

# ZŁOTE SPINACZE

## **Program Dobrowolnych Odejść w RAFAKO (PDO)**

Celem PDO było dostosowanie poziomu zatrudnienia w RAFAKO do warunków rynkowych i zmieniającej się sytuacji demograficznej Spółki. Wnioski złożyło 180 pracowników, a ostatecznie 128 z nich zostało objętych PDO. Najliczniejszą grupę spośród pracowników objętych PDO stanowili pracownicy w wieku 55-70 lat. Ich łączny udział wyniósł ponad 85%, co było zgodne z założeniami Programu. Ostateczne koszty osobowe wynikające z PDO wyniosły jedynie nieco ponad 50% zaplanowanych na ten cel środków.

Czas realizacji: 11.2016 – 02.2017

---

### **I. Uzasadnienie zgłoszenia do kategorii konkursowej: Przemysł i infrastruktura (kategoria sektorowa)**

Europejski lider produkcji kotłów dla energetyki węglowej, giełdowa spółka RAFAKO S.A., przeprowadziła Program Dobrowolnych Odejść, który objął 128 pracowników. Władze Spółki, dzięki rekomendacjom strategicznym i koordynacji działań przez Attention Marketing, realizując projekt, postawiły na transparentność i otwartą komunikację, co zostało przyjęte dobrze nie tylko przez pracowników, ale także przez inwestorów i innych interesariuszy.

---

### **I. Wyzwanie: określenie problemu i celu/ów do zrealizowania / opis uwarunkowań zewnętrznych i/lub wewnętrznych / wyjaśnienie szczególnego kontekstu projektu / dostępne środki finansowe (budżet).**

W 2016 r. RAFAKO rozpoczęło realizację strategii rozwojowej, która miała pozwolić lepiej przystosować się do wymagań rynku. Jednym z kluczowych projektów stała się przebudowa zakresu kompetencji pracowników, praca nad strukturą organizacyjną i procesami HR. PDO został uruchomiony, aby w uczciwy i przyjazny sposób podziękować pracownikom, którzy spędzili w RAFAKO większość swojego zawodowego życia, wytrwale budując jej wartość rynkową. PDO miał objąć max. 200 pracowników,

a firma na jego realizację zarezerwowała 15 mln zł. Projekt trwał od grudnia 2016 do końca stycznia 2017 r. Wyzwaniem z perspektywy RAFAKO i Attention Marketing (AM) było opracowanie działań komunikacyjnych oraz stworzenie spójnego procesu komunikacji opartego na pozytywnym przekazie, a także wsparcie procesu outplacementu.

---

## **II. Diagnoza: kluczowe obserwacje, które zdeterminowały obrany kierunek działań.**

Poprzez PDO Zarząd chciał wyjść naprzeciw wyzwaniom rynkowym, oczekiwaniom młodych ludzi oraz wypaleniu zawodowemu niektórych grup pracowników. Program w pierwszej kolejności kierowany był do pracowników w wieku emerytalnym i przedemerytalnym oraz pracowników, którzy spełnili warunki przewidziane w regulaminie.

Pracownicy, do których skierowany był PDO, w dużej mierze funkcjonowali w tzw. strefie komfortu – nie chcieli i obawiali się zmian. PDO miał im pokazać wartość, jaką może przynieść zmiana oraz korzyści płynące z nowych możliwości. Poza dostarczeniem informacji o warunkach PDO i zasadach oceniania wniosków kluczowe stało się wsparcie całego procesu zmian, jakim poddaje się Spółka.

W tworzenie PDO zaangażowani byli przedstawiciele związków zawodowych, a rozstanie z pracodawcą ułatwić miał szeroki wachlarz finansowych i pozafinansowych benefitów, które pozwalały na zbudowanie kolejnego etapu życia w świadomy sposób, bez zbędnego pośpiechu, determinowanego sytuacją finansową.

---

## **III. Strategia: opis obranego podejścia komunikacyjnego, główna narracja (kluczowe przekazy), logika doboru głównych narzędzi i platform komunikacyjnych, spodziewane efekty (KPIs).**

PDO był pierwszym tego typu projektem w ponad 60-letniej historii Spółki. Władze od początku postawiły na transparentność i otwartość, tak aby zminimalizować wszelkie potencjalne obawy i napięcia wśród pracowników.

Kluczowe założenia PDO:

Dobrowolność

PDO polegał na zaoferowaniu Pracownikom dobrowolnego, czyli opartego na wyłącznej inicjatywie Pracownika, odejścia z firmy. Ostateczną decyzję podejmował Pracodawca. Atrakcyjna rekompensata

Odejście odbywało się na atrakcyjnych warunkach finansowych. W ramach PDO pracownikom przysługiwało prawo do dodatkowej, wariantowej rekompensaty finansowej.

Komunikacja

Celem działań komunikacyjnych przygotowanych i realizowanych przez AM było stworzenie spójnego procesu komunikacji wewnętrznej (kierowanej do Pracowników i, pośrednio, ich rodzin), wsparcie procesu outplacementu oraz działania związane z zarządzaniem ryzykiem reputacyjnym.

Na zakończenie PDO przeprowadzone zostało badanie ewaluacyjne. W ramach przygotowanej przez AM ankiety wykonano anonimowe badanie wśród pracowników, które miało za zadanie sprawdzić odbiór PDO.

---

#### **IV. Realizacja: plan projektu ze szczególnym uwzględnieniem działań niestandardowych.**

Dzięki opracowanej przez AM strategii komunikacji wewnętrznej informacje o zasadach PDO trafiały do odpowiednich pracowników za pośrednictwem licznych kanałów i narzędzi:

- Warsztaty dla Ambasadorów zmian i managerów (łącznie 21 sesji) zostały zorganizowane przez AM dla ponad 200 osób. W trakcie sesji Q&A zostało przeprowadzone szkolenie, w jaki sposób rozmawiać z pracownikami o zasadach i warunkach PDO, żeby możliwie szybko rozwiewać potencjalne wątpliwości i obawy. Warsztaty zostały zrealizowane na przełomie listopada i grudnia.
- Biuletyn PDO (dwa numery) został przygotowany w celu realizacji założeń strategii komunikacyjnej dla pracowników. AM odpowiadało za przygotowanie koncepcji merytorycznej, graficznej, skład i druk. Biuletyn powstał w wersji elektronicznej (PDF został rozesłany do wszystkich pracowników) i drukowanej (dla pracowników produkcji), zawierał pełne informacje o PDO i był dystrybuowany od początku grudnia. W poł. grudnia powstał II numer w odpowiedzi na pojawiające się pytania ze strony pracowników.
- „Skrzynki pytań i wątpliwości” (dedykowany e-mail u dostawcy + urny do zgłaszania wniosków pisemnie) dawały Pracownikom możliwość na zasięgnięcie wiedzy o PDO oraz zadawanie pytań. Wszystko po to, aby na każdym etapie każdy zainteresowany miał dostęp do rzetelnej wiedzy na temat PDO. Odpowiedzi na emaile były udzielane w ciągu 24h. Przygotowane i ustawione w zakładzie urny pozwalały na zadawanie pytań anonimowo. Skrzynki działały przez cały czas realizacji PDO. Pojawiające się pytania i odpowiedzi były dodawane do listy Q&A i udostępniane Pracownikom.
- Pracownicy Departamentu Zarządzania Personelem przez cały czas trwania PDO, pozostawali do dyspozycji osób zainteresowanych.
- Zakładowy radiowęzeł – AM przygotowało dla spikera radiowęzła RAFAKO materiały o zasadach PDO, informacje były emitowane regularnie.
- Intranet – zamieszczone w nim zostały informacje o PDO, zasadach składania wniosków oraz wzór wniosku do wypełnienia.
- Blog Prezes Agnieszki Wasilewskiej-Semail – powstały wpisy na każdym etapie PDO w formie listów do Pracowników podsumowujące realizację PDO.
- Magazyn „Ogniwo” (dwa numery) – w kwartalniku wydawanym przez Grupę PBG publikowane były artykuły dotyczące ogólnej sytuacji Spółki, informacje o PDO, zasadach jego działania oraz podsumowanie Programu.
- Badanie ewaluacyjne – przygotowanie ankiety ewaluacyjnej dla pracowników z realizacji PDO w postaci pytań (w wersji papierowej i elektronicznej) oraz opracowanie wyników badania.

Na każdym etapie realizacji PDO Attention Marketing przygotowywało i opiniowało wszystkie materiały wewnętrzne w formie e-maili, artykułów, listów do pracowników, prezentacji czy tekstów do bloga.

---

#### **V. Wynik: uwiarygodniony i weryfikowalny opis zrealizowanych zamierzeń i celów. (W tym polu można wyjątkowo zamieszczać linki do źródeł, które odnoszą się wyłącznie do danych dokumentujących Projekt)**

Dzięki realizowanym działaniom komunikacyjnym w trakcie 6 tygodni przewidzianych na składanie wniosków na ten krok zdecydowało się prawie 180 pracowników, a ostatecznie 128 pracowników zostało objętych PDO.

Najliczniejszą grupę pracowników objętych PDO stanowili przedstawiciele grup wiekowych 55-70 lat. Ich udział wyniósł ponad 85%, co było zgodne z założeniami PDO i celami Zarządu.

Z badania ewaluacyjnego, w którym wzięło udział ok. 200 pracowników, wynika, że pracownicy otrzymali kompleksową informację o warunkach PDO i zasadach ocen wniosków. Taką opinię wyraziło 84% pracowników. Przeciwnego zdania było zaledwie 12%, a 4% nie miało opinii. Zapytani o decyzję Zarządu o uruchomieniu PDO pracownicy w większości uznali ją za słuszną – 83% badanych, 13% było przeciwnego zdania, a pozostali nie udzielili odpowiedzi. Na pytanie, czy chciałbyś, aby PDO było zorganizowane w przyszłości, 68% odpowiedziało twierdząco, a tylko 6% przecząco.

#### Podsumowanie

Dzięki rekomendacjom strategicznym i koordynacji działań przez AM, w RAFAKO udało się przeprowadzić PDO zgodnie z zakładanymi celami oraz w sposób efektywny dla Spółki. Wielokanałowa komunikacja, otwarty i transparentny przekaz sprawiły, że Pracownicy firmy wysoko ocenili działania komunikacyjne PDO. Tym samym proces zmian zachodzący w Spółce stał się bardziej klarowny, a sam jego etap w postaci PDO, pomimo wielu obaw, oceniony pozytywnie.