypracowali modelowe zasady współpracy. Poprawi to efektywność obsługi przedsiębiorców poprzez skoordynowanie działań i wykorzystanie potencjału różnych instytucji w dwóch obszarach.

Wsparcie inwestorów pozyskujących kadry poprzez m.in.:

- Pełną informację o lokalnym i regionalnym rynku i zasobach pracy, edukacji i gospodarce
- Usługi w zakresie rekrutacji i selekcji kadr
- Przygotowanie zawodowe, szkolenie i ew. przekwalifikowanie
- Organizację praktyk i staży zawodowych

Wsparcie pracodawców w procesie restrukturyzacji zatrudnienia (outplacement), poprzez m.in.:

- Przygotowanie indywidualnych programów outplacementowych
- Analizę lokalnego rynku pracy
- Instrumenty wsparcia dla zwalnianych pracowników np: doradztwo zawodowe i gospodarcze, szkolenia zawodowe, warsztaty aktywizujące, pomoc psychologa, pośrednictwo pracy
- Informacja o zewnętrznych źródłach finansowania lub ich dostarczenie.

Efektywne i kompleksowe świadczenie usług będzie możliwe dzięki zbudowanej w projekcie sieciowej współpracy Konsultantów wyłonionych spośród pracowników instytucji uczestniczących w Partnerstwie. Kolejnym rozpoczynającym się etapem jest przeprowadzenie szkoleń i warsztatów autorskich z zakresu obsługi inwestorów i pracodawców (outplacement) dla przyszłych Konsultantów.



Kapitał ludzki jako element przewagi konkurencyjnej

Obecnie jedną z podstawowych przewag konkurencyjności regionu jest jego kapitał ludzki. Odpowiednia polityka rynku pracy, koncentracja wykwalifikowanych zasobów kadrowych, ma decydujący wpływ na wybór lokalizacji inwestycji i przyszłe możliwości rozwoju przedsiębiorstw, a także regionu.

Zjawiska te mają szczególne znaczenie dla Małopolski ze względu na jej dużą aktywność inwestycyjną. Należy ona do liderów pod względem lokalizacji inwestycji, tak krajowych, jak i zagranicznych. Z punktu widzenia rynku pracy napływ inwestycji oznacza zarówno tworzenie nowych miejsc pracy, jak i powstanie nowych szans rozwoju gospodarczego regionu. Nowe inwestycje, rozwijające się przedsiębiorstwa, generują zapotrzebowanie na pracowników, niosą nowe możliwości zatrudnienia i szanse zawodowe dla mieszkańców Małopolski. Z drugiej strony, coraz częściej to właśnie jakość rynku pracy, mierzona głównie poziomem wykształcenia i kwalifikacji mieszkańców oraz aktywnością instytucji naukowych, edukacyjnych i badawczych, decyduje o lokowaniu i rozwijaniu przedsięwzięć biznesowych w danym miejscu. Małopolska posiada w tym względzie niezaprzeczalne atuty, które potwierdza skala lokowanych tu inwestycji, a także niezależne rankingi. Tym bardziej należy więc podejmować działania, aby rozwijać te przewagi. Bez aktywnej polityki pozostają one bowiem tylko atrakcyjnością potencjalną, niewykorzystaną.

Zjawiska gospodarcze i rynek pracy

W zaprezentowanym spojrzeniu na rozwój gospodarczy z perspektywy zasobów ludzkich starano się uwzględnić wszystkie elementy tego zjawiska, nie koncentrując się wyłącznie na wsparciu inwestora w pozyskiwaniu i rozwijaniu kadr. Zjawiskiem równie charakterystycznym dla gospodarki i rynku pracy są procesy restrukturyzacyjne, wygaszanie czy likwidacja przedsiębiorstw. Niosą one poważne skutki w obszarze zatrudnienia. Obecne na początku lat dziewięćdziesiątych procesy transformacji z ustroju socjalistycznego, gdzie restrukturyzacja oznaczała w praktyce masowe zwolnienia, pokazały nam one skalę problemów społecznych, które procesy te mogą nieść dla polityk krajowych i lokalnych. Wskazuje to na konieczność wypracowania instrumentów wsparcia również dla takich zjawisk, zwłaszcza że gospodarka rynkowa wymusza dostosowanie zatrudnienia do aktualnych potrzeb. Rachunek ekonomiczny wymaga od firm umiejętności szybkiego reagowania na zmieniające się realia określone ogólną sytuacją gospodarczą lub wymuszone przez konkurencję.

Bycie w stanie permanentnej zmiany stało się współcześnie podstawowym sposobem funkcjonowania przedsiębiorstw. W obszarze stosunków pracy oznacza to często przesunięcia w ramach organizacji, zmiany zakresu obowiązków i redukcje zatrudnienia, również realizowane jako zwolnienia grupowe. Przedsiębiorstwa muszą w sposób szybki i elastyczny reagować na potrzeby rynku, a co się z tym często wiąże, w sposób płynny zwiększać lub zmniejszać zatrudnienie, aby zachować rentowność i konkurencyjność. Praktyki te, w zależności od skali, generują w konsekwencji szereg problemów społecznych i wymagają różnego zaangażowania ze strony otoczenia firm.





Różne potrzeby przedsiębiorców

Rozwiązania wypracowane w projekcie powinny odpowiadać na oczekiwania pracodawców zarówno w okresie prosperity, jak i w okresie dekonjunkury, przy wspieraniu aktywności inwestycyjnej, jak i w procesach restrukturyzacji zatrudnienia. W tym duchu podjęto się w projekcie skoordynowania pracy różnych podmiotów świadczących usługi na rzecz inwestorów oraz usługi outplacementowe w celu zapewnienia większej ich efektywności. Zgodnie uznano, że obecnie funkcjonujący system nie jest zadowalający. Różne instytucje świadczące usługi czynią to najczęściej w sposób nieskoordynowany, nie wykorzystując w pełni lokalnych możliwości. Efektem jest brak przejrzystego obrazu, co tak naprawdę pracodawca może uzyskać w formie usługi, co w konsekwencji skutkować może negatywnie dla rozwoju lokalnych firm i rynku pracy.

Partnerstwo

W trakcie prac nad modelem wielokrotnie zwracano uwagę na niewykorzystaną dotychczas szansę, jaką może być partnerskie współdziałanie oraz aktywność i kreatywność lokalnych instytucji działających w różnych obszarach rynku pracy. Spowodowało to, że

opracowany model opiera się przede wszystkim na idei współpracy międzyorganizacyjnej i czerpie z teorii zarządzania społecznego wyrażonej w koncepcji *local governance*. Oznacza ona działania wykorzystujące relacje pomiędzy różnymi partnerami, oparte na trzech zasadach: koordynacji, adaptacji polityki na rynku pracy do lokalnych warunków i potrzeb oraz na udziale lokalnych organizacji i instytucji.

Coraz powszechniej uznaje się, że koncepcja *local governance*, o charakterze decentralizacyjnym, najlepiej służy rozwiązywaniu problemów współczesnego rynku pracy. Znajduje on odzwierciedlenie w Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2007-2013, obecne jest także w Krajowym Planie Działań na Rzecz Zatrudnienia 2009 – 2011, gdzie zwraca się uwagę na potrzebę tworzenia nowych relacji instytucjonalnych na rynku pracy, opartych na współpracy między publicznymi służbami zatrudnienia, prywatnymi agencjami zatrudnienia, partnerami społecznymi i innymi podmiotami oddziałującymi na rynek pracy. Ma to sprzyjać doskonaleniu polityki rynku pracy oraz znajdowaniu innowacyjnych rozwiązań.

W skład zespołów eksperckich wypracowujących model „Partnerstwa na rzecz świadczenia usług dla inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych”, stanowiących jego przyszły fundament, zgodnie z tą ideą, weszli przedstawiciele instytucji ustawowo realizujących zadania państwa związanych z rynkiem pracy - Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie oraz Powiatowe Urzędy Pracy jako reprezentanci publicznych służb zatrudnienia. Drugą grupę stanowiły instytucje, które w różnym zakresie wpływają na rynek pracy: akademickie biura karier, agencje rozwoju regionalnego, samorząd lokalny, prywatne agencje zatrudnienia, przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, pracodawców oraz ich organizacji. Pozwoliło

to na uwzględnienie wszelkich uwarunkowań lokalnego rynku pracy, dostępnych usług i wypracowanie modelu opartego na konsensusie i pozwalającego na uzyskanie efektu synergii w oparciu o potencjał wszystkich uczestników.

Efektywność świadczenia usług poprzez sieciowy system współpracy.

Fundamentem dla wypracowanego modelu współpracy partnerskiej jest sieć jego Konsultantów, którą tworzą oddelegowani do tej funkcji pracownicy partnerów. Kluczowe znaczenie dla mają wysokie kompetencje oddelegowanych osób: umiejętność obsługi przedsiębiorców, znajomość lokalnej gospodarki i rynku pracy oraz działających na nich instytucji i ich oferty, zwłaszcza oferty podmiotów działających w Partnerstwie, które pozwolą na w pełni samodzielne obsłużenie przedsiębiorcy lub powołanie odpowiednio dobranego Zespołu Zadaniowego dedykowanego rozwiązaniu zgłoszonego problemu.

Dla sprawnego funkcjonowania sieci Konsultantów i samego Partnerstwa oraz sterującej jego działaniami Rady powołany został Koordynator ulokowany w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Krakowie. Jego rola jest szczególnie istotna w początkowym okresie funkcjonowania i w sytuacjach wątpliwych, powinno się kierować wszelkie zapytania dotyczące Partnerstwa i oferowanych w nim usług. Jest to tym samym adres, pod który powinni się zgłaszać przedsiębiorcy poszukujący kompleksowej obsługi inwestycyjnej w zakresie doboru kadr, jak i usług outplacementowych wspierających realizację procesów zwolnień.

Usługi Partnerstwa dla przedsiębiorców

Zgodnie z założeniami działania oferowane w Partnerstwie koncentrują się wokół dwóch zjawisk zachodzących na rynku pracy i dotyczących bezpośrednio przedsiębiorców: zatrudnienia i redukcji kadr. W oparciu o potencjał uczestników Partnerstwa oferuje ono całe spektrum usług związanych z tymi procesami i wszystkimi składającymi się na nie etapami, jak: poszukiwanie odpowiedniej koncentracji kapitału ludzkiego, rekrutacja, pomoc w zatrudnieniu i oferowane tu subsydia, , a także wsparcie procesów restrukturyzacji czy redukcji kadr, tj. outplacement.

Ważnym elementem są informacje o lokalnym rynku pracy, dostępnych zasobach o odpowiednich kwalifikacjach, kierunkach kształcenia zawodowego, prognozach dotyczących rozwoju, instytucjach oferujących wsparcie, jak też realizacja wskazanych wyżej usług, w dużej mierze bezpłatnych. W przypadku usług outplacementowych warto wyjaśnić, iż organizatorzy zdecydowali się





na używanie angielskiej nazwy, zamiast funkcjonującego w polskiej terminologii odpowiednika, jakim jest termin: zwolnienia monitorowane, ze względu na ich negatywny wydźwięk związany z samym procesem redukcji kadr. Uczestnikom Partnerstwa zależy na wskazaniu pozytywnego i wspierającego aspektu, jaki niesie ta metoda łagodzenia skutków zwolnień i pomocy zwalnianym w znalezieniu nowego miejsca pracy.

Więcej

Wszystkich zainteresowanych Partnerstwem zapraszamy na stronę internetową:

www.inwestor.wup-krakow.pl





inwestor.wup-krakow.pl

Partnerstwo na rzecz świadczenia usług dla inwestorów
pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Wojewódzki
Urząd
Pracy
w Krakowie

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego