

Niniejszy materiał powstał w projekcie, realizowanym przez Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie w ramach poddziałania 6.1.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, pn. „Partnerstwo na rzecz świadczenia usług dla inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych”.  
Projekt dofinansowywany z Europejskiego Funduszu Społecznego

# **OUTPLACEMENT**

## **Modelowe rozwiązania dla zwolnień monitorowanych**

**Materiał przygotowany przez członków grupy roboczej opracowującej model współpracy międzyinstytucjonalnej w obszarze outplacementu w ramach projektu „Partnerstwo na rzecz świadczenia usług dla inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych” w składzie:**

- |                        |  |
|------------------------|--|
| 1. Danuta Liszka,      | Powiatowy Urząd Pracy w Chrzanowie       |
| 2. Bożena Kruk,        | Urząd Miasta i Gminy Niepołomice         |
| 3. Kamilla Banasik,    | Małopolski Związek Pracodawców           |
| 4. Anna Ćwiklińska,    | Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie        |
| 5. Rafał Bednarczyk,   | Zakłady Azotowe w Tarnowie-Mościcach     |
| 6. Daniel Piskorski,   | Myślenicka Agencja Rozwoju Gospodarczego |
| 7. Oskar Grzegorzczak, | South Poland Business Link               |

Ekspertem moderującym pracę grupy był mgr Wiesław Zaleszczuk (Wiceprezes Grupa Doradcza Projekt Sp. z o.o.).

Opracowanie stanowi zbiór możliwych działań, przykładowe metody postępowania oraz hipotetyczny schemat działań outplacementowych w sytuacji, gdy konieczne są zwolnienia pracowników danego przedsiębiorstwa.

Podmioty decydujące się na realizację programu outplacementowego mogą wykorzystać te jego elementy, które uznają za najodpowiedniejsze dla swojej sytuacji i swoich możliwości.

## Spis treści

<b>1. Wprowadzenie</b> .....	3
1.1 Definicja outplacementu.....	3
1.2 „Koszyk motywacji“ – powody i korzyści z realizacji.....	3
<b>2. Analiza otoczenia – interesariusze</b> .....	5
<b>3. Cele, efekty, rezultaty</b> .....	8
<b>4. Plan działań</b> .....	9
4.1 Główne obszary i działania operacyjne.....	9
4.2 Pakiet usług.....	11
<b>5. Harmonogram</b> .....	14
<b>6. Budżet</b> .....	15
<b>7. Zarządzanie programem – zespół outplacementowy</b> .....	16
<b>8. Jakość w programie</b> .....	18
<b>9. Czynniki ryzyka</b> .....	20
<b>10. Monitoring i ewaluacja</b> .....	22
<b>11. Promocja</b> .....	24

# 1. Wprowadzenie

## 1.1. Definicja outplacementu

*Outplacement* to określenie pochodzące z języka angielskiego dla zespołu działań podejmowanych w celu redukcji zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęliśmy obszerną definicję outplacementu, wskazującą na kilka etapów procesu zwolnień:

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

Polskim odpowiednikiem wyrazu *outplacement* – stosowanym w ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy są *zwolnienia monitorowane*.

Wydaje się, że jest to określenie, którego używanie w praktycznej realizacji programów outplacementowych mogłoby być niekorzystne. Biorąc pod uwagę czynnik motywacji uczestników (zwalnianych pracowników), bardziej efektywne mogą być takie nazwy jak np.:

- program łagodnych zwolnień
- program adaptacji zawodowej
- program aktywizacji zawodowej
- program kontynuacji kariery

Zgodnie z wyżej wymienioną 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. Program 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 spełnia wyżej wspomniane, kryteria ustawowe (gł. kryterium ilości zwalnianych).

## 1.2. „Koszyk motywacji” – powody i korzyści z realizacji programu

„Koszyk motywacji” ma na celu zidentyfikowanie potencjalnych korzyści, jakie wynikają z realizacji programów outplacementowych dla różnych interesariuszy – przede wszystkim dla zwalnianych pracowników oraz samego pracodawcy, ale także dla partnerów zewnętrznych.

Wymienione wielostronne korzyści składają się na motywację do podjęcia się realizacji programu outplacementowego przez pracodawcę. Ponadto „koszyk motywacji” może stanowić narzędzie do wykorzystania zarówno w rozmowach ze zwalnianymi pracownikami (zachęcanie ich do wzięcia udziału w projekcie), jak i w ewentualnych negocjacjach ze związkami zawodowymi (przedstawienie procesu zwolnień w kategoriach korzyści jako atrakcyjną alternatywę dla odpraw).

W opracowywanym modelu istotne jest położenie nacisku na korzyści wynikające z opracowania programu outplacementowego, co może pomóc w zaangażowaniu kluczowych interesariuszy w jego skuteczną realizację. Poniżej został zaprezentowany zbiór korzyści dla zainteresowanych wewnątrz firmy (pracownicy, pracodawcy i związki zawodowe) oraz dla partnerów zewnętrznych.

## **„KOSZYK MOTYWACJI”**

### **– wielostronne korzyści związane z realizacją programu outplacementowego**

#### **Korzyści dla zwalnianych pracowników**

- łatwiejsze oswojenie się z nową sytuacją (wsparcie psychologiczne)
- dopasowanie własnych kwalifikacji, predyspozycji do oferty rynku pracy (wsparcie doradcze)
- zwiększenie motywacji i aktywnej postawy w zdobywaniu nowych kwalifikacji i w poszukiwaniu pracy
- zdobycie nowych kwalifikacji zawodowych (np. takich, jakie mieli nadzieję zdobyć w przeszłości/przyszłości)
- zdobycie umiejętności przydatnych podczas poszukiwania 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
- ułatwienie adaptacji rodzin pracowników do nowej sytuacji (w przypadku, gdy program uwzględnia rodziny pracowników jako jedną z grup objętych wsparciem)

#### **Korzyści dla pracodawcy realizującego program**

- złagodzenie negatywnych skutków zwolnień dla pracowników oraz dla firmy (w tym konfliktów i napięć społecznych)
- ograniczenie ekonomicznych i społecznych kosztów zwolnień
- nabycie doświadczenia i dodatkowych kwalifikacji przez personel działu HR
- lepsze przygotowanie do wdrażania procesu zwolnień dla menedżerów liniowych/kadry średniego szczebla; nabycie doświadczenia i dodatkowych umiejętności (np. radzenia sobie ze stresem, organizacji pracy)
- opracowanie strategii komunikacyjnej (wewnętrznej i zewnętrznej) w sytuacjach konfliktowych – do wykorzystania nie tylko przy programach outplacementowych, ale też np. w sytuacjach kryzysowych
- pozytywny wpływ na pracowników pozostających w firmie, którzy uzyskują przekonanie, że firma dołoży starań o poprawę ich sytuacji w wypadku przyszłych zwolnień
- włączenie mechanizmów programu outplacementowego w długookresową strategię firmy
- wykorzystanie programu jako oferty podczas negocjacji restrukturyzacyjnych ze związkami zawodowymi
- ochrona lub pozytywny wpływ na wizerunek firmy jako odpowiedzialnej społecznie (zarówno w komunikacji zewnętrznej, jak i wewnątrz firmy – przekaz adresowany do pracowników)

#### **Korzyści dla związków zawodowych**

- wpływ (poprzez negocjacje z pracodawcą) na korzystny dla pracowników kształt programu
- złagodzenie negatywnych skutków zwolnień dla pracowników
- pozytywny wpływ na wizerunek związków zawodowych

#### **Korzyści dla partnerów zewnętrznych**

##### **Powiatowy Urząd Pracy:**

- realizacja celów statutowych we współpracy z pracodawcą (również przez współfinansowanie) i w ramach szerszego projektu, co ułatwia pracę z beneficjentami (np. w kwestii motywacji do udziału w programie)
- zdobycie doświadczenia w realizacji programów outplacementowych (stosunkowo rzadko stosowanych w Polsce)

##### **Władze lokalne:**

- uniknięcie napięć społecznych
- zachowanie wpływów podatkowych od osób ponownie zatrudnionych

##### **Organizacje pracodawców/pracodawcy:**

- zdobycie poszukiwanych pracowników
- nawiązanie obustronnie korzystnych kontaktów biznesowych (sami mogą w przyszłości zredukować zatrudnienie i znaleźć miejsca pracy u partnerów)

Firmy szkoleniowe/doradcze/agencje zatrudnienia:

- pozyskanie klientów
- rozbudowa zakresu usług

Organizacje pozarządowe

- pozyskanie wsparcia finansowego w regularnych działaniach skierowanych do osób w trudnej sytuacji (do takich należą osoby zwalniane) – w tym przypadku np. w tworzeniu firm społecznych

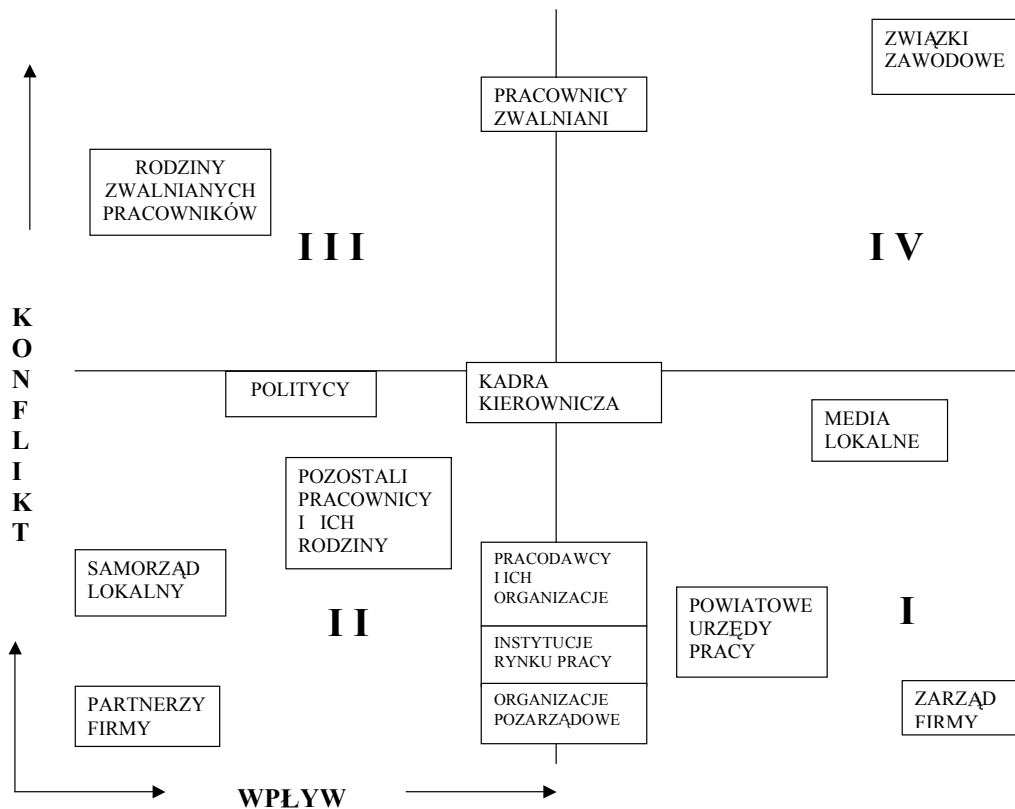
## 2. Analiza otoczenia – interesariusze

Analiza interesariuszy ma kluczowy wpływ na prawidłowy przebieg projektu i jego sukces. Bardzo ważne jest bowiem, jakie w stosunku do poszczególnych interesariuszy jest prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu oraz wpływu / władzy, jaką mają, na realizowane działania.

Hipotetyczny układ najważniejszych interesariuszy z uwzględnieniem ich roli w procesie outplacementu przedstawia poniższa macierz konflikt – wpływ. Na osi poziomej przedstawiono skalę wpływu/władzy posiadanej przez interesariuszy w programie outplacementowym, natomiast na osi pionowej – potencjał wywołania konfliktu w sytuacji zwolnień.

Przedstawiony układ stanowi efekt dyskusji i nie powinien być traktowany jako jedyny możliwy. Zmiany są prawdopodobne zwłaszcza na osi „konflikt”, gdyż zależą od skali zwolnień oraz sprawności realizacji programu. Tabela na kolejnej stronie zawiera możliwe wyjaśnienia dotyczące pozycji poszczególnych interesariuszy w układzie konflikt – wpływ.

### Analiza „konflikt – wpływ”



INTERESARIUSZE	PRAWDOPODOBIENSTWO KONFLIKTU	WŁADZA/WPŁYW NA PROGRAM
zwalniani pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ czują się pokrzywdzeni, zagrożeni</li> <li>▪ outplacement oznacza wysiłek, kłopoty (woleliby status quo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mogą ułatwić/utrudnić przeprowadzenie – zależnie od przekonania do programu</li> <li>▪ mogą oddziaływać na pozostałych</li> </ul>
zarząd firmy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zazwyczaj nie zależy mu na konflikcie (chce rozwiązania sprawy konfliktowej)</li> <li>▪ kieruje się przede wszystkim interesem firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ podejmuje ostateczne decyzje</li> </ul>
kadra kierownicza średniego szczebla	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jest pod dużym obciążeniem</li> <li>▪ może się wycofać, unikać konfliktu (który dzieje się wbrew jej woli)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ musi być przekonana o sensowności programu i odpowiednio przygotowana (inaczej program jest zagrożony)</li> </ul>
związki zawodowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ statutowy obowiązek obrony pracowników</li> <li>▪ wizerunek broniących interesu zwalnianych pracowników</li> <li>▪ pierwsza reakcja: obrona status quo (generuje konflikt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mogą opóźnić, utrudniać zmiany</li> <li>▪ mogą podburzać załogę</li> </ul>
media lokalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „tabloidyzacja”, zainteresowanie konfliktem</li> <li>▪ możliwość zaognienia konfliktu (tendencyjność)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ docierają do pracowników i ich rodzin</li> <li>▪ mogą wpływać na opinię społeczności (pozytywnie albo negatywnie)</li> </ul>
powiatowe urzędy pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ niezainteresowane konfliktem</li> <li>▪ ustawowo przeciwdziałające negatywnym skutkom zwolnień</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mogą wesprzeć projekt (narzędzia)</li> <li>▪ wskazane ustawowo jako jeden z możliwych wykonawców programu</li> </ul>
samorząd lokalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zależy mu na realnym rozwiązaniu lokalnego problemu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stopień zaangażowania zależy od wielkości gminy i zakładu</li> </ul>
pracodawcy i ich organizacje w regionie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ niezainteresowani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ potencjalni przyszli pracodawcy dla zwalnianych osób (mogą przyczynić się do lepszych efektów programu)</li> </ul>
rodziny zwalnianych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bezpośrednio odczuwają zmiany i mogą wpływać na pracowników, aby bronili status quo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mogą wpływać na pogorszenie nastroju</li> <li>▪ będą wykorzystywane przez media</li> </ul>
pozostali pracownicy i ich rodziny	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mogą bać się o przyszłość w firmie, mogą unikać konfliktu (zależnie od solidaryzowania się)</li> <li>▪ mogą odczuwać niepewność, mogą wywierać presję na członków rodzin tych, którzy pracują</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mogą wpływać na nastroje, motywację i nastawienie do programu</li> </ul>
partnerzy firmy – klienci, dostawcy, kontrahenci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ niezainteresowani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ brak wpływu</li> <li>▪ mogą być zaniepokojeni</li> <li>▪ mogą stać się nowymi pracodawcami dla zwalnianych osób</li> </ul>
instytucje rynku pracy agencje doradcze, zatrudnienia, szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ niezainteresowane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gwarantują sprawność procesu</li> <li>▪ mogą przeprowadzić cały program lub jego część</li> </ul>
organizacje pozarządowe, społeczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ niezainteresowane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wsparcie</li> </ul>
politycy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ryzyko „zbijania kapitału politycznego” na „obronie” pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ uzależnieni od zainteresowania mediów</li> </ul>

Poniżej **przykładowe zadania** poszczególnych interesariuszy w procesie outplacementu – oczekiwane lub konieczne do zrealizowania, aby program outplacementowy odniósł sukces:

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. Kadra kierownicza średniego szczebla (łącznicy pomiędzy zarządem a załogą)
  - przekonanie pracowników do projektu
  - zaangażowanie umożliwiające zachowanie płynności pracy
  - przygotowanie kadry do wręczania wypowiedzeń i rozmów ze zwalnianymi
4. Związki zawodowe
  - akceptacja programu outplacementu
  - poparcie dla programu (udział w konsultacjach z zarządem, akceptacja i stosowanie wspólnej polityki informacyjnej – wewnętrznej i zewnętrznej)
5. Media lokalne
  - rzetelna informacja o programie
6. Powiatowe Urzędy Pracy
  - pozyskiwanie ofert pracy
  - analiza rynku pracy
  - kontakty z pracodawcami
  - udostępnienie baz danych
  - organizacja szkoleń, warsztatów, giełd pracy
7. Samorząd lokalny
  - promocja programu i jego uczestników
  - wsparcie w kontaktach instytucjonalnych
  - przedstawienie uczestnikom sytuacji lokalnej
  - prezentacja możliwości rozwoju
  - organizacja targów i giełd pracy
8. Pracodawcy i ich organizacje w regionie
  - wymiana informacji o zapotrzebowaniu na pracowników
  - zatrudnienie dla zwalnianych osób
9. Rodziny zwalnianych pracowników
  - wypracowanie strategii adaptacji osobistej
10. Pozostali pracownicy i ich rodziny
  - oddziaływanie na postawy
  - wzbudzanie motywacji
11. Partnerzy firmy – klienci, dostawcy, kontrahenci
  - utrzymanie relacji w niezmiennym formie (rzetelna informacja)

12. Instytucje rynku pracy (instytucje szkoleniowe, agencje zatrudnienia, firmy consultingowe)

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

13. Organizacje pozarządowe, społeczne

- działania socjalne wspierające osoby potrzebujące
- wsparcie w zakresie odnalezienia się w nowej sytuacji, pomoc prawna, dla osób uczestniczących w projekcie

### 3. Cele – efekty – rezultaty

Poniżej zostały przedstawione przykładowe cele programu outplacementowego 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	pakiet usług doradczo-szkoleniowych dostarczonych pracownikom	znalezienie pracy przez zwolnionych pracowników
zarząd firmy	utrzymanie dobrego wizerunku firmy	kampania informacyjno – promocyjna	zachowanie dobrego wizerunku firmy oraz jej pozycji na rynku

Ogólne i szczegółowe efekty w odniesieniu do pięciu podstawowych obszarów działań w projekcie outplacementowym przedstawia poniższa tabela.

Obszar działań	Zakładane efekty ogólne	Zakładane efekty szczegółowe
zawarcie porozumienia między pracodawcą a związkami zawodowymi	zgoda na realizację zwolnień w ramach programu outplacementowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zaangażowanie w realizację projektu najbardziej zainteresowanych w firmie</li> <li>▪ zrozumienie/uzgodnienie pojęć i realizacja jednolitej polityki związanej ze zwolnieniami</li> <li>▪ objęcie procesem zwolnień grup pracowników najmniej zagrożonych społecznie</li> <li>▪ dobór instrumentów outplacementowych adekwatnych do potrzeb beneficjentów</li> <li>▪ uniknięcie lub minimalizacja ryzyka związanego z brakiem finansowania</li> <li>▪ uniknięcie niedomówień i minimalizowanie napięć wynikających z procesu zwolnień</li> <li>▪ zgodna z prawem realizacja procesu zwolnień</li> </ul>
Wsparcie merytoryczne i psychologiczne menedżerów liniowych	Właściwe przygotowanie menedżerów liniowych do efektywnego udziału w realizacji działań outplacementowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ świadome i efektywne zaangażowanie menedżerów liniowych w proces</li> <li>▪ zwiększenie motywacji i odporności na stres menedżerów liniowych</li> <li>▪ nabycie przez nich umiejętności komunikacyjnych</li> <li>▪ nabycie przez nich umiejętności z zakresu HR, zarządzania czasem i organizacji pracy, umiejętności tworzenia zespołów i pracy zespołowej</li> </ul>
ochrona wizerunku firmy w kontaktach	Ochrona, zachowanie, utrzymanie i wzmocnienie wizerunku	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ uniknięcie niedomówień, minimalizowanie napięć wynikających z procesu zwolnień</li> <li>▪ umocnienie wizerunku firmy profesjonalnej</li> </ul>

zewnętrznych i wewnętrznych	firmy w kontaktach zewnętrznych i wewnętrznych	i odpowiedzialnej społecznie
utworzenie zespołu ds. outplacementu	powołanie / stworzenie profesjonalnego zespołu realizującego projekt outplacementu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ efektywne wdrożenie programu</li> </ul>
opracowanie programu wsparcia dla zwalnianych pracowników	liczba osób, które osiągnęły ponowną stabilizację zawodową (nowe miejsce pracy, własna firma) – w trakcie realizacji programu lub po jego zakończeniu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ koszt restrukturyzacji w przeliczeniu na jednego zatrudnionego</li> <li>▪ liczba osób zwalnianych uczestniczących w szkoleniach zawodowych</li> <li>▪ koszty poniesione z racji wypłaconych odszkodowań zwolnionym pracownikom,</li> <li>▪ liczba osób przygotowanych do poszukiwania pracy</li> <li>▪ liczba przegranych spraw w sądzie pracy</li> <li>▪ wskaźnik absencji i fluktuacji kadr</li> <li>▪ czas realizacji procesu zwolnień</li> <li>▪ wskaźnik satysfakcji pracowników z pracy</li> <li>▪ uzyskanie poparcia partnerów społecznych</li> <li>▪ brak konfliktów w zakładzie</li> </ul>

## 4. Plan działań

### 4.1. Główne obszary i działania operacyjne

Projekt outplacementowy składać się będzie ze zróżnicowanych działań uzależnionych od specyfiki danego przedsiębiorstwa. Można jednak wyróżnić kilka elementów kluczowych, na które w każdym przypadku warto zwrócić uwagę – w dalszej części opracowania będą one opisane jako sfera A, B, C, D oraz E:

**STREFA A:** *Zawarcie porozumienia między pracodawcą i związkami zawodowymi*

**STREFA B:** *Wsparcie merytoryczne i psychologiczne menedżerów liniowych*

**STREFA C:** *Ochrona wizerunku firmy w kontaktach zewnętrznych i wewnętrznych*

**STREFA D:** *Utworzenie zespołu ds. outplacementu*

**STREFA E:** *Opracowanie programu wsparcia dla zwalnianych pracowników (realizowane będzie przez zespół ds. outplacementu)*

Poniżej zostały przedstawione przykładowe działania operacyjne przyporządkowane poszczególnym obszarom kluczowym.

#### **Strefa A**

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 zawartym porozumieniu, jeśli będzie to możliwe (jako element zarządzania konfliktem)
- dopełnienie wymogów formalnych związanych ze zgłoszeniem zwolnień grupowych do właściwych instytucji

### **Strefa B**

Wsparcie merytoryczne i psychologiczne menedżerów liniowych

- kampania informacyjna (postanowienia powstałe w wyniku porozumienia oraz program outplacement: korzyści, obowiązki i rola menedżerów 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 ze stresem, techniki relaksacyjne
- opracowanie systemu organizacji pracy (pogodzenie uczestnictwa pracowników zwalnianych w programie outplacementowym z bieżącą działalnością firmy)
- przedstawienie „dobrych praktyk”
- informacja dla przełożonych menedżerów liniowych o zadaniach i odpowiedzialności kadry średniego szczebla oraz o zagrożeniach, obciążeniach, z którymi mogą się spotkać; uświadomienie konieczności wsparcia kadry średniego szczebla

### **Strefa C**

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, tzw. polityka „otwartych drzwi”
- w ramach komunikacji wewnętrznej: regularne informowanie pracowników, komunikaty nt. działań oferowanych w programie i liczby osób z nich korzystających; ewentualnie również w ramach komunikacji zewnętrznej

### **Strefa D**

Utworzenie zespołu ds. outplacementu

Przykładowy zakres odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu:

#### **Kierownik - koordynator programu**

Odpowiada za zarządzanie programem i pracownikami biorącymi udział w projekcie, a w szczególności za:

- dokumentowanie prac
- zarządzanie finansami – nadzór nad wydatkami, zgodnie z kryteriami zasadności i rzeczowości, akceptacja wydatków, monitorowanie ich postępu zgodnie z harmonogramem
- czuwanie nad poprawną realizacją – dotrzymywanie uzgodnionych 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 postęp prac w projekcie, tzn. zgodne z harmonogramem przygotowanie planów działań, weryfikacja terminowości i jakości wykonania prac, przygotowanie sprawozdania
- promocja projektu

### **Eksperti, konsultanci**

a) ds. szkoleń, poradnictwa zawodowego, pośrednictwa pracy

- opracowanie programów szkoleń i treningów interpersonalnych
- analizy i opracowania autorskie, w szczególności opracowanie testów kompetencji zawodowych
- analiza rynku pracy, określenie obszarów aktywności gospodarczej przedsiębiorstw i pracodawców, analiza zawodów deficytowych i nadwyżkowych

b) ds. rekrutacji i promocji

- kampania informacyjna dotycząca projektu (skierowana 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) ds. monitoringu i ewaluacji

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

### **Strefa E**

Opracowanie programu wsparcia dla zwalnianych przez zespół ds. outplacementu

- spotkania informacyjne dotyczące programów outplacementu (bezpośredni, osobisty przekaz dotyczący 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

## **4.2. Przykładowy pakiet usług w programie outplacementowym**

### **4.2.1. Rekrutacja**

<b>Etapy</b>	<b>Realizacja</b>	<b>Partnerzy</b>
<p><b>Etap I:</b></p> <p>Rekrutacja odbywać się będzie po zatwierdzeniu programu outplacementowego w zakładzie objętym restrukturyzacją</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>kampania informacyjna o programie (media lokalne, broszury, ulotki, gabloty zakładowe, radiowęzeł zakładowy)</i></li> <li>▪ <i>informacja od bezpośrednich przełożonych (menedżerowie liniowi) o programie outplacementowym</i></li> <li>▪ <i>spotkania zarządu i związków</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>zarząd firmy</i></li> <li>▪ <i>menedżerowie liniowi</i></li> <li>▪ <i>media lokalne</i></li> <li>▪ <i>działy HR</i></li> <li>▪ <i>związki zawodowe</i></li> <li>▪ <i>pracownicy objęci restrukturyzacją</i></li> </ul>

	<p><i>zawodowych ze zwalnianymi pracownikami</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>przedstawienie planu wsparcia i możliwości zastosowania go dla osób zwalnianych</i></li> </ul>	
<p><b>Etap II:</b></p> <p>Po przystąpieniu osób do programu outplacementowego</p>	<p>Głównym zadaniem będzie rekrutacja przez doradców zawodowych na poszczególne formy planu wsparcia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>szkolenia zawodowe, szkolenia biznesowe</i></li> <li>▪ <i>warsztaty psychologiczno-aktywizujące</i></li> <li>▪ <i>indywidualne sesje doradcze</i></li> <li>▪ <i>doradztwo biznesowe</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Powiatowy Urząd Pracy</i></li> <li>▪ <i>doradcy zawodowi – firma zewnętrzna</i></li> </ul>

#### 4.2.2. Analiza rynku pracy

<b>Działania</b>	<b>Partnerzy</b>
identyfikacja wolnych miejsc pracy dostępnych w powiatowym urzędzie pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Powiatowy Urząd Pracy</i></li> <li>▪ <i>agencje zatrudnienia</i></li> <li>▪ <i>firma zewnętrzna</i></li> </ul>
określenie obszarów aktywności gospodarczej przedsiębiorstw i pracodawców, które wykazują tendencje wzrostowe i roszą nadzieję na zwiększenie zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>organizacje i zrzeszenia pracodawców lokalnych</i></li> <li>▪ <i>instytucje samorządu lokalnego</i></li> <li>▪ <i>firma zewnętrzna</i></li> <li>▪ <i>Powiatowe Urzędy Pracy</i></li> </ul>
wykorzystanie analiz deficytowych zawodów i specjalności na lokalnym rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Powiatowy Urząd Pracy</i></li> <li>▪ <i>instytucje samorządu lokalnego</i></li> <li>▪ <i>firma zewnętrzna</i></li> </ul>
badanie ogłoszeń prasowych (prasa lokalna) w celu znalezienia ofert pracy dla zwalnianych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>firma zewnętrzna</i></li> <li>▪ <i>agencja zatrudnienia</i></li> <li>▪ <i>prasa lokalna, inne media lokalne</i></li> </ul>
uwzględnienie rynków pracy powiatów sąsiadujących	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Powiatowe Urzędy Pracy z sąsiadujących powiatów</i></li> <li>▪ <i>media lokalne powiatów</i></li> <li>▪ <i>instytucje samorządowe powiatów</i></li> <li>▪ <i>organizacje i zrzeszenia pracodawców powiatów</i></li> <li>▪ <i>agencje zatrudnienia</i></li> <li>▪ <i>firma zewnętrzna</i></li> </ul>
ustalenie branż i sektorów gospodarki lokalnej generujących najwięcej ofert pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Powiatowy Urząd Pracy</i></li> <li>▪ <i>samorządy lokalne</i></li> <li>▪ <i>media lokalne</i></li> <li>▪ <i>organizacje i zrzeszenia pracodawców</i></li> <li>▪ <i>firma zewnętrzna</i></li> <li>▪ <i>agencja zatrudnienia</i></li> </ul>
analiza ofert pracy za granicą – na rynku UE pod kątem zaabsorbowania pewnych grup zawodowych zwalnianych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Wojewódzki Urząd Pracy – usługi EURES</i></li> <li>▪ <i>Powiatowy Urząd Pracy – usługi EURES</i></li> <li>▪ <i>agencje zatrudnienia</i></li> </ul>

#### 4.2.3. Pośrednictwo pracy

Pośrednictwo polega na wyszukiwaniu aktualnych ofert pracy oraz kojarzeniu ze sobą stron – pracodawcy i kandydatów do pracy. Stanowi przy tym zwieńczenie całego procesu outplacement owego poprzez skuteczne wprowadzenie zwalnianego pracownika na rynek pracy.

Im szybciej następuje re-placement – czyli ponowne zatrudnienie osoby zwalnianej - w stosunku do momentu opuszczenia dotychczasowego miejsca zatrudnienia, tym efektywność i skuteczność programu jest wyższa. Wykonawca planu wsparcia dysponuje bazą ofert oraz pozyskuje i udostępnia oferty pracy dla uczestników programu.

Formy pośrednictwa	Partnerzy
<b>pośrednictwo klasyczne</b> – kojarzenie ze sobą stron: pracodawca i kandydat do pracy, wybranie właściwej oferty odpowiadającej możliwościom kwalifikacyjnym osoby oczekującej na zatrudnienie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>agencje zatrudnienia</i></li> <li>▪ <i>Powiatowy Urząd Pracy – pośrednicy pracy</i></li> <li>▪ <i>pracodawcy</i></li> </ul>
<b>organizacja targów i giełd pracy</b> – zaproszenie pracodawców i osób oczekujących na zatrudnienie – umożliwienie skorzystania z jak największej liczby ofert pracy i odbycia rozmowy z pracodawcą	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>pracodawcy i ich organizacje</i></li> <li>▪ <i>agencje zatrudnienia</i></li> <li>▪ <i>Wojewódzki Urząd Pracy</i></li> <li>▪ <i>Powiatowy Urząd Pracy</i></li> <li>▪ <i>władze lokalne</i></li> <li>▪ <i>media lokalne</i></li> <li>▪ <i>organizacje pozarządowe</i></li> </ul>
<b>newsroom</b> – czytelnia ogłoszeń publikowanych w lokalnej, regionalnej i ogólnokrajowej prasie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>firma zewnętrzna realizująca program outplacementowy</i></li> <li>▪ <i>zarząd firmy</i></li> </ul>
<b>promocja zatrudnieniowa</b> – promowanie konkretnych absolwentów szkoleń na rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>media lokalne</i></li> <li>▪ <i>Powiatowy Urząd Pracy</i></li> <li>▪ <i>pracodawcy i ich zrzeszenia</i></li> </ul>
<b>prezentacja ofert pracy za granicą</b> – z wykorzystaniem usług EURES wojewódzkich i powiatowych urzędów pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Wojewódzki Urząd Pracy</i></li> <li>▪ <i>Powiatowy Urząd Pracy</i></li> </ul>
umożliwienie przeglądania <b>centralnej bazy ofert pracy</b> w powiatowym urzędzie pracy – korzystanie z komputera z dostępem do internetu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Powiatowy Urząd Pracy</i></li> </ul>

#### 4.2.4. Doradztwo biznesowe

Działania	Partnerzy
doradztwo biznesowe dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ warsztaty, jak założyć własną firmę „krok po kroku”</li> <li>▪ informacje nt. możliwości ubiegania się o zewnętrzne środki finansowania (dotacje urzędu pracy, środki unijne)</li> <li>▪ koncentracja na projekcie beneficjenta i stworzenie biznesplanu dla tego przedsięwzięcia</li> <li>▪ porady prawne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>trenerzy przedsiębiorczości</i></li> <li>▪ <i>powiatowy urząd pracy – dotacje na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej</i></li> <li>▪ <i>NGO's</i></li> <li>▪ <i>agencje rozwoju lokalnego</i></li> <li>▪ <i>organizacje pracodawców</i></li> <li>▪ <i>urzędy miast, gmin, starostwa</i></li> <li>▪ <i>prawnicy, księgowi, pracownicy marketingu</i></li> <li>▪ <i>firma zewnętrzna</i></li> </ul>

#### 4.2.5. Warsztaty aktywizujące

Działania	Partnerzy
skupiające się głównie na doradztwie zawodowym dotyczącym przygotowywania dokumentów aplikacyjnych, elementów autoprezentacji, rynku pracy itp. <ul style="list-style-type: none"><li>▪ zmiana postaw uczestników (z biernej na aktywną)</li><li>▪ doskonalenie umiejętności związanych z poszukiwaniem pracy</li><li>▪ rozpoznanie nowych szans</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>trenerzy przedsiębiorczości</i></li><li>▪ <i>powiatowy urząd pracy</i></li><li>▪ <i>agencje rozwoju lokalnego</i></li><li>▪ <i>organizacje pracodawców</i></li><li>▪ <i>firma zewnętrzna</i></li></ul>

#### 4.2.6. Wsparcie psychologiczne

Działania	Partnerzy
skupiające się głównie na osobach znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej <ul style="list-style-type: none"><li>▪ pomoc w różnych sytuacjach życiowych (również dla członków rodzin) w kontaktach z instytucjami, kompletowaniu dokumentów</li><li>▪ wsparcie organizacyjne związane z uczestnictwem w kursach i szkoleniach</li><li>▪ wsparcie emocjonalne w przezwyciężeniu stresu związanego z utratą pracy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>psychologowie</i></li><li>▪ <i>doradcy zawodowi</i></li><li>▪ <i>prawnicy</i></li><li>▪ <i>powiatowy urząd pracy</i></li><li>▪ <i>firma zewnętrzna</i></li></ul>

#### 4.2.7. Szkolenia zawodowe

Działania	Partnerzy
skupiające się głównie na procesie przekwalifikowania zgodnie z potrzebami rynku pracy <ul style="list-style-type: none"><li>▪ powiązanie szkoleń zawodowych z potencjonalnie nową pracą</li><li>▪ szkolenia w zakładzie pracy nowego pracodawcy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>firmy szkoleniowe</i></li><li>▪ <i>potencjalni pracodawcy</i></li></ul>

## 5. Harmonogram

Program outplacementowy przeprowadzany jest w różny sposób w zależności od sytuacji przedsiębiorstwa, polityki wewnętrznej względem pracowników, sytuacji finansowej oraz działań zorientowanych na ochronę wizerunku firmy.

Każdy z etapów działań operacyjnych może zostać włączony do projektu lub z niego wyłączony .

Nie jest konieczne przeprowadzenie wszystkich etapów, należy wybrać te, których realizacja zapewni osiągnięcie głównego celu projektu, jakim powinno być doprowadzenie do zatrudnienia beneficjentów biorących udział w projekcie.

Z założenia projekt powinien być zrealizowany w okresie 6 miesięcy, gdyż aktywność osób zwalnianych w poszukiwaniu zatrudnienia po tym czasie maleje i mogą być one zagrożone długotrwałym bezrobociem.

Przykładowy program powinien uwzględniać warsztaty i zajęcia grupowe, indywidualny program wsparcia dla zwalnianych pracowników oraz aktywne pośrednictwo pracy – działania te powinny być realizowane równolegle.

**Harmonogram przykładowego programu outplacementowego znajduje się w tabeli załączonej w osobnym pliku na płycie CD pod nazwą: „Harmonogram programu outplacementowego – przykład”.**

## **6. Budżet – źródła finansowania programów**

Finansowanie programu outplacementowego może być zapewnione na podstawie jednego z niżej przedstawionych rozwiązań – uwzględniających różne (w tym mieszane) źródła finansowania.

### **Opcja I – wyłącznie pracodawca**

a) wykorzystanie własnych środków przedsiębiorcy – wynajęcie firmy doradczej realizującej program

### **Opcja II – mieszana (3 źródła)**

a) własne środki przedsiębiorcy – przeznaczone na zaangażowanie firmy doradczej

b) pomoc z Powiatowego Urzędu Pracy w zakresie:

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

c) uzyskanie pomocy w ramach konkursów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

### **Opcja III – mieszana (2 źródła)**

a) uzyskanie przez pracodawcę środków z Powiatowego Urzędu Pracy

b) uzyskanie pomocy w ramach konkursów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

### **Opcja IV – wyłącznie Powiatowy Urząd Pracy**

a) uzyskanie przez pracodawcę środków wyłącznie z Powiatowego Urzędu Pracy

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

Warto zwrócić uwagę na możliwość finansowania programu ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) 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](http://www.efs.gov.pl), a w Małopolsce: [www.pokl.wup-krakow.pl](http://www.pokl.wup-krakow.pl) oraz w Punkcie Informacji EFS w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Krakowie.

## 7. Zarządzanie programem – zespół outplacementowy

Zespół outplacementowy powinien być tworzony zgodnie z potrzebami i możliwościami danej firmy. Zespół można stworzyć z własnych pracowników i pracowników Powiatowego Urzędu Pracy, powierzyć to zadanie firmie doradczej lub agencji zatrudnienia mającej doświadczenie w realizacji zwolnień monitorowanych.

### Przykładowy model zespołu

#### 1. Kierownik projektu

Zakres odpowiedzialności	Wymagane kompetencje
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>opracowanie całego projektu</i></li> <li>▪ <i>realizacja celów określonych w projekcie</i></li> <li>▪ <i>nadzór nad projektem</i></li> <li>▪ <i>koordynowanie prac zespołu</i></li> <li>▪ <i>monitorowanie</i></li> <li>▪ <i>raport końcowy</i></li> <li>▪ <i>przekazywanie informacji zarządowi</i></li> <li>▪ <i>zarządzanie finansami</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>osoba z firmy</i></li> <li>▪ <i>umiejętność utrzymywania pozytywnych relacji z otoczeniem</i></li> <li>▪ <i>odporność na stres</i></li> <li>▪ <i>konsekwencja w działaniu</i></li> <li>▪ <i>ukierunkowanie na cel</i></li> <li>▪ <i>duża kreatywność</i></li> <li>▪ <i>umiejętność rozwiązywania problemów</i></li> <li>▪ <i>umiejętność negocjacji ze związkami zawodowymi</i></li> </ul>

#### 2. Asystent

Zakres odpowiedzialności	Wymagane kompetencje
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>pomoc dla kierownika projektu</i></li> <li>▪ <i>organizowanie szkoleń</i></li> <li>▪ <i>pośrednictwo</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>osoba z firmy</i></li> <li>▪ <i>umiejętności organizacyjne</i></li> <li>▪ <i>umiejętność utrzymywania pozytywnych relacji z otoczeniem</i></li> <li>▪ <i>odporność na stres</i></li> <li>▪ <i>umiejętność zarządzania czasem</i></li> </ul>

#### 3. Ekspert (mogą to być także pracownicy Powiatowych Urzędów Pracy)

Zakres odpowiedzialności	Wymagane kompetencje
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>szkolenia</i></li> <li>▪ <i>pośrednictwo zawodowe</i></li> <li>▪ <i>pośrednictwo pracy</i></li> <li>▪ <i>promocja projektu</i></li> <li>▪ <i>analiza rynku pracy</i></li> <li>▪ <i>program szkoleń</i></li> <li>▪ <i>trening interpersonalny</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>specjaliści w swoich dziedzinach</i></li> <li>▪ <i>umiejętność przekazania wiedzy zwalnianym</i></li> <li>▪ <i>wzbudzanie zaufania u ludzi</i></li> <li>▪ <i>odporność na stres</i></li> <li>▪ <i>umiejętność utrzymywania pozytywnych relacji z otoczeniem</i></li> </ul>

#### 4. Konsultanci (3 osoby) – mogą to być także pracownicy PUP

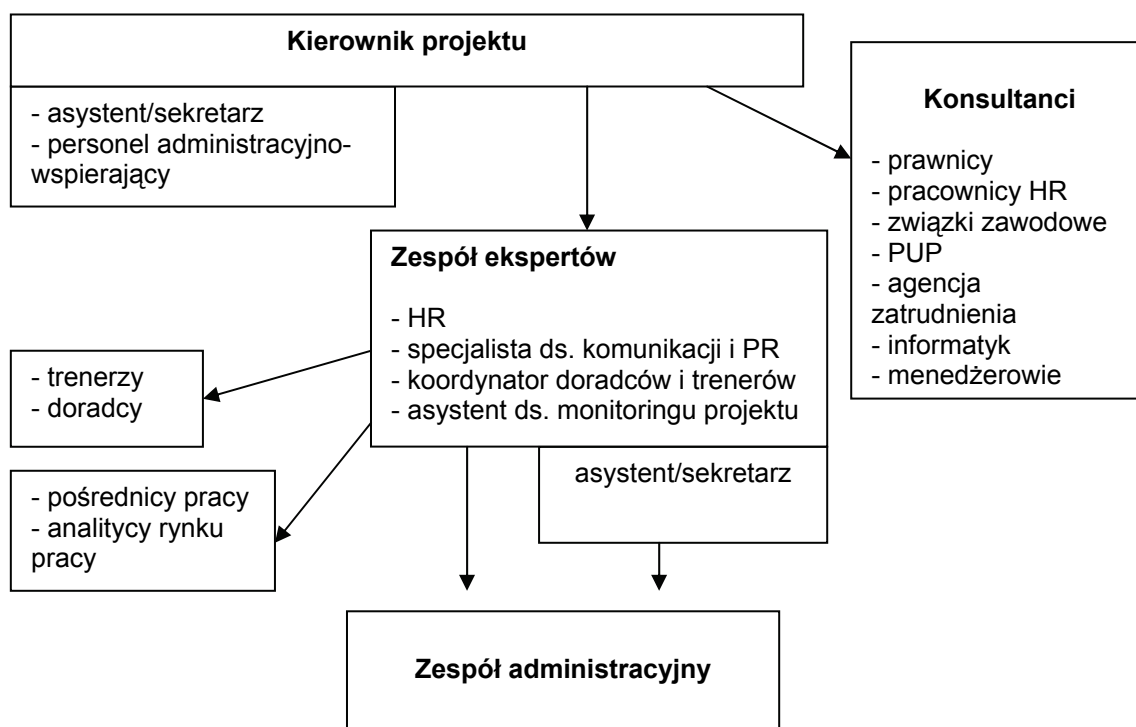
Zakres odpowiedzialności	Wymagane kompetencje
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>analizy i opracowanie autorskie programu, a w szczególności odpowiedzialność za opracowanie testów kompetencji zawodowych, analizę rynku pracy program szkoleń, treningi interpersonalne</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>specjaliści w swoich dziedzinach</i></li> <li>▪ <i>umiejętność przekazania wiedzy zwalnianym</i></li> <li>▪ <i>wzbudzanie zaufania u ludzi</i></li> <li>▪ <i>odporność na stres</i></li> <li>▪ <i>umiejętność utrzymywania pozytywnych relacji z otoczeniem</i></li> </ul>

5. Trenerzy – mogą to być równocześnie konsultanci, asystent i inne osoby
6. Doradca zawodowy
7. Pośrednik pracy
8. Personel administracyjno-wspierający

Do zespołu można ponadto dołączyć:

- rzecznika prasowego
- radcę prawnego
- informatyka
- menedżera liniowego
- przedstawicieli związków zawodowych w roli obserwatorów lub czynnych członków zespołu

#### Przykładowy schemat organizacyjny



#### Zaplecze techniczne – przykładowa lista

- sala konferencyjna
- sala dla doradców, trenerów
- newsroom
- biura projektu
- komputery + dostęp do internetu
- sprzęt biurowy (faks, telefony, ksero)
- materiały biurowe (flipcharty, pisaki)
- laptop
- gabloty
- dostęp do radiowęzła
- strona internetowa z linkami do wyszukiwarek ofert pracy

## 8. 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. Czynnikiem ten jest stosunkowo ważny przede wszystkim w odniesieniu do rekrutacji i zaangażowania zwalnianych pracowników. Niedostateczna jakość realizowanych działań może być powodem niezadowolenia pracowników, a w konsekwencji – rezygnacji z udziału w projekcie i niepowodzenia projektu.

Poniżej przedstawiono przykładową listę wymagań – często bardzo szczegółowych, ale istotnych – których spełnienie może warunkować zachowanie wysokiej jakości programu outplacementowego.

### **Wymagania dotyczące trenerów, szkoleniowców, doradców**

- życiorysy
- wymagane doświadczenie
- referencje
- wsparcie wyspecjalizowanych jednostek
- doświadczenie w pracy z „trudnym klientem”
- umiejętności interpersonalne

### **Wymagania dotyczące programów szkoleniowych**

- uwzględniające potrzeby lokalnego rynku pracy
- uwzględniające poziom wiedzy, kompetencji i umiejętności uczestników
- uwzględniające oczekiwania uczestników
- przygotowane/skonsultowane przez specjalistów/ekspertów
- jasno określony cel i oczekiwane efekty/rezultaty (twarde, miękkie)
- właściwy dobór narzędzi szkoleniowych
- właściwy dobór materiałów szkoleniowych

### **Wymagania dotyczące pakietów szkoleń**

- informacja o miejscu szkolenia, dacie rozpoczęcia i zakończenia, godzinie rozpoczęcia i zakończenia
- spis materiałów dla uczestników i prowadzącego
- materiały dla każdego uczestnika
- życiorysy trenerów/szkoleniowców – sylwetka prowadzącego dla uczestników
- harmonogram szkolenia
- oczekiwane i przewidywane efekty
- korzyści wynikające z uczestnictwa – dla uczestników
- wstępna informacja o uczestnikach dla trenera

### **Wymagania dotyczące materiałów szkoleniowych**

- spis treści
- bibliografia
- treści merytoryczne uwzględniające wiedzę i kompetencje (w tym językowe) uczestników
- oprawa graficzna, przejrzystość – opracowana przez specjalistów (motywująca, pozytywna)
- walory użytkowe: wersja papierowa i multimedialna
- dla wszystkich uczestników szkolenia

### **Wymagania dotyczące miejsca szkoleń**

- zaplecze sanitarne
- zgodne z wymogami BHP
- dogodna dla uczestników odległość bądź zwrot kosztów dojazdu i pobytu
- przyjazna, motywująca aranżacja wnętrza
- sala dostosowana do liczby uczestników
- odpowiednie wyposażenie dostosowane do tematyki/zakresu szkolenia

#### **Wymagania dotyczące list obecności**

- data i miejsce szkolenia
- imię i nazwisko
- stanowisko
- podpis
- niezbędne dane do uzyskania certyfikatów, potwierdzenia uczestnictwa, zaświadczeń

#### **Wymagania dotyczące ankiet oczekiwań (wstępne)**

- określony cel
- nazwa szkolenia
- znajomość tematu szkolenia
- oczekiwany zakres tematyczny
- oczekiwane narzędzia/metody
- samoocena – poziom znajomości tematu przed szkoleniem
- cel uczestnictwa (oczekiwana przydatność)

#### **Wymagania dotyczące ankiet oceniających**

- określony cel
- nazwa szkolenia, data, prowadzący
- sposób prowadzenia zajęć
- przygotowanie trenera
- zakres tematyczny – wystarczający/zagadnienia zbędne
- przydatność zdobytych umiejętności i wiedzy dla uczestników
- zastosowane środki dydaktyczne
- jakość i przydatność materiałów szkoleniowych
- warunki lokalowe i organizacyjne szkolenia
- samoocena – poziom znajomości tematu po szkoleniu
- anonimowość

#### **Wymagania dotyczące poradnictwa i konsultacji**

- właściwa, dobrze przygotowana kadra
- monitoring procesu poradnictwa i konsultacji
- ankiety oczekiwań
- ankiety oceniające
- dostępne dla wszystkich zainteresowanych
- narzędzia do badania predyspozycji/kwalifikacji/umiejętności/cech osobowości
- materiały dla zainteresowanych do samodzielnego wykorzystania (np. ulotki z adresami, wskazówkami, materiały do ćwiczeń)
- karty rejestracyjne osób zwalnianych (pokazujące przebieg procesu doradczego/IPD)
- miejsce spotkań zapewniające dyskrecję, spokój

#### **Wymagania dotyczące monitoringu**

- jasno określony przedmiot monitoringu
- osoby odpowiedzialne
- na jakiej podstawie (listy obecności, ankiety oceniające)
- oczekiwane efekty (czego się dowiemy?)

#### **Wymagania dotyczące karty rejestracyjnej, doradczej**

- imię i nazwisko pracownika
- stanowisko
- adres do korespondencji
- numer telefonu
- adres e-mail
- oczekiwania
- doświadczenie/kwalifikacje/umiejętności
- informacje o poszczególnych usługach, z których korzystał pracownik

## 9. Czynniki ryzyka

Z realizacją programu outplacementowego wiązać się może szereg czynników ryzyka, których wystąpienie lub uniknięcie w dużym stopniu warunkuje powodzenie programu.

W poniższej tabeli znalazły się przykładowe czynniki ryzyka oraz możliwe działania zaradcze.

Czynniki ryzyka	Opis czynnika (sytuacje, które mogą negatywnie wpłynąć na projekt)	Działania zaradcze	Działanie, w którym może pojawić się czynnik ryzyka
<b>Efekty odłożone w czasie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zbyt długi okres realizacji rozpoczęcia szkoleń zawodowych</li> <li>▪ zbyt długi okres oczekiwania na środki finansowe na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej</li> <li>▪ zmiana oczekiwań beneficjenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ harmonogram szkoleń z uwzględnieniem maksymalnie krótkiego okresu oczekiwania na szkolenia zawodowe i biznesowe</li> <li>▪ wczesne określenie harmonogramu</li> <li>▪ przeplatanie szkoleń indywidualnych z grupowymi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opracowanie programu wsparcia</li> <li>▪ rekrutacja</li> <li>▪ programy szkoleń</li> <li>▪ pakiet usług doradczych i rozpoznanie beneficjentów</li> </ul>
<b>Opór związków zawodowych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zniechęcanie przez związki zawodowe pracowników do udziału w projekcie</li> <li>▪ dążenie związków zawodowych do wypłaty większych odpraw kosztem szkoleń</li> <li>▪ konflikty pomiędzy związkami zawodowymi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ udział związków zawodowych w tworzeniu projektu</li> <li>▪ wspólne wypracowanie działań zaradczych na rzecz pracowników, optymalizujących negatywne skutki społeczne</li> <li>▪ informowanie pracowników o korzyściach wynikających z udziału w projekcie</li> <li>▪ pokazanie zagrożeń wynikających z niezrealizowania projektu</li> <li>▪ udział mediatora</li> <li>▪ regularne i podjęte z odpowiednim wyprzedzeniem informowanie związków zawodowych na temat sytuacji ekonomicznej zakładu pracy</li> <li>▪ rozmowy, spotkania, negocjacje, polityka „otwartych drzwi” zarządu/kierownictwa, konsultacje</li> <li>▪ spotkania z udziałem ekspertów z obu stron (możliwość zaproszenia ekspertów związkowych)</li> <li>▪ zdecydowane oświadczenie o konieczności zwolnień i wskazanie ryzyka wynikającego ze złego doboru kryteriów kwalifikacji do zwolnień</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opracowanie procedury zwolnień</li> <li>▪ zawarcie porozumienia pomiędzy pracodawcą a związkami zawodowymi</li> </ul>
<b>Brak wolnych miejsc pracy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ brak ofert pracy</li> <li>▪ trudna sytuacja na szybko zmieniającym się rynku pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pozyskiwanie ofert pracy w innych regionach kraju i za granicą</li> <li>▪ zaangażowanie większej liczby instytucji rynku pracy w poszukiwanie ofert pracy</li> <li>▪ różne metody pośrednictwa pracy</li> <li>▪ telemarketing (telefony do firm w sprawie prowadzonych rekrutacji)</li> <li>▪ przesyłanie portfolio kandydatów do firm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opracowanie programu wsparcia</li> <li>▪ analiza rynku pracy</li> <li>▪ pośrednictwo pracy</li> </ul>

<b>Wycofanie się z projektu beneficjentów w trakcie jego trwania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zmiana sytuacji życiowej, np. wyjazd, choroba</li> <li>▪ słaba motywacja</li> <li>▪ niska jakość usług szkoleniowych</li> <li>▪ zniechęcanie przez innych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ monitoring</li> <li>▪ listy rezerwowe</li> <li>▪ motywowanie do dalszego udziału w projekcie poprzez wskazywanie korzyści</li> <li>▪ szkolenie pod oczekującą ofertę pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pakiet usług doradczych i rozpoznanie beneficjenta</li> <li>▪ programy szkoleń</li> </ul>
<b>Zniechęcenie beneficjentów do udziału w projekcie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ słaba motywacja i brak wiary we własne siły</li> <li>▪ mała mobilność</li> <li>▪ wpływy innych osób</li> <li>▪ wiek, płeć</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ spotkania indywidualne z doradcą</li> <li>▪ elastyczny program szkoleń</li> <li>▪ trening interpersonalny, warsztat aktywizujący</li> <li>▪ wysokie kwalifikacje osób pracujących w projekcie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opracowanie projektu wsparcia</li> <li>▪ rekrutacja</li> </ul>
<b>Małe zainteresowanie doradztwem biznesowym</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ brak wiedzy o swoich umiejętnościach</li> <li>▪ obawa przed biurokracją</li> <li>▪ obawa przed bankructwem</li> <li>▪ brak dostępu do środków finansowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ badania kompetencji zawodowych</li> <li>▪ doradztwo biznesowe</li> <li>▪ pomoc przy sporządzaniu biznesplanu</li> <li>▪ zaznajomienie z przepisami i dokumentami potrzebnymi do założenia własnej działalności</li> <li>▪ wysoka jakość porad biznesowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pakiet usług doradczych i rozpoznanie beneficjenta</li> <li>▪ programy szkoleń</li> </ul>
<b>Małe zainteresowanie szkoleniami zawodowymi dającymi szansę na przekwalifikowanie zawodowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ brak znajomości rynku pracy</li> <li>▪ nieciekawa oferta szkoleniowa</li> <li>▪ brak sprecyzowanych planów na przyszłość</li> <li>▪ nieumiejętne operowanie argumentami w kategoriach korzyści</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ argumentowanie w kategoriach korzyści</li> <li>▪ budowanie szkoleń na podstawie dokładnej analizy rynku pracy</li> <li>▪ plan indywidualnych szkoleń</li> <li>▪ trening interpersonalny</li> <li>▪ wysoka jakość usług szkoleniowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opracowanie programu wsparcia</li> <li>▪ pakiet usług doradczych i rozpoznanie beneficjenta</li> <li>▪ programy szkoleń</li> </ul>
<b>Niska jakość usług i szkoleń</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ niska wartość merytoryczna szkoleń</li> <li>▪ źle skonstruowany program szkolenia, np. zbyt mała liczba zajęć praktycznych (ćwiczeń)</li> <li>▪ złe rozłożenie w czasie (natężenie godzin zajęć)</li> <li>▪ słaba baza dydaktyczna</li> <li>▪ niskie kwalifikacje kadry prowadzącej zajęcia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ program szkolenia dopasowany do potrzeb uczestników i oczekiwań rynku pracy</li> <li>▪ właściwe rozłożenie w czasie programu szkolenia z uwzględnieniem odpowiedniej liczby godzin zajęć praktycznych (ćwiczeń)</li> <li>▪ zatrudnianie doprowadzenia zajęć osób o wysokich kwalifikacjach i doświadczeniu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opracowanie programu wsparcia</li> <li>▪ programy szkoleń</li> </ul>
<b>Optymalizacja grup szkoleniowych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zbyt mała lub zbyt duża grupa</li> <li>▪ niewłaściwy dobór osób w grupie pod względem posiadanej wiedzy (zbyt duże zróżnicowanie)</li> <li>▪ zbyt długi czas oczekiwania na kursy</li> <li>▪ wpływ osób niezdecydowanych na postawę grupy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ większa liczba trenerów i sal do dyspozycji</li> <li>▪ możliwość korzystania z kursów zewnętrznych/dołączania do grup</li> <li>▪ możliwość delegowania pracowników na doradztwo zawodowe na zewnątrz (urzędy pracy i projekty EFS)</li> <li>▪ dobre i wczesne rozpoznanie potrzeb i motywacji szkoleniowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opracowanie programu wsparcia</li> <li>▪ programy szkoleń</li> </ul>
<b>Niezdecydowanie osób uczestniczących w projekcie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ słaba motywacja</li> <li>▪ brak wiary we własne siły</li> <li>▪ zbyt długi czas uczestnictwa w projekcie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pozytywne przykłady kolegów</li> <li>▪ upowszechnianie dobrych praktyk outplacementu w gazetkach firmowych</li> <li>▪ wypromowanie korzyści płynących ze spotkania z doradcą zawodowym</li> <li>▪ próba oddziaływania poprzez członków rodzin</li> <li>▪ włączenie związków zawodowych, przedstawicieli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opracowanie programu wsparcia</li> <li>▪ rekrutacja</li> <li>▪ programy szkoleń</li> <li>▪ działania zorientowane na ochronę wizerunku firmy</li> <li>▪ otwarta informacja wewnętrzna</li> </ul>

		<p>załogi, bezpośrednich przełożonych w próbę zmotywowania potencjalnych beneficjentów</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ przedstawienie oferty outplacementowej jako szansy, która się nie powtórzy</li> </ul>	
<b>Brak płynności finansowej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ błędne i niekompletne oszacowanie kosztów w projekcie</li> <li>▪ brak zatwierdzenia kosztów przez sponsora projektu</li> <li>▪ duża ilość błędów i uchybień w wykonaniu zadań przez uczestników projektu w zaplanowanym czasie</li> <li>▪ brak systematycznego raportowania kosztów, a tym samym brak wiedzy o poziomie wykorzystania budżetu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dobrze zaplanowany budżet projektu</li> <li>▪ racjonalna gospodarka finansowa</li> <li>▪ realizacja zadań zgodnie z harmonogramem</li> <li>▪ systematyczne raportowanie wykorzystania budżetu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opracowanie programu wsparcia</li> <li>▪ utworzenie zespołu ds. outplacementu</li> </ul>
<b>Stany emocjonalne, trudności organizacyjne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ emocje i stres towarzyszące zwalnianym pracownikom</li> <li>▪ strajki, bojkoty, demonstracje, sprawy sądowe</li> <li>▪ trudna sytuacja rodzinna zwalnianych (np. matki samotnie wychowujące dzieci)</li> <li>- występowanie patologii społ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poczucie wsparcia emocjonalnego i zadaniowego</li> <li>▪ otwarta polityka informacyjna i „stabilny przekaz”, nie podsycanie napięć przez kierowników</li> <li>▪ przekaz, konsultacje osobiste</li> <li>▪ fachowe wsparcie doradcze/psychologiczne dostępne w firmie, a także przygotowanie bezpośrednich przełożonych do świadczenia wsparcia (w pewnym zakresie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opracowanie procedury zwolnień</li> <li>▪ działania zorientowane na ochronę wizerunku firmy</li> <li>▪ opracowanie programu wsparcia</li> <li>▪ pakiet usług doradczych i rozpoznanie beneficjenta</li> </ul>
<b>Brak zaangażowania ze strony menedżerów liniowych w realizację procesu outplacementowego, trudność odnalezienia się w sytuacji i brak zrozumienia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ brak poczucia bezpieczeństwa menedżerów liniowych w związku z zagrożeniem zwolnieniem</li> <li>▪ obarczenie menedżerów liniowych przeprowadzeniem wręczenia wypowiedzeń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ uwzględnienie menedżerów liniowych jako podmiotów działania programu outplacementowego;</li> <li>▪ uświadomienie zarządu o konieczności wsparcia menedżerów liniowych</li> <li>▪ profesjonalna wiedza i umiejętności (szkolenia, warsztaty, coaching, psycholog)</li> <li>▪ przyjęcie asertywnej postawy wobec zwalnianych pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wsparcie menedżerów liniowych</li> </ul>
<b>Upublicznienie niespójnych informacji na temat procesu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pojawianie się w różnych mediach sprzecznych informacji na temat zwolnień</li> <li>▪ brak informacji wśród pracowników (plotki w zakładzie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opracowanie zasad polityki informacyjnej i oddelegowanie osób upoważnionych do kontaktów z mediami</li> <li>▪ przygotowanie oficjalnych komunikatów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ działania zorientowane na ochronę wizerunku firmy</li> </ul>

## 10. Monitoring i ewaluacja

Niżej zaprezentowany, przykładowy opis działań związanych z monitoringiem oraz ewaluacją programu outplacementowego podzielony został na trzy podstawowe etapy:

- przygotowanie i zaplanowanie monitoringu
- monitorowanie bieżące

- monitorowanie odroczone

Każdemu z etapów przyporządkowano zadania, wykonawców oraz dokumentację, na podstawie której możliwa jest ewaluacja działań.

Strefa	Etap	ZADANIE	CO?	KTO?	DOKUMENT	UWAGI
A D	<b>Etap 1. Przygotowanie i zaplanowanie monitoringu</b>					
	1.1	Określenie zakresu i rodzaju monitoringu	monitoring: - zewnętrzny - wewnętrzny - bieżący - odroczone	- kierownik projektu - zespół ds. outplacementu	dokumentacja projektowa	Nastąpi na podstawie przyjętych planów; pakietu działań wspierających realizowanych w ramach outplacementu, dostępnych środków, źródeł finansowania. W przypadku udziału finansowania zewnętrznego konieczność prowadzenia monitoringu także dla instytucji współfinansującej, zgodnie z wcześniej ustalonymi zasadami.
	1.2	Przydzielenie odpowiedzialności	- powołanie zespołu ds. monitoringu - przegląd dokumentacji projektowej	- kierownik projektu - zespół ds. outplacementu	dokumentacja projektowa	Podział zadań pomiędzy członków zespołu. W przypadku stworzenia specjalnego systemu informatycznego skuteczne zarządzanie nim.
	1.3	Określenie narzędzi monitoringu	- opracowanie odpowiedniej dokumentacji - ustalenie metod zbierania danych	- kierownik projektu - zespół ds. monitoringu	wzory raportów: - forma - dla kogo - określenie poziomu szczegółowości	Realizacja na podstawie dokumentacji projektowej. Wykorzystanie np. - matrycy logicznej - harmonogramu projektu - budżetu - procedur (np. wymagania związane z procedurami zamówień publicznych, rekrutacyjnych) itp. W przypadku udziału finansowania zewnętrznego zgodnie z wymaganiami instytucji współfinansującej.
	1.4	Stworzenie harmonogramu	- określenie terminów i miejsc spotkań	- kierownik projektu - zespół ds. monitoringu	- harmonogram projektu - budżet	W zależności od wielkości projektu, stopnia zaawansowania z uwzględnieniem harmonogramu projektu, zaplanowanego budżetu. W przypadku udziału finansowania zewnętrznego z uwzględnieniem wymagań instytucji współfinansującej.
B C E	<b>Etap 2. Monitorowanie bieżące</b>					
	2.1	Monitoring rzeczowy	- podsumowywanie prac, wykrywanie zagrożeń (czynniki ryzyka) - rozwiązywanie problemów, podejmowanie działań zaradczych (plany wsparcia) - planowanie	- kierownik projektu - zespół ds. monitoringu	dokumentacja projektowa, w szczególności: - zawarte umowy - deklaracje przystąpienia do projektu - potwierdzenia odbioru materiałów - potwierdzenia wykonania	Działania prowadzone w trakcie realizacji, zgodnie z wcześniej ustalonym harmonogramem. Odpowiedź na pytania: - czy działania prowadzą do osiągnięcia rezultatów i celu; - czy działania wymagają zmian i modyfikacji.

					usług, np. doradczych - potwierdzenie odbioru posiłków - zwolnienia lekarskie - dzienniki zajęć - konspekty z zajęć - ankiety ewaluacyjne/o ceny	
	2.2	Monitoring finansowy	- podsumowywanie prac, wykrywanie zagrożeń (czynniki ryzyka) - rozwiązywanie problemów, podejmowanie działań zaradczych (plany wsparcia) - planowanie	- kierownik projektu - zespół ds. monitoringu	dokumentacja projektowa, w szczególności: - zawarte umowy - dokumenty księgowe - potwierdzenia płatności itp.	Działania prowadzone w trakcie realizacji zgodnie z wcześniej ustalonym harmonogramem. Odpowiedź na pytania: - czy wykorzystywane finanse odzwierciedlają stan zaawansowania realizacji programu; - czy konieczne wykonanie innych niezaplanowanych działań; - czy konieczna zmiana zakresu projektu.
<b>E</b>	<b>Etap 3. Monitorowanie odroczone</b>					
	3.1	Monitoring odroczone	- kontakty z beneficjentami po zakończeniu przez nich udziału w projekcie	- kierownik projektu - zespół ds. monitoringu	ankiety	Celem zbadanie długotrwałych efektów udziału w projekcie.

## 11. Promocja

Promocja jest istotnym czynnikiem warunkującym powodzenie projektu. Poniżej znajduje się przykładowy plan promocji programu outplacementowego, uwzględniający możliwe cele, narzędzia i fazy skutecznej promocji.

Przykładowe 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, oferty pracy)
- zapewnienie najwyższej efektywności projektu

### Strategia informacji i promocji

Powinna być ona realizowana na podstawie dwóch głównych priorytetów:

1. Budowanie pozytywnego wizerunku projektu i firmy.
2. Zróżnicowane kanały dostępu do poszczególnych grup interesariuszy.

W trakcie realizacji należy rekomenduje się wykorzystanie dwóch kanałów informacyjnych:

1. Wewnętrznych (bezpośredni przekaz kadry zarządzającej, tablice informacyjne, broszury itp.).
2. Zewnętrznych (bezpośrednie kontakty i poinformowanie najbardziej zainteresowanych, a także poprzez zorganizowaną współpracę z lokalnymi mediami).

### **Skuteczność promocji**

Skuteczność promocji powinna być zapewniona dzięki adekwatnemu doborowi komunikatów skierowanych do wyróżnionych grup odbiorców. Komunikaty te, narzędzia i kanały informacyjne powinny być zróżnicowane i używane równolegle 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.

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

### **Formy promocji**

Należy je dostosować do poszczególnych faz realizacji projektu i dobrać przede wszystkim dla trzech grup adresatów:

1. Beneficjenci.
2. Pracownicy firmy, ze szczególnym wyróżnieniem najbardziej zainteresowanych/zaangażowanych (menedżerowie liniowi, kadra zarządzająca, pozostali pracownicy).
3. Otoczenie zewnętrzne firmy.

Uwzględnić należy następujące formy i narzędzia promocji:

- kontakty bezpośrednie, PR
- oficjalne komunikaty wewnątrz firmy (np. gazetka, tablica, radiowęzeł, infolinia itp.)
- komunikaty zewnętrzne i współpraca z mediami (informacja prasowa i dla partnerów, spotkania z dziennikarzami, konferencje prasowe, komentarze do publikacji itp.)
- informacje szczegółowe o działaniach: plakaty, ulotki, broszury, strona www, mailing dedykowany
- jednolita tożsamość wizualna projektu na wszystkich produktach promocyjnych, rekrutacyjnych i dokumentujących działania projektowe)
- koordynator działań promocyjno-informacyjnych

### **Plan promocji**

W działaniach promocyjnych należy pamiętać, że realizowane one będą na trzech różnych etapach zaawansowania realizacji projektu:

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

**II (dojrzały)** – kampania promocyjna nt. 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**

1. Ustalenie spójnej polityki informacyjnej i, ewentualnie, identyfikacji wizualnej projektu.
2. Wyznaczenie koordynatora(-ów) działań promocyjno-informacyjnych.

Realizacja każdego programu outplacementowego jest przedsięwzięciem złożonym, angażuje szereg działań i wiele grup odbiorców, stąd polityka informacyjna, właściwe zasady komunikacji i promocji, będą miały kluczowe znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia.