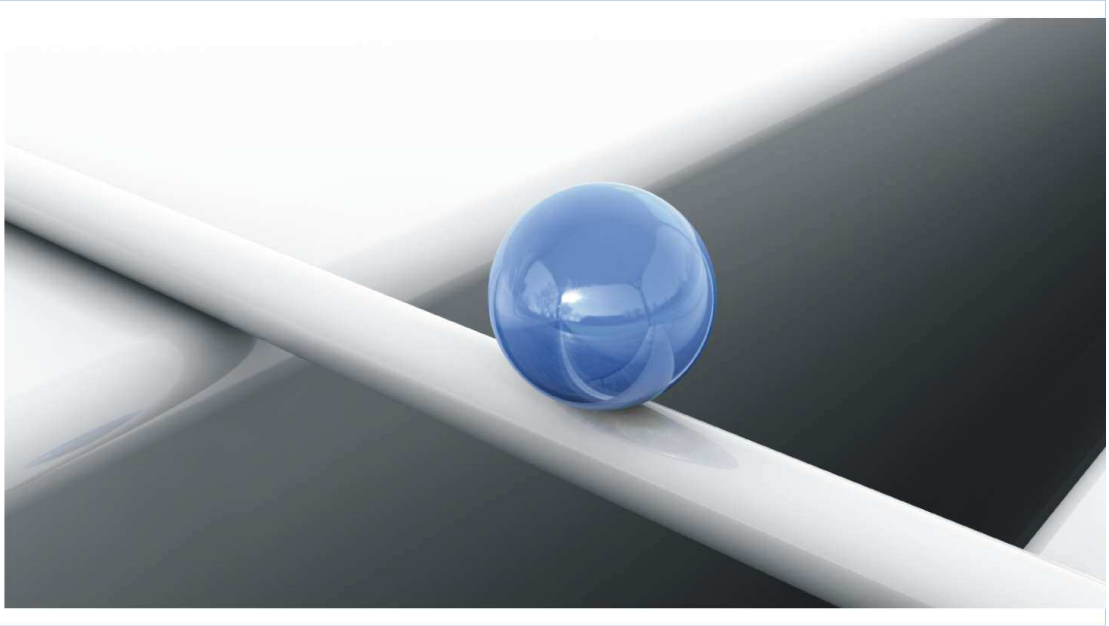
MICHAŁ SKARZYŃSKI



work life balance
poradnictwo
interdyscyplinarne

EFS EQUAL BFKK wiedza dla rozwoju

MICHAŁ SKARZYŃSKI

work life balance
poradnictwo
interdyscyplinarne

Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr
Białystok 2007

REDAKCJA NAUKOWA:
Michał Skarzyński

Poradnik został opracowany przez zespół ekspertów Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr:

ROZDZIAŁY MERYTORYCZNE:

Anastazja Hykiel …….…….….....……... (Część 2)
Michał Skarzyński ……..….....…... (Część 1, Cześć 3)

OPISY PRZYPADKÓW:

Aleksandra Grabowska, Anastazja Hykiel, Małgorzata Mozerys, Wojciech Romatowski, Małgorzata Świstak, Urszula Zadykowicz.

Fundacja BFKK

Copyright © by Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr
Białystok 2007

Publikacja przygotowana w ramach Działania 2. projektu „Elastyczny Pracownik Partnerska Rodzina" realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Niniejsza publikacja może nie odzwierciedlać poglądów Unii Europejskiej lub rządu polskiego.

PRZYGOTOWANIE DO DRUKU
Andrzej Zubrycki

PROJEKT OKŁADKI
Michał Skarzyński

DRUK
Podlaska Spółdzielnia PHU ul. 27 Lipca 40/3 15-182 Białystok
tel. (085) 675 48 02, fax (085) 685 48 02

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie 11

Część 1. **WORK** 15
1.1. Elastyczność pracy 18
1.1.1. Elastyczny pracodawca 23
1.1.2. Elastyczny pracownik 28
1.2. Plusy i minusy elastycznych form pracy 33
Część 2. **LIFE** 53
2.1. Poradnictwo psychologiczne 56
2.1.1. Problematyka pomocy psychologicznej dla pracowników 57
2.1.2. Rozwój osobisty i zawodowy 79
Część 3. **BALANCE** 91
3.1. Poradnictwo zawodowe 95
3.1.1. Przedmiot poradnictwa zawodowego 96
3.1.2. Nowe wartości poradnictwa zawodowego 102
3.2. Poradnictwo interdyscyplinarne 109
3.2.1. Poradnictwo IPD 111
3.2.2. Poradnictwo EFP 112
3.2.3. Kompetencje doradcze poradnictwa interdyscyplinarnego 113
3.2.4. Poradnictwo interdyscyplinarne w praktyce społecznej 119
3.3. Instrumenty badawcze i wdrożeniowe 128
3.3.1. Ankieta monitorująca 129
3.3.2. Strategia budowania lokalnych koalicji 143
3.4. Opinie doradców 152
3.5. Opisy przypadków 177

Literatura cytowana 222

Kuratorium BF-KK

Fundacja BFKK

SZCZEGÓŁOWY SPIS CZĘŚCI

Część 1. PRACA 15

1.1. ELASTYCZNOŚĆ PRACY 18
1.1.1. Elastyczny pracodawca 23
1.1.1.1. Outsourcing i kontraktowanie pracy 23
1.1.1.2. Praca tymczasowa 24
1.1.1.3. Zadaniowy czas pracy 24
1.1.1.4. Praca na wezwanie 25
1.1.1.5. Wypożyczenie pracownika 26
1.1.1.6. Praca na zastępstwo 26
1.1.1.7. Równoważny czas pracy 26
1.1.1.8. Przerywany czas pracy 27
1.1.1.9. Umowa zlecenie i o dzieło 27
1.1.1.10. Work-sharing 27
1.1.2. Elastyczny pracownik 28
1.1.2.1. Job-sharing 29
1.1.2.2. Praca w niepełnym wymiarze 30
1.1.2.3. Praca weekendowa 30
1.1.2.4. Ruchomy czas pracy 31
1.1.2.5. Indywidualny rozkład czasu pracy 31
1.1.2.6. Telepraca 31
1.1.2.7. Samozatrudnienie 32
1.2. PLUSY I MINUSY ELASTYCZNYCH FORM PRACY 33

Fundacja BFKK

Część 2. ŻYCIE 53

2.1. **PORADNICTWO PSYCHOLOGICZNE** 56
2.1.1. **Problematyka pomocy psychologicznej dla pracowników** 57
2.1.1.1. Zadania trenera osobistego 58
2.1.1.2. Problemy poradnictwa osobistego 63
2.1.1.2.1. Dyskryminacja kobiet 63
2.1.1.2.2. Rozwój duchowości w równowadze życiowej 65
2.1.1.2.3. Odpoczynek 67
2.1.1.3. Konsekwencje zaburzonej równowagi między pracą a życiem 68
2.1.1.3.1. Pracoholizm 68
2.1.1.3.2. Wypalenie zawodowe 70
2.1.1.3.3. Bezrobocie 72
2.1.1.4. Działania równoważące życie zawodowe i rodzinne 73
2.1.1.5. Elastyczne formy zatrudnienia 77
2.1.2. **Rozwój osobisty i zawodowy** 79
2.1.2.1. Teorie rozwoju osobowości 81
2.1.2.2. Teorie rozwoju zawodowego 85

Fundacja PFKK

Część 3. RÓWNOWAGA I 91

3.1. PORADNICTWO ZAWODOWE 95
3.1.1. Przedmiot poradnictwa zawodowego 96
3.1.1.1. Tradycyjne poradnictwo zawodowe 98
3.1.1.2. Poradnictwo kariery 100
3.1.2. Nowe wartości poradnictwa zawodowego 101
3.1.2.1. Transnacjonalizacja 103
3.1.2.2. Postmodernizm 103
3.1.2.3. Różnorodność 106
3.1.2.4. Równość 106
3.1.2.5. Równowaga 107

Fundacja BFKK

Część 3. RÓWNOWAGA II

3.2. PORADNICTWO INTERDYSCYPLINARNE 109
3.2.1. Poradnictwo IPD 111
3.2.2 Poradnictwo EFP 112
3.2.3. Kompetencje doradcze poradnictwa interdyscyplinarnego 113
3.2.3.1. Poradnictwo zawodowe 114
3.2.3.2. Doradztwo personalne 116
3.2.3.3. Poradnictwo psychologiczne i rodzinne 118
3.2.4. Poradnictwo interdyscyplinarne w praktyce społecznej 119
3.2.4.1. Lokalne koalicje – godzenie życia zawodowego i rodzinnego 120
3.2.4.2. Telepraca – godzenie życia zawodowego i rodzinnego 124
3.3. INSTRUMENTY BADAWCZE I WDROŻENIOWE 128
3.3.1. Ankieta monitorująca 129
3.3.1.1. Ankieta dla pracownika 141
3.3.1.2. Ankieta dla pracodawcy 142
3.3.1.3. Ankieta dla partnera 142
3.3.2. Strategia budowania lokalnych koalicji 143
3.3.2.1. Seminaria dla decydentów 143
3.3.2.2. Szkolenia dla pracowników instytucji 146
3.3.2.3. Karta klienta i schemat usług 148
3.3.2.4. Umowa koalicyjna 150
3.4. OPINIE DORADCÓW 152

Fundacja BFKK

Część 3. RÓWNOWAGA III

3.5. OPISY PRZYPADKÓW 178
3.5.1. Zofia – szkolenia i poradnictwo na urlopie wychowawczym 179
3.5.1.1. Grupowa i indywidualna sesja doradcza 178
3.5.1.2. Sytuacja zawodowa 179
3.5.1.3. Sytuacja rodzinna 180
3.5.1.4. Oczekiwania i potrzeby szkoleniowe 182
3.5.1.5. Etap szkoleń interpersonalnych 183
3.5.1.6. Refleksje trenera osobistego 184
3.5.1.7. Refleksje klientki 189
3.5.1.8. Podsumowanie 190
3.5.2. Maria i izolacja towarzyska 193
3.5.3. Wiesław i unikanie pracy 195
3.5.4. Luiza i niesystemtatyczność 198
3.5.5. Karolina i brak zaufania pracodawcy 200
3.5.6. Barbara i poczucie faworyzowania 202
3.5.7. Stefan i brak oceny pracy 203
3.5.8. Mateusz i sceptycyzm pracodawcy 206
3.5.9. Karol i spadek identyfikacji z firmą 208
3.5.10. Krystyna i zła organizacja pracy w domu 210
3.5.11. Jerzy i brak kontaktów 211
3.5.12. Eliza i sformalizowanie relacjei 213
3.5.13. Justyna i nadwyrężone zaufanie 215
3.5.14. Tadeusz i ingerencja partnera w pracę 217
3.5.15. Jagoda i nierówny podział ról w domu 219
3.5.16. Aleksander i zła organizacja czasu pracy 220

Fundacja PFKK

Fundacja BFKK

WPROWADZENIE

Wsparcie doradcze, odpowiadające na nowe wyzwania rynku pracy, istotnie wykracza dziś poza obszar tradycyjnego poradnictwa zawodowego orientującego się na aktywizacji zawodowej bezrobotnych, czy reorientacji zawodowej osób zagrożonych bezrobociem. Nowe wartości na rynku pracy oraz związane z nimi problemy w zarządzaniu zasobami ludzkimi w firmie, wykonywaniem samej pracy, czy wreszcie funkcjonowaniem rodziny pracownika powodują, iż tradycyjnie wykształcony doradca zawodowy musi poszukiwać wsparcia specjalistów i nowych instrumentów w rozwiązaniu problemów swoich klientów.

Problemy bezrobocia, aktywizacji osób biernych zawodowo, czy zmiany zawodu przestają już być *meritum* pracy ambitnych doradców zawodowych, obserwujących z wnikliwością codzienne trudności swoich klientów. Niejednokrotnie bowiem wraz z nimi starają się rozwiązywać problemy związane z dyskryminacją na rynku pracy, godzeniem życia zawodowego i rodzinnego, czy wreszcie kwestią satysfakcji z pracy i spełnienia zawodowego. Coraz częściej też klientem doradcy jest osoba nie tyle poszukująca pracy, co raczej sposobów jej godzenia z obowiązkami i planami rodzinnymi oraz marzeniami osobistymi. Pracodawcy zaś poszukują dziś wsparcia doradczego wykraczającego poza tradycyjną rekrutację, a polegającego na proponowaniu rozwiązań umożliwiających godzenie życia zawodowego i rodzinnego zatrudnionych osób. Mają one chronić dobrych pracowników przed odchodzeniem z organizacji, a także wypaleniem zawodowym. Firmy coraz częściej poszukują elastycznych rozwiązań w organizacji pracy, doskonaląc efektywność zarządzania lub budując wizerunek firmy społecznie odpowiedzialnej.

Godzenie życia zawodowego i rodzinnego oraz związane z nim elastyczne formy pracy są dziś faktem na rynku pracy, który jest otwarty na europejskie wartości, takie jak: równość i równowaga. Odciskają one swoje piętno na przedsiębiorstwie, jako organizacji podejmującej wyzwanie wdrożenia elastycznych form pracy, na pracow-

Wydawnictwo PWN

niku, który musi zmierzyć się z całkowicie nowymi wymaganiami elastycznej organizacji pracy, a także na rodzinie, która powinna dostosować się do nowej formuły zaangażowania i dyspozycyjności partnera czy rodzica.

Dlatego też eksperci, realizujący innowacyjne projekty równoważące życie zawodowe i rodzinne, rekomendują *poradnictwo interdyscyplinarne*, czerpiące swą skuteczność z typowych kompetencji psychologa, doradcy zawodowego oraz doradcy personalnego.

Zamysł redaktorski publikacji zakłada ukazanie problematyki godzenia życia zawodowego i rodzinnego w kolejnych odsłonach, ukazujących dwa kluczowe wymiary równowagi: pracę i życie osobiste. Równowaga, o której tu mowa, to człowiek balansujący pomiędzy pracą i rodziną. Tej właśnie kompozycji odpowiadają kolejne części poradnika dotyczące poradnictwa zawodowego i personalnego, obejmującego kontekst pracy oraz pomocy psychologicznej dla osoby i rodziny z uwzględnieniem kontekstu życia prywatnego. Ostatni rozdział prezentuje praktyczne rozwiązania dotyczące budowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym.

W tym sensie układ rozdziałów jest dosłownym omówieniem popularnego określenia *work life balance*, ukazującym teoretyczne i praktyczne rozwiązania tego zagadnienia. Poszczególne rozdziały poświęcone pracy, życiu i równowadze nie są wyczerpującym opracowaniem naukowym, lecz jedynie formą popularyzowania szerszej problematyki doradczej. Kierowana jest ona do specjalistów doradzających na współczesnym rynku pracy w duchu poradnictwa interdyscyplinarnego. Poznawanie innych kontekstów i punktów widzenia problemu doradczego, związanego z godzeniem życia zawodowego lub konsekwencji wdrażania elastycznych form pracy, inspirować ma doradców do opracowywania bardziej trafnych porad i sposobów rozwiązania zawodowych i jednocześnie życiowych problemów klienta. Dziękując kolegom i koleżankom praktykom za współpracę w przygotowaniu tego opracowania życzę Czytelnikom wielu inspiracji w ich działalności doradczej.

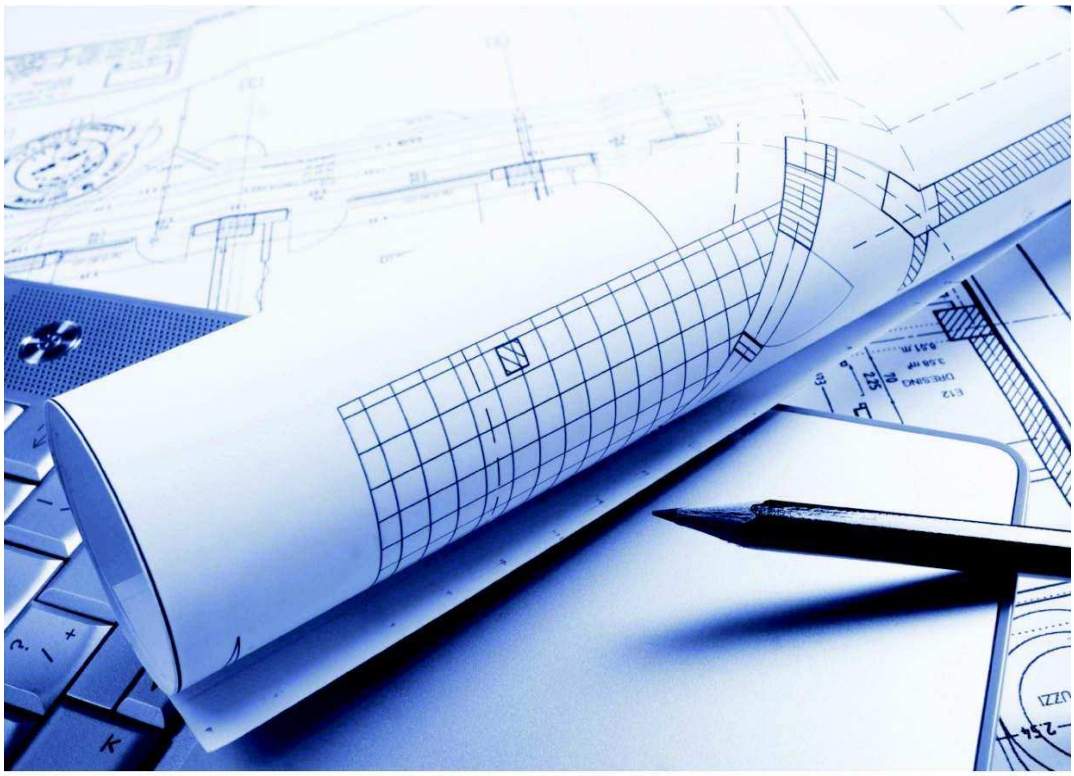
Michał Skarzyński

REPOZYTORIUM

Fundacja BFKK

Fundacja BFKK

work



praca

Fundacja BFKK

Praca jest kluczowym kontekstem życia człowieka oraz jedną z ważniejszych jego aktywności w wieku dorosłym. Wokół niej orientuje się większość decyzji życiowych, począwszy od wyboru szkoły po miejsce zamieszkania. Możliwość wykonywania pracy i związane z tym finansowanie własnych działań jest podstawowym kryterium oceny realności życiowych marzeń i planów, nawet jeżeli pozornie nie mają wiele wspólnego z aktywnością zawodową. Kontekst pracy jest wciąż obecny w rozwoju człowieka, nadając mu często jedyny uchwytny i bliski sens. Praca jest również obecna w codziennym życiu, determinując plan każdego dnia i sposób spędzania czasu wolnego. Człowiek zapewne nie może być wolny od pracy i nawet jeżeli nie jest zmuszony do zarabiania pieniędzy, podejmuje działania związane z planowaniem, wytwarzaniem i kierowaniem. Poza kontekstem ekonomicznym niewiele różnią się one od pracy zawodowej i podobnie jak ona mogą wywierać na życie człowieka presję wymagającą podporządkowania. Dlatego też praca, często przeklinana, jest ciągle obecnym partnerem człowieka, który rzadko kiedy deklaruje satysfakcję i szczęście jeżeli jej nie posiada.

Praca determinuje szczęście człowieka i zależnie od jego kondycji społecznej pełni różne funkcje, od tej najprostszej bytowej w hali fabryki po wysublimowane akty duchowego rozwoju w pracowniach artystycznych czy gabinetach naukowych. Za każdym razem wymaga ona przezwyciężenia oporu, poniesienia wysiłku i okazania twardości charakteru.

Należy wskazać, iż właśnie ta najmniej uchwytna funkcja pracy, związana z osobistym rozwojem i poczuciem przyjemności, porównywalnym do płynięcia na fali, jest największym zagrożeniem dla człowieka, gdyż potrafi uzależnić i ubezwłasnowolnić każdego, nawet tego, który z ekonomicznego punktu widzenia nie musi już pracować. W innym przypadku, na najniższym bytowym poziomie człowieka, praca niejednokrotnie zniewala, zmuszając go do wysiłku ponad siły

Fundacja BFKK

i ramy czasowe, gwarantując środki na przetrwanie jego i rodziny. Człowiek może zatracić równowagę pomiędzy pracą a życiem, niezależnie od swojej pozycji społecznej, każdorazowo poświęcając jej jakiś alternatywny scenariusz własnego życia, którego z powodu nadmiaru pracy nie może zrealizować w pełni lub wcale.

Należy podkreślić, iż poświęcanie scenariuszy własnego życia nie zawsze jest aktem wyboru, jak w przypadku kobiety, która rezygnuje z macierzyństwa dla kariery. Potrzeba godzenia życia zawodowego i rodzinnego nie jest zatem charakterystyczna dla określonych grup klientów i w równej mierze dotyczyć może pracownika huty, kobiety na urlopie macierzyńskim, dyrektora banku czy też pisarza. Ten fakt powinien mobilizować doradców i psychologów zajmujących się tym zagadnieniem do ciągłego poszerzania wiedzy na temat alternatywnych form pracy.

Z tego też właśnie powodu poradnik rozpoczyna część poświęcona pracy, podkreślając, że w istocie ona powinna być kluczowym przedmiotem edukacji doradców i psychologów. Kompozycja poradnika zaczyna się od pracy elastycznej i na niej kończy, ukazując trzy równoległe konteksty pracy: pracodawcy, pracownika i jego rodziny oraz sposób ich godzenia poprzez stosowanie elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy.

Fundacja BFKK

1.1. ELASTYCZNOŚĆ PRACY

W obliczu postępujących procesów globalizacji, unowocześniania rynku pracy poprzez wykorzystywanie najnowocześniejszych technik gromadzenia i przesyłania informacji kluczowym zagadnieniem i wyzwaniem rynku pracy stało się podniesienie efektywności wydajności pracy, przy jednoczesnym zauważeniu wyzwolenia się pracy z tradycyjnych ram miejsca i czasu. Wyznacznikiem okresu postindustrialnego stał się brak obligatoryjności świadczenia pracy w jednym miejscu i sztywnym przedziale czasowym. Elastyczność stała się kluczową cechą nowoczesnego rynku pracy i strategii zarządzania zespołami ludzkimi. Drogą do jej osiągnięcia jest proces deregulacji rynku pracy. Polega on na ograniczaniu ingerencji państwa w jego funkcjonowanie

i zwiększaniu swobody podmiotów gospodarczych w kształtowaniu warunków zatrudnienia i poziomu płac. Uwzględniają one przy tym swoje potrzeby, celem przystosowania się uczestników rynku pracy (pracowników i pracodawców) do zmieniającej się sytuacji (Jerzak M., 2004, s. 6). Deregulacja oznacza zatem przekazanie społeczeństwu pewnych kompetencji w zakresie stanowienia norm prawa, obejmujących stosunki pracy. Jednym z głównych obszarów deregulacji rynku pracy jest ochrona stosunku pracy i stopień regulacji rynku poprzez elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy.

Niniejsze rozważania, dotyczące elastycznych form zatrudnienia, należy zatem rozpocząć od zdefiniowania pojęcia elastyczność, którą można rozpatrywać w szerokim aspekcie jako elastyczność makro i mikro oraz w ujęciu wąskim. Elastyczność w skali makro należy utożsamiać z równowagą na rynku pracy, osiągniętą poprzez dostosowanie popytu na pracę do podaży pracy oraz płacy. W skali mikroekonomicznej elastyczność definiowana jest jako możliwość dostosowania przedsiębiorstwa w zakresie realizowanej polityki personalnej wraz z jednoczesnym zaspokajaniem potrzeb pracowników i aktywnie poszukujących pracy (Wiśniewski Z., 1999, s. 41-44). W ujęciu wąskim elastyczność oznacza zaś zdolność do szybkich przystosowań wynikających ze zmian warunków rynkowych i technologicznych (Kwiatkowski E., 2003, s. 19). Elastyczność w skali makro, czyli elastyczność rynku pracy zawiera następujące elementy (Gawrycka M., 2007, s. 235):

- elastyczność zatrudnienia,
- elastyczność czasu pracy,
- elastyczność płac i podaży pracy.

Elastyczność zatrudnienia to zdolność przystosowania liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwie do zmieniających się warunków gospodarowania. Duży wpływ wywiera na nią zastosowanie nietypowych (atypowych) form zatrudnienia. Rozumieć ją można jako elastyczność funkcjonalną, ilościową, czasową i przestrzenną. Elastyczność funkcjonalna to szybkie zmiany zadań i funkcji pracowników w ramach organizacji. Elastyczność ilościowa polega na szybkim dostosowaniu liczby pracowników (zwiększenie i zmniejszenie) w zależności od potrzeb organizacji. Elastyczność czasowa to stosowanie zmiennego grafika godzin pracy, zaś przestrzenna oznacza swobodę miejsca

Fundacja BRK

świadczenia pracy (Jarmołowicz W., Kalinowska-Nawrotek B., 2007, s. 245).

Elastyczność czasu pracy oznacza stosowanie nietypowej organizacji czasu pracy, która może, ale nie musi wiązać się z alternatywnymi formami zawierania umowy o pracę, a pracownik pozostaje w stosunku pracy, wykonując ją często nadal na pełnym etacie w ramach ruchomego czasu pracy w ciągu dnia, tygodnia lub miesiąca, indywidualnego czasu pracy czy zmiennego wymiaru tygodniowego czasu pracy w zakładzie.

Elastyczność płac oznacza reakcję płac na sytuację na rynku pracy, wydajność pracy czy rentowność przedsiębiorstwa, która w dużej mierze zależy jednak od siły związków zawodowych.

Elastyczność podaży pracy, jako ostatnia kategoria elastyczności rynku pracy, uzależniona jest od wielu zmiennych m.in. relacji osób aktywnych zawodowo do pozostałych, poziomu płac realnych, migracji itp. Oznacza ona wrażliwość podaży pracy w szczególności na płacę, jak i zdolność przystosowania podaży do popytu na pracę, czyli mobilność pracy w aspekcie (Puzio-Wacławik B., 2007, s. 148-149):

- przestrzennym – zmiana miejsca zamieszkania;
- strukturalnym czy zawodowym – zmiana zawodu.

Wymienione powyżej elementy elastyczności uzupełnia także elastyczność popytu na pracę, czyli zdolność pracodawców do dostosowania ilości pracy potrzebnej do wykonania danej działalności do zmian warunków rynkowych, co prowadzi do racjonalnego wykorzystania zasobów pracy, niższych kosztów, a tym samym wyższej rentowności.

Początki uelastycznienia form pracy sięgają lat 80. XX w., kiedy to nastąpił spadek zatrudnienia, wzrost bezrobocia. Wysunięto wówczas tezę, iż uelastycznienie form zatrudnienia przyczyni się nie tylko do utrzymania już istniejących miejsc, ale także do powstania nowych. Wytyczne UE w zakresie zatrudnienia zachęcały kraje członkowskie do podejmowania inicjatyw i dialogu między partnerami społecznymi, aby w drodze negocjacji na różnych szczeblach, zawierały porozumienia i wdrażały różnorodne formy zatrudnienia oraz czasu pracy. Negocjacje dotyczyły jednak przede wszystkim skracania czasu pracy przy zachowaniu dotychczasowego wynagrodzenia. Francja wprowadziła 35-godzinny czas pracy, w Belgii w 2000 r. wprowadzono plan

Fundacja BFKK

globalnej reformy czasu pracy pt. „Więcej czasu dla siebie, więcej miejsc pracy dla wszystkich". Program ten umożliwiał pracownikom wybór najdogodniejszej dla siebie organizacji i wymiaru czasu pracy. Wprowadzono wówczas m.in. 38-godzinny tydzień pracy, możliwość korzystania z rocznego urlopu na podnoszenie kwalifikacji (kredyt czasowy), skrócenie czasu pracy dla pracowników powyżej 50 roku życia (mniej chętnych na wcześniejszą emeryturę, zwiększenie aktywności zawodowej). Niektóre kraje, jak Niemcy czy Holandia, na podstawie stosownych ustaw wprowadziły w 2001 r. możliwość wyboru przez pracowników dogodnego dla siebie wymiaru czasu pracy. W Polsce, w wyniku zmian w prawie pracy (Kodeks pracy, art. 25; 29^2; 129; 130; 135-151), dopuszcza się stosowanie w zasadzie wszystkich atypowych form zatrudnienia. Usankcjonowano stosowanie takich form, jak telepraca i wynajem pracowników. Wprowadzona została nowa kategoria czasowego zatrudnienia, a mianowicie zatrudnienie na czas zastępowania nieobecnego pracownika (np. przebywającego na długotrwałym zwolnieniu lekarskim). Rozszerzono ponadto możliwość, w drodze porozumienia zbiorowego lub za zgodą organizacji związkowej, stosowania w niektórych firmach tzw. przerywanego czasu pracy i wydłużenie okresu rozliczeniowego (uniknięcie wypłat za godziny nadliczbowe). Ma to znaczenie dla wszystkich przedsiębiorstw (produkcja sezonowa, wahania koniunktury, przejściowe trudności), ponieważ umożliwia ekonomiczne gospodarowanie czasem pracy. W praktyce jednak, poza umową o pracę na czas określony, umową o wykonanie określonej pracy lub pracą stałą na część etatu, inne formy zatrudnienia nie są w Polsce zbyt często stosowane (Jerzak M., 2004, s. 9-10).

Z przedstawionych rozważań wynika, iż elastyczność może mieć zatem odwołania do przepisów formalno-prawnych określających długość trwania umowy (umowa tymczasowa/na czas określony/na czas nieokreślony), godziny pracy (w pełnym wymiarze godzin/w niepełnym wymiarze godzin) lub relację między pracodawcą a pracownikiem (pracownik najemny/samozatrudniony/*outsourcing*). Z drugiej strony, elastyczność definiuje się też jako negocjacyjne lub indywidualne podejście do tradycyjnej formy zatrudnienia (w pełnym wymiarze godzin), co wiąże się z dogodną organizacją pracy albo pracą w domu. Elastyczność pracy to zindywidualizowane, podlegające negocjacjom

i zmianom warunki pracy, obejmujące przynajmniej jeden z trzech obszarów: warunki formalnoprawne, czas i miejsce (*Elastyczność pracy...*, 2007, s. 3).

Elastyczność zatrudnienia, rozumianą jako adaptacyjność podmiotów gospodarczych w zakresie zatrudnienia do warunków rynkowych, powinno zatem rozpatrywać się przede wszystkim jako elastyczność w zakresie form zatrudnienia i czasu pracy.

Do nietypowych form zatrudnienia, które prowadzą do uelastycznienia, zgodnie z literaturą przedmiotu (m.in. Jerzak M., 2004, s. 11-12; Gawrycka M., 2007, s. 236 i nast.; Jarmołowicz W., Kalinowska-Nawrotek B., 2007; Sadowska-Snarska C., 2007), zalicza się:

- kontraktowanie pracy,
- pracę tymczasową (dorywczą),
- pracę na wezwanie,
- telepracę,
- samozatrudnienie,
- zatrudnienie w częściowym wymiarze czasu pracy,
- pracę na czas określony,
- pracę na zastępstwo,
- pracę weekendową,
- wypożyczanie pracowników,
- dzielnie się pracą,
- umowy zlecenia i umowy o dzieło.

Do elastycznych form organizacji czasu pracy zalicza się natomiast takie formy organizacji pracy, które związane są ze zmiennym lub indywidualnym grafikiem pracy ułatwiającym pracodawcy lub pracownikowi dostosowanie się do okoliczności zewnętrznych. Wśród tych form można wymienić:

- zadaniowy czas pracy,
- równoważny czas pracy,
- przerywany czas pracy,
- praca w ruchu ciągłym,
- ruchomy czas pracy.

Powyższe formy elastycznego zatrudnienia i czasu pracy można rozpatrywać zarówno ze strony pracodawcy, jak i pracownika. Z uwagi na to, że przy jednych, skłonność ich wykorzystywania jest większa u pracodawców, a w przypadku innych, częściej inicjatywę wdroże-

Fundacja BFKK

niową wykazuje pracownik, dalsze omówienie elastycznych form pracy podporządkowane będzie osobno tym dwóm kontekstom, wyznaczającym obszar pracy doradców zawodowych i personalnych. W pierwszej kolejności zaprezentowano zatem formy elastycznego zatrudnienia, które są inicjowane przez pracodawcę i wynikają ze specyfiki produkcji oraz pozostają w gestii pracodawcy. Następnie opisano te formy pracy elastycznej, na które szczególną uwagę zwrócić powinni doradcy zawodowi, mający na względzie dążenie do godzenia życia zawodowego i rodzinnego. Są to formy, których stosowanie w dużej mierze zależy od inicjatywy lub pisemnego wyrażenia woli przez pracownika.

Fundacja BFKK

1.1.1. ELASTYCZNY PRACODAWCA

Elastyczność form zatrudnienia to jeden z podstawowych elementów nowoczesnych strategii zarządzania. Powinno być ono zatem rozważane jako alternatywna forma realizacji celów organizacji w stosunku do tradycyjnych form, zarówno przez menedżerów, jak i pracowników.

1.1.1.1. Outsourcing i kontraktowanie pracy

Kontraktowanie pracy łączone jest ze strategią zarządzania zwaną outsourcingiem, który oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych lub tez wydzielenie z dotychczasowej struktury organizacyjnej danego podmiotu określonej funkcji i przekazanie jej jednostce zewnętrznej. Zwykle dotyczy to zadań pomocniczych, niezwiązanych bezpośrednio z uzyskiwaniem dochodu. Współcześnie bardzo często w ten sposób pozyskiwane są usługi ochroniarskie, prawnicze, informatyczne, księgowe, utrzymywanie czystości itd. Niektóre firmy idą znacznie dalej, outsorcując np. *support* lub część produkcji. Wśród dużych zachodnich koncernów rozpowszechniła się praktyka zlecania wykonania znacznej części produkcji firmom zlokalizowanym w krajach o tańszej sile roboczej. Powyższa metoda elastycznego zatrudnienia umożliwia: optymalizację kosztów obsługi, podniesienie bezpieczeństwa organi-

zacji, przyjmowanie bez ograniczeń dodatkowych zleceń, nieponoszenie ryzyka kosztów pozyskania pracowników oraz ich szkolenia, obniżenie kosztów zarządzania kontraktem, dostęp do specjalistów z wielu dziedzin, osiągnięcie wyższej elastyczność, zmniejszenie kontroli czasu pracy, a także ograniczenie wydatków związanych z organizacją stanowiska pracy oraz utrzymaniem systemu bezpieczeństwa i higieny pracy.

1.1.1.2. Praca tymczasowa

Praca tymczasowa lub inaczej dorywcza należy do kategorii pracy nietypowej, pozwala dostosować liczbę zatrudnionych do aktualnych potrzeb pracodawców bez konieczności tradycyjnego zatrudniania i zwalniania. Charakterystyczną cechą pracy tymczasowej jest trójstronny charakter umowy, która zawierana jest pomiędzy przedsiębiorstwem zlecającym i agencją pracy tymczasowej na wykonanie określonego zakresu pracy. Agencja z kolei zleca wykonanie usług pracownikom tymczasowym dla przedsiębiorstwa zlecającego i z tego tytułu wypłaca im wynagrodzenie. Agencja otrzymuje prowizję za pośrednictwo i organizację całego procesu wykonania pracy – usługi. Przedsiębiorstwo zlecające i agencja pracy tymczasowej są związani umową o świadczenie pracy tymczasowej. Agencja natomiast z wynajmowanym pracownikiem tymczasowym może podpisać umowę o pracę bądź umowę cywilnoprawną na wykonywanie określonego zadania. Charakterystyczne jest to, że żadna umowa nie wiąże pracownika tymczasowego z przedsiębiorstwem, na rzecz którego w rzeczywistości świadczy on pracę (Gawrycka M., 2007).

1.1.1.3. Zadaniowy czas pracy

Wprowadzając zadaniowy czas pracy, pracodawca nie musi prowadzić ewidencji jego wykorzystania, a pracownikowi daje swobodę w realizacji powierzonych zadań w dowolnej i dogodnej dla siebie porze (pod warunkiem, że czas jest adekwatny do powierzonych zadań). Należy podkreślić, że w zadaniowym czasie pracy nie chodzi o powierzanie pracownikowi doraźnych zadań, np. na poszczególne dni pra-

cy, lecz konieczne jest określenie ich zakresu w akcie kreującym treść stosunku pracy, najczęściej w umowie o pracę lub w zakresie czynności danego pracownika. Zadaniowy czas pracy wprowadza się w sytuacji, gdy:

- dla danej pracy jest utrudnione lub niemożliwe precyzyjne określenie momentu jej rozpoczynania i zakończenia;
- niemożliwa jest kontrola czasu wykonywania pracy;
- praca może być wykonywana poza normalnym rytmem funkcjonowania zakładu pracy;
- wykonanie pracy zależy od zmiennych, trudnych do przewidzenia okoliczności uwarunkowań;
- zapotrzebowanie na daną pracę jest zmienne;
- decydującym czynnikiem dla wykonania pracy jest indywidualne zaangażowanie pracownika, a nie fakt jego uczestnictwa w pracy zespołowej.

Zadaniowy czas pracy powinien być stosowany tam, gdzie nie ma potrzeby ustalania sztywnych granic czasowych przebywania pracownika na terenie zakładu pracy, a z uwagi na rodzaj powierzonej mu pracy uzasadnione jest, aby on sam określał, w jakim czasie będzie realizował powierzone mu zadania. Decyzja o wprowadzeniu zadaniowego czasu pracy należy do pracodawcy. Warunkiem wprowadzenia zadaniowego czasu pracy jest uprzednie porozumienie pracodawcy z pracownikiem i uzgodnienie czasu niezbędnego do wykonania powierzonych zadań. Dla pracownika taka forma umożliwia samodzielne wykonywanie powierzonych zadań oraz elastyczny czas ich wykonania (Klucz D., 2005).

Fundacja BRPK

1.1.1.4. Praca na wezwanie

Praca na telefon lub inaczej na wezwanie umożliwia pracodawcy wezwanie pracownika do świadczenia pracy w dowolnym momencie. Jest ona często oparta na kontrakcie określającym warunki zatrudnienia lub umowie zawierającej należności oraz zobowiązania każdej ze stron. Praca taka wymaga od pracownika pełnej dyspozycyjności (Jerzak M., 2004).

1.1.1.5. Wypożyczenie pracownika

Nieodpłatne wypożyczenie pracownika stosowane jest w określonych sytuacjach, gdy przedsiębiorstwo oddaje swojego pracownika do dyspozycji innego pracodawcy bezpłatnie, najczęściej w ramach współpracy. Możliwe jest również zawieszenie dotychczasowej umowy o pracę i podjęcie jej na rzecz innego pracodawcy na podstawie porozumienia pracodawców i za zgodą pracownika. W takiej sytuacji na czas pracy u nowego pracodawcy pracownik i pracodawca zawierają terminową umowę o pracę.

1.1.1.6. Praca na zastępstwo

Praca na zastępstwo wykonywana jest przez innego pracownika przez okres długotrwałej, usprawiedliwionej nieobecności pracownika (np. choroba, urlop macierzyński lub zdrowotny). Z reguły nie jest określony czas zatrudnienia i zakończenia pracy. Rozwiązanie umowy następuje w dniu powrotu zastępowanego pracownika. Praca taka umożliwia sprawne funkcjonowanie firmy, podczas długotrwałej absencji personelu (Kodeks Pracy, art. 25).

1.1.1.7. Równoważny czas pracy

Do pracowników zatrudnionych przy dozorze mienia lub ochronie osób, a także pracowników zakładowych straży pożarnych i zakładowych służb ratowniczych stosowany może być system równoważnego czasu pracy, w którym dopuszczalne jest przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy do 24 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca (Kodeks Pracy, art. 137).

Przy pracach, które ze względu na technologię produkcji nie mogą być wstrzymane (praca w ruchu ciągłym), może być stosowany system, w którym jest dopuszczalne przedłużenie czasu pracy do 43 godzin przeciętnie na tydzień w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 4 tygodni, a jednego dnia w niektórych tygodniach w tym okresie dobowy wymiar czasu pracy może być przedłużony do 12 godzin. Za każdą godzinę pracy powyżej 8 godzin na dobę w dniu wykonywania

Fundacja BFKK

pracy w przedłużonym wymiarze czasu pracy pracownikowi przysługuje dodatek do wynagrodzenia (Kodeks Pracy, art. 138).

1.1.1.8. Przerywany czas pracy

W sytuacjach uzasadnionych rodzajem pracy lub jej organizacją może być stosowany system przerywanego czasu pracy według z góry ustalonego rozkładu, przewidującego nie więcej niż jedną przerwę w pracy w ciągu doby, trwającą nie dłużej niż 5 godzin. Przerwy nie wlicza się do czasu pracy, ale za czas jej trwania przysługuje pracownikowi prawo do wynagrodzenia w wysokości połowy wynagrodzenia należnego za czas przestoju (Kodeks Pracy, art. 139).

1.1.1.9. Umowa zlecenie i o dzieło

Umowy zlecenia stanowią atrakcyjną formę zatrudniania pracowników, ze względu na jasny i precyzyjny kształt oraz określony czas świadczenia pracy. Umowa ta nie musi być wykonana osobiście przez zleceniobiorcę ani w miejscu wyznaczonym. Nie jest również wykonywana w warunkach podporządkowania służbowego lub organizacyjnego. Umowa o dzieło daje możliwość swobodnego organizowania pracy i czasu na nią potrzebnego, zaś dla pracodawcy brak obowiązku organizacji miejsca pracy i duża możliwość wpływu na jakość pracy. Jest zawierana na wykonanie konkretnego dzieła.

1.1.1.10. *Work-sharing*

Dzielenie pracy – etatów (*work-sharing*) jest formą zatrudnienia dwóch lub większej liczby pracowników na stanowisku pracy przewidzianym przez pracodawcę dla jednego pracobiorcy. Stosowana jest ona w celu łagodzenia skutków kryzysów i jest bardzo korzystna dla pracownika, jak i pracodawcy. W okresie dekoniunktury umożliwia zatrzymanie pracowników sprawdzonych i wykwalifikowanych, zaś pracownikowi daje możliwość stabilizacji i zachowania aktywności zawodowej. *Work-sharing* jest rozwiązaniem inicjowanym zazwyczaj przez

Fundacja BCK

państwo i pracodawców, obejmując niekiedy znaczną liczbę pracowników w zakładach pracy. *Work-sharing* jest opcją przedstawianą jako reakcja na bezrobocie i metoda rozdziału bezrobocia wśród wszystkich pracowników w zakładach.

1.1.2. ELASTYCZNY PRACOWNIK

Problematyka elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy, z uwagi na silne związki między elastycznością pracy a godzeniem życia zawodowego i rodzinnego, powinna być kluczowym zagadnieniem będącym w zainteresowaniu doradców zawodowych i psychologów, udzielających porad pracownikom. Przemawiają za tym następujące argumenty:

- praca wymaga od człowieka coraz więcej czasu i zaangażowania, a życie prywatne i rodzinne pracowników jest narażone na powstawanie presji, problemów i dylematów;
- pomimo zmian społecznych i prawnych w zakresie równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy, kobiety nadal muszą brać na siebie „podwójny ciężar" związany z pracą, prowadzeniem domu i opieką nad dziećmi;
- pracujące matki obarczone są większą presją społeczną, niemniej problem „nieobecności ojca" w domu również nabiera coraz większego znaczenia;
- brak możliwości równoważenia pracy i życia rodzinnego skutkuje powstawaniem poważnych problemów społecznych: frustracji, wypalenia zawodowego, stresu, kryzysów rodzinnych, „wypadaniem" kobiet z rynku pracy, obniżeniem wzrostu demograficznego;
- uzyskiwanie równowagi między obowiązkami związanymi z pracą i rodziną wiąże się ze zmianami społecznymi i prawnymi, dlatego możliwe jest tworzenie szans służących godzeniu życia zawodowego i rodzinnego (Elastyczność pracy..., 2007, s. 3).

Dlatego też odpowiednie dobranie i wdrożenie elastycznych form zatrudnienia lub organizacji czasu pracy, z uwzględnieniem interesów i potrzeb pracownika, wydaje się być drugim aspektem pracy dorad-

Fundacja RFKK

ców zorientowanych bardziej na rozwój osobisty i zawodowy pracownika niż kontekst zarządzania jego firmą. Dlatego też opisane poniżej atypowe formy zatrudnienia wybrane zostały głównie ze względu na interes i naturalną inicjatywę pracownika poszukującego sposobów godzenia życia zawodowego z rodzinnym i osobistym.

1.1.2.1. *Job-sharing*

Dzielenie pracy lub inaczej *job-sharing* w odróżnieniu od *work-sharing* na ogół nie jest wykorzystywane w celu unikania zwolnień z pracy albo zwiększania poziomu zatrudnienia. *Job-sharing* jest alternatywnym rozwiązaniem organizacyjnym, w ramach którego obowiązki i odpowiedzialność pracownika pełnoetatowego są dzielone między dwóch zatrudnionych w niepełnym wymiarze. Każdy tego typu pracownik może być odpowiedzialny za całe stanowisko pracy i wszystkie związane z nim zadania, albo alternatywnie niektóre funkcje i zadania mogą być niezależnie przypisane jednemu z nich. Obaj pracownicy zatrudnieni w ramach systemu *job-sharing* rozliczani są z wykonania swoich zadań w ustalonym zakresie. Partnerzy pracują w różnych porach dnia, choć są takie rozwiązania, w których przez pewien czas pracują jednocześnie. Zaletą tej formy zatrudnienia jest również możliwość uczenia się od innych, wymiana pomysłów (wzajemne uczenie się) oraz wspólne organizowanie czasu, zadań i odpowiedzialności, co jest niezbędne w pracy w grupie oraz w kształceniu umiejętności kierowniczych. Praca taka umożliwia przeznaczenie większej ilości czasu na obowiązki rodzinne i sprawy osobiste – nawet w sytuacjach awaryjnych, gdyż istnieją tu większe możliwości znalezienia zastępstwa wśród osób dzielących to samo stanowisko pracy. *Job-sharing* jest często opcją kierowaną do kobiet, pragnących poświęcić więcej czasu obowiązkom rodzinnym, utrzymując jednak swoje kwalifikacje i miejsce na rynku pracy. Studenci i pracownicy pragnący podnosić swoje kwalifikacje, pracujące małżeństwa, osoby w okresie przedemerytalnym oraz ludzie rozpoczynający działalność biznesową widzą w tej opcji zwiększone możliwości prowadzenia pożądanego stylu życia. Dość często osoby pragną skorzystać z *job-sharing*, aby móc realizować swoje zainteresowania poza pracą. *Job-*

MUZEUM PRACY

sharing jest najbardziej popularny wśród profesjonalistów, gdzie postrzegany jest jako rozwiązanie zapobiegające wypaleniu zawodowemu. Coraz więcej ludzi w różnych zawodach zaczyna dostrzegać przydatność tego elastycznego rozwiązania.

1.1.2.2. Praca w niepełnym wymiarze

Praca w niepełnym wymiarze pozwala na aktywizację zawodową osób, które nie mogą pracować w pełnym wymiarze czasu pracy z uwagi na sytuację rodzinną, podnoszenie kwalifikacji czy kontynuację nauki. Jednocześnie ułatwia przedsiębiorcom dostosowanie czasu pracy pracowników do aktualnych potrzeb firmy. Zapotrzebowanie ze strony pracownika na pracę w niepełnym wymiarze uzależnione jest przede wszystkim od jego wieku i płci w powiązaniu z przyczyną obiektywną, zaś ze strony pracodawcy od wykształcenia i rodzaju obsadzonego stanowiska. Najczęściej zapotrzebowanie na taką formę pracy zgłaszają kobiety (z uwagi na chęć godzenia życia zawodowego i rodzinnego – opieka nad dziećmi), rzadziej natomiast mężczyźni (w przypadku np. kontynuowania kształcenia lub choroby). Ze względu na kryterium wieku, najchętniej taką pracę podejmują ludzie młodzi, którzy pragną dalej kontynuować naukę oraz osoby starsze z uwagi na choroby, niepełnosprawność itp. Jeżeli natomiast kryterium jest wykształcenie, to pracodawcy w niepełnym wymiarze zatrudniają raczej pracowników o średnich kwalifikacjach, rezerwując pełne etaty dla najlepszych.

1.1.2.3. Praca weekendowa

Praca weekendowa oznacza świadczenie pracy w piątki, soboty i niedziele oraz święta. System taki może być stosowany na pisemny wniosek pracownika. Dopuszczalne jest w jego ramach przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca (Kodeks Pracy, art. 144).

1.1.2.4. Ruchomy czas pracy

Ruchomy czas pracy oznacza system organizacji umożliwiający rozpoczynanie i kończenie pracy w określonych przedziałach czasowych. Drugim charakterystycznym elementem tej formy pracy jest przedział czasu (tzw. obecności obowiązkowej), w którym wszyscy pracownicy muszą być obecni w pracy. Długość i rozkład okresów obecności obowiązkowej uzależnione są od warunków i potrzeb zakładu pracy, kategorii pracowników objętych systemem oraz rodzaju wykonywanej pracy. Wprowadzenie takiego systemu uwarunkowane jest pisemnym wnioskiem pracownika. Ułatwia on godzenie pracy z życiem pozazawodowym pracowników, nie stwarza także przymusu zmiany zachowań – pracownik może przychodzić do pracy w tym samym czasie co dotychczas lub zmienić godziny przyjść (Sadowska-Snarska C., 2007).

Fundacja PARK

1.1.2.5. Indywidualny rozkład czasu pracy

Indywidualny rozkład czasu pracy stosuje się wówczas, gdy wykonywanie pracy w dotychczasowych godzinach staje się dla pracownika utrudnione czy wręcz niemożliwe. Wynikać to może z różnych okoliczności i najczęściej polega na dostosowaniu do jego potrzeb godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy. Ustalany jest on na pisemny wniosek pracownika (Kodeks Pracy, art. 142).

1.1.2.6. Telepraca

Do coraz bardziej popularnych form pracy związanych z uelastycznieniem miejsca jej wykonywania zaliczamy telepracę. Jest to forma organizacji pracy polegająca na wykonywaniu przez zatrudnionych obowiązków służbowych poza tradycyjnym miejscem pracy przy pozostawaniu przez nich w kontakcie z macierzystym biurem dzięki technicznym środkom telekomunikacji i zdalnemu dostępowi do sieci komputerowej (Serwis internetowy Telepraca). Pomysł telepracy zrodził się wraz z rozwojem nowych technologii telekomunikacyjnych i informatycznych. Jest to forma organizacji i wykonywania pracy przy

wykorzystaniu technologii informatycznej w kontekście umowy o pracę lub stosunku pracy. Miejsce wykonywania pracy w przypadku tej formy znajduje się poza przedsiębiorstwem, na rzecz którego jest ona świadczona. Wiąże się to nie tylko ze zmianą miejsca wykonywania pracy, ale także zmianą sposobu organizacji i wykonywania zadań składających się na procesy pracy. Pracownik wykonuje zlecone zadania na zewnątrz przedsiębiorstwa i rozliczany jest z nich przez pracodawcę. Można wyróżnić kilka rodzajów telepracy: telepraca domowa (pracownik wykonuje pracę w domu); telepraca mobilna (pracownik większość pracy wykonuje w siedzibach klientów przedsiębiorstwa); telecentra (praca zespołowa zorganizowana w formie wirtualnych biur); telechatki i telewioski (telecentra zlokalizowane na terenach wiejskich); telepraca „zamorska" (prowadzona poza terenem zamieszkania). Taka forma pracy daje szansę zatrudnienia niepełnosprawnym, umożliwia elastyczną pracę, zwiększa szanse zatrudnienia, szczególnie dla osób obarczonych rodziną albo dojeżdżających, zwiększa wpływ pracownika na rozkład pracy w ciągu dnia, pomaga w równoważeniu pracy z obowiązkami pozazawodowymi, zwiększa satysfakcję z wykonywanych zadań, przybliża usługi publiczne do klienta w układzie przestrzennym, a także daje możliwości szerszej rekrutacji pracowników bez ograniczeń geograficznych.

Projekt BFKK

1.1.2.7. Samozatrudnienie

Samozatrudnienie polega na wykonywaniu prac prostych lub wysoko specjalistycznych przez osoby pracujące na własny rachunek. Odbywa się to poprzez wydzielenie części zadań wykonywanych w przedsiębiorstwie i przekazanie ich do podmiotów zewnętrznych. W związku z tym, że samozatrudnienie polega na świadczeniu usług przez samodzielny podmiot prowadzący działalność gospodarczą nie stosuje się wobec niego prawa pracy, ale prawo cywilne. Samozatrudnienie jest dobrą formą w przypadku braku możliwości znalezienia zatrudnienia oraz potrzebie łączenia kilku stanowisk w jednym. Wyzwala u pracownika przedsiębiorczość i odpowiedzialność za wykonanie pracy na własny rachunek.

Opisane powyżej formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy posiadają zarówno zalety dla pracowników, jak i pracodawców. Powodzenie ich wprowadzenia w dużej mierze zależy od strategii zarządzania w organizacji oraz celów, jakie stawiane są do realizacji. Sukces uzależniony jest także od świadomości pracowników, którzy powinni posiadać wiedzę dotyczącą tego, co mogą osiągnąć, świadcząc pracę w danej formie zatrudnienia. Nie do przecenienia jest zatem rola doradców zawodowych i personalnych, którzy powinni uświadamiać swoich klientów w zakresie pozytywnych i negatywnych aspektów poszczególnych form zatrudnienia oraz łączyć poszukujących pracy z potencjalnymi pracodawcami.

Fundacja PRM

1.2. PLUSY I MINUSY ELASTYCZNYCH FORM PRACY

Elastyczne formy zatrudnienia uważane są za sprzyjające osiąganiu równowagi pomiędzy życiem rodzinnym a zawodowym. Pracodawca powinien jednakże zdawać sobie sprawę z problemów, które mogą się pojawić przy ich wdrożeniu w zakładzie pracy. Typowym przykładem pracy wykonywanej poza przedsiębiorstwem jest telepraca lub praca w domu. Telepracownik wykonuje swoje obowiązki częściowo lub w całości w domu. W takiej sytuacji pracodawca jest zmuszony do zarządzania jego pracą w sposób nieosobisty, często za pośrednictwem takich środków komunikacyjnych, jak telefon lub poczta elektroniczna. Mając ograniczoną możliwość komunikowania się oraz nadzoru i kontroli, pracodawca zarządza pracownikiem, dając mu duży „kredyt zaufania”. Ponadto, ich wzajemne oczekiwania i wyobrażenia co do realizacji zawodowych zadań nie zawsze odpowiadają rzeczywistości. Innym przykładem problemu, który może pojawić się podczas wykonywania telepracy jest organizacja stanowiska pracy. Często narzędzia pracy, które pracodawca przekazuje pracownikowi są poza osobistym zasięgiem jego nadzoru, czyli nie jest on pewien, czy pracownik używa ich w odpowiedni sposób. Zatrudnienie osoby w formie telepracy może wiązać się z odczuwaniem przez niego braku kontaktu z pracodawcą. Pracodawca powinien zadbać zatem o umoż-

liwienie takiego kontaktu. Osoby pracujące często jako telepracownicy odczuwają bowiem izolację oraz poczucie pozostawienia samych sobie. Wymogiem świadczenia pracy w tej formie jest wyposażenie odpowiednio stanowiska pracy oraz zapewnienie wszelkich niezbędnych konserwacji i przeglądów sprzętu, będącego fizycznie poza siedzibą firmy.

Praca, która jest wykonywana w niepełnym wymiarze czasu pracy powodować może konflikty pomiędzy pracownikami zatrudnionymi w tej formie a wykonującymi obowiązki tradycyjnie. Sytuacja taka wymuszać będzie na pracodawcy kształtowanie umiejętności rozwiązywania problemów oraz szybkiego podejmowania decyzji, ponieważ on jako zarządzający organizacją może występować w roli mediatora. Praca w niepełnym wymiarze może powodować, że pracownicy będą uważali, że podział obowiązków jest niesprawiedliwy, np. niektórzy mają ich zbyt wiele, a inni zbyt mało. Podobny problem może ujawnić się przy innej formie pracy elastycznej – dzieleniu pracy (*job-sharing*), gdzie praca jest podzielona między większą liczbę pracowników. Dlatego też, w zarządzaniu pracownikami zatrudnionymi w taki sposób, istotne jest dopracowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem precyzyjnego określenia przez pracodawcę zakresu obowiązków i sposobu ich realizacji.

Innym przykładem zagrożenia, z którego pracodawca powinien sobie zdawać sprawę, a które może pojawić się przy stosowaniu elastycznych form zatrudnienia, jest przekazywanie przez pracowników tajemnic zawodowych (transfer *know-how*). Pojawić się ono może przy stosowaniu zatrudnienia tymczasowego lub pracy dorywczej, a także przy zatrudnieniu w oparciu o umowy cywilnoprawne. Wskazane jest, aby pracodawca, zatrudniając pracownika sezonowo, pamiętał o zabezpieczeniu się przed wypłynięciem z przedsiębiorstwa informacji, które są istotne dla funkcjonowania jego firmy. Taką możliwość daje odpowiednio sformułowana umowa między pracodawcą, a agencją zatrudnienia oraz umieszczenie pracownika na takim stanowisku pracy, gdzie dostęp do informacji firmy jest utrudniony lub nie ma zagrożenia wypłynięcia informacji z firmy. Pracodawcy, aby uniknąć takich sytuacji, korzystać powinni ze sprawdzonych agencji i pracowników posiadających referencje. Najczęściej jednak osoby zatrudniane w tej formie zajmują niskie stanowiska i nie posiadają dostępu

Fundacja BHK

do informacji kluczowych. Ponadto, zatrudnienie pracownika w takiej formie, może skutkować jego niskim zaangażowaniem się w realizację obowiązków oraz niską integracją z zespołem pracowniczym. Praca tymczasowa nierozerwalnie łączy się z małym stopniem integracji pracowników i pracodawca powinien zdawać sobie sprawę, iż nie jest to spowodowane złą wolą pracownika.

Praca na wezwanie (praca na telefon) jest z pewnością formą sprzyjającą godzeniu życia rodzinnego z zawodowym, jednak może powodować takie problemy, jak: zbyt długie oczekiwanie na wezwanie do pracy, dylemat, czy za czas pozostawania przez pracownika do dyspozycji pracodawcy powinien on otrzymywać wynagrodzenie (Sadowska-Snarska C., 2007, s. 31) oraz w jakiej sytuacji i do jakich zadań można wzywać pracownika. Są to zagadnienia, które powinny być bardzo dobrze sprecyzowane w umowie o współpracy. Wskazane jest, aby swoje propozycje przedstawiali zarówno pracodawca, jak i pracownik.

Problem związany z zakresem zadań oraz formą ich wykonania może pojawić się przy stosowaniu takich formach elastycznego zatrudnienia, jak: ruchomy, zadaniowy, równoważny, przerywany i indywidualny czas pracy oraz system skróconego tygodnia pracy i praca weekendowa. Każdy z tych typów zmusza pracodawcę do zarządzania pracą pracownika w sposób nieosobisty, często za pośrednictwem takich środków komunikacyjnych, jak telefon lub poczta elektroniczna (ponieważ pracownik wykonuje część swoich obowiązków poza zakładem pracy). Ponadto, realizacja zadań w formie innej niż tradycyjna może być powodem konfliktów między pracownikami. Pracownicy zatrudnieni w formie tradycyjnej, nie widząc wykonywania pracy przez osoby zatrudnione w formie elastycznej, mogą uważać ich pracę za nierzetelną oraz sądzić, że pracują oni w taki sposób, aby uniknąć nadmiaru pracy i „zrzucić" ją na nich.

W tabelach syntetycznie zaprezentowano zalety i wady stosowania elastycznych form pracy z punktu widzenia pracownika i pracodawcy.

Egzemplarz BEZPŁATNY

KONTRAKTOWANIE PRACY	
	PRACODAWCA
PLUS	• optymalizacja kosztów obsługi • podniesienie bezpieczeństwa organizacji • przyjmowanie bez ograniczeń dodatkowych zleceń • nieponoszenie ryzyka kosztów pozyskania pracowników oraz ich szkolenia • niskie koszty zarządzania kontraktem • dostęp do specjalistów z wielu dziedzin • wysoka elastyczność • ograniczenie wydatków związanych z organizacją stanowiska pracy, systemu bezpieczeństwa i higieny pracy
MINUS	• zmniejszenie kontroli czasu pracy • niewystarczający stopień znajomości firmy przez usługodawcę, powodujący niedostosowanie oferowanych świadczeń do jej specyfiki • małe doświadczenie menedżerów polskich firm związane ze współpracą z firmami outsourcingowymi • nieumiejętność zawierania tego rodzaju umów i skutecznego egzekwowania ich realizacji • konieczność zatrudniania wewnątrz firmy osoby nadzorującej realizację usług outsourcingowych • trudności z egzekwowaniem jakości oferowanych usług
	PRACOWNIK
PLUS	• wysoka elastyczność • mniejsza kontrola czasu pracy pracownika • rozliczanie za efekty pracy • możliwość pracy na wysoko specjalistycznym stanowisku w wielu firmach
MINUS	• zmniejszenie kontroli czasu pracy • niewystarczający stopień znajomości firmy przez usługodawcę, powodujący niedostosowanie oferowanych przez niego świadczeń do specyfiki organizacji • obniżenie poziomu oferowanych usług • brak kontaktu ze zleceniodawcą zewnętrznym

Egzemplarz prywatny

PRACA NA WEZWANIE	
	PRACODAWCA
PLUS	• pozwala pracodawcy wezwać pracownika do świadczenia pracy w dowolnym momencie
MINUS	• możliwość niestawiennictwa pracownika na wezwanie • ograniczona liczba zawodów, w których można zastosować tę formę
	PRACOWNIK
PLUS	• możliwość godzenia życia zawodowego i rodzinnego
MINUS	• praca wymagająca od pracownika pełnej dyspozycyjności • brak gwarancji wezwań i pracy oraz brak identyfikacji z firmą

Fundacja BFKK

PRACA DORYWCZA	
	PRACODAWCA
PLUS	• przeniesienie obowiązku rekrutacji na wyspecjalizowane firmy • szybka możliwość znalezienia pracownika w przypadku nieoczekiwanych zdarzeń • obniżenie kosztów związanego z zatrudnieniem pracownika z uwagi, iż najczęściej ma on wykonać jednorazowe zadanie
MINUS	• możliwość zatrudnienia niewłaściwej osoby • możliwość wyniesienia *know-how* firmy • brak zintegrowania pracownika z zespołem
	PRACOWNIK
PLUS	• możliwość pracy u wielu pracodawców • możliwość podreperowania domowego budżetu • możliwość godzenia życia zawodowego i rodzinnego • utrzymanie kontaktu z rynkiem pracy
MINUS	• brak pełnego zaufania ze strony pracodawcy • brak zintegrowania z zespołem • brak „stałej" posady i związanych z tym świadczeń

Fundacja FKK

ZADANIOWY CZAS PRACY	
	PRACODAWCA
PLUS	• brak konieczności prowadzenia przez pracodawcę ewidencji wykorzystania czasu pracy • zwiększenie efektywności pracowników • podniesienie identyfikacji pracowników z celami strategicznymi firmy • określenie zakresu tych zadań w akcie kreującym treść stosunku pracy
MINUS	• nieracjonalne wykorzystanie czasu przez pracownika • konieczność prowadzenia precyzyjnych systemów oceny pracowników i rozliczania z powierzonych zadań • brak wywiązania się z powierzonych zadań
	PRACOWNIK
PLUS	• możliwość świadczenia pracy poza normalnym rytmem funkcjonowania zakładu pracy • brak potrzeby ustalania sztywnych granic czasowych przebywania pracownika na terenie zakładu pracy • możliwość samodzielnego ustalania przez pracownika harmonogramu realizacji powierzonych do wykonania zadań • o wykonaniu pracy decyduje indywidualne zaangażowanie pracownika a nie fakt jego uczestnictwa w pracy zespołowej • swoboda w realizacji powierzonych zadań w dowolnej i dogodnej dla siebie porze (pod warunkiem że czas jest adekwatny do powierzonych zadań) • możliwość samodzielnego wykonywania powierzonych zadań oraz elastyczny czas ich realizacji • możliwość godzenia życia zawodowego i rodzinnego
MINUS	• brak pełnego zaufania ze strony pracodawcy • brak zintegrowania z zespołem • zmienne zapotrzebowanie na daną pracę • brak gwarancji i stabilności pracy • brak stałej posady i związanych z tym świadczeń pracowniczych

Fundacja BFKK

WYPOŻYCZENIE PRACOWNIKA	
	PRACODAWCA
PLUS	• jasno określone ramy czasowe pracy • bezpłatne pozyskanie odpowiedniego fachowca
MINUS	• brak integracji pracownika z zespołem • brak możliwości nawiązania z pracownikiem długotrwałego stosunku pracy
	PRACOWNIK
PLUS	• możliwość zdobycia nowego doświadczenie • poznawanie kultury organizacyjnej innych firm
MINUS	• oddelegowanie do innego pracodawcy • możliwość wystąpienia problemu z aklimatyzacją

Fundacja BFKK

PRACA NA ZASTĘPSTWO	
	PRACODAWCA
PLUS	• umożliwia sprawne funkcjonowanie firmy, podczas długotrwałej absencji personelu
MINUS	• brak integracji pracownika z firmą, gdyż pracuje na zastępstwo
	PRACOWNIK
PLUS	• możliwość zdobycia nowego doświadczenia • możliwość pracy w ciekawym miejscu
MINUS	• z reguły nieokreślony czas zatrudnienia i zakończenia pracy • możliwość wystąpienia problemu z aklimatyzacją • rozwiązanie umowy następuje w dniu powrotu zastępowanego pracownika

Fundacja BFKK

RÓWNOWAŻNY CZAS PRACY	
	PRACODAWCA
PLUS	• umożliwienie sprawnego funkcjonowanie firmy, uzależnione cyklem produkcyjnym • obniżenie kosztów pracy pracownika, którego charakter pracy wymaga czasowo większego zaangażowania niż ośmiogodzinny okres pracy
MINUS	• utrudnione rozliczanie czasu pracy
	PRACOWNIK
PLUS	• umożliwia wykorzystanie przerw pomiędzy dyżurami na załatwienie spraw rodzinnych, przez co zwiększa się możliwość godzenia życia zawodowego i rodzinnego
MINUS	• wydłużony czas pracy, zmęczenie • brak unormowanego, stabilnego grafiku pracy • wysoka i zmienna dyspozycyjność uniemożliwiająca podejmowanie stałych terminowo zobowiązań poza pracą

Fundacja BFKK

UMOWA ZLECENIE LUB O DZIEŁO	
	PRACODAWCA
PLUS	• brak obowiązku organizacji miejsca pracy i duża możliwość wpływu na jakość pracy • jasny i precyzyjny kształt oraz określony czas świadczenia pracy
MINUS	• zawieranie umów na wykonanie konkretnego dzieła • normy czasowe jasno precyzujące czas pracy • możliwość niestawiennictwa pracownika na wezwanie
	PRACOWNIK
PLUS	• możliwość elastycznego operowania czasem
MINUS	• brak świadczeń pracowniczych

Fundacja BFKK

WORK – SHARING	
	PRACODAWCA
PLUS	• umożliwia łagodzenie skutków kryzysów • obniża koszty pracy • umożliwia uniknięcie zwolnień grupowych • pozwala na budowę wizerunku społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez sprawiedliwe rozłożenie na większą grupę osób kosztów kryzysu firmy • zwiększa wydajności pracy na jednym stanowisku • umożliwia zatrzymanie pracowników sprawdzonych i wykwalifikowanych
MINUS	• możliwość wystąpienia braku jasno sprecyzowanego zakresu odpowiedzialności • trudności w ocenie i motywowaniu pracowników związanych z jednym stanowiskiem pracy obsługiwanym przez kilku pracowników
	PRACOWNIK
PLUS	• możliwość zachowania aktywności zawodowej • często jest to ostateczna forma utrzymania pracy
MINUS	• ewentualny brak jasno sprecyzowanego zakresu odpowiedzialności • ograniczone możliwości awansu i poczucie zagrożenia stabilności • rozmycie odpowiedzialności i poczucie niskiej przydatności w firmie • spadek motywacji • obniżenie identyfikacji z firmą

Fundacja BF-KK

JOB – SHARING	
	PRACODAWCA
PLUS	• umożliwienie zatrzymania pracowników sprawdzonych i wykwalifikowanych
MINUS	• trudności w jasnym sprecyzowaniu zakresu odpowiedzialności
	PRACOWNIK
PLUS	• odpowiedzialność za całe stanowisko pracy i wszystkie związane z nim zadania, albo alternatywnie niektóre funkcje i zadania mogą być niezależnie przypisane jednemu z nich • rozliczanie pracownika z wykonania jego zadań w ustalonym zakresie • praca partnerów w różnych porach dnia, chociaż występują takie rozwiązania, w których obaj partnerzy pracują przez pewien czas jednocześnie • możliwość uczenia się od innych • możliwość wymiany pomysłów (wzajemne uczenie się) oraz wspólnego organizowania czasu, zadań i odpowiedzialności, co jest niezbędne w pracy w grupie i kształceniu umiejętności kierowniczych • możliwość przeznaczanie większej ilości czasu na obowiązki rodzinne i sprawy osobiste – nawet w sytuacjach awaryjnych, gdyż istnieją tu większe możliwości znalezienia zastępstwa wśród osób dzielących to samo stanowisko pracy • pozwala na utrzymanie swoich kwalifikacji i miejsca na rynku pracy • zwiększone możliwości realizacji celów osobistych dla studentów, pracowników podnoszących swoje kwalifikacje, pracujących małżeństw, osób w okresie przedemerytalnym oraz ludzi rozpoczynający działalność biznesową • możliwość realizowania swoich zainteresowań poza pracą • zapobiega wypaleniu zawodowemu
MINUS	• niższe zarobki, gdyż jest to praca w niepełnym wymiarze godzin

Fundacja PRK

PRACA W NIEPEŁNYM WYMIARZE CZASU	
	PRACODAWCA
PLUS	• ułatwianie przedsiębiorcom dostosowania czasu pracy pracowników do aktualnych potrzeb firmy
MINUS	• generuje konflikty w pracy powodowane ograniczoną współpracą i różnym podziałem zadań
	PRACOWNIK
PLUS	• umożliwia aktywizację zawodową osób, które nie mogą pracować w pełnym wymiarze czasu pracy z uwagi na sytuację rodzinną, podnoszenie kwalifikacji czy kontynuację nauki
MINUS	• częste konflikty pracownicze między pełno- a półetatowcami • obniżenie poziomu świadczeń pracowniczych, w tym urlopu • mniejsze zarobki niż w przypadku pracy na pełen etat

Fundacja BFKK

PRACA WEEKENDOWA	
	PRACODAWCA
PLUS	• możliwość uzupełnienia kadry przez osoby pracujące w weekendy
MINUS	• konieczność zapewnienia pracownikom dni wolnych
	PRACOWNIK
PLUS	• wolny czas od poniedziałku do czwartku, umożliwiający pracę u innych pracodawców oraz godzenie życia rodzinnego z zawodowym
MINUS	• praca w święta i dni wolne • weekendy są często jedynym momentem wspólnego funkcjonowania rodziny, dlatego też ten charakter organizacji pracy może powodować wysokie koszty rodzinne i towarzyskie

Kopiacja BFKK

RUCHOMY CZAS PRACY	
	PRACODAWCA
PLUS	• możliwość elastycznego dopasowania się do potrzeb klientów
MINUS	• możliwość ustalenia długości i rozkładu okresów obecności obowiązkowej w zależności od warunków i potrzeb firmy • skrócony czas pracy do 4 godzin dla wszystkich zatrudnionych w firmie
	PRACOWNIK
PLUS	• możliwość dostosowania godzin pracy do życia rodzinnego • możliwość samodzielnego podejmowania decyzji o godzinach pracy
MINUS	• występowanie braku stabilnego harmonogramu pracy utrudniającego podejmowanie zobowiązań poza pracą

Fundacja BFKK

INDYWIDUALNY ROZKŁAD CZASU PRACY	
	PRACODAWCA
PLUS	• zadowolenie pracownika wynikające z wpływu na czas i organizację czasu pracy
MINUS	• praca w innych godzinach niż pozostała część załogi może powodować obniżenie integracji oraz faworyzowanie
	PRACOWNIK
PLUS	• wykonywanie pracy w dotychczasowych godzinach staje się dla pracownika utrudnione • możliwość optymalnego dopasowania pracy do zobowiązań poza pracą
MINUS	• mniejsza integracja z zespołem

Fundacja BFKK

TELEPRACA	
	PRACODAWCA
PLUS	• możliwości szerszej rekrutacji pracowników bez ograniczeń geograficznych • przybliżanie usług publicznych do klienta w układzie przestrzennym • możliwość współpracy ze specjalistami spoza miejsca siedziby firmy, spoza miasta i kraju • możliwość zatrudniania dużej liczby osób bez posiadania biura • obniżenie kosztów związanych z utrzymanie stanowiska pracy
MINUS	• miejsce wykonywania pracy znajduje się poza firmą, co skutkuje mniejszą kontrolą wykonywania pracy • brak bezpośredniego nadzoru nad pracownikiem • konieczność dostarczenia sprzętu i jego konserwacji • zmiana sposobu organizacji i wykonywania zadań składających się na procesy pracy
	PRACOWNIK
PLUS	• szansa zatrudnienia dla niepełnosprawnych • umożliwia elastyczną pracę • zwiększa szansę zatrudnienia, szczególnie dla osób obarczonych rodziną lub dojeżdżających • zwiększenie wpływu pracownika na rozkład pracy w ciągu dnia • pomaga pracownikom w równoważeniu pracy z obowiązkami pozazawodowymi • umożliwienie współpracy z wieloma firmami • umożliwienie współpracy z firmami spoza miejsca zamieszkania a nawet z innego kraju • obniżenie kosztów dojazdów do pracy • zwiększenie satysfakcję z pracy
MINUS	• brak integracji z zespołem • brak nadzoru pracy • rozluźnienie kontaktów z pracodawcą • zanik relacji towarzyskich ze współpracownikami • trudność z podziałem czasu na czas zawodowy i rodzinny,

Fundacja BFK

SAMOZATRUDNIENIE	
	PRACODAWCA
PLUS	• przekazywanie wykonywania prac prostych lub wysoko specjalistycznych przez osoby pracujące na własny rachunek • wydzielenie części zadań wykonywanych w przedsiębiorstwie na podmioty zewnętrzne • obniżenie kosztów pracowniczych • ułatwienie możliwości zwolnienia pracownika poprzez rozwiązanie kontraktu • stosowanie prawa cywilnego a nie prawa pracy
MINUS	• możliwość podjęcia pracy z innym partnerem przez dobrych pracowników • usamodzielnienie pracownika zmniejszające możliwość ingerencji w sposób wykonania pracy oraz jej standard • brak możliwości wykorzystania walorów pracy zespołowej i obniżona kontrola pracy • możliwość monitorowania pracy i kontrolowania jej wydajności • zwiększone ryzyko przejęcia wiedzy firmy i wykorzystania jej w działalności na własny rachunek
	PRACOWNIK
PLUS	• możliwość godzenia życia zawodowego i rodzinnego • kształtowanie samodzielności i odpowiedzialności • rozwijanie przedsiębiorczości • możliwość samodzielnego ustalania czasu i rodzaju pracy
MINUS	• konieczność posiadania własnej działalności gospodarczej • odpowiedzialność za zdobycie zleceń • występowanie kosztów związanych z założeniem i prowadzeniem formy • brak przywilejów pracowniczych, takich jak w przypadku umowy o pracę • niskie możliwości pracy zespołowej, praca samodzielna • zagrożenie finansowe związane z rozliczaniem działalności

Biblioteka PBKK

Fundacja BFKK

life

życie

Fundacja BFKK

Poradnictwo psychologiczne w aspekcie godzenia życia zawodowego i rodzinnego skupiać się może zarówno wokół pracownika, uwzględniając jego ludzki, osobowościowy, osobisty czy prywatny aspekt lub wokół rodziny, jako systemu lub naturalnego obszaru sporu pomiędzy tym, co zawodowe i rodzinne. Zważywszy na fakt, iż kontekst pracownika jest standardowym obszarem działań doradcy zawodowego, który w większości przypadków jest także z wykształcenia psychologiem, specjalizacja poradnictwa psychologicznego, traktowanego tu jako trzecia siła doradztwa na rzecz elastycznych form pracy, powinno skupiać się z konieczności na rodzinie. Z drugiej strony, rodzina symbolizuje osobisty, prywatny, a nawet intymny obszar życia pracownika, równoważący jego aktywność zawodową.

Dlatego też ta część poradnika koncentruje się na wsparciu rozwoju osobistego człowieka oraz pomocy psychologicznej w momencie, w którym rozwój ten jest zagrożony z uwagi na obowiązki zawodowe. Poradnictwo psychologiczne, dopełniające poradnictwo zawodowe i personalne, zajmować się zatem powinno tym, co osobiste i prywatne w trudnej kompozycji równowagi życiowej.

Poniższe rozważania dotyczyć będą praktycznego wymiaru pomagania ludziom w harmonijnym rozwoju. Pierwsze części poradnika koncentrowały się na rolach doradcy personalnego, zatrudnianego przez pracodawcę, oraz roli doradcy kariery, którego najczęściej zatrudnia instytucja pomocowa. W tej części będzie natomiast podjęta próba ukazania, jak role te może zintegrować psycholog, zatrudniony bezpośrednio przez klienta, który pragnie rozwijać się harmonijnie w zgodzie ze swoimi ambicjami, możliwościami, jak i wyznawanymi wartościami, a także wymaganiami otoczenia. Wstęp dotyczy ogólnego rozumienia pomocy psychologicznej oraz związanej z tym roli trenera osobistego dla osób pracujących lub/i chcących zmienić swoją sytuację zawodową i życiową. Następnie omówione zostaną wybrane zagadnienia związane z praktyką pomocy psychologicznej udzielanej

Fundacja BFKK

osobom pracującym, między innymi z uwzględnieniem możliwości wykorzystania elastycznych form pracy.

2.1. PORADNICTWO PSYCHOLOGICZNE

Termin pomoc psychologiczna obejmuje szerokie spektrum oddziaływań psychologów. Można rozumieć ją jako szczególny rodzaj czynności oraz relacji społecznej o charakterze profesjonalnym. Wszelkie działania psychologa udzielającego pomocy nastawione są na dobro drugiego człowieka lub grupy ludzi, zaspokojenie ich potrzeb i spowodowanie korzystnych zmian w życiu.

Do form pomocy psychologicznej można zaliczyć między innymi: psychoterapię, interwencję kryzysową, rehabilitację, psychoprofilaktykę, promocję zdrowia, poradnictwo i treningi umiejętności. Podział ten ułatwia niewątpliwie ich opis i analizę, jednak w praktyce psychologa wszystkie te formy oddziaływań psychologicznych przenikają się i uzupełniają. Ze względu na przeznaczenie niniejszej publikacji zaprezentowane zostaną te z nich, które stanowiły główne narzędzie oddziaływań w kontakcie z uczestnikami projektu poświęconego godzeniu życia zawodowego i rodzinnego, czyli szeroko rozumianego poradnictwa psychologicznego.

Poradnictwo psychologiczne to forma pomocy osobom zdrowym, przeżywającym kłopoty w adaptacji do nowych sytuacji, kryzysy rozwojowe lub inne trudności osobiste. Takie problemy ujawniają się najczęściej wtedy, gdy ludzie doświadczają jakiejś zmiany życiowej. Może to być zmiana pracy, szkoły, ale też związana z podejmowaniem nowych ról życiowych, np. rodzica, dziadka, a także sytuacja wypadania z ról, jak wówczas, gdy odchodzi się na emeryturę lub traci pracę. Podsumowując, są to takie sytuacje, które powodują przeciążenie emocjonalne, zniechęcenie, wątpliwości. Pomoc psychologiczna może się wtedy wiązać z udzieleniem wsparcia psychologicznego, porady czy też z pracą nad poszukiwaniem bardziej efektywnych rozwiązań. Poradnictwo może również spełniać bardzo ważną rolę wspomagającą ludzi w kierowaniu ich własnym rozwojem oraz uczyć, jak rozwiązywać konkretne, trudne problemy, które stały się źródłem wewnętrz-

PRZEDRUK

nych konfliktów czy kryzysów. Tak pojmowane poradnictwo nie polega na udzielaniu konkretnych porad wskazujących, co klient ma zrobić. Powinno natomiast nauczyć i ułatwiać refleksję nad samym sobą i tym, jak rozwiązywać aktualne problemy. Jednocześnie celem poradnictwa, jest ukierunkowanie na rozwój osobisty, tak aby klient był bardziej świadom własnych potrzeb i mógł podjąć odpowiedzialność za swoje życie oraz samodzielnie kierować własnym rozwojem.

Klient powinien poznać i zrozumieć siebie, własną osobowość, funkcjonowanie, ale też i swoje problemy oraz ograniczenia. Dopiero przyjrzenie się sobie i analiza problemu pozwoli na poszukiwanie konkretnych rozwiązań. Poradnictwo w odróżnieniu od psychoterapii jest procesem krótkotrwałym, trwającym najczęściej do kilkunastu spotkań. Ich tematem może być wszystko, co wiąże się z codziennym funkcjonowaniem człowieka: problemy osobiste, rodzinne, zawodowe, decyzyjne, adaptacyjne, rozwojowe, egzystencjalne, religijne, społeczne itp.

Poradnictwo może się również wiązać z pomaganiem bliskim i rodzinie osób, które mają jakieś problemy, może również pełnić funkcję profilaktyczną, czyli służyć zapobieganiu problemom, chorobom, konfliktom. Poradnictwo psychologiczne ma przede wszystkim służyć pomaganiu klientom w osiąganiu satysfakcji z życia i wspomagać potrzebę samorealizacji przy zachowaniu równowagi życiowej (Grzesiuk L., 1998).

Egzemplarz PKKK

2.1.1. PROBLEMATYKA POMOCY PSYCHOLOGICZNEJ DLA PRACOWNIKÓW

Współczesny świat stawia przed człowiekiem bardzo wysokie wymagania. Dynamika i dostęp do wiedzy ogólnej i specjalistycznej sprawia, że jednym z podstawowych wyzwań dla współczesnych ludzi jest nabycie umiejętności lepszego korzystania z własnego potencjału oraz stałe uczenie się, pogłębianie własnej wiedzy, zmiany zawodu i nabywanie nowych kompetencji. Szkoła i rodzina nie zawsze dają możliwości przygotowania się do tych wyzwań, dlatego też liczni uczący się i pracujący poszukują specjalistów, którzy pomogliby im

w tych zadaniach. Należą do nich między innymi trenerzy rozwoju osobistego.

2.1.1.1. Zadania trenera osobistego

Podstawowym zadaniem trenera osobistego w pomocy psychologicznej dla pracownika jest pomoc we wzmacnianiu i udoskonalaniu jego działania, poprzez refleksję nad tym, jak stosuje on konkretne umiejętności oraz wiedzę w swoim życiu zawodowym i rodzinnym. Opiera się to na założeniach dotyczących rozumienia rozwoju osobistego jako wkraczania ponad poziom, na jakim człowiek znajduje się obecnie. Rozwój jako nieprzerwany proces wzrostu i uczenia się jest koniecznością wynikającą choćby z faktu, że otaczający nas świat zewnętrzny ciągle się zmienia i stawia nowe wyzwania. Jest on związany z ciągłym zdobywaniem nowej wiedzy, umiejętności i zachowań albo na modyfikowaniu tych, którymi się już dysponuje (Thorpe S., Clifford J., 2006).

Doradztwo może więc być jednym z narzędzi, którego można użyć, aby pomóc innym odkrywać i lepiej wykorzystywać swoje zasoby oraz możliwości. Trener osobisty powinien pamiętać, że ludzie odczuwają lęk przed zmianą, nawet jeżeli w przyszłości ma ona przynieść pozytywne efekty. Jest to ważne, gdyż proponując jakieś nowe rozwiązania, należy uwzględnić ten naturalny opór, pozwalając klientowi na swobodną adaptację do nowych sytuacji. Trener osobisty powinien posiadać wiedzę o funkcjonowaniu człowieka, o zasadach uczenia się i adaptacji do zmian. Tym bardziej, że rozwój to szeroko pojęty proces uczenia się i zmiany postaw. Znajomość zagadnień dotyczących tego tematu jest więc ważnym narzędziem w rękach trenera. Doradztwo jest procesem zastanawiania się przez klienta nad własnym działaniem w konkretnym obszarze przy pomocy obiektywnej osoby, znającej daną problematykę. Trener osobisty powinien w pierwszej kolejności skupiać się na wykorzystywaniu wiedzy i zasobów, które klient już posiada, ale o nich nie wie lub nie potrafi z nich skorzystać, a dopiero w następnej kolejności można koncentrować się na uczeniu go nowych umiejętności.

Publikacja BEZPŁATNA

Zadaniem trenera jest pomoc w zintegrowaniu nowych doświadczeń i zaadoptowaniu ich do potrzeb klienta, również w zgodzie z jego wartościami. Praca z klientem w zgodzie z nimi jest bardzo ważna, nie tylko z powodów etycznych, ale też praktycznych. Jeśli trener próbowałby w pracy z klientem autorytarnie forsować własne przekonania i pomysły na życie, spotka się najprawdopodobniej z oporem. Trener ma oczywiście prawo, a nawet obowiązek, uświadamiać klienta, że jego funkcjonowanie szkodzi jemu lub jego bliskim, nawet jeśli jest w zgodzie z wyznawanymi przez niego wartościami. Przykładem może być sytuacja pracoholizmu, kiedy klient wyznając kult pracy i pieniądza dewaluuje inne sfery życia, szkodząc sobie i bliskim. Doradca jest zobowiązany powiedzieć mu o tym, jak widzi jego obecne funkcjonowanie i jakie mu grożą konsekwencje, jeśli nic nie zmieni. W takich sytuacjach dobrym rozwiązaniem jest stosowanie zasady optymalnej różnicy, która polega na proponowaniu klientowi takiej zmiany, która różni się od dotychczasowych przekonań i zachowań, ale jednocześnie różnica ta nie jest zbyt wielka, gdyż wtedy mogłaby być odrzucona.

Ponieważ zakres problematyki projektów godzących życie zawodowe i rodzinne jest szeroki, wymaga od trenerów osobistych wiedzy zarówno o człowieku jako jednostce, jak i o systemach rodzinnych, pracowniczych oraz o szeroko pojętych zjawiskach rynku pracy. Trener osobisty nie może oczywiście wiedzieć wszystkiego, ale podstawowa orientacja w tych zjawiskach jest pomocna w określeniu konkretnej ścieżki rozwoju klienta i daje możliwość skorzystania z pomocy innych profesjonalistów, gdy zachodzi taka potrzeba.

Predyspozycje osobowościowe trenera mają ogromne znaczenie dla jego skuteczności i powinien być on wspierający, empatyczny, cierpliwy, pozytywnie nastawiony, pewny siebie, wrażliwy. Pomocne jest również wewnętrzne przekonanie trenera, że wszyscy mogą się rozwijać, jeśli tego chcą oraz, że aby pomagać innym w rozwoju, samemu trzeba stale się rozwijać.

Niezmiernie pomocne w kontaktach zarówno z pacjentami, jak i klientami są postawy podkreślane głównie w podejściu humanistycznym i systemowym w psychoterapii. Są to przede wszystkim: szacunek, neutralność i ciekawość.

Fundacja PRZK

Szacunek do innych ludzi, ich odmienności, wyznawanych przez nich wartości jest właściwie fundamentem w zawodach związanych z pomocą.

Neutralność rozumiana jest jako stała praca nad tym, aby nie oceniać klienta, nie angażować się zbyt emocjonalnie w jego sprawy, być w metapozycji względem otoczenia, w jakim on funkcjonuje. Neutralny trener nie ocenia, jaki jest klient, jego rodzina czy przełożeni w pracy, próbuje dostrzec i uświadomić, do jakich sprzężeń zwrotnych dochodzi i jaki jest w tym udział klienta. Dzięki temu można zastanowić się nad kryterium użyteczności danego zachowania, postawy czy stylu komunikowania się oraz ewentualnie zaproponować nowe jego formy.

Ciekawość pozwala trenerowi stale poszukiwać różnych możliwości rozumienia klienta, bez przywiązywania się do własnych hipotez. Pomaga być bardziej otwartym na potrzeby klienta i widzieć go jako indywidualną jednostkę, a nie kolejny przypadek z tym samym problemem.

Należy rozumieć, że pewne cechy trenera nie są czymś wrodzonym, ale da się je wykształcić i pielęgnować, wraz ze wzrastającą samoświadomością, wiedzą i doświadczeniem. Ważnym aspektem rozwoju osobistego dla wszystkich specjalistów zajmujących się pomaganiem jest superwizja, czyli kontakt z własnym trenerem osobistym. Daje to możliwość zobaczenia i „przepracowania" własnych odczuć i trudności w kontaktach z klientami.

Pierwszym zadaniem każdego doradcy osobistego będzie diagnoza potrzeb klienta, zakresu jego możliwości, ograniczeń i podjęcie decyzji o formie współpracy. Dotyczy to również określenia, czy klient wymaga doradztwa, treningu, czy może jego problemy kwalifikują się do psychoterapii. Przykładem może być częsta sytuacja z praktyki, kiedy młodzi ludzie zgłaszają problemy związane z podjęciem różnych życiowych decyzji, mają poczucie zastoju, nie wiedzą, co zrobić, aby pójść do przodu, boją się przejść do następnej fazy rozwojowej. Wszyscy ludzie mają liczne obawy przed wejściem w nowe sytuacje: przed podjęciem ważnych życiowych decyzji, takich jak wybór zawodu, małżeństwo, macierzyństwo. Doradca powinien odróżniać naturalne lęki i obawy od tych wynikających z głębszych zaburzeń rozwoju osobowości.

Fundacja FRK

Trener osobisty może pomóc klientowi dostrzec obawy, które go trapią, mogą się wspólnie zająć konkretnymi problemami do rozwiązania, np. poprzez psychoedukację, dyskusję, pozytywne przeformułowania. Często ludzie dowiadując się, że ich odczucia, myśli są normalne i wynikają z naturalnych kryzysów rozwojowych, uspokajają się i sami idą do przodu. W takiej sytuacji postawa przyzwolenia na lęk i obawy oraz wsparcie i empatia będą głównymi czynnikami wspierającymi zmianę u klienta. Warto dodać, że jeśli psycholog ma świadomość i wiedzę o możliwych rozwiązaniach psychologicznych, ale i prawnych, np. z zakresu łączenia życia zawodowego z rodzinnym, może przykładowo uspokoić młodą kobietę, która obawia się macierzyństwa. Praktyka wskazuje bowiem, że niewiele osób ma świadomość, że istnieją elastyczne formy pracy.

Nawarstwiające się problemy z wcześniejszych faz rozwoju osobowości mogą objawiać się niedojrzałością emocjonalną, niedostosowaniem społecznym lub głębszymi zaburzeniami osobowości. Najczęstszą przyczyną trudności w założeniu własnej rodziny jest niezakończony proces separacji i indywiduacji. W takich sytuacjach bardziej zalecane jest podjęcie psychoterapii, która umożliwia przepracowanie problemów.

Na podstawie wstępnej diagnozy problemów klienta, jego zasobów i ograniczeń, można sformułować kontrakt. Jest to bardzo istotne, aby trener z klientem ustalili cele swoich spotkań, ich wstępną liczbę, częstotliwość, rodzaj komunikacji oraz warunki przerwania. Kontrakt daje możliwość późniejszej oceny skuteczności doradztwa, pozwala się odwołać do celów w chwilach zwątpienia oraz określa zakres treści spotkań.

Kolejnym etapem doradztwa osobistego jest poszukiwanie sposobów rozwiązywania problemów. Technik przydatnych w procesie doradczym jest wiele. Wybiera się te spośród nich, które uwzględniają przede wszystkim potrzeby i możliwości klienta, ale muszą one być też zgodne z temperamentem, wiedzą i doświadczeniem samego doradcy. Praktyka i doświadczenie wskazują, że bardzo pomocne są techniki eksperymentu oraz wywodzące się z podejścia poznawczo-behawioralnego, zwłaszcza te, które zmierzają do poznania negatywnych i pozytywnych przekonań klienta o sobie samym i świecie, a mianowicie:

Fundacja BRPK

- **Diagnoza negatywnych myśli i przekonań** pomaga zorientować się w barierach poznawczych, które mają decydujący wpływ na sferę emocjonalną i wykonawczą funkcjonowania człowieka.
- **Eksperyment** służy wypróbowywaniu nowych możliwości, zachęca się więc klienta do podjęcia różnych zadań i obserwacji wyników. Przykładem jest propozycja przetestowania w ramach projektu elastycznych form zatrudnienia. Uczestników zachęcano do obserwacji, jak zmiana zatrudnienia wpływa na ich funkcjonowanie osobiste, rodzinne i zawodowe.
- **Ćwiczenia i zadania pisemne.** Bardzo dobre rezultaty przynoszą wszelkie formy zadań pisemnych, gdyż do omawianych tematów, które są utrwalone na piśmie, można odnosić się ponownie, np. pokazując po kilku spotkaniach, co się zmieniło na liście własnych możliwości.
- **Genogram** jako technika wywodząca się z podejścia systemowego w terapii rodzin może pomóc poznać kontekst rodzinny klienta. Jest to tzw. mapa rodziny, drzewo rodziny, gdzie klient umieszcza wszystkich jej członków, wraz z oznaczeniem relacji między nimi. Taka mapa rodziny pozwala również łatwiej odnieść się do mitów i przekazów rodzinnych, a także przeanalizować modele funkcjonowania rodziny na przestrzeni różnych faz cyklu jej życia.
- **Formy plastyczne**, takie jak rysunek, kolaż, rzeźba mogą służyć nie tylko pogłębianiu diagnozy problemów klienta, ale przede wszystkim po poddaniu ich refleksji pokażą klientowi dotąd nieuświadamiane potrzeby, marzenia, możliwości czy ograniczenia.
- **Odgrywanie ról** jest techniką pomocną zwłaszcza w sytuacji nieporozumień w relacjach. Odegranie bliskiej osoby pozwala często spojrzeć na sytuację z innej perspektywy, ułatwia zrozumienie jej stanowiska w danej sytuacji oraz osiągnięcie porozumienia. Odgrywanie ról może być również wstępem do eksperymentu, np. klient wciela się w rolę przyszłego pracodawcy itp.
- **Wizualizacja** jest najczęściej traktowana jedynie jako forma relaksacji, kiedy w rzeczywistości może również dostarczać

Fundacja BFKK

ogromnego materiału do pracy z klientem. Dzięki tej technice można dowiedzieć się o tym, jak postrzega on siebie, czego się obawia lub pragnie, a w kolejnym etapie, poprzez wyobrażenia powinno kształtować się pozytywne zmiany.

Technik oddziaływania psychologicznego jest bardzo wiele i nie jest możliwe poznanie ich wszystkich. Wydaje się natomiast, że im większy zakres wiedzy na ten temat będzie posiadał trener, tym większą będzie miał możliwość indywidualnego ich stosowania w zależności od potrzeb klienta i wymagań danej sytuacji.

Ostatnią fazą pomocy psychologicznej jest wzmacnianie w pozytywnych zmianach, które udzielane może być w trakcie kontaktu psychologicznego. Na poziomie emocjonalnym znaczenie będzie tu miała postawa trenera związana z empatią, zaufaniem, szacunkiem i autorytetem. Na poziomie poznawczym będzie to znajomość wiedzy o uczeniu się, postawach i przekonaniach. W praktyce nie łatwo jednak wyróżnić poszczególne fazy poradnictwa psychologicznego. Każdy kontakt trenera osobistego z człowiekiem będzie wyjątkowy i wymagający indywidualnego podejścia.

Fundacja BFKK

2.1.1.2. Problemy poradnictwa osobistego

Poniżej omówione zostaną tylko nieliczne z wielu tematów, ujawniających się w pracy trenera osobistego z osobami czynnymi zawodowo, które pragną zmienić swoją sytuację zawodową i życiową. Wybór jest wynikiem doświadczenia autora oraz obserwacji uzyskanych w pracy z uczestnikami jednego z projektów, godzącego życie zawodowe i rodzinne, realizowane w ramach inicjatywy wspólnotowej EQUAL. W każdym z omówionych problemów można, jako jedno z narzędzi pomocy, wykorzystać wiedzę o elastycznych formach zatrudnienia.

2.1.1.2.1. Dyskryminacja kobiet

W obecnych czasach praca zawodowa stanowi nieodłączny element życia społecznego. Coraz częściej kobiety wchodzą aktywnie na rynek pracy nie tylko ze względów ekonomicznych, ale przede

wszystkim z potrzeby samorealizacji. Niestety nie zawsze mogą one liczyć na równe szanse rozwoju kariery zawodowej. Polityka Unii Europejskiej (UE) akcentuje znaczenie wyrównywania szans wszystkich osób pod względem dostępu do pracy. Ze względu na duże wymagania pracodawców i sytuację gospodarczą kraju pewne grupy społeczne mogą mieć utrudniony dostęp czy też utrzymanie się na rynku pracy. Takim wymogom trudno jest sprostać osobom, które zajmują się opieką nad dziećmi lub innymi osobami bliskimi, np. starszymi lub niepełnosprawnymi. Ze względu na różne uwarunkowania ekonomiczno-społeczno-kulturowe taką rolę w rodzinie pełnią najczęściej kobiety, co może wiązać się z niekorzystnym wpływem na ich karierę zawodową. Kobiety, które czasowo zrezygnowały z pracy ze względu na poświęcenie się obowiązkom domowym napotykają na szereg utrudnień, kiedy podejmą decyzję o powrocie do pracy. Między innymi wiąże się to z dezaktualizacją kwalifikacji oraz kompetencji zawodowych względem coraz większych wymagań pracodawców i większej konkurencji. Sytuacja ekonomiczna wielu rodzin nie pozwala na przeciwdziałanie tym zjawiskom, choćby przez dokształcanie się czy angażowanie odpłatnej opieki dla bliskich.

Trudności z powrotem do aktywności zawodowej, jak pokazują liczne badania, wpływają na decyzje młodych kobiet związane z macierzyństwem. Z badań (Fundacja Świętego Mikołaja) wynika, że co piąta kobieta odkłada urodzenie dziecka w obawie przed utratą pracy, a co trzecia obawia się kłopotów w pracy wynikających z zajścia w ciążę. Jest to o tyle niepokojące, że Polki rodzą najmniej dzieci spośród kobiet w krajach Unii Europejskiej. Nie jest to więc tylko problem dyskryminacji, ale również problem w skali makro, dotyczący w niedalekiej przyszłości funkcjonowania całego społeczeństwa.

Najczęściej wymienianymi przez młode kobiety powodami obawy przed zajściem w ciążę są:

- lęk przed utratą pracy;
- zatrzymanie lub zakończenie kariery zawodowej. Biologicznie najodpowiedniejszy okres na ciążę wypada w wieku około 26 lat, czyli w momencie, kiedy młodzi ludzie najbardziej dynamicznie dążą do określenia się na rynku pracy i nastawieni są na osiąganie sukcesu. Kariera, w dobie silnej rywalizacji, wymaga czasu, energii i znacznych nakładów finansowych.

Fundacja PARK

Tymczasem media promują kult wiecznej młodości, reklamy pokazują ludzi zdrowych, młodych i pięknych. Ludzie chcą wierzyć, że mogą mieć wszystko, kobiety marzą o idealnej rodzinie i życiu w pełnej harmonii, jednocześnie odwlekając decyzję o macierzyństwie;

- względy finansowe. Wiele kobiet, i nie tylko, zatrudnionych jest na umowy, które nie uprawniają do uzyskania urlopu macierzyńskiego. Niezależnie od świadczeń związanych z urlopem macierzyńskim pojawienie się dziecka wiąże się ze zwiększeniem wydatków;
- obowiązki pielęgnacyjne i opiekuńcze związane z dzieckiem spoczną tylko na kobiecie. Sytuacja ekonomiczno-społeczna spowodowała znaczną migrację, wiele osób przeprowadza się daleko od rodzin, co utrudnia skorzystanie z pomocy np. dziadków w opiece nad dzieckiem. Kobiety obawiają się również, że mężowie nie będą wystarczająco angażowali się w opiekę nad dzieckiem.

Trudniejsze położenie kobiet zauważalne jest również wśród bezrobotnych. Nie wszyscy w tej grupie są osobami, które straciły pracę. Znaczną ich część stanowią osoby, głównie kobiety, które powracają do pracy po dłuższej absencji zawodowej bądź podejmują ją po raz pierwszy. Kobiety powracające do pracy po dłuższej nieobecności, której przyczyną jest najczęściej urodzenie oraz wychowywanie dziecka, stanowią w tej zbiorowości znaczny odsetek.

Wszystkie wymienione wyżej zjawiska wskazują na gorszą sytuację kobiet na rynku pracy.

Fundacja BRK

2.1.1.2.2. Rozwój duchowości w równowadze życiowej

Każdy pracujący człowiek w którymś momencie doznał napięcia między pracą a życiem osobistym i rodzinnym. Wielu ludzi bardzo dużo czasu spędza w pracy. Może to wynikać z różnych czynników: lęku przed stratą zatrudnienia, ambicji, potrzeby spełnienia i kontroli, poczucia bycia niezastąpionym, kłopotów w rodzinie lub jej braku itp. Jednakże oprócz pracy człowiekowi potrzebny jest taki obszar, w którym będzie mógł on żyć tak po prostu i czuć, że żyje. Funkcjonowanie

w pełniejszej równowadze, z uwzględnieniem różnych potrzeb i z szacunkiem dla własnych ograniczeń, będzie pozytywnie oddziaływać również na pracę zawodową. W jej osiąganiu ważne jest znalezienie sposobu, nie na to, jak żyć po pracy i mimo pracy, ale jak zaangażowanie zawodowe może pomóc w rozwoju osobistym i pozytywnie oddziaływać na życie rodzinne. Chodzi więc nie o sztywne oddzielenie życia zawodowego od osobistego, ale umiejętne wykorzystanie napięcia między nimi, by czuć się dobrze w obu obszarach.

W jaki sposób można to osiągnąć? Na to pytanie próbują znaleźć odpowiedź liczni specjaliści: duchowni, psychologowie, lekarze, filozofowie i każdy z nich proponuje różne rozwiązania. Duchowość, nie tylko według duchownych, jest dobrym sposobem na radzenie sobie ze sprawami codziennego życia. Rozumiana jest nie jako dodatkowy wysiłek, ale raczej jako źródło, pozwalające czerpać energię do codziennych spraw. Duchowości nie należy mylić z religijnością, gdyż jest to raczej szeroko rozumiana zdolność człowieka do zrozumienia własnej tajemnicy. Tylko człowiek duchowy może świadomie kierować własnym życiem. Nie ma zatem wolności bez duchowości, a dążenie do dojrzałości w sferze duchowej jest nieodzownym elementem rozwoju człowieka jako osoby. Żyjemy w czasach, w których wiele osób zapomina o rozwoju duchowym, podejmując zwykle wysiłki w tym celu, by stać się bardziej bogatym materialnie niż duchowo. Tymczasem świadome i odpowiedzialne pokierowanie własnym życiem nie jest możliwe bez osiągnięcia dojrzałości i pogłębionego rozwoju w sferze duchowej. Podstawowe wartości już od czasów Arystotelesa to wolność, samostanowienie, odpowiedzialność i szczęście, ale również sprawiedliwość, umiarkowanie i roztropność. Wspierają one człowieczeństwo oraz pomagają zarówno w działaniach zawodowych, jak i osobistych, a także sprawiają, że życie w ogóle ma sens. Wartości mogą być źródłem energii, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, mogą również wskazywać kierunki działań. Oprócz tych uniwersalnych wartości, wyznawanych przez większość ludzi, każda osoba ma subiektywne wartości, ważne dla niej, nadające jej życiu kierunek i wartość. Niekiedy wartości osobiste mogą stać w sprzeczności z wartościami pracodawcy czy firmy. Sytuacja taka wymagała będzie od pracownika siły i zdolności do niepoddawania się. Życie w zgodzie ze wszystkimi ważnymi wartościami nie jest łatwe, jednak świadomość, co jest dla czło-

Pearson ERPI

wieka ważne w sytuacjach zagubienia pomoże znaleźć odpowiedni kierunek i cel (Grün A., 2005).

2.1.1.2.3. Odpoczynek

Ważność odpoczynku w życiu każdego człowieka podkreślało już Pismo Święte. Wydaje się, że rytm życia podany w Biblii, czyli sześć dni pracy i dzień wytchnienia sprawdza się i najlepiej odpowiada organizmowi. Higiena psychiczna nakazuje umiejętnie rozłożyć czas pracy i wypoczynku. Są czasem jednak sytuacje trudne, które wymagają od człowieka podjęcia większego wysiłku i nie ma wówczas czasu na wypoczynek. Sytuacja ekonomiczna rodziny niejednokrotnie wymaga, aby pracować więcej i dodatkowo dorabiać. Należy wówczas tym bardziej zwrócić uwagę na takie rozłożenie proporcji między pracą a odpoczynkiem, żeby nie doszło do przemęczenia czy wręcz skrajnego wyczerpania.

Form odpoczynku jest wiele i każdy indywidualnie, zależnie od rytmu pracy, potrzeb i wymagań, wybiera sposób regeneracji. Zaleca się zasadę tzw. płodozmianu, czyli dobieranie formy odpoczynku innej niż charakter wykonywanej pracy, np. osoby pracujące fizycznie powinny relaksować się umysłowo i odwrotnie, pracujące na co dzień umysłowo powinny podejmować aktywność fizyczną. Na pewno odpoczynkiem będą te sytuacje, w których człowiek będzie miał poczucie, że nic nie musi, ale chce. Dzień czy dni wolne od pracy mogą również służyć pielęgnowaniu więzi i relacji z bliskimi zarówno z rodziny, jak i przyjaciółmi. Spotkania towarzyskie, imprezy rodzinne, uczestniczenie w ważnych rodzinnych rytuałach mogą wzmacniać te więzi i pozwolą nie zagubić się w pracy.

Sytuacja, gdy często człowiek czuje się przytłoczony tym, co musi, może spowodować poczucie, że jest się maszyną lub nawet jej małym trybikiem. Regularny odpoczynek jest więc niezbędny i przede wszystkim pozwala być bardziej wydajnym oraz zdrowym psychicznie i fizycznie.

Publikacja bezpłatna

PRZYKŁAD

Odpoczynek mógłby się wydawać czymś naturalnym, jednak w dzisiejszych czasach jest wręcz towarem luksusowym, a umiejętność odpoczywania zanika. Świadczy o tym najwymowniej liczba szkoleń, warsztatów na temat technik relaksacyjnych, dobrego wypoczynku czy zapobiegania wypaleniu w pracy.

2.1.1.3. Konsekwencje zaburzonej równowagi między pracą a życiem

Poniżej opisane zostaną skrajnie niekorzystne zjawiska psychologiczne związane z zaburzeniem równowagi między dążeniem do spełnienia zawodowego a realizowaniem zadań rodzinnych, przy uwzględnieniu wymagań rynku pracy i zmian społecznych. Mimo, że zjawiska te właściwie związane są z pracą psychologów klinicznych i psychoterapeutów, to uznano, że omówienie ich może pomóc trenerom osobistym szybciej i trafniej je rozpoznać, żeby odpowiednio wcześnie włączyć oddziaływania prewencyjne lub naprawcze. Omówienie to wynika również z głębokiego przekonania, że wdrażanie elastycznych form pracy, przynajmniej częściowo, mogłoby pomóc w ich zapobieganiu, a to zdecydowanie wchodzi w kompetencje trenerów rozwoju osobistego.

Fundacja EKK

2.1.1.3.1. Pracoholizm

Pracoholizm jest podstawowym problemem w pomocy psychologicznej dla pracowników i wiąże się zachowaniem autodestrukcyjnym, związanym z zaburzeniem równowagi pomiędzy pracą zawodową a innymi ważnymi sferami życia, takimi jak rodzina, zainteresowania, zabawa i inne. Pracoholik, czyli osoba uzależniona od pracy, to najczęściej przedstawiciele tzw. klasy średniej, którzy nie są zmuszeni do nadmiernej pracy z powodów finansowych. Pracoholik nie pracuje tak po prostu, miejsce pracy jest rodzajem poligonu, na którym ciągle trzeba się sprawdzać i stawiać czoło nowym wyzwaniom. Problem ten wynika z perfekcjonizmu i skłonności do rywalizacji. Pracoholik to

osoba, która coraz bardziej ogranicza swoje życie emocjonalne i uzależnia się od kontroli i władzy, stale dąży do uzyskania aprobaty i podziwu. Praca w takiej sytuacji wiąże się z ciągłym niepokojem, że nie sprosta się wymaganiom, co jest źródłem uczucia gniewu, projektowanego następnie najczęściej na innych, których obwinia się za własne niepowodzenia. Praca staje się formą ucieczki od relacji z bliskimi, dlatego pracoholizm jest częstą przyczyną rozpadu związków, np. małżeńskich. Z czasem praca może stać się jedyną i najwyższą wartością. Osoba taka będzie ciągle myśleć o sprawach zawodowych, o tym, co niezałatwione, i o tym co należy zrobić w przyszłości. Człowiek zapomina wówczas o tym co ważne w życiu, o samorozwoju i rodzinie, przestaje mieć marzenia, a staje się coraz bardziej drażliwy i mniej kreatywny. Stopniowo pracoholik myśli tylko o tym, co musi i co powinien zrobić. Pracoholizm, jak każdy inny nałóg pełni funkcję zastępczą, w pewnym sensie wypełnia wewnętrzną pustkę. Praca nieświadomie traktowana jest jako kompensacja braku miłości, akceptacji, satysfakcji w relacjach interpersonalnych, jest formą ucieczki od bliskości (Killinger B., 2007).

PRZYKŁAD

Przykładem może być lekarz, który zgłosił się do gabinetu z żoną na wyraźną jej prośbę, a wręcz szantaż. W trakcie konsultacji małżeńskiej żona opisała funkcjonowanie męża: przebywa w pracy średnio 14 godzin dziennie, a czasem więcej, kiedy dyżuruje. W domu bywa gościem, jest napięty, drażliwy, strofuje ją i dzieci, że nie dają mu odpocząć po ciężkiej pracy. Od kilku lat, od kiedy został ordynatorem, sytuacja się pogorszyła, właściwie przestał uczestniczyć w życiu rodziny. Żona i dzieci stopniowo uczyli się żyć bez niego. Momentem wyzwalającym ostry kryzys była sytuacja, gdy mąż nie zjawił się na zaręczynach córki, bo nie mógł wyrwać się z pracy. W przeciwieństwie do żony pan Leszek nie widział żadnego problemu, nie mógł zrozumieć jak żona i dzieci mogą nie doceniać jego poświęcenia. Praca z tą parą trwała prawie dwa lata i początkowo opierała się głównie na motywacji żony i jej głębokiej miłości do pana Leszka. On sam dopiero w wyniku spotkań terapeutycznych usłyszał od żony, jak odczuwała ona jego zachowanie, jak bardzo ją to raniło, a także jak negatywnie praca wpłynęła na życie całej rodziny. Ostatecznie udało się w tej rodzinie przywrócić większą równowagę i harmonię, mimo że praca nadal pozostała bardzo istotną wartością w życiu lekarza.

Przyczyn pracoholizmu może być wiele, np, zaburzenia osobowości, trudności rodzinne, nieumiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych itp. Każda z teorii psychologicznych akcentuje inny aspekt funkcjonowania człowieka, który może predysponować do pracoholizmu. Niewątpliwie jednak problem ten może mieć daleko idące niekorzystne konsekwencje dla tej osoby i jej bliskich. Przede wszystkim będą to problemy rodzinne, małżeńskie, rodzicielskie, mogące prowadzić nawet do rozpadu rodziny. Pracoholizm daje fałszywe poczucie wartości, władzy i kontroli, aż w konsekwencji przejmuje kontrolę nad człowiekiem, jego rodziną i całym funkcjonowaniem. Jest on bardzo groźnym nałogiem, tym bardziej, że cieszy się wielkim poszanowaniem społecznym i akceptacją. Etos pracy jest obecnie bardzo silny.

Fundacja PARKS

2.1.1.3.2. Wypalenie zawodowe

Kolejnym częstym problemem pomocy psychologicznej dla osób pracujących jest wypalenie zawodowe. Istnieje wiele definicji tego terminu, a bardzo ogólnie oznacza ono, że zużyło się całą energię psychiczną, próbując podtrzymać swój zapał życiowy. Ten kryzys energii następuje wtedy, kiedy wymagania przewyższają psychiczne możliwości. Doświadczany jest jako stan wyczerpania fizycznego, umysłowego i emocjonalnego, spowodowany długotrwałym udziałem w sytuacjach wymagających dużego wysiłku emocjonalnego. Towarzyszą mu różne objawy: fizyczne wycieńczenie, poczucie bezradności i beznadziejności, utrata złudzeń, negatywne wyobrażenie o sobie oraz negatywne postawy wobec pracy, ludzi i życia. Ogólna zdolność radzenia sobie z wymaganiami środowiska staje się poważnie ograniczona.

Niebezpieczeństwo wypalenia wydaje się wyższe tam, gdzie obowiązują wysokie wymagania związane z nieprecyzyjnymi oczekiwaniami lub brakiem odpowiednich zasobów. W miejscu pracy ludzie często czują się bezsilni, zwłaszcza w zawodzie, w którym ciągle muszą sobie radzić z sytuacjami kryzysowymi i cały czas utrzymują organizm w stanie podwyższonej gotowości.

Można wyróżnić pięć faz procesu wypalenia, które warto identyfikować poprzez charakterystyczne objawy:

- **I faza – fizyczna.** Odczuwa się jakby ciało stało się przeszkodą występują małe bóle i choroby, które nie ustępują. Regularnie zauważa się zmęczenie, z którego ciężko się otrząsnąć oraz uczucie wyczerpania. Istnieje tendencja do nadmiernego pobłażania sobie np. w ilości spożywanego jedzenia i pitego alkoholu, liczbie wypalanych papierosów oraz długości snu.
- **II faza – społeczna.** Zaczynają się problemy dotyczące związków. Pojawia się drażliwość, tendencja do izolowania się od innych, szczególnie od ludzi, których uważa się za wyczerpujących. Człowiek traci poczucie humoru, pojawiają się konflikty i awantury.
- **III faza – intelektualna.** Pojawia się poczucie przeładowania i przytłoczenia oraz unikanie działań umysłowych. Z tego powodu zaczyna się zawalać terminy i trudno jest się skoncentrować, są problemy z utrzymaniem uwagi wystarczająco długo, by skończyć czynność. Człowiek staje się bardziej obserwatorem życia niż jego aktywnym uczestnikiem.
- **IV faza – emocjonalna.** Emocje opadają do takiego poziomu, w którym zaczyna się doświadczać czegoś podobnego do paranoi i całkowitego przytłoczenia. Brakuje zainteresowania uczuciami zarówno swoimi, jak i innych. Człowiek czuje się wyobcowany od ludzi i zadań. Unika się nawet tych osób, z którymi dobrze czuł się w przeszłości, w ten sposób pogłębia się izolacja. Dominuje uczucie stałego znudzenia.
- **V faza – duchowa.** Osoba czuje się jakby mu „złamano ducha". Potrzeby innych ludzi stanowią zagrożenie, więc przestaje się ona angażować i robić wysiłki w kierunku nawiązania relacji z innymi. Pojawia się zwątpienie w to, co jest dla niej ważne, jak wartości i przekonania, a to prowadzi do uczucia beznadziejności i bezradności. Sprawy wcześniej ważne tracą na znaczeniu.

Fundacja PRAX

PRZYKŁAD

Praktyka kliniczna pokazuje, że wiele osób pracujących zmaga się z problemem wypalenia zawodowego. Często są one zatrudnione w tzw. służbach mundurowych i ratowniczych. Wiąże się to ze stałym kontaktem z ludzkim nieszczęściem i cierpieniem. Może powodować narastające poczucie własnej bezradności, beznadziejności i frustracji. Dodatkowo jest to nasilone niskimi zarobkami, wielogodzinnymi, w tym nocnymi dyżurami, konfliktami z przełożonymi oraz sztywną strukturą firm państwowych. Konsekwencje długotrwałego obciążenia psychicznego i fizycznego mogą być bardzo groźne, tym bardziej, że na tych ludziach ciąży często odpowiedzialność za życie innych.

Wypalenie zawodowe może mieć poważne konsekwencje zdrowotne i społeczne. Kryzys w pracy bardzo szybko przenosi się na życie prywatne, rodzinne, towarzyskie. Konsekwencje zdrowotne mogą być bardzo poważne, np. wyniszczenie organizmu, poważne choroby, także psychiczne.

Fundacja BRK

2.1.1.3.3. Bezrobocie

Bardzo częstym problemem przewijającym się w tle pomocy psychologicznej dla pracowników jest perspektywa bezrobocia. Większość ludzi sytuację utraty pracy traktuje jako katastrofę życiową. Tym bardziej jeśli trwa ona długo. W okresie początkowym bezrobocie wiąże się głównie z obniżaniem się ekonomicznego poziomu życia, co powoduje uczucie dyskomfortu i liczne obawy związane z poczuciem bezpieczeństwa własnego i rodziny. Osoby bezrobotne stopniowo odczuwają obniżające się poczucie własnej wartości, mają poczucie nieużyteczności, winy i krzywdy, pojawia się lęk o przyszłość. Frustracja związana z utrzymującym się bezrobociem może wpływać na nasilenie się nałogów jako narzędzia służącego do rozładowania napięcia i zapomnienia o problemach. Osoby bezrobotne częściej zapadają na depresję i choroby somatyczne, co można wiązać ze złą kondycją psychiczną i jej wpływem na obniżenie się odporności fizycznej.

PRZYKŁAD

Pan Adam zgłosił się do Poradni Zdrowia Psychicznego po tym, jak skierował go lekarz kardiolog. Od kilku miesięcy odwiedzał różnych lekarzy specjalistów, uskarżając się na liczne dolegliwości somatyczne. Badania diagnostyczne nie pozwalały zdiagnozować źródeł złego samopoczucia, dlatego zalecono konsultację psychologiczną. W trakcie wywiadu szybko okazało się, że dolegliwości zaczęły się tuż po utracie pracy, którą pan Adam wykonywał od 23 lat. Był zatrudniony w państwowym zakładzie, który w wyniku zmian został zamknięty. Dopiero spotkania terapeutyczne z psychologiem pozwoliły mu uświadomić uczucia związane ze stratą pracy i odreagować je w bezpiecznej atmosferze. W tym przypadku stan bezrobocia nie trwał długo. Pan Adam, znany jako dobry fachowiec dzięki właściwym kontaktom z ludźmi, po 3 miesiącach znalazł nowe zatrudnienie. Niestety w sytuacji chronicznego stanu bezrobocia dużo więcej czasu i wysiłku trzeba włożyć, żeby wywołać pozytywne zmiany w zakresie myślenia, emocji i działania.

Wydanie BEKK

Zjawisko bezrobocia silnie oddziałuje na rodzinę. Po okresie wsparcia i współczucia dla osoby bez pracy stopniowo nasilają się konflikty, pretensje, co przy długotrwałym okresie występowania problemu może doprowadzić do dezintegracji i rozpadu rodziny.

2.1.1.4. Działania równoważące życie zawodowe i rodzinne

Podstawą przeciwdziałania negatywnym zjawiskom, a w szczególności wypalenia i pracoholizmu jest przede wszystkim dbanie o równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym z wykorzystaniem opisanych instrumentów. W pracy należy myśleć o swoich obowiązkach i wykonywać rzetelnie powierzone zadania, natomiast po pracy nie powinno się zaniedbywać życia osobistego, trzeba poświęcić się rodzinie i bliskim, a także znaleźć czas na odpoczynek, przyjemności i rozwój własnych zainteresowań. Jest to bardzo ważne w momencie kłopotów w pracy lub w sytuacji jej utraty. Jeśli człowiek nie zaniedbywał innych sfer życia, będzie mógł skorzystać z tych zasobów i uzyskać wsparcie oraz pomoc bliskich. Dzięki zainteresowaniom może natomiast mniej się koncentrować na kłopotach.

Osiąganiu równowagi może służyć również zmiana podejścia do pracy i tego, jak w jej trakcie funkcjonujemy. Ważne jest wypracowanie takich metod, aby nie tracić zbędnie energii oraz nauczyć się również ją odzyskiwać. Poniżej podano kilka obszarów, nad jakimi można pracować z klientami, którzy mają problemy w godzeniu życia zawodowego z osobistym, jak i z tymi, dla których praca jest głównie źródłem stresu i frustracji.

- **Zrozumienie wartości, którymi człowiek kieruje się przy podejmowaniu decyzji.** To podstawa dobrego życia, aby codzienne działanie było wynikiem i realizacją wartości i potrzeb. Jeżeli rzeczy ważne, marzenia, pomysły będą spychane ciągle na dalszy plan, trudno będzie poczuć wewnętrzną harmonię i satysfakcję. Codzienna praktyka psychologiczna pokazuje, że ludzie często nie uświadamiają sobie, zapominają lub nie szanują swoich potrzeb i wartości. Podejmują decyzje życiowe w przekonaniu, że coś muszą, że im kazano, albo „bo tak trzeba". Głębsza praca nad tym problemem powinna uwzględniać uwarunkowania rodzinne, wychowanie i dotychczasowe doświadczenia. Klient, spoglądając w przeszłość i patrząc w teraźniejszość, ma szansę uświadomić sobie, co go ukształtowało, co miało znaczenie, a dzięki temu bardziej racjonalnie kierować własną przyszłością.
- **Umiejętność asertywności** – ułatwiają jasne i wyraźnie wypowiadanie własnych oczekiwań względem innych ludzi. Pozwoli to postawić zdrowe granice, powiedzieć „nie". Jasna komunikacja jest warunkiem zdrowych relacji interpersonalnych. Umiejętność asertywności pomoże również jaśniej odgraniczać sfery pracy i życia, dbając o równowagę między tymi systemami.
- **Elastyczność i czujność.** Elastyczność do zdolność do dostosowania się do zmiennych warunków, swobodne korzystanie z własnych zasobów i chęć uczenia się czegoś nowego. Czujność pomoże stale obserwować i słuchać siebie, swoich potrzeb, marzeń, uczuć, a to pozwoli żyć w zgodzie z sobą, szanując innych.
- **Czas i miejsce wyłącznie dla siebie** – każdemu człowiekowi należy się miejsce i czas tylko dla siebie, bez konieczności tłu-

FUNDACJA REFLEX

maczenia się. Może to być czas spędzony w samotności lub w grupie, ważne aby wypływało to z wewnętrznej potrzeby, a nie presji.

- **Zarządzanie czasem** – umiejętność sprawnego zarządzania czasem będzie kluczowa zwłaszcza dla osób, które dużo pracują, mają własne rodziny i osobiste pasje. Można z klientami pracować nad tym, jak sporządzać plan dnia, a nawet tygodnia, spis rzeczy, które ma się do załatwienia bardzo pilnie i takich, które mogą jeszcze zaczekać. Ułatwi to organizację czasu. Niekiedy trzeba też uświadomić klientom, że nie można mieć wszystkiego, są sytuacje, w których trzeba z czegoś zrezygnować na rzecz spraw ważniejszych i nie jest to oznaką słabości czy niedoskonałości, ale dojrzałości.
- **Realistyczne cele** – należy ustalić, co chce się osiągnąć i w jakim czasie, sporządzić plan działań, pamiętając, żeby nie być dla siebie zbyt wymagającym i krytycznym. Każdy popełnia błędy.
- **Samoocena** – praca nad adekwatną samooceną, poznaniem swoich mocnych stron, uzdolnień, ale też i ograniczeń pozwoli pełniej korzystać z własnych zasobów. Zarówno zaniżona, jak i nieadekwatnie podwyższona samoocena może powodować szereg trudności w codziennym funkcjonowaniu.
- **Rozmowa z kimś, kto naprawdę ma ochotę słuchać** – praca nad poprawą komunikacji i poszukiwaniem wsparcia u bliskich. Czasem klienci zgłaszają się w stanach skrajnego wyczerpania nadmiarem spraw i obowiązków. Zapytani, czy prosili kogoś z bliskich o pomoc są zaskoczeni i zdziwieni. Wiele osób jest przekonanych, że mówienie o zmęczeniu, proszenie o pomoc, czy wyżalenie się są aktami słabości. Nie mają świadomości, że takie sytuacje mogą ich zbliżyć do innych, przynieść ulgę albo konkretną pomoc.
- **Techniki relaksacyjne** – może to być joga, medytacja czy proste kontrolowanie oddechu, twórcza wizualizacja, gimnastyka. Sprawiają, że człowiek czuje się wyciszony i spokojny (przy założeniu, że będzie się je stosować systematycznie). Stosowanie czy też zalecanie klientom technik relaksacyjnych

Fundacja BRK

daje bardzo dobre efekty, zwłaszcza, gdy są one uzupełnieniem psychoterapii czy doradztwa.

- **Uprawianie sportu** – ćwiczenia fizyczne są dobrym sposobem na opanowanie stresu, należy jednak unikać intensywnych ćwiczeń, które kojarzą się z rywalizacją, gdyż mogą mieć efekt odwrotny.
- **Kontakt z naturą** – spacer po parku lub wycieczka za miasto pozwolą nabrać dystansu od wszystkich spraw bieżących, a pachnący świeżością las i śpiew ptaków mogą dostarczyć energii, której nie posiadają betonowe osiedla. Wycieczka lub piknik z rodziną będą dobrymi zadaniami terapeutycznymi w trakcie kontaktu z klientem, które mogą służyć dodatkowej refleksji w trakcie sesji.
- **Zdrowe odżywianie** – istnieje ścisły związek między sferą fizyczną i psychiczną życia człowieka. Należy unikać używek: papierosów, kawy, alkoholu. Przecież tylko w „zdrowym ciele – zdrowy duch". Wysoki wskaźnik odczuwanego stresu bardzo często sprzężony jest z problemami układu pokarmowego. Jeśli są to już zaawansowane dolegliwości, należy zlecić konsultację u specjalistów, takich jak gastrolog i dietetyk.
- **Poczucie humoru** – stare przysłowie mówi, że śmiech to zdrowie. Jest w tym dużo racji!
- **Nie troszcz się o rzeczy, na które nie masz wpływu** – praca z klientem nad akceptacją faktu, że nie nad wszystkim ma się władzę, kontrolę, wpływ. Są sprawy, które nie zależą od człowieka, a najwymowniejszy jest fakt przemijania i śmierci. Psycholodzy egzystencjalni uważają, że u podłoża wszystkich problemów psychicznych leży często nieuświadamiany lęk przed śmiercią. Tym bardziej warto pomagać klientom w akceptacji faktu starzenia się i przemijania, koncentrując się na tym, jak przeżyć życie pełniej.

Obszarów do pracy z klientami jest właściwie tyle ilu klientów. Z każdym człowiekiem kontakt będzie czymś wyjątkowym, niepowtarzalnym. Poznawanie siebie jest jak podróż w głąb siebie. Każda z nich ma jakiś cel, a w jej trakcie spotyka się różne niespodzianki, różnych ludzi, czasem trafia się w ślepy zaułek, ale zdarza się odkryć coś pięknego. Psycholog może być towarzyszem podróży, ale zawsze

Egzemplarz bezpłatny

jest o pół kroku za klientem, może pokazywać różne drogi, pomagać rysować mapę, ale pierwszy krok zawsze stawia klient.

2.1.1.5. Elastyczne formy zatrudnienia

Nowym zagadnieniem w procesie pomocy psychologicznej dla pracowników są elastyczne formy pracy. Ich wdrożenie w firmie wymaga od pracodawców przeprowadzenia zmian organizacyjnych, przykładowo polegających na podziale etatu czy zakupie dodatkowego sprzętu. Przede wszystkim wymaga jednak od pracodawców i pracowników zmiany sztywnych poglądów na temat zarządzania firmą, kultury pracy, systemów motywacyjnych i pracy w ogóle. Elastyczne formy zatrudnienia, przynajmniej jak dotąd, kierowane są głównie do kobiet. Zatrudnienie młodej kobiety wiąże się dla pracodawców z ryzykiem, że urodzi ona dziecko i pójdzie na urlop wychowawczy. Przewidujący, elastyczny pracodawca wie, że jeśli nie wesprze młodych matek, wrócą one do pracy dopiero po trzech latach, a wtedy może okazać się, że ich wiedza jest w jakiejś mierze zdezaktualizowana, a więź z firmą mocno rozluźniona. Sytuacja taka będzie generowała dodatkowe koszty, związane między innymi z koniecznością dodatkowego szkolenia lub oczekiwaniem na pełne wdrożenie się pracownika w swoje obowiązki.

Podsumowując doświadczenia związane z udzielaniem pomocy kobietom testującym telepracę oraz indywidualny rozkład czasu pracy można wymienić liczne korzyści psychologiczne, które mogą być celem pomocy psychologicznej z zastosowaniem elastycznych form pracy. Są to między innymi:

- poczucie, że łączenie życia zawodowego z rodzinnym jest możliwe, co zwiększa wyraźnie satysfakcję z życia;
- osoby testujące system telepracy podkreślały, że taka forma zatrudnienia wpłynęła na poprawę jakości życia rodzinnego, co związane było z faktem, że więcej czasu spędza się w domu z partnerem lub dziećmi. Dawało to możliwość częstszej wymiany informacji między członkami rodziny, ale przede wszystkim sprzyjało wymianie emocjonalnej i pielęgnowaniu więzi;

- elastyczne formy pracy stwarzają możliwość wypracowania nowych zasad funkcjonowania rodziny, w kierunku modelu bardziej partnerskiego, który w małżeństwie i rodzinie może pośrednio wpływać na zwiększanie możliwości rozwoju zawodowego i osobistego każdego z jej członków. Sytuacja taka wiązała się będzie z podwyższeniem samooceny i uczuciem spełnienia naturalnej potrzeby samorozwoju. Człowiek zadowolony z życia i spełniony będzie bardziej wydajny i chętny do działania, w ten sposób niejako odwdzięczając się firmie;
- udział w projekcie pozwolił również na przełamanie postaw względem rodzicielstwa. Uczestnicy mogli się przekonać, że ciąża i opieka nad dziećmi, a następnie powrót do pracy nie jest taki trudny. Nowe przekonania dają poczucie wpływu na swoje życie, pośrednio generując wrażenie posiadania wolnego wyboru, a nie konieczności realizowania pewnych celów, marzeń czy zadań rozwojowych. Człowiek dużo chętniej podejmuje trudne decyzje, mając przekonanie, że to jest jego niezależny wybór, a nie przymus, będzie je też chętniej traktował jako wyzwanie, a nie obciążenie.

Osoby zatrudnione w elastycznych formach pracy opisywały również pewne problemy wynikające ze zmian, jakie związane były z tym rodzajem zatrudnienia, a mianowicie:

- w początkowym okresie mogą pojawić się trudności w organizowaniu, a właściwie koordynacji czasu na pracę w domu, czasu własnego oraz poświęcanego rodzinie i obowiązkom domowym. Problemy te mogą wynikać z naturalnej potrzeby adaptacji do zmiany, lub mogą być też związane z osobowością uczestnika. Cechy i umiejętności, które będą użyteczne to: samodyscyplina, samodzielność, systematyczność i asertywność. Ich brak może wiązać się z narastaniem poczucia frustracji i niezadowolenia, a to z kolei może powodować konflikty w rodzinie i pracy;
- trudności w samodzielnym zarządzaniu czasem pracy mogą wpływać na jej efektywność i wiązać się z problemami z przełożonymi i współpracownikami. Sytuacja taka, jako sprzężenie zwrotne, może pogłębić poczucie frustracji i nasilić problemy w wykonywaniu zadań;

Fundacja RFKK

- problemem może być sytuacja, gdy pracodawca nie ufa pracownikowi, jest negatywnie nastawiony do elastycznych form zatrudnienia lub stanowisko pracy wymaga dosyć dużej kontroli. Może to bezpośrednio lub pośrednio wpływać na jakość kontaktów między przełożonym a pracownikiem. Brak zaufania ze strony pracodawcy może obniżać motywację do działania oraz efektywność pracy. Może się również wiązać z poczuciem wyizolowania i winy względem szefa lub współpracowników oraz lękiem przed groźbą utraty pracy.

Analiza spostrzeżeń uczestników projektu wskazuje, że wdrażanie elastycznych form zatrudnienia może wspomóc pracowników w łączeniu życia rodzinnego z zawodowym. Zanim jednak zapadnie decyzja o wdrożeniu takiej formy pracy, zarówno pracownik, jak i pracodawca powinni wziąć pod uwagę szereg aspektów psychologicznych i formalnych mających wpływ na efektywność i konsekwencje w życiu osobistym osób świadczących pracę w formie elastycznej.

Fundacja BRK

2.1.2. ROZWÓJ OSOBISTY I ZAWODOWY

Każdy specjalista, nie tylko psycholog, zajmujący się doradztwem lub szeroko rozumianym poradnictwem powinien mieć podstawową wiedzę o różnych teoriach osobowości. Niniejszy krótki przegląd może pomóc zorientować się w tej szerokiej problematyce i zachęcić do pogłębiania wiedzy w tym zakresie w szeroko dostępnej literaturze. Tak jak nie ma możliwości pełnego rozumienia człowieka w oderwaniu od jego kontekstu rodzinnego, tak nie można pominąć aspektów rozwoju osobistego i zawodowego w doradzaniu, jak żyć w równowadze i harmonii.

Osobowość człowieka kształtuje się pod wpływem różnych czynników. Każdy rodzi się z wyposażeniem biologicznym, które decyduje o cechach jego temperamentu oraz żyje w jakimś kontekście rodzinnym i społecznym, który na różnych poziomach wpływa na jego rozwój od urodzenia aż do śmierci.

Istnieje wiele teorii osobowości i każda z nich w specyficzny sposób opisuje człowieka oraz jego funkcjonowanie. Początkowo badacze skupiali się głównie na okresie dzieciństwa i adolescencji, kolejni

jednak próbowali poznać rozwój człowieka w ciągu całego życia. Ostatnio pojawiają się koncepcje, które próbują zintegrować nauki o osobowości. Taki model stworzył między innymi D. McAdams (Oleś P., 2006). Proponuje on rozpatrywać zagadnienia dotyczące rozwoju osobowości na trzech poziomach: cech, motywów, czyli charakterystycznego stylu adaptacji, oraz systemu osobistej narracji i tożsamości. Uznaje, że trzy główne czynniki wpływające na kształt osobowości każdego człowieka to dziedziczność, środowisko oraz aktywność własna podmiotu, a wiedza o nich uzyskana uzupełnia się.

Podejście takie do osobowości pozwala traktować ją jako integralną całość, choć widzianą z perspektywy różnych teorii. Jednakże pomimo wielu sporów i badań dotyczących zjawiska osobowości jej podstawowa definicja właściwie się nie zmienia, tylko staje się bardziej szczegółowa. „Osobowość to złożona całość myśli, emocji i zachowań, nadająca kierunek i wzorzec (spójność) życiu człowieka. Osobowość składa się zarówno ze struktur, jak i procesów, odzwierciedla działanie zarówno natury (geny), jak i środowiska. Pojęcie osobowości obejmuje również czasowy aspekt funkcjonowania człowieka, zawiera wspomnienia przeszłości, reprezentacje teraźniejszości oraz wyobrażenia i oczekiwania co do przyszłości" (Oleś P., 2006). Takie podejście pozwala badać człowieka w sposób całościowy z odniesieniem do środowiska naturalnego i kontekstu socjokulturowego (Oleś P., 2006).

Rozwój osobowości ujmowany z perspektywy cech biologicznych, czyli związany z temperamentem akcentuje czynniki wrodzone, genetyczne. Według tego podejścia, podstawowe wymiary osobowości są wrodzone, co zapewnia pewną stabilność w ciągu życia, natomiast zmiany są pochodną procesów biologicznych i oddziaływań środowiskowych. Osobowość badana z punktu widzenia kształtowania się określonego wzorca adaptacji: potrzeb, dążeń, wartości, ujawnia wpływ głównie wczesnodziecięcych doświadczeń na jej kształt. Podejścia te nie kwestionują znaczenia czynników biologicznych, ale uznają, że decydujące o typie osobowości będą w znacznym stopniu nieświadome oddziaływania ważnych dla dziecka obiektów (najczęściej rodziców). Z tego podejścia wywodzą się teorie psychoanalityczne, psychologia *ego*, psychologia humanistyczna, egzystencjalna i inne. Warto jednak koncentrować się na teoriach rozwoju osobowości czło-

PRODUCTION

wieka, które dotyczą całego życia, a szczególnie okresu dorosłości. Wypływające z tych teorii rozumienie człowieka oraz charakter proponowanych oddziaływań psychologicznych może być użyteczne do udzielania ludziom pomocy w dążeniu do harmonizowania ich rozwoju, w zgodzie z wartościami i wymaganiami otoczenia.

2.1.2.1. Teorie rozwoju osobowości

Rozumienie rozwoju jako wyodrębniania się *ego* z *id* zaproponował jako pierwszy **Sigmunt Freud,** a jego teorie mają wielu kontynuatorów po dzień dzisiejszy. Struktura osobowości składa się z trzech części: *id*, *superego* i *ego*. *Ego* jest najbardziej świadomą i racjonalną częścią osobowości, czerpie energię z *id* – nieświadomej struktury popędowej, związanej z najbardziej pierwotnymi instynktami: życia i śmierci. *Id* kieruje się zasadą przyjemności, zaś *superego* mechanizmem introjekcji, czyli przyswajania norm i wartości rodziców. *Superego* związane jest z sumieniem i obejmuje zakazy, normy oraz powinności. Rozwój oznacza przechodzenie od zasady przyjemności, którą kieruje *id*, do zasady realności, o której decyduje *ego*. Rolą *ego* jest ocena wymagań otoczenia i takie kierowanie funkcjonowaniem człowieka, żeby wykorzystując energie *id*, uzgodnić popędowe pragnienia z zasadami moralnymi *superego*. Zdrowy rozwój człowieka polega na dynamicznej równowadze tych trzech komponentów osobowości. *Ego* jest tą strukturą, która powstaje najpóźniej w okresie dorastania i odpowiedzialna jest za świadomą aktywność jednostki, również tą związaną z dążeniem do ciągłego rozwoju i doskonałości (*ego* idealne). Oznacza to możliwość świadomego kierowania sobą, kontrolę popędów, odraczanie gratyfikacji oraz zmaganie się z wymaganiami świata zewnętrznego bez udziału dysfunkcyjnych mechanizmów obronnych. Rozwój *ego* związany jest również z zagadnieniami poczucia sensu życia, możliwościami dojrzałego i głębokiego kontaktu z innymi oraz szeroko pojętej radości życia.

Stadia rozwoju *ego* opisywał między innymi **Erik Erikson**, stosując paradygmat poznawczo-rozwojowy. Osiągnięcie kolejnych etapów jest możliwe dzięki naturalnemu dojrzewaniu, działaniu czynników zewnętrznych oraz interakcji między tymi czynnikami. Przechodząc ko-

lejne stadia, „Ja" powoli uwalnia się spod wpływu impulsów, stając się coraz bardziej świadomym i aktywnym podmiotem. Szczególnie przydatna w praktyce wydaje się teoria rozwoju psychospołecznego E. Eriksona, opisująca osiem okresów rozwojowych na przestrzeni całego życia człowieka. Każda kolejna faza związana jest z kryzysem, w wyniku pojawienia się nowego zadania rozwojowego. Rozwiązanie kryzysu pozwala wypracować nowe sposoby funkcjonowania, nowe właściwości (cnoty), które mają wpływ na dalsze fazy rozwoju. W ten sposób w dzieciństwie ma szansę wykształcić się podstawowa ufność (albo nieufność), autonomia (albo wstyd i zwątpienie), inicjatywa (albo poczucie winy) i pracowitość (albo poczucie niższości). W adolescencji przełomowe znaczenie ma kryzys tożsamości, kiedy jednostka poszukuje odpowiedzi na pytanie: kim jest? Osiągnięcie tożsamości nadaje życiu kierunek, powoduje krystalizowanie się wartości osobistych oraz umożliwia odkrycie indywidualnych możliwości, zdolności i ograniczeń. Dzięki poczuciu tożsamości możliwe jest realizowanie celów życiowych. Życie dorosłe wymaga rozwiązania kolejnych kryzysów: kryzys intymność – izolacja, związany ze zdolnością do bliskiego związku (cnota miłości); następnie kreatywność-stagnacja, związany głównie ze zdolnością do wychowania kolejnego pokolenia, czyli cnotą opiekuńczości. Ostatni kryzys kończy się integracją albo rozpaczą w efekcie przeprowadzenia bilansu całego życia.

Ostatnie fazy rozwojowe nakładają się na wcześniej omawiane etapy cyklu życia rodziny. I tak cnota miłości będzie warunkiem koniecznym do stworzenia trwałego, bliskiego związku z partnerem, jednocześnie pozwalając nie zatracać własnej tożsamości. Im bardziej człowiek świadomy będzie własnej tożsamości, czyli potrzeb, wartości i zdolności, tym lepiej będzie funkcjonował w związkach. Dzięki pozytywnemu rozwiązaniu kryzysu tożsamości człowiek będzie gotów przestawić się z brania na dawanie. Zaczyna chętniej podejmować działania, by być potrzebnym, robić coś społecznie pożytecznego. Takie nastawienie, zwane przez E. Eriksona cnotą opiekuńczości pozwala podjąć bardziej świadomie role rodzicielskie, ale i inne działania altruistyczne. Kreatywność w tym rozumieniu będzie związana z postawą otwartości, aktywności i optymizmu w myśleniu i działaniu. Pozytywne rozwiązanie kryzysów w tym momencie życia będzie miało

bezpośredni wpływ na funkcjonowanie człowieka w rodzinie, w grupie i w pracy.

Eriksonowskie podejście, kładąc nacisk na problem kryzysów rozwojowych, jest bardzo przydatne w praktyce doradczej lub psychoterapeutycznej, gdyż pozwala wiele problemów klientów widzieć w kategoriach naturalnych dylematów, wspólnych wszystkim ludziom. Daje to możliwość poszukiwania z klientami sposobów przejścia do następnej fazy, niekoniecznie posługując się językiem psychopatologii.

Również **Carl Gustaw Jung** w swoim podejściu uznał, że życie człowieka charakteryzuje twórczy rozwój i nasilające się z wiekiem dążenie do jedności i pełni osobowości. Uważał, że w dzieciństwie, adolescencji i wczesnej dorosłości dominują u człowieka procesy związane z libido, natomiast w dalszym życiu nabiera znaczenia świadomość własnego rozwoju, własnego „Ja" (*self*). Główne zadanie człowieka to rozwój *self*, zapewniający jedność, równowagę i stabilność osobowości. Człowiek osiąga te cele w procesie indywiduacji, czyli przy pełnym rozwoju wszystkich aspektów osobowości, świadomych i nieświadomych oraz ich integracji. W swojej koncepcji C.G. Jung silnie akcentował konieczność ciągłego poszerzania samoświadomości i wychodzenia naprzeciw nowym wyzwaniom. Widzenie człowieka dorosłego w tej perspektywie pozwala dostrzec, że może on się stale rozwijać aż do śmierci. Powszechnym uznaje się raczej, że do połowy życia ludzie osiągają maksymalny poziom swoich możliwości, a później następuje tylko regresja. Podejście C.G. Junga, który właściwie jako pierwszy tak mocno zaakcentował wagę rozwoju po 35 roku życia, pozwala pomóc klientom w autorefleksji nad sensem życia i podejmowaniem nowych form harmonii i równowagi życiowej.

Kontynuatorami przekonań, że człowiek może i powinien rozwijać się przez całe życie byli reprezentanci psychologii humanistycznej, podejścia koncentrującego się na pragnieniach, aspiracjach i celach człowieka. Oni również nawiązują do pojęcia świadomego „Ja", a finałem rozwoju osobowości jest tzw. osobowość dojrzała, na którą składa się szereg elementów: poszerzanie zasięgu własnego ja, poprzez poznawanie świata i innych; budowanie serdecznych kontaktów; dojrzałość emocjonalna; realizm w podejściu do siebie i świata; wgląd i dystans do siebie; wypracowanie jednoczącej filozofii życia (Oleś P., 2006).

Abraham Maslow uważał, że każda jednostka dąży do rozwijania swojego wewnętrznego potencjału. Gwarancją prawidłowego rozwoju osobowości jest zaspokojenie podstawowych potrzeb, takich jak: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, miłości oraz szacunku. Jeżeli któraś z tych podstawowych potrzeb nie jest zaspokojona, towarzyszy człowiekowi silne uczucie dyskomfortu i frustracji oraz nie może się on dalej rozwinąć, gdyż nie pojawiają się potrzeby wyższe. Należy podkreślić, że życie człowieka nie jest nigdy całkowicie wolne od frustracji. Gdy zaspokojone są jego potrzeby podstawowe, to frustracja, wyrzeczenia, a nawet cierpienie i tragedie dają jednostce poczucie pewności i szacunku dla samej siebie, że potrafi się pokonywać trudy życia i własne słabości. Dzięki stresogennym doświadczeniom i umiejętności ich rozwiązania człowiek zyskuje poczucie sprawstwa i własnej wartości.

Jeśli człowiek zaspokoi potrzeby pierwotne, może ujawnić się potrzeba samoaktualizacji, która związana jest z realizowaniem własnych możliwości i talentów. Motywuje ona go do wzrostu, do wzbogacania doświadczeń, jest to tzw. motywacja istnienia, która realizuje się w formie spełniania potrzeb wyższych, np. estetycznych, religijnych i związana jest z samorealizacją, czyli z przeżywaniem uczuć satysfakcji, szczęścia, ekstazy i transcendencji. A. Maslow opisał również osobowość dojrzałą. Są to ludzie, którzy realizują potrzebę samoaktualizacji, realiści, akceptują samych siebie i innych, są spontaniczni, cechuje ich pewien dystans i potrzeba prywatności, są niezależni i autonomiczni, nawiązują bliskie i głębokie więzi uczuciowe. Podsumowując, człowiek o dojrzałej osobowości otwarty jest na doświadczenia, zintegrowany wewnętrznie i autonomiczny, z twórczym podejściem do życia. Takich ludzi jest oczywiście niewielu, ale wszyscy mogą się w procesie samorozwoju zbliżać do tego wzorca.

Optymistyczny pogląd na naturę człowieka miał również **Carl Rogers**, podkreślając zdolność jednostki do zdrowego i twórczego rozwoju, tzw. aktualizacji siebie. Według niego jest to wrodzona właściwość i jeśli tylko zewnętrzne warunki są sprzyjające rozwój osobowości przebiega w sposób spontaniczny. Istotą rozwoju jest „stawanie się" poprzez realizowanie wewnętrznego potencjału. Jeśli nic nie zakłóca tego procesu, człowiek ma szansę w pełni funkcjonować jako

Fundacja EFRON

jednostka otwarta na doświadczenia, z poczuciem własnej wartości i w harmonijnych relacjach z ludźmi.

Teorie te pozwalają doszukiwać się w każdym człowieku wewnętrznych zasobów, możliwości i talentów. Konotują pracę z klientem nad poszukiwaniem przyczyn zastoju w procesie rozwoju osobistego, a następnie nad osiąganiem dalszych etapów. W tym podejściu terapeuta – trener będzie kimś, kto towarzyszy w rozwoju, czasem jest tuż za klientem, czasem wskazuje mu drogę, ale przede wszystkim jest partnerem w relacji, udzielającym wsparcia.

Stykając się w praktyce trenerskiej, doradczej czy terapeutycznej z jednostkami, parami, rodzinami lub grupami warto integrować różne podejścia, nie zapominając o kontekstach, w jakich funkcjonuje każdy człowiek. Znajomość różnych koncepcji teoretycznych umożliwia lepsze zrozumienie jednostki, ale też nie pozwala przywiązywać się do żadnej z nich. Doradca dzięki temu może, co sugeruje podejście systemowe, stale generować nowe hipotezy na temat rozumienia jednostki czy systemu, dając w ten sposób możliwość wyboru klientowi, jaką drogą rozwoju chce podążać.

Biblioteka PFK

2.1.2.2. Teorie rozwoju zawodowego

Autorzy koncepcji rozwoju i wyboru zawodu starali się określić determinanty decyzji zawodowych. Kształtowanie się tych teorii jest ściśle związane z rozwojem doradztwa zawodowego, które jest profesjonalną pomocą psychologiczną w planowaniu kariery zawodowej.

Współczesne rozumienie rozwoju kariery zawodowej, oprócz wiedzy psychologicznej, korzysta z doświadczeń innych dyscyplin naukowych, takich jak: filozofia, socjologia i ekonomia. Obecnie wśród licznych modeli teoretycznych funkcjonuje podział na koncepcje: cechy i czynnika dopasowania zawodowego, psychologiczno-rozwojowe i podejmowania decyzji (Paszkowska-Rogacz A., 2003).

Koncepcje cechy i czynnika dopasowania zawodowego podkreślają znaczenie odkrywania cech i zdolności człowieka i dopasowywania ich do zawodu. Szerokie badania dotyczyły różnych czynników psychologicznych, mogących mieć wpływ na wybór zawodu i osiąganie sukcesu. Były to między innymi badania nad inteligencją i zdolno-

ściami, potrzebami i zainteresowaniami, stereotypami, wartościami, rolą miejsca zamieszkania, rodziną, poziomem aspiracji i innymi (Paszkowska-Rogacz A., 2003).

W początkach dwudziestego wieku w psychologii bujnie rozwijał się nurt psychometryczny, który zakładał, że jednostka posiada zestaw niezmiennych właściwości intelektu i osobowości, zwanych cechami. Temu procesowi towarzyszył rozwój testów psychologicznych, które miały mierzyć natężenie cech i pomagać w diagnozie przyszłych osiągnięć badanego. Podejście to jest również mocno skoncentrowane na zawodzie, będącym przedmiotem analizy. Możliwe jest zatem przewidywanie przydatności cech w odnoszeniu sukcesu zawodowego. Badania nad zależnością między określonymi cechami a kryteriami doboru zawodu dotyczyły głównie takich czynników, jak: płeć, zdolności, stereotypy i wartości, tendencje do podejmowania ryzyka, poziom aspiracji oraz przystosowania społecznego. Głównymi badaczami tego podejścia byli: F. Parsons, D.E. Super, J.I. Holland, R.V. Dawis, L.H. Loftquist, D. Weiss. Koncepcje te były wielokrotnie poddawane krytyce, głównie kwestionowano możliwość obiektywnego mierzenia cech oraz wartość testów. Dalsze badania poszły więc w kierunku głębszej analizy osobowości zawodowej lub środowiska. Niewątpliwą zasługą tych teorii jest wsparcie teoretyczne dla rozwijającego się poradnictwa zawodowego.

Koncepcje psychologiczno-rozwojowe większe znaczenie przypisują wewnętrznej motywacji do pracy, analizują również proces zmian i dynamikę rozwoju jednostki na przestrzeni czasu, wyróżniając stadia oraz etapy. Do tej grupy można zaliczyć teorie psychodynamiczne, koncepcje osobowości oraz koncepcje rozwojowe. Analizując teorie psychodynamiczne w odniesieniu do koncepcji wyboru zawodu, okazuje się, że już wczesne prace psychoanalityków podejmowały ten problem, chociaż nie był on wiodący. Przykładowo Z. Freud twierdził, że warunkiem dobrego samopoczucia człowieka są dwie zdolności – do miłości i pracy. Natomiast mechanizm sublimacji tłumaczy, dlaczego ludzie wybierają określone zawody jako formę wydatkowania energii psychicznej w sposób akceptowany psychicznie (Paszkowska-Rogacz A., 2003). Koncepcje te poddają analizie jednostkę, środowisko oraz ich wzajemne relacje, jednak koncentrują się nie na cechach i zainteresowaniach, ale na popędach i potrzebach, a za czynnik

Fundacja RFKK

szczególnie istotny dla wyboru zawodu określają wczesnodziecięce doświadczenia rodzinne. W rozumieniu psychodynamicznym kładzie się szczególny nacisk na związek między przeszłymi doświadczeniami a obecnym zachowaniem. Zdaniem tych badaczy mają one decydujący wpływ na wybory zawodowe i przystosowanie się do pracy. Kontakty ze współpracownikami i szefami będą rozumiane jako efekt przeniesienia, często nieświadomie, relacji z bliskimi obiektami w rodzinie. Tak samo uznaje, że obniżona samoocena i poczucie skuteczności zawodowej może mieć związek z negatywnymi przekazami i oczekiwaniami od innych osób. Główni badacze tego nurtu to E.S. Bordin i A. Roe.

Podejście rozwojowe nie odrzuca wcześniejszych koncepcji, ale dodatkowo uwzględnia aspekt zmian w cyklu dojrzewania oraz wpływ pracy i ról życiowych na kształtowanie się obrazu własnej osoby.

Najbardziej znaną teorią psychologiczną, traktującą wybór kariery zawodowej w sposób dynamiczny i rozwojowy jest koncepcja D.E. Supera. Według niego jest to trwający całe życie proces rozwoju postaw, wartości, umiejętności, zdolności, zainteresowań, cech osobowości i wiedzy, odnoszących się do pracy. Rozwój dotyczy tych wszystkich czynników zmieniających się wraz z kolejnymi okresami w życiu człowieka i powiązany jest z różnymi zadaniami rozwojowymi, które wpływają na wybory dróg życiowych. Podstawowe pojęcia tej koncepcji związane są z opisem obrazu siebie, wzorów kariery zawodowej, stadiów rozwoju kariery i dojrzałością do kariery zawodowej.

Kolejną grupę stanowią koncepcje rozwoju zawodowego czerpiące z psychologii poznawczej, teorii społecznego uczenia się, ekonomii i matematyki. Wiążą się z tym pojęciem badania teorii oczekiwań, skuteczności, rozwiązywania problemów i uczenia się. Teorie te wyjaśniają zachowania i wybory człowieka w kontekście oddziaływania środowiska zewnętrznego oraz procesów uczenia się. Zgodnie z nimi jednostka będzie miała większą skłonność do pozytywnej oceny zawodu, wówczas:

- gdy zostanie pozytywnie wzmocniona do działań, kojarzonych z sukcesem w danej dziedzinie;
- gdy został zaobserwowany pozytywny wzorzec, np. u rodziców, rówieśników lub innych ważnych osób;

Fundacja BRPK

- gdy wzmocnienia dokonała odpowiednia, czyli znacząca osoba, popiera dane działanie zawodowe;
- gdy osoba zetknęła się z pozytywną opinią o zawodzie i dostarczyło to zarówno informacji, jak i wzbudziło pozytywne emocje.

Jednostka ma tendencję do braku zainteresowania określonym zawodem, wówczas gdy była ona zniechęcana lub nie zachęcana do określonych działań przez ważne dla niej osoby. Również negatywne opinie na dany temat i zły wizerunek zawodu będą zniechęcać do jego podejmowania. To czy jednostka nabędzie poznawczych umiejętności, niezbędnych do świadomego planowania własnej drogi życiowej i wytyczania sobie realnych celów, zależeć będzie od tego, czy otrzymywała pozytywną zachętę do tego typu reakcji, zaobserwowała tego typu funkcjonowanie u osób ważnych lub sławnych, ma dostęp do ludzi i innych koniecznych źródeł informacji (Paszkowska-Rogacz A., 2003).

Podsumowując powyższe rozwiązania można sformułować ogólniejsze rekomendacje dotyczące elastycznych form pracy w praktyce doradczej psychologów rodzinnych, które przedstawia poniższa tabela.

Egzemplarz BFKK

ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA A RODZINA	
PLUS	• Rozwiązanie konfliktu: praca czy rodzina – większa możliwość godzenia obowiązków zawodowych i rodzinnych. • Więcej czasu dla rodziny u kobiet, z jednoczesną możliwością rozwoju zawodowego. • Większy udział mężczyzn w życiu domowym (większa dyspozycyjność dla domu), a w wyniku tego docenienie roli kobiet w domu. • Efektywniejsze zarządzanie czasem w domu i pracy – możliwość dostosowywania, planowania zadań obu dziedzin. • Możliwość pracy kobiet w czasie wychowywania małych dzieci: - brak całkowitej zależności finansowej rodziny od pracy mężczyzny; - stały kontakt kobiety z zawodem – nie dezaktualizuje się wiedza i umiejętności zawodowe; - łatwiejszy powrót do pracy po urlopie macierzyńskim, wychowawczym. • Mniejsze zagrożenie utratą pracy w przypadku zatrudnienia u kilku pracodawców, co powoduje mniejszy stres. • Alternatywa dla emigracji zarobkowej – nie następuje długotrwałe rozstanie. • Możliwość testowania, potwierdzania własnych kompetencji zawodowych, co skłania ku świadomemu planowaniu kariery z uwzględnieniem potrzeb rodziny. • Orientacja w rynku pracy dzięki różnym kontaktom zawodowym – większa elastyczność w planowaniu kariery.
MINUS	• W przypadku pracy tymczasowej, na czas określony, o dzieło – brak stałości zatrudnienia i dodatkowych świadczeń, co powoduje brak stabilności w rodzinie. • Niejednostajne obciążenie pracą powoduje trudności w planowaniu różnych działań w rodzinie i planowaniu przyszłości. • Praca w domu i brak określonych ram czasowych powoduje rozmywanie granic życia zawodowego i rodzinnego. • Konieczność samodzielnego organizowania pracy może powodować nie wywiązywanie się z zadań lub ograniczanie zaangażowania w życie rodzinne. • Brak wsparcia zewnętrznego w postaci zespołu w pracy powoduje, że większy ciężar emocjonalny spada na pracownika i częściej włącza on rodzinę w problemy zawodowe.

BIBLIOTEKA

Fundacja BFKK

Fundacja BFKK

balance

równowaga

Fundacja BFKK

Celem godzenia życia zawodowego i rodzinnego jest równowaga, rozumiana jako zachowanie proporcji pomiędzy zawodowym i prywatnym aspektem życia pracownika. Równowaga to optymalne połączenie komponentów lub aspektów rzeczywistości opisanych w poprzednich częściach poradnika. Narzędziem jej utrzymania są elastyczne formy pracy, wykorzystywane przez pracownika operującego pomiędzy pracodawcą i rodziną. W tym sensie elastyczne formy zatrudnienia lub organizacji czasu pracy umożliwiają pracownikowi zrealizowanie wartości z obu obszarów czy kontekstów jego życia. Doradca zawodowy planuje karierę pracownika przy współpracy z doradcą personalnym, reprezentującym interesy firmy, oraz psychologiem, reprezentującym prywatny i rodzinny aspekt życia zatrudnionego.

Model poradnictwa interdyscyplinarnego na rzecz zrównoważenia życia zawodowego i rodzinnego zmierza poprzez elastyczne formy pracy do stanu równowagi. Jednak nie jest ona stała, a pozostaje raczej ciągłym procesem balansowania i korygowania różnic poprzez umiejętność analizy obu aspektów życia pracownika. Jedną z nich jest właśnie zdolność elastycznej pracy, inną zaś umiejętność zrozumienia i oceny własnych potrzeb oraz praw. Wybór elastycznej formy pracy i decyzja o jej wdrożeniu w praktykę dopiero rozpoczyna proces równoważenia życia zawodowego i rodzinnego, który naraża pracownika na trudności zarówno w pracy, jak i życiu osobistym. Dopiero przezwyciężenie tych trudności stawia pracownika w innym miejscu jego osobistego rozwoju, z którego sam może ocenić czy warto było podjąć tego typu wyzwanie. W tej niełatwej próbie może towarzyszyć pracownikowi doradca znający problematykę korzystania z elastycznych form pracy. Doradcom asystującym pracownikowi w nauce równoważenia życia zawodowego i rodzinnego oraz pracodawcy poszukującemu nowych rozwiązań w zarządzaniu firmą poświęcony jest ten rozdział raportujący wyniki projektu związanego z testowaniem elastycznych form pracy i ich oddziaływaniem na życie zawodowe i ro-

Fundacja BFKK

dzinne. Pracownik godzący życie zawodowe i rodzinne jest centralnym elementem równowagi, a kompozycji tej odpowiada struktura poradnika oraz rozdziałów. To całkowicie naturalny i intuicyjnie zrozumiały środek ciężkości procesu równoważenia życia zawodowego i rodzinnego, w którym pracownik balansuje pomiędzy interesem pracodawcy i wartościami życia osobistego oraz rodzinnego. Pracownik, to inaczej prywatny człowiek w pracy zawodowej, czyli ucieleśnienie lub punkt wspólny dwóch rzeczywistości wyznaczonych przez pracę i życie rodzinne. Jednak wychodząc z pracy nigdy do końca nie staje się on prywatną osobą uwalniającą się spod presji pracy, podobnie jak w trakcie wykonywania pracy nie uwalnia się z tego, co prywatne i osobiste. Te dwa światy przenikają się nawzajem, stale tworząc bardzo trudny obszar pracy doradczej, którym zajmuje się doradca zawodowy. Planowanie kariery jest wyrazem poszanowania interesów obu rzeczywistości, poprzez łączenie rozwoju zawodowego z osobistym. Wymaga to od doradców zawodowych umiejętności widzenia dwóch stron medalu, szanowania dwóch systemów wartości oraz rozumienia procesów zachodzących równolegle w życiu zawodowym i rodzinnym.

Dlatego też nowoczesne poradnictwo zawodowe ambitnie wkracza w obszary filozofii i psychologii, gdzie szuka inspiracji do prawidłowego ujęcia przedmiotu swych starań. Coraz rzadziej jest nim konkretny zawód, a częściej pracownik, czyli człowiek z krwi i kości wraz ze swoimi emocjami, który przy wsparciu doradcy odkrywa kolejne scenariusze życia zawodowego.

Fundacja BFKK

3.1. PORADNICTWO ZAWODOWE

Praktyka projektów realizowanych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, szczególnie w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, ukazuje nową rolę poradnictwa zawodowego na rynku pracy. Program skupiający się na innowacyjnych usługach dla szczególnych grup klientów dyskryminowanych na rynku pracy nobilituje indywidualne i skupione na kliencie poradnictwo, będące częstokroć najistotniejszym instrumentem wsparcia osób niepełnosprawnych, uchodźców, byłych więźniów, bezdomnych, wykluczonych społecznie osób ubo-

gich czy wreszcie zwykłych ludzi dyskryminowanych ze względu na płeć, wyznanie lub fakt opiekowania się osobą zależną. Paradoksalnie pomoc najsłabszym wzmocniła poradnictwo zawodowe. Związane jest to z faktem, który nie jest eksponowany i łatwo zauważalny w trakcie realizowania usług, a mianowicie, że indywidualne poradnictwo dla osób dyskryminowanych okazało się dużo ważniejsze niż tradycyjne szkolenia zawodowe, stanowiące kluczową formę wsparcia na rynku pracy. Wnikliwe, cierpliwe oraz zindywidualizowane poradnictwo warunkuje bowiem efektywność i sens realizowania szkoleń, a co najważniejsze, jest oczekiwane przez klientów odczuwających efekty dyskryminacji i wykluczenia. To całkowita nowość dla projektodawców i doradców realizujących tradycyjne usługi na rynku pracy, gdy duża część klientów traktuje poradnictwo zawodowe jako obowiązkowy dodatek do bezpłatnych szkoleń zawodowych.

Oceniając wysiłek w realizacji projektów doradczo-szkoleniowych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, należy uznać, iż charakter i założenia tego programu stworzyły warunki, w których poradnictwo zawodowe mogło dopasować się do potrzeb klientów i specyficznych problemów rynku pracy, związanych z godzeniem życia zawodowego oraz rodzinnego. Efektem tego jest ukształtowanie się poradnictwa interdyscyplinarnego, wkraczającego w sfery życia prywatnego oraz relacje klienta z pracodawcą.

Doradca zawodowy, podejmując się wysiłku godzenia życia zawodowego i rodzinnego, musi każdorazowo ustanawiać granice pomiędzy tym, co jest jeszcze poradnictwem zawodowym a tym, co staje się domeną psychologa czy doradcy personalnego. Podobnie muszą czynić inni specjaliści realizujący poradnictwo interdyscyplinarne. Dlatego tak ważne jest wzajemne zrozumienie pomiędzy specjalistami z różnych dziedzin, którzy uczestniczą w procesie udzielania pomocy, a tym samym określenie przedmiotu i nowych priorytetów poradnictwa zawodowego.

3.1.1. PRZEDMIOT PORADNICTWA ZAWODOWEGO

W celu określenia i zrozumienia aktualnych priorytetów interdyscyplinarnego poradnictwa rynku pracy warto prześledzić zmiany, ja-

kie zachodziły w sposobie myślenia o poradnictwie zawodowym w ostatnich latach. Okazuje się bowiem, iż poglądy na temat tego, czym powinno się ono zajmować i jakimi metodami realizować usługi na rynku pracy, znacznie się w ostatnich latach zmieniły.

Obserwując praktykę doradczą na współczesnym rynku pracy, należy odnotować istotne zmiany w sposobie świadczenia usług doradczych w związku z realizacją programów Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Zaangażowanie organizacji pozarządowych do realizacji projektów doradczo-szkoleniowych ożywiło istotnie rynek pracy, a wprowadzenie nowych form świadczenia usług poradnictwa zawodowego rozpoczęło proces weryfikacji i przemian samego poradnictwa zawodowego. Dlatego też w ostatnim czasie kluczowym punktem zwrotnym ewolucji poradnictwa zawodowego było zderzenie standardów i form realizacji usług poradnictwa zawodowego świadczonego w ramach publicznych służb zatrudnienia oraz instytucji komercyjnych realizujących projekty doradczo-szkoleniowe w ramach Phare i EFS. Sposób myślenia projektowego oparty na wskaźnikach produktu i rezultatu kreował zupełnie inne rozwiązania doradcze niż te, które od lat realizowane był w ramach usług powiatowych urzędów pracy. Duże grupy docelowe obsługiwane w krótkim czasie cyklu projektu oraz łączenie tych usług z określoną z góry ofertą szkoleniową były powodem krytycznej oceny dotychczasowych praktyk orientujących się wokół dopasowania zawodu do osoby i diagnostycznego, statycznego charakteru poradnictwa zawodowego. Nowe okoliczności projektowe: presja czasu, dynamika usług oraz wymagana efektywność usług wywierały presję na metodologii poradnictwa zawodowego, oczekując od doradców prowadzenia zajęć aktywizujących, w formie warsztatów grupowych oraz systematycznych, cyklicznych spotkań z klientem aż do osiągnięcia zakładanego rezultatu. Z czasem Indywidualne Plany Działania (IPD) oraz grupowe warsztaty aktywizujące stały się nowym standardem usług w publicznych służbach zatrudnienia i wszystkich instytucjach rynku pracy aplikujących o środki unijne.

Warto jednak podkreślić, iż zanim doszło do tej, zdawać by się mogło, oczywistej zmiany, dokonało się zderzenie dwóch paradygmatów poradnictwa zawodowego, które można nazwać przejściem od biurokracji do aktywizacji.

Fundacja BRAK

Przesunięcie akcentu z dopasowania zawodu i diagnozy predyspozycji zawodowych w duchu socjometrycznym i statystycznym do szerokich działań wspierających i edukacyjnych jest charakterystyczne dla przemian związanych z postmodernizmem. Katalizatorem rozwoju poradnictwa zawodowego okazały się programy unijne i standardy usług z nimi związane. Wytyczne i priorytety programów importowane z lepiej rozwiniętych krajów europejskich oraz liczne badania i analizy sytuacji społeczno-gospodarczej związane z przygotowaniem dokumentacji konkursowej ukazały doradcom zawodowym nowe grupy docelowe i ich całkowicie inne oczekiwania oraz problemy doradcze. Tradycyjne poradnictwo zawodowe nie znalazło szybkiej i skutecznej odpowiedzi na te wyzwania, dlatego musiało się zmienić.

Fundacja BCK

3.1.1.1. Tradycyjne poradnictwo zawodowe

Przez tradycyjne poradnictwo zawodowe rozumieć należy taki jego model, który był stosowany w Polsce przez ostatnie dziesięciolecia, a jeszcze wcześniej z dużą popularnością w Europie. Opiera się on na koncepcji „dopasowania" stworzonej na początku XX wieku przez F. Parsonsa. Model ten zakładał następujące kroki doradcze: poznanie siebie, poznanie zawodu oraz podjęcie decyzji dopasowania zawodu do zdiagnozowanych predyspozycji.

Powyższy schemat procedury doradczej organizował od lat pracę doradców zawodowych i określał stosowaną metodologię. Dla zrealizowania pierwszego kroku wyposażano doradców zawodowych w baterię narzędzi diagnostycznych: kwestionariusze osobowości i preferencji zawodowych. Później, dla zrealizowania drugiego kroku, zaopatrywano ich w informacje na temat zawodów i rynku pracy, wyposażając biuro doradcze w setki teczek zawodów i publikacji na temat rynku pracy. Następnie doradcy autorytarnie dokonywali dopasowania zawodu do zdiagnozowanych predyspozycji petenta na podstawie wybranego klucza, opracowanego na podstawie wyników rozległych badań empirycznych (na przykład badania J.I. Hollanda i wynikająca z nich propozycja typów osobowości zawodowych).

Należy sądzić, że ten model poradnictwa święcił przez długi czas triumfy przynajmniej z kilku powodów. Po pierwsze, obiektywna i na-

ukowa rzeczywistość industrialna zakładała i umożliwiała kongruencję jednostki ze środowiskiem pracy, gdyż zarówno pierwsze, jak i drugie, były przewidywalne i w miarę stałe. Psychiczny komfort egzystowania w modernistycznym świecie początku naszego wieku zagwarantowany był przez racjonalną i logiczną wizję rozwoju gospodarki oraz podmiotów gospodarczych. W poukładanej rzeczywistości zawód i wyznaczone przez niego środowisko pracy było konstruktem w miarę stałym i przewidywalnym. Podobnie psychometria, święcąca w tym czasie największe triumfy i rozwój, dawała bezpieczne wrażenie zrozumienia i możliwości zliczenia czynników osobowości w kontekście aktywności zawodowej. Stąd sam akt dopasowania musiał być czynnością gwarantującą doradcy i klientowi niezaprzeczalną euforię poznawczą.

Weryfikację tej metody przyniosły nie tylko programy unijne, ale także zmieniające się realia rynku pracy. Dezaktualizujące się opisy zawodów, lawinowe pojawianie się nowych środowisk pracy, rewolucyjne zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zakładające zerwanie więzi pomiędzy pracownikiem a firmą, na rzecz angażowania kompetencji na potrzeby konkretnych projektów, spowodowały, iż koncepcja dopasowania stała się błędna, gdyż rozmył się lub całkowicie zanikł przedmiot dopasowania. Pomijając rzetelność kwestionariuszowego samopoznania oraz wątpliwą trafność zdiagnozowanych preferencji i predyspozycji w obliczu zachodzących zmian, pewne stało się, iż dopasowanie straciło sens, gdyż dotychczasowa oferta zawodów stała się nieaktualna, a przemiany w sposobie wykonywania pracy podważyły samą ideę dopasowania.

Tradycyjne poradnictwo zawodowe oparte na modelu dopasowania wybrało dwie, równoległe drogi przemian w kierunku zwiększenia jego skuteczności. Pierwszą z nich jest aktualizacja informacji zawodowej poprzez akcentowanie kwestii zawodów przyszłości. Można zauważyć odwrót doradców praktyków od teczek zawodów i stworzonych na ich bazie doradczych programów komputerowych, w kierunku informowania klienta o przyszłości rynku pracy, kierunkach jego przemian i proponowaniu zawodów przyszłości, zidentyfikowanych na podstawie badań i analiz teoretycznych.

Fundacja ORKA

3.1.1.2. Poradnictwo kariery

Drugim kierunkiem ewolucji poradnictwa tradycyjnego było zastąpienie koncepcji zawodu modelem kariery. W najogólniejszej definicji można przyjąć, iż kariera jest aktem dopasowania, nie tyle poznawczym jak wcześniej, lecz behawioralnym aktem dopasowania się jednostki do rynku pracy (Skarzyński M., 2005). Zważywszy na ciągłą zmianę wymagań rynku pracy i niestałość zatrudnienia, kariera jest zbiorem aktów dopasowywania się na przestrzeni życia zawodowego. Istotą tej definicji jest podkreślenie faktu, iż poradnictwo kariery nie przełamuje w zasadzie paradygmatu poradnictwa tradycyjnego, gdyż opiera się wciąż na modelu dopasowania. Nowością tak istotną, iż sprawia wrażenie rewolucyjnego przełomu, jest fakt, iż statyczny przedmiot dopasowania (zawód i środowisko pracy) zastąpiony został przez dynamiczny proces. Jest nim ewoluujący rynek pracy i zmieniające się środowiska zawodowe. Stąd też poznawczy akt dopasowania został uzupełniony o zbiór aktów życiowych, zachowań przystosowawczych i adaptacyjnych pracownika, tworzących obraz jego kariery. Nowa metoda poradnictwa postawiła przed praktykami zadanie opracowania nowych narzędzi i procedur pracy związanych z wychowaniem i kształceniem aktywnych postaw i treningu umiejętności przystosowawczych (Paszkowska-Rogacz A., 2002).

Punktem wyjścia nowej metody doradczej są klasyczne etapy doradcze. Po pierwsze, jest to samopoznanie poprzez zastosowanie narzędzi diagnostycznych, po drugie, informacja dotycząca wymagań możliwych zawodów, a po trzecie, akt wstępnego dopasowania skłaniający do podjęcia decyzji zawodowo-edukacyjnej. Zrezygnowanie z tych trzech kroków charakterystycznych dla poradnictwa zawodu, choć teoretycznie kuszące, w obecnej chwili jest niemożliwe, zważywszy na tradycyjne oczekiwania klienta i instytucji finansujących poradnictwo. Niemniej nowy model poradnictwa kariery zasadniczo uzupełnia te kroki, traktując je jako przedmiot reformy lub punkt wyjścia dla działań stanowiących o nowej jakości usług poradnictwa kariery.

Nowością poradnictwa kariery w stosunku do poradnictwa zawodu jest więc przede wszystkim poszerzenie obszarów poradnictwa. I tak, obok obszaru poznawczego, realizowanego w ramach tradycyjnego

Fundacja BRPK

poradnictwa zawodu, pojawiają się dwa nowe obszary działań doradczych: wychowawczy i kształceniowy (Skarzyński M., 2005).

Obszar poznawczy określony został przez następujące cele związane z poznaniem: siebie, rynku pracy, zawodów oraz prawa pracy. Cele te realizowane są poprzez diagnozę predyspozycji oraz informowanie o zawodach, rynku pracy i prawie pracy. Podstawą działań w tym obszarze jest dobrze wyposażony punkt doradczy oraz doradca posiadający informację, wiedzę i przygotowanie diagnostyczne. Jak widać cele w ramach obszaru poznawczego realizowane są w modelu poradnictwa zawodu, przygotowując klienta do podjęcia decyzji zawodowo-edukacyjnej. Klient wychodzi na rynek pracy i konfrontuje swoje wybory, stając przed życiowym zadaniem dopasowania się do wymagań rzeczywistego, aktualnego rynku pracy. Co więcej, staje przed zadaniem wielokrotnego dopasowywania się, tworząc tym samym obszar i obraz własnej kariery. Zadaniom tym poświęcone są dwa nowe obszary działań doradczych definiujące istotę poradnictwa kariery. Mają one przygotować klienta do aktów dostosowania się, czyli do własnej kariery.

Drugą płaszczyzną poradnictwa kariery jest obszar wychowawczy. Definiują go następujące cele: być przedsiębiorczym i zmotywowanym. W obszarze tym chodzi zatem o kształtowanie postaw zwiększających zdolności adaptacyjne klienta, a więc szanse na karierę. Chodzi tu o kształtowanie i wzmacnianie postaw przedsiębiorczych w życiu codziennym, przygotowanie do samodzielności i odpowiedzialności w podejmowaniu decyzji zawodowych, także w kierunku samozatrudnienia w ramach własnej działalności gospodarczej, budowanie wysokiej motywacji do kształcenia się i ponoszenia kosztów związanych ze ścieżką kariery, kształtowanie konsekwencji i wytrwałości w dążeniu do jasno zidentyfikowanych celów. Jak widać, realizacja tych celów przyjmuje zastosowanie specjalnych metod pracy, zakładających aktywność klienta, gdyż żeby wzmocnić zachowanie, trzeba je najpierw aktywizować.

Trzecią, definicyjną sferą poradnictwa kariery jest obszar szkoleniowy, który definiują następujące cele: autorefleksja, zdolności interpersonalne, odporność na stres oraz zdobywanie pracy. Wyznaczają one działania doradcze na rzecz budowania konkretnych umiejętności adaptacyjnych niezbędnych na rynku pracy. Począwszy od technik

Publikacja BEZPŁATNA

autorefleksji, samooceny, autoprezentacji, negocjacji asertywności, rozwiązywania konfliktów, po praktyczną umiejętność podejmowania decyzji, bilansowania argumentów, poszukiwania informacji, przygotowywania aplikacji, odbywania rozmów kwalifikacyjnych. Cele te mogą być realizowane tylko przez zastosowanie nowych metod pracy, których najistotniejszą cechą jest praktyczna i warsztatowa forma zajęć.

Podsumowując opis obszarów działań doradczych dla poradnictwa kariery, należy podkreślić, iż charakter celów definiujących wymiar wychowawczy i kształceniowy wymusza zastosowanie nowych metod pracy. Stanowią one o nowatorstwie poradnictwa kariery, zakładają aktywność klienta w trakcie grupowych ćwiczeń praktycznych i warsztatowych.

Tradycyjny model poradnictwa został w ten sposób zawodu wzbogacony o nowe obszary działań doradczych, implikujące formę poradnictwa grupowego obok indywidualnego oraz formę poradnictwa aktywizującego obok dyrektywnego. W tak zdefiniowanym poradnictwie kariery doradca tylko chwilowo pełni rolę eksperta, koncentrując się głównie na inspirowaniu procesu doradczego i animowaniu zachowań edukacyjnych i wychowawczych. W ten sposób jedynie asystuje on klientowi w procesie poradnictwa, inspirując go do zachowań kreujących karierę, czyli aktów dopasowania się do wymagań rynku pracy. Inspirowanie kariery zaczyna się już w procesie doradczym, który może trwać przez całe życie zawodowe klienta.

Fundacja RRK

3.1.2. NOWE WARTOŚCI PORADNICTWA ZAWODOWEGO

Integracja Polski z Unią Europejską, ale także globalny proces integracji europejskiej tworzą nową rzeczywistość społeczną. Nieprzypadkowo w tym właśnie okresie pojawiły się pierwsze głosy wybitnych teoretyków poradnictwa, głoszących konieczność weryfikacji standardów i celów poradnictwa zawodowego, ze szczególnym akcentowaniem przemiany światopoglądowej związanej z okresem ponowoczesności i globalizmu (Bańka A., 2003). Szczególnie istotne dla teoretyków poradnictwa zawodowego były dylematy związane z nowymi prio-

rytetami i wartościami pojawiającymi się w obszarze pracy doradców zawodowych, stawiając przed nimi zadania trudne i wyjątkowe, z pogranicza psychologii i doradztwa życiowego (Paszkowska-Rogacz A., 2002). Warto sobie przypomnieć, na czym polegała ta rewolucyjna przemiana myślenia i rozumienia celów poradnictwa zawodowego.

3.1.2.1. Transnacjonalizacja

Kategorią naczelną jest globalizacja, której najistotniejszą w tym kontekście cechą jest transnacjonalizacja, polegająca na przekraczaniu granic przez kultury narodowe i organizacyjne przy jednoczesnym zachowaniu swojej specyfiki (Bańka A., 2004). Transnacjonalizacja oprócz podmiotów gospodarczych i związanych z nią modeli zarządzania personelem dotyczy także rynków pracy. Zachowanie swoistości i jednoczesne zatarcie granic powoduje chaos i wieloznaczność interpretacji obserwowanych zjawisk. Towarzyszą temu tendencje w nauce zmierzające do przezwyciężenia pozytywizmu i scjentyzmu. W krajach wysoko rozwiniętych coraz częściej akceptuje się wielość prawd, punktów widzenia, kultur i związanych z nimi kontekstów interpretacji. Pokolenie industrialne zmierza ku upadkowi, ustępując miejsca społeczeństwu informacji.

Fundacja BFKK

3.1.2.2. Postmodernizm

Postmodernistyczne przenikanie kultur organizacyjnych oraz ewolucja firm stawia nowe rozumienie kariery, gdyż zanika zjawisko długotrwałego zatrudnienia pracownika w przedsiębiorstwie, a zasoby ludzkie buduje się doraźnie na bazie kompetencji dostępnych na rynku pracy. Praca indywidualna ustępuje miejsca zespołowej, w której zespoły przekazują efekty swoich działań kolejnym zespołom angażowanym do następnych przedsięwzięć. Związanie pracownika z firmą i wzajemna lojalność przestają być wartością, ulegając presji doraźnej efektywności i wysokiej skuteczności zatrudnionego. Model rozwoju pracownika wraz z firmą staje się dla niej zbyt kosztowny, a obecnie pracownik jest osamotniony w podejmowaniu decyzji zawodowo-

edukacyjnych, wymuszonych przez konieczność kształcenia ustawicznego w walce o swoją konkurencyjność.

Wydaje się oczywiste, że pomoc doradcza w takiej sytuacji jest nieodzowna. Zdecydowanie jednak tradycyjne poradnictwo zawodu musiało w obliczu tych wyzwań reformować swoje oblicze lub całkowicie zmienić metodologię pracy. Dobór zawodu doskonale pasującego do klienta w tych warunkach nie ma większego sensu. Z czasem faktycznie szeroka diagnoza predyspozycji staje się sprawą drugorzędną.

Być może w czasach kryzysu lub rozmycia dotychczasowych wartości, będących podstawą planowania własnego życia, doradcy zawodowi nie powinni ustąpić miejsca psychoterapeutom humanistycznym i egzystencjalnym, psychoanalitykom i psychologom interwencji kryzysowej (Skarzyński M., 2004).

Wydaje się, iż poradnictwo postmodernistyczne, rezygnujące z diagnozy i statystyki, powinno koncentrować się na obszarze wychowawczym i kształceniowym. Stawałoby się ono poradnictwem uczącym klienta radzenia sobie w życiu i w ten sposób rozumiane byłoby raczej odkrywaniem kolejnych scenariuszy własnego życia. Cele ponowoczesnego poradnictwa wyczerpywałyby takie działania, jak: budowanie postaw i skłonności do autorefleksji i kreatywnego rozwiązywania życiowych kryzysów oraz doskonalenie technik niezbędnych do przezwyciężania trudności i projektowania własnej drogi rozwoju w społeczeństwie transgranicznym. Poradnictwo tego rodzaju promowałoby nie informację, która jest powszechna i łatwo dostępna, ale hermeneutyczne jej wykorzystywanie, autonomiczne budowanie znaczeń własnego życia, etos pracy zespołowej, aktywne uczestnictwo w społecznościach lokalnych i definiowanie kariery nie w postaci piramidy, lecz szerokiej ekspresji siebie w różnorodnych formach współpracy z ukierunkowaniem na innych. Doradca w tym modelu poradnictwa nie jest ekspertem, nie dopasowuje, lecz umożliwia, porusza i inspiruje szerokie plany życia. Wykracza przy tym poza kontekst czysto zawodowy, czyli wchodzi w sferę osobistą i rodzinną, szukając w niej wartości i znaczeń unikalnych oraz niepowtarzalnych dla każdego klienta. Tak rozumiane poradnictwo staje się w istocie poradnictwem życia, opartym na elastycznym i kreatywnym poszukiwaniu znaczeń, także poza kontekstem pracy, który jest tylko jedną z wielu możliwych ról życiowych (Skarzyński M., 2007).

Publikacja BRAK

Takie przeformułowanie poradnictwa zawodowego jest w istocie końcem poradnictwa zawodu, ponieważ zawód przestaje być nie tylko celem poradnictwa, ale także jego podstawowym kontekstem. Czy zatem postmodernizm zwiastuje koniec ery poradnictwa zawodu?

Należy obecnie sądzić, iż poradnictwo zawodowe w ponowoczesnych czasach faktycznie poszerza obszary swojego oddziaływania. Pozostaje jednak wciąż w kontekście rynku pracy, choć życie zawodowe osiąga dziś inny status, uznając szerszy kontekst rozwoju i praw człowieka. W tym sensie doradcy zawodowi muszą uznawać różnorodne aspekty sytuacji życiowej swoich klientów, gdzie jest ona funkcją szerszej sytuacji życiowej, a praca jedną z podstawowych wartości i aktywności człowieka. Dlatego też postmodernizm nie stał się końcem poradnictwa zawodowego, lecz jedynie nowym sposobem myślenia o pracy i czynnikach warunkujących sytuację zawodową klienta. W tym sensie przestało być ono poradnictwem zawodu, pozostając wciąż poradnictwem zawodowym. Z drugiej strony, poradnictwo zawodowe w dobie postmodernizmu musiało zrezygnować z przywileju autorytetu, ponieważ etyka ponowoczesna stoi na straży różnorodności, szacunku dla współistnienia odmienności, mniejszości oraz dyskursu, dopuszczającego wiele opcji światopoglądowych (Czerkawska A., Czerkawski A., 2005). Łączenie życia zawodowego z aspektami życia rodzinnego i osobistego coraz częściej stawia przed doradcami w ich praktyce zawodowej wyzwania i dylematy natury moralnej. „Tymczasem nasze czasy są czasami poczucia moralnej ambiwalencji" – jak stwierdza Z. Bauman (Bauman Z., 1996). Pozwalają one cieszyć się niespotykaną dotąd wolnością wyboru, rzucając człowieka w stan rozdzierającej niepewności o nieznanym dotąd natężeniu. Unikanie autorytetu przez doradców w poszanowaniu różnorodności i odmiennych światopoglądów konfrontuje się często z przeciwnym oczekiwaniem klientów zagubionych i niepewnych w świecie pozbawionym trwałych zasad oraz punktów odniesienia. W tej sytuacji doradca musi podejmować nowe role w zależności od zastanej sytuacji doradczej i życiowej swojego klienta.

PRZYKŁADOWY

3.1.2.3. Różnorodność

W ostatnich latach, niejako w duchu postmodernizmu, pojawia się w poradnictwie zawodowym oraz innych usługach rynku pracy kwestia równowagi, związana z uznaniem współistnienia różnorodności, poszanowania odmienności i praw mniejszości. Wartości te objawiają się w poradnictwie zawodowym w omawianym wcześniej zagadnieniu transnacjonalizacji, stanowiącym istotny aspekt eurodoradztwa. Te fundamentalne wartości, tak charakterystyczne dla zjednoczonej Europy, wywodzą się jednak wprost z etyki postmodernistycznej i są naturalną odpowiedzią na ducha ponowoczesnych czasów.

3.1.2.4. Równość

Zagadnienie równości związane jest ze znanymi priorytetami rynku pracy, takimi jak równość szans, przeciwdziałanie dyskryminacji czy reintegracja społeczna grup marginalizowanych. Wartości te stają się w dzisiejszych czasach celem samym w sobie usług doradczych na rynku pracy, a pozyskanie lub zmiana zatrudnienia czy aktywizacja zawodowa, traktowane instrumentalnie, są narzędziem realizacji tych idei.

W ten sposób praca staje się prawem a nie celem, formą aktywności gwarantującej osiąganie innych wyższych celów. Czy takie poradnictwo może być realizowane w urzędach pracy, które z definicji orientują się wokół kategorii pracy, będącej jedynym miernikiem efektywności podejmowanych działań? Charakterystyczne dla naszych czasów jest pojawianie się całkowicie nowych mocodawców usług poradnictwa zawodowego. Doradca przestaje być urzędnikiem realizującym wskaźnik zatrudnienia, stając się partnerem lub wykonawcą projektów realizowanych przez instytucje czy stowarzyszenia funkcjonujące w obszarze dużo szerszym niż tradycyjnie rozumiany rynek pracy. Poradnictwo zawodowe rozumiane w nowy sposób staje się orędziem walki obrońców praw człowieka dyskryminowanego: więźniów, niepełnosprawnych, bezdomnych czy zamieszkujących obszary wysoko zmarginalizowane. W tym kontekście reorientacja zawodowa rolnika lub aktywizacja zawodowa osoby niepełnosprawnej przestaje być tylko sposobem na zmniejszenie bezrobocia, lecz staje się meto-

Fundacja FRSE

dą integracji społecznej i poszanowania praw różnorodności. W tym sensie poradnictwo zawodowe wykracza z typowego obszaru rynku pracy w sferę heroicznych misji społecznych i humanistycznych.

Na ile wykraczanie to zmienia charakter pracy doradcy zawodowego? Można by twierdzić, niezależnie od kontekstu projektu i potrzeb grupy docelowej, że doradca zawodowy pozostaje specjalistą, wykonując swą pracę tak samo profesjonalnie na zlecenie każdego mocodawcy. Podobnie jak lekarz wykonuje swą pracę zawsze zgodnie ze sztuką lekarską, niezależnie od tego, w jakim szpitalu pełni swój dyżur.

Fundacja ORE

3.1.2.5. Równowaga

Praktyczną operacjonalizacją idei równości w pracy doradcy zawodowego jest aspekt godzenia życia zawodowego i rodzinnego. To zupełnie nowy priorytet pojawiający się niejako na bazie bardziej szczegółowych zagadnień, takich jak: równość płci czy przeciwdziałanie dyskryminacji kobiet na rynku pracy, i dlatego zasługuje na specjalne omówienie. Zagadnienie równowagi praca – życie stało się popularne w praktyce projektowej dzięki Inicjatywie Wspólnotowej EQUAL. W ramach tego programu podjęto się próby wypracowania innowacyjnych rozwiązań doradczych, uwzględniających w sposób równomierny wartości związane z rozwojem zawodowym i życiem rodzinnym. Doświadczenia te stanowią dobry przykład rozwoju poradnictwa na rynku pracy i ekspansji usług doradczych w nowe obszary.

Poradnictwo zawodowe realizowane w ramach projektów godzących życie zawodowe i rodzinne występuje w roli arbitra godzącego interesy dwóch stron: pracy i życia rodzinnego, reprezentowanych przez doradcę personalnego i rodzinnego. Arbitraż ten staje się obszarem wypracowania nowych metod doradczych, uwzględniających zarówno wartości zawodowe, jak i rodzinne, uczące kompromisu pomiędzy tymi dwoma światami, które do tej pory w praktyce doradczej traktowane były całkowicie odrębnie. Innowacyjny model poradnictwa zrównoważonego wypracowany przez Białostocką Fundację Kształcenia Kadr polega na godzeniu i łączeniu tych dwóch obszarów w nowy, jednorodny obszar poradnictwa zrównoważonego, w którym ar-

gumenty rodzinne mogą motywować do rozwoju zawodowego, a motywy zawodowe, adekwatnie, są w stanie zmieniać praktykę funkcjonowania rodziny. Codzienne dylematy rodzica opiekującego się dzieckiem rozwiązywane są z uwzględnieniem konsekwencji w życiu zawodowym oraz rodzinnym. Z konieczności w proces ten angażowani są interesariusze obu światów, czyli pracodawca i partner życiowy.

Z konieczności doradca zawodowy koordynujący ten skomplikowany proces doradczy musi czerpać z wiedzy i doświadczeń zarówno typowych dla doradcy zawodowego (konstruowanie planu zawodowego w kontekście macierzyństwa), jak też i zupełnie nowych, typowych dla doradcy personalnego (elastyczne formy zatrudnienia, zmiana stanowiska pracy, polityka rozwoju kadr w firmie, negocjacje z pracodawcą) lub dla psychologa rodzinnego (funkcjonowanie rodziny, zaangażowanie partnera w opiekę nad dzieckiem lub innych ról w rodzinie, rozwiązywanie konfliktów, nowy podział obowiązków).

Skala problemu oraz różnorodność czynników utrudniających godzenie życia zawodowego i rodzinnego diagnozowanych ostatnio w badaniach tego zagadnienia (Sadowska-Snarska C., 2005) stawia przed doradcą zawodowym całkowicie nowe zadania. Doradca nie ogranicza swej usługi do wyeliminowania typowych dla pracy doradcy barier, takich jak: brak wiedzy na temat swoich predyspozycji zawodowych i rynku pracy, nieumiejętność poszukiwania pracy czy niska motywacja do podjęcia zatrudnienia. W przypadku poradnictwa zrównoważonego, godzącego aspekt zawodowy i rodzinny, celem staje się zachowanie równowagi, a nie tylko przeciwdziałanie bezrobociu. W tym sensie niewystarczające okazują się zajęcia aktywizujące czy usługi o charakterze informacyjnym. Doradca zawodowy w aspekcie równowagi musi przezwyciężyć dużo więcej barier niż w czystym kontekście zawodowym, stając się partnerem w przełamywaniu stereotypów, przyzwyczajeń i uprzedzeń. To wymaga systematycznego wsparcia i asystowania w niespotykanej dotąd skali w tradycyjnym poradnictwie zawodowym. Wyzwania stojące przed doradcą zawodowym, uwzględniającym aspekt równowagi praca – życie oraz rozwiązania doradcze projektowane i weryfikowane w ramach eksperymentalnych projektów EQUAL, otwierają istotny temat dyskusji nad kierunkami rozwoju poradnictwa rynku pracy, jakim jest zagadnienie interdyscyplinarności usług doradczych.

Material ORK

Model poradnictwa, uwzględniający aspekty interdyscyplinarne, najlepiej odpowiada specyficznym potrzebom wyjątkowej grupy docelowej, jednak stawia przed doradcą zawodowym bardzo wysokie wymagania, dotyczące złożonych dziedzin wiedzy z pogranicza zarządzania czy psychoterapii. Sytuacja ta wydaje się analogiczna do problemów powstałych w trakcie wdrażania standardów eurodoradztwa. Również w tym przypadku kanon kompetencji doradcy zawodowego został gwałtownie rozszerzony o wiedzę z zakresu systemów kształcenia w krajach Unii Europejskiej, specyfiki rynków pracy i przepisów prawa pracy w tych krajach oraz specyfiki kulturowej i różnorodności obyczajów wielu odmiennych narodów tworzących zjednoczoną Europę. Wiedza ta, choć niezbędna, okazała się zbyt obszerna, by mogła stanowić kanon wykształcenia i kompetencji doradcy zawodowego. Dlatego też skupiono się na opracowaniu informatycznych narzędzi doradczych, przy wykorzystaniu technologii internetowych i kooperacji krajów członkowskich, oraz specjalistycznych baz danych dostępnych dla eurodoradców.

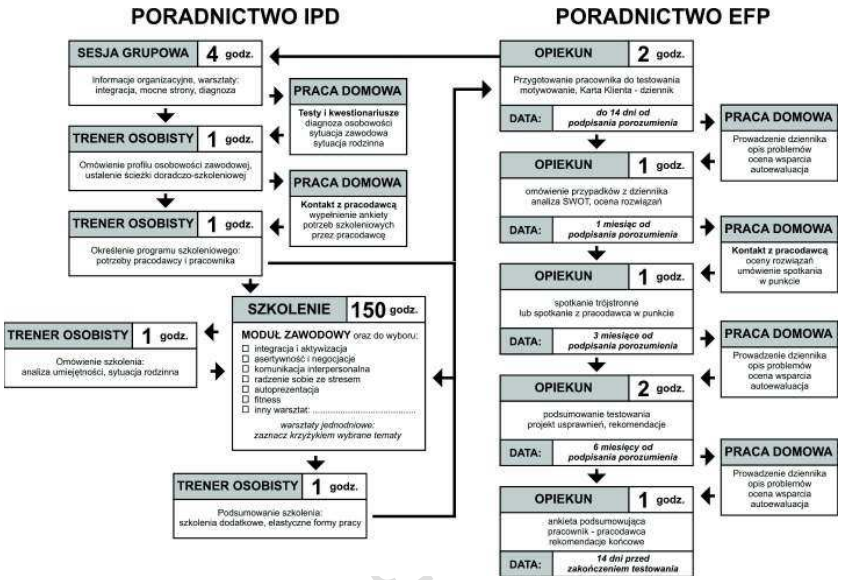
Jest to w zasadzie kluczowe pytanie o dalszy rozwój poradnictwa zawodowego. Ekspansja na nowe obszary doradcze oraz interdyscyplinarny charakter oferowanych usług wydają się wykraczać poza możliwości jednego człowieka, podejmującego się wykonywania zawodu doradcy zawodowego w dzisiejszych czasach. Wyzwania czasów i oczekiwania projektodawców stawiają przed doradca zawodowym zadania, którym merytorycznie mógłby sprostać omnibus o wyjątkowo wszechstronnej wiedzy. Czy faktycznie rozwój poradnictwa zawodowego związany z ciągłym poszerzaniem obszarów i kontekstów wsparcia doradczego związany jest z jego erudycyjnym charakterem? Czy może raczej należy projektować przedsięwzięcia, angażujące w poradnictwo na rzecz godzenia życia zawodowego grupę specjalistów lub kilka instytucji, wspierających wzajemnie jeden proces doradczy. Niezależnie od rozstrzygnięć wskazane jest poszerzanie obszaru działań doradców i kanonu ich wykształcenia poprzez rozwijanie elementów psychologicznych i ekonomicznych wiedzy doradców zawodowych. Jednak czas i percepcja społeczna oceni, na ile zadania stawiane dziś doradcom zawodowym są odpowiedzią na wyzwania czasu, a na ile przejawem chwilowej mody w stylu uprawiania poradnictwa zawodowego.

Fundacja EFRR

3.2. PORADNICTWO INTERDYSCYPLINARNE

Analizując rozwiązania doradcze wypracowane w ramach projektu Elastyczny Pracownik Partnerska Rodzina należy wyraźnie podkreślić ich interdyscyplinarny charakter. Poszerzanie usługi doradczej o kompetencje i obszary charakterystyczne dla odrębnych specjalności okazało się rozwiązaniem koniecznym, dla uchwycenia istoty tej wyjątkowej grupy docelowej, jaką są osoby pracujące wychowujące dzieci. Z jednej strony, przebywając na urlopach wychowawczych potrzebowały one wsparcia celem przeciwdziałania dezaktualizacji kompetencji zawodowych spowodowanej przerwą w wykonywaniu pracy oraz ułatwieniem powrotu do pracy po przerwie. Z drugiej jednak, pracownicy pozostając w pracy lub po powrocie z urlopu wychowawczego (macierzyńskiego) znajdują się także w nowej sytuacji życiowej i również potrzebują wsparcia w zakresie godzenia obowiązków rodzinnych z zawodowymi. W ramach projektu pierwszej grupie pracowników zaproponowano usługi doradczo-szkoleniowe, drugiej zaś, poradnictwo w zakresie elastycznych form pracy, mogących być skutecznym rozwiązaniem godzącym życie zawodowe i rodzinne rodziców wychowujących dzieci. W szczególnym przypadku testowanie lub wdrażanie elastycznych form pracy oferowane mogło być pracownikom powracającym z urlopów wychowawczych, którzy wcześniej skorzystali z usług doradczo-szkoleniowych. Tym samym dwa procesy doradcze w sensie metodologicznym tworzyły jeden proces usług, prezentowany na poniższym schemacie.

FREE SAMPLE



Rys. 1. Schemat usług interdyscyplinarnych. Metodologia autorska wdrażana w projekcie Elastyczny Pracownik Partnerska Rodzina

Złożony proces doradczo-szkoleniowy można podzielić na dwa podschematy adekwatnie do grupy klientów. Poradnictwo Indywidualnych Planów Działań (Poradnictwo IPD) opisane po lewej stronie schematu przedstawia usługi doradczo-szkoleniowe oferowane pracownikom przebywającym na urlopach wychowawczych. Poradnictwo Elastycznych Form Pracy (Poradnictwo EFP) przedstawione po prawej stronie schematu skierowane było do pracowników posiadających dzieci do lat siedmiu, którzy zainteresowani były wdrożeniem lub przetestowaniem elastycznej formy pracy. Na schemacie zaprezentowano również zakres tematyczny i problemowy poszczególnych spotkań, czas ich trwania oraz zadania zlecone do samodzielnego wykonania w czasie pomiędzy spotkaniami, czyli tzw. prace domowe. Ponadto w procesie doradczym na rzecz elastycznych form pracy określono harmonogram kolejnych spotkań w rocznym cyklu testowania elastycznego rozwiązania.

3.2.1. PORADNICTWO IPD

Kluczowym zadaniem doradcy w schemacie Poradnictwa IPD było udzielenie usług doradczych przed, w trakcie i po usługach szkoleniowych, związanych z przeciwdziałaniem dezaktualizacji kwalifikacji zawodowych osób przebywających na urlopie wychowawczym. W ten sposób doradca stawał się osobistym opiekunem lub asystentem osoby biorącej udział w szkoleniach zawodowych podczas przebywania na urlopie wychowawczym. Praca doradcy nie tylko zwiększała efektywność usług szkoleniowych poprzez zindywidualizowanie szkoleń i dopasowanie ich do wyjątkowych i niepowtarzalnych potrzeb uczestnika projektu, lecz co najważniejsze, doradca uzasadniał potrzebę odbycia szkolenia, poprzez umiejscowienie go w kontekście zawodowo-rodzinnym. W ten sposób kompetencje charakterystyczne dla doradcy zawodowego, związane z diagnozowaniem predyspozycji klienta, znajomością zawodów i specyficznych wymagań zawodowych, okazywały się niewystarczające do udzielenia skutecznej usługi doradczej w zaplanowanym projekcie.

Dlatego też w okresie przed rozpoczęciem szkolenia rola doradcy skupiała się na tworzeniu relacji z pracodawcą i zaangażowaniu go w proces doradczo-szkoleniowy. Miało to na celu przygotowanie najkorzystniejszego dla firmy planu szkoleniowego, tak aby u osób przebywających na urlopie nie obniżały się walory kompetencyjne. Oprócz określenia najkorzystniejszego programu szkoleniowego, godzącego aspiracje pracownika i potrzeby firmy, doradca podejmował z pracodawcą konsultacje lub negocjacje w zakresie stworzenia takich warunków zatrudnienia, które mogłyby godzić obowiązki zawodowe i rodzinne po powrocie z urlopu rodzicielskiego lub nawet w trakcie trwania urlopu. Podtrzymanie kontaktu z pracodawcą w trakcie urlopu rodzicielskiego poprzez stosowanie elastycznych form zatrudnienia lub nieformalnych kontaktów z pracodawcą (np. celem określenia programu szkolenia w trakcie urlopu) okazały się istotnym czynnikiem, przeciwdziałającym trwałemu odsunięciu pracownika od powierzonych mu zadań. W tym przypadku kluczowe cechy doradcy związane były ze znajomością zasad organizacji pracy, zarządzania czasem, planowania i projektowania stanowiska pracy, a także negocjowania no-

Fundacja PRO

wych warunków zatrudnienia i współpracy, które są charakterystyczne dla tradycyjnego doradcy personalnego.

Z drugiej strony w trakcie trwania szkolenia doradca asystował klientowi w przezwyciężaniu trudów związanych z uczestnictwem w zajęciach i opieką nad niemowlęciem, przełamywaniem lęków i poczucia niepewności czy angażowaniem do obowiązków domowych partnera i innych członków rodziny. W tym kontekście doradca wykazać się musiał wysoką empatią, wrażliwością i życzliwością oraz znajomością procesów psychologicznych, związanych z funkcjonowaniem rodziny i macierzyństwa, co jest tradycyjnie charakterystyczne dla psychologa rodzinnego.

Fundacja EFP

3.2.2. PORADNICTWO EFP

Kluczowym zadaniem doradcy w procesie Poradnictwa EFP była opieka nad pracownikiem w trakcie rocznego testowania elastycznego rozwiązania, jakim była telepraca lub indywidualny czas pracy. Opiekun spotykał się z klientem systematycznie (pięć razy w ciągu roku), rozwiązując kolejne zadania doradcze. Najczęściej rozpoczynały się one od zakontraktowania testu, a następnie koordynowania kontaktów z pracodawcą, monitorowania problemów w obszarze pracy i relacji z pracodawcą oraz interakcji w rodzinie, omawiania zapisów w dzienniku pracownika, analizowania mocnych i słabych stron wdrażanego rozwiązania oraz formułowania rekomendacji i zaleceń do samodzielnej realizacji przez klienta. Dłuższe interwały doradcze, obejmujące nawet okresy kwartalne i półroczne, wymagały od klienta samodzielnej pracy i systematycznego zapisywania w dzienniku napotykanych trudności, barier czy sukcesów. Końcowym etapem procesu doradczego była wypełniana przez pracownika ankieta monitorująca obszary związane z wykonywaną pracą, pracodawcą i partnerem rodzinnym. Specjalne wersje ankiet uzupełniane były również przez pracodawcę i partnera lub członka rodziny klienta. Omówienie wyników ankiety wraz z rekomendacjami na przyszłość kończyło proces wdrożeniowy elastycznej formy pracy i przygotowywało pracownika i pracodawcę do podjęcia decyzji o kontynuowaniu, korekcie lub zaniechaniu elastycznej formy pracy.

Rola doradcy w tym procesie skupiała się zatem na monitorowaniu pojawiających się w trakcie testu barier, trudności i sukcesów, których katalog i analiza będą podstawą rekomendowania testowanego rozwiązania dla konkretnego pracownika oraz opracowania ogólnych zaleceń i opinii. Oprócz tej ewidentnie badawczej roli doradca pełnił funkcje indywidualnego opiekuna, skoncentrowanego na problemach zawodowych i rodzinnych klienta.

3.2.3. KOMPETENCJE DORADCZE PORADNICTWA INTERDYSCYPLINARNEGO

Egzemplarz PDF

W omówionym modelu poradnictwa interdyscyplinarnego doradca zawodowy ma do wykonania zadania o charakterze interdyscyplinarnym, łączące tradycyjne kompetencje doradcy zawodowego, z kompetencjami doradcy personalnego oraz psychologa rodzinnego. Dlatego też do realizacji tych zadań zatrudniono specjalistów o wykształceniu psychologicznym, którzy mogli wykazać się jednocześnie doświadczeniem w pracy terapeutycznej i doradczej. Jednak wymagania interdyscyplinarne stawiane doradcom, powodowały konieczność prowadzenia równoległych superwizji zespołu doradców oraz angażowania specjalistów w ramach punktu konsultacyjno-doradczego w dziedzinie prawa pracy lub elastycznych form zatrudnienia.

Podsumowując można określić następujące obszary problemowe i związane z nimi kompetencje doradcze:

- planowanie rozwoju zawodowego w kontekście potrzep pracownika i związane z tym kompetencje doradcy zawodowego;
- organizacja pracy w kontekście potrzeb pracodawcy oraz zarządzania firmą i związane z tym kompetencje doradcy personalnego;
- wartości osobiste i role rodzinne w kontekście potrzeb rodziny i związane z tym obszarem kompetencje psychologa rodzinnego.

Z powyższego wynika, iż godzenie życia zawodowego i rodzinnego wymaga uwzględniania potrzeb trzech stron: pracownika, pracodawcy i rodziny, a tym samym wskazuje, że doradztwo interdyscypli-

narne uwzględniać powinno kompetencje poradnictwa zawodowego, personalnego i rodzinnego.

3.2.3.1. Poradnictwo zawodowe

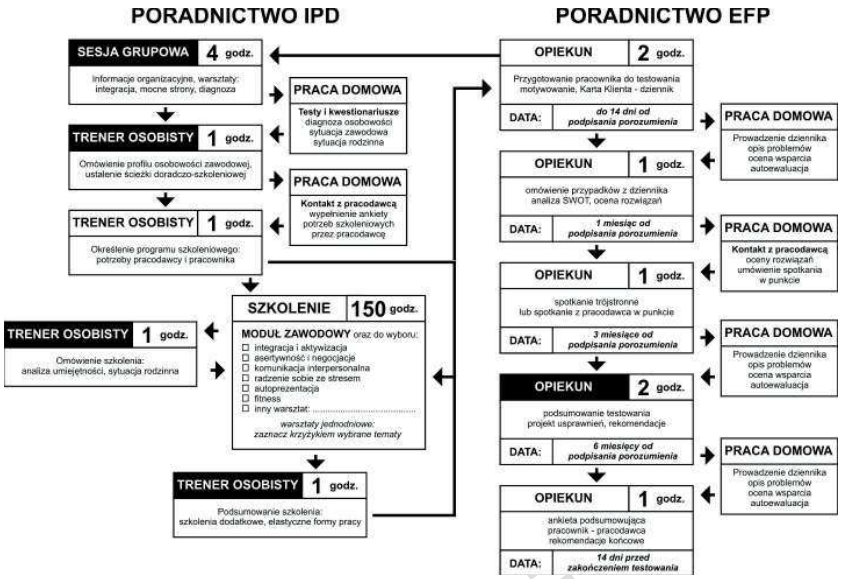
Poradnictwo zawodowe pełni kluczową rolę w prezentowanym modelu poradnictwa interdyscyplinarnego. Na etapie przygotowywania projektu eksperymentalnego (w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL), którego celem było wypracowanie nowych metod poradnictwa na rzecz pracowników godzących życie zawodowe i rodzinne, poradnictwo zawodowe utożsamiane było z całym obszarem planowanego wsparcia, bez wyróżniania obszarów związanych z kompetencjami doradztwa personalnego czy rodzinnego. Tendencja ta jest zrozumiała, zważywszy na fakt, iż w tradycyjnie rozumianym poradnictwie realizowanym przez instytucje rynku pracy dominuje poradnictwo zawodowe. (Skarzyński M., 2007)

Jednak globalny proces integracji europejskiej dotykający w dużej mierze naszego kraju, tworzy w ostatnich latach nową rzeczywistość społeczną. Nieprzypadkowo właśnie teraz głosy znamienitych teoretyków poradnictwa wskazują na konieczność weryfikacji standardów i celów poradnictwa zawodowego, ze szczególnym akcentowaniem przemiany światopoglądowej związanej z okresem ponowoczesności i globalizmu (Bańka A., 2003). Bardzo istotne dla teoretyków poradnictwa zawodowego były dylematy związane z nowymi priorytetami i wartościami pojawiającymi się w obszarze pracy doradców zawodowych, które stawiają im do wykonania zadania trudne i wyjątkowe z pogranicza psychologii i doradztwa życiowego. (Paszkowska-Rogacz A., 2001) Tym samym poradnictwo zawodowe, w obliczu nowych problemów i potrzeb klientów, musi otwierać się na nowe obszary problemowe, uwzględniając i wykorzystując w ramach współpracy kompetencje innych specjalistów.

Doradca zawodowy podejmując się zadania pogodzenia życia zawodowego i rodzinnego klienta musi każdorazowo ustanawiać granice pomiędzy tym, co jest jeszcze poradnictwem zawodowym, a tym, co staje się domeną psychologa czy doradcy personalnego.

Publikacja online

Na schemacie poniżej przedstawiono czarnym wyróżnieniem kluczowe momenty procesu doradczego, które są związane z tradycyjnie rozumianym poradnictwem zawodowym.



Rys. 2. Usługi poradnictwa zawodowego w schemacie usług interdyscyplinarnych. Metodologia autorska wdrażana w projekcie Elastyczny Pracownik Partnerska Rodzina

Doradca zawodowy tradycyjnie otwiera proces doradczo-szkoleniowy pracownika, diagnozując jego predyspozycje zawodowe i potrzeby szkoleniowe. Realizuje to w formie wywiadu indywidualnego oraz warsztatów grupowych, wykorzystujących narzędzia diagnostyczne. Następnie w trakcie oceny i podsumowania etapu szkolenia zawodowego doradca wspiera pracownika w wykorzystaniu efektów szkolenia na potrzeby jego rozwoju zawodowego. Zalecać może adekwatnie do zdiagnozowanych potrzeb i motywacji dalsze szkolenia zawodowe lub wdrożenie elastycznej formy pracy. W procesie poradnictwa EFP, doradca zawodowy występuje tylko raz – podsumowując i analizując półroczne doświadczenia pracownika w zakresie wykonywania pracy w nowej formie. Z przedstawionego schematu wynika

jednak, iż doradca zawodowy ustępuje pola lub angażuje doradcę personalnego w momencie koordynowania kontaktów pracownika z pracodawcą (ustalanie potrzeb szkoleniowych pracodawcy, kontraktowanie elastycznej formy pracy, przygotowanie środowiska pracy w formie elastycznej) lub psychologa rodzinnego w momencie rozwiązywania problemów rodzinnych, wynikających z wdrożenia elastycznych form pracy lub zwiększenia aktywności zawodowej pracownika.

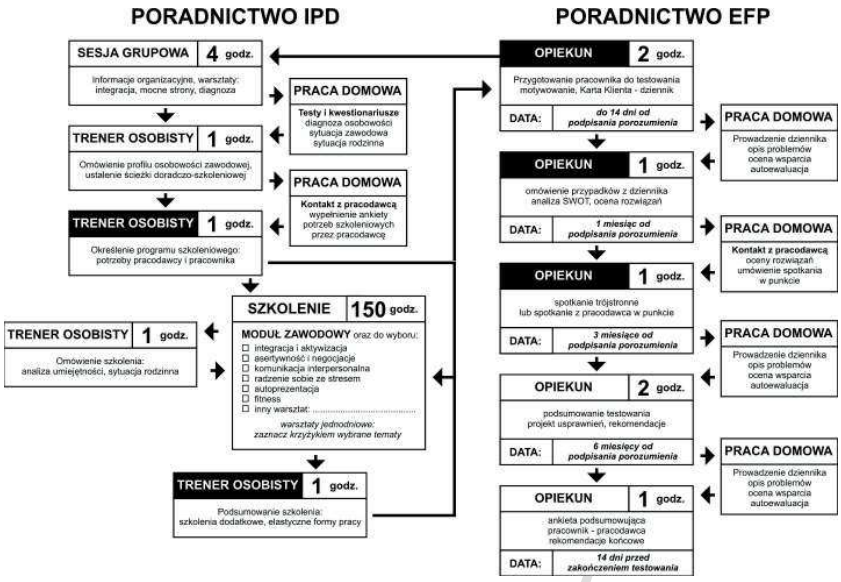
Tym samym w proces doradczo-szkoleniowy wchodzą dodatkowe kompetencje doradztwa personalnego i poradnictwa rodzinnego.

Fundacja PRZYSZŁOŚĆ

3.2.3.2. Doradztwo personalne

Doradztwo personalne jest usługą orientującą się na interesach pracodawcy, widząc pracownika i jego kompetencje w kontekście zarządzania firmą. Doradca personalny pomaga pracodawcy budować zasoby ludzkie w firmie oraz formułować strategie ich rozwoju poprzez rekrutacje i inwestycje. Wydaje się, iż od świadomości pracodawcy oraz jakości doradztwa personalnego zależy, jak traktowane będą zasoby ludzkie w firmie i na ile uwzględniony zostanie ich podmiotowy, ludzki i osobisty kontekst. Dostrzeganie osobistego i rodzinnego wymiaru pracownika, na równi z jego skutecznością, efektywnością czy efektem ekonomicznym wykonywanej pracy, okazać się może kluczem do podniesienia jakości zasobów ludzkich w firmie społecznie odpowiedzialnej i przyjaznej rodzinie, z którą pracownik zechce identyfikować się i razem wzrastać w poczuciu osobistego spełnienia i satysfakcji. Niezależnie od intencji, czy będzie nią potrzeba zwiększenia konkurencyjności, podążania za modą czy wysoki poziom empatii pracodawcy, doradca personalny odgrywa kluczową rolę w promocji i wdrażaniu elastycznych form pracy, ułatwiających pracownikom osobistą satysfakcję z pracy oraz godzenie życia zawodowego i rodzinnego. Oczywiście rolę tę doradca personalny wykona pełniej, uwzględniając pozaekonomiczne aspekty elastycznych form pracy oraz kontekst osobisty pracownika wraz z jego potrzebami, wartościami i trudnościami, które będzie musiał przezwyciężać pracownik w trakcie wdrażania elastycznych form pracy.

W opisanym modelu kompetencje doradcy personalnego pojawiały się jako niezastąpione w każdym momencie, gdy pracownik kontaktował się lub konsultował ze swoim pracodawcą oraz wówczas, gdy opinia pracodawcy była niezbędna do podjęcia dalszych działań. Poniższy schemat czarnym wyróżnieniem wskazuje na kluczowe momenty w procesie doradczym powierzone kompetencjom doradcy personalnego.

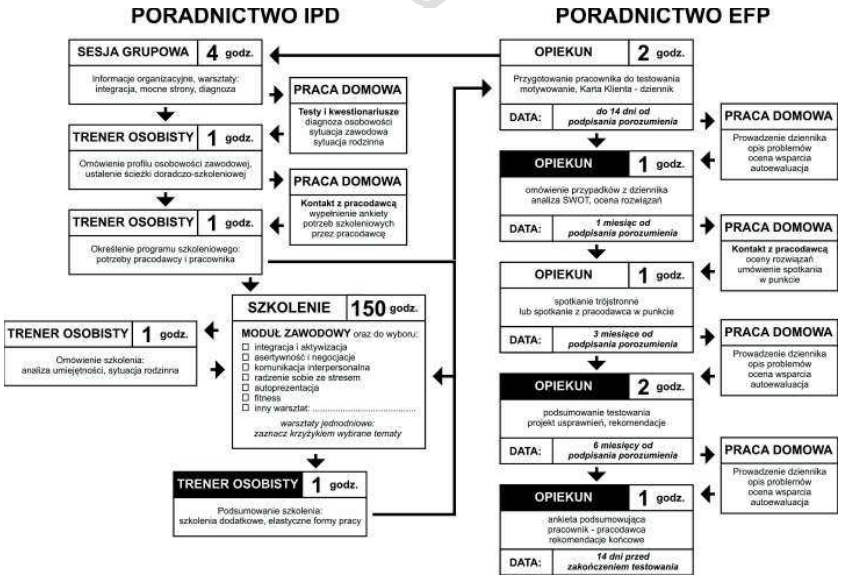


Rys. 3. Usługi doradztwa personalnego w schemacie usług interdyscyplinarnych. Metodologia autorska wdrażana w projekcie Elastyczny Pracownik Partnerska Rodzina

Angażowanie pracodawcy w proces doradczo-szkoleniowy zwiększało w naturalny sposób efektywność całego przedsięwzięcia, w którym pracodawca stawał się partnerem, a nawet kontrahentem podejmowanych działań. Zwiększało to istotnie szansę wykorzystania efektów przedsięwzięcia w życiu zawodowym pracownika.

3.2.3.3. Poradnictwo psychologiczne i rodzinne

Rodzina to trzeci element równowagi, pozostający przeciwwagą do interesów i potrzeb pracodawcy oraz aspiracji zawodowych samego pracownika. W prezentowanym projekcie rodzina pełniła dodatkowo kluczową rolę obszaru, na którym testowano elastyczne rozwiązania związane z telepracą. W takiej sytuacji na łono rodziny przenoszona została praca i diametralnie zmieniały się zasady organizowania czasu i zadań. Podobnie jak w przypadku procesu doradczo-szkoleniowego, gdy pracownik uczestniczący w szkoleniach zawodowych w trakcie urlopu wychowawczego podejmował decyzję o zmianie dotychczasowych standardów opieki nad dzieckiem czy podziału ról w rodzinie. Poradnictwo rodzinne realizowane przez psychologów skoncentrowane było na diagnozowaniu barier i rozwiązywaniu problemów pojawiających się w rodzinie w procesie testowania elastycznej formy pracy. Poniższy schemat przedstawia kluczowe momenty w procesie doradczo-szkoleniowym delegowane psychologom rodzinnym.



Rys. 4. Usługi poradnictwa rodzinnego w schemacie usług interdyscyplinarnych. Metodologia autorska wdrażana w projekcie Elastyczny Pracownik Partnerska Rodzina

Zaangażowanie w proces doradczo-szkoleniowy psychologów o orientacji klinicznej i psychoterapeutycznej pozwoliło na lepszą diagnozę kosztów ponoszonych po stronie osobistej i rodzinnej przez pracownika godzącego życie zawodowe i rodzinne. Uwzględnianie obszarów problemowych, charakterystycznych dla psychoterapii i psychologii klinicznej, wydaje się być niezbędne w nowoczesnym poradnictwie na rynku pracy, ponieważ jedną z najważniejszych konsekwencji procesu globalizacji jest problem wydłużania i intensyfikowania czasu pracy, kosztem życia osobistego i rodzinnego. (Sadowska-Snarska C., 2006) Sytuacja ta może powodować takie niepokojące i trudne w praktyce doradczej zjawiska, jak: wypalenie zawodowe, pracoholizm, brak satysfakcji z pracy, niższa produktywność czy błędy wynikające z przepracowania. (Kaczyńska-Maciejewska R., 2004)

Przedstawione powyżej obszary problemowe oraz związane z nimi kompetencje doradcze wskazują na interdyscyplinarny charakter usług doradczych związanych z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego. Zasadniczą kwestią praktyczną pozostaje trudność w realizacji tego typu usług przez instytucje rynku pracy, które nie posiadają wystarczających zasobów i kompetencji do realizacji prezentowanego schematu usług.

Publikacja BFKK

3.2.4. PORADNICTWO INTERDYSCYPLINARNE W PRAKTYCE SPOŁECZNEJ

Odpowiedzią na wyzwanie związane z poradnictwem interdyscyplinarnym jest Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, przewidująca proces wdrożenia w życie wypracowanych w ramach eksperymentów rezultatów. *Mainstreaming* innowacyjnych rozwiązań w praktykę społeczną instytucji rynku pracy oraz w politykę kraju, staje się ostatecznym weryfikatorem przydatności wypracowanych rozwiązań, a tym samym katalizatorem ostatecznych zmian, które mogą być sprawdzone jedynie w realiach metod projektowych.

Tak samo idea erudycyjnego trenera osobistego doświadczonego i wykształconego w dziedzinie doradztwa zawodowego, personalnego i rodzinnego musiała być zweryfikowana w poszukiwaniu odpowiedzi,

jak wdrożyć model usług poradnictwa zrównoważonego w przeciętnym mieście powiatowym przy wykorzystaniu dostępnych w powiecie zasobów?

3.2.4.1. Lokalne koalicje – godzenie życia zawodowego i rodzinnego

Odpowiedzi na to oczywiste i praktyczne pytanie poświęcone były prace pięciu Partnerstw z Polski, przygotowujących wspólny projekt wdrożeniowy w ramach Działania 3 IW EQUAL. Pięć niezależnych Partnerstw skupiających kilkanaście instytucji rynku pracy doszło do wspólnej konkluzji związanej z pomysłem wdrażania interdyscyplinarnego poradnictwa zawodowego w oparciu o współpracę lokalnych instytucji rynku pracy w ramach koalicji na rzecz aktywizacji zrównoważonej. Kooperacyjny model wdrażania poradnictwa interdyscyplinarnego jest zatem poważną alternatywą do erudycyjnego kształcenia i doskonalenia istniejących i przyszłych kadr doradczych.

Model Aktywizacji Zrównoważonej Praca – Rodzina: lokalne partnerstwa na rzecz osób opiekujących się osobami zależnymi – to rezultat zmieniający sytuację na rynku pracy osób opiekujących się osobami zależnymi, które w wyniku sprawowania tej opieki nie podjęły nigdy pracy, straciły pracę, mogą ja stracić lub mają trudności w dobrym jej wykonywaniu i rozwoju zawodowym. Aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych w wyniku sprawowania opieki nad osobami zależnymi, wsparcie doradcze i szkoleniowe dla osób zagrożonych bezrobociem z powodu podejmowania opieki nad osobami zależnymi, a wreszcie wsparcie doradcze i personalne dla osób pracujących podejmujących się godzenia życia zawodowego i rodzinnego w warunkach opieki nad osoba zależną to podstawowe problemy społeczne i ekonomiczne, na które odpowiada model aktywizacji zrównoważonej.

Zastosowanie w regionie prezentowanego modelu przyczynia się do podnoszenia kwalifikacji zawodowych, utrzymania lub uzyskania zatrudnienia, dostarczania wsparcia doradczego i poprawy pozycji społecznej osób, które są w trudnej sytuacji na rynku pracy, ale także tworzy innowacyjną praktykę społeczną poprzez wspólne działanie lokalnych instytucji rynku pracy. Współpraca pomiędzy nimi gwarantuje,

Publikacja bezpłatna

iż klient uzyskuje optymalną usługę od instytucji tworzących koalicję, w której usługi doradczo-szkoleniowe nie będą się powtarzać, lecz wręcz przeciwnie, będą kontynuować wcześniejsze usługi wykorzystując ich rezultaty. Rozwiązanie to niweluje problem nieskoordynowanych i równoległych działań doradczo-szkoleniowych na rzecz jednego klienta, który w tradycyjnym podejściu zaczynał i kończył proces doradczy w każdej z instytucji na jednym poziomie, co powodowało, że uzyskiwał kilkakrotnie tę samą usługę. Klient we wdrożonym modelu aktywizacji obsługiwany jest przez poszczególne instytucje na kolejnych etapach procesu doradczo-szkoleniowego oraz posiada swoją indywidualną i przejrzystą dla kolejnych instytucji kartę klienta. Rozwiązanie to łączy doświadczenia wszystkich instytucji tworzących koalicję dając efekt synergii kompetencji. Przyczynia się to bezpośrednio do obniżenia kosztów aktywizacji w skali regionu, podniesienia jakości i zakresu świadczonych usług oraz zwiększenia ich dostępności.

Istotnym aspektem wpływającym na efektywność rezultatu jest dostępność w gminie usług poradnictwa zawodowego i doradztwa rodzinnego. Związane jest to z rangą i statusem zawodu doradcy zawodowego oraz odpowiedzialnością samorządów terytorialnych, jako organów finansujących koszty usług doradców zawodowych i psychologów poza publicznymi służbami zatrudnienia, szczególnie w szkołach oraz gminach na obszarach wiejskich. Rozbudowany system poradnictwa zawodowego oraz wsparcia psychologicznego dla osób pracujących i rodzin wydaje się być gwarantem skutecznego zastosowania rezultatu.

Doświadczenia projektów eksperymentalnych, dotyczących rozwiązań ułatwiających godzenie życia zawodowego i rodzinnego, wskazuje na zasadność wdrażania elastycznych formy pracy. Należy jednak wskazać, że aby rozwiązanie to uwzględniało równomiernie kontekst pracodawcy, pracownika i rodziny wymaga wsparcia w zakresie specjalistycznego poradnictwa personalnego, zawodowego i rodzinnego, niwelującego trudności i negatywne efekty stosowania elastycznych form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy. (Skarzyński M., 2007) Kompetencje doradcze dotykające trzech kluczowych kontekstów godzenia życia zawodowego i rodzinnego przenikają się wzajemnie. Znajdują one wspólny obszar, w ramach którego może być realizowane poradnictwo interdyscyplinarne, łączące w jeden pro-

Project PARX

ces wsparcia doradczego kompetencje doradcy personalnego, doradcy zawodowego oraz psychologa rodzinnego (lub trenera rozwoju osobistego w zależności od przyjętego obszaru życia prywatnego). Poradnictwo interdyscyplinarne, integrujące trzy dziedziny wiedzy i praktyki doradczej, staje się kluczowym wyzwaniem poradnictwa na rynku pracy i pomocy społecznej, niezbędnym do skutecznego wdrażania alternatywnych form uczestnictwa w rynku pracy i życiu społecznym.

Poradnictwo interdyscyplinarne wymaga łączenia różnorodnych kompetencji doradczych związanych z osobnym profilem wykształcenia oraz kwalifikacji zawodowych i opierać się musi na szerokich zasobach ludzkich. Stanowi to poważne wyzwanie na terenach słabo zurbanizowanych, na których brak wystarczającej infrastruktury instytucji zatrudniających kadry doradcze, wyspecjalizowane w tak szerokim zakresie. Dlatego też jedyną możliwością stosowania poradnictwa interdyscyplinarnego na tych obszarach jest łączenie kompetencji kadr doradczych wszystkich lokalnych instytucji realizujących statutowo poszczególne usługi rynku pracy i pomocy społecznej. Analiza zadań realizowanych przez powiatowe urzędy pracy, powiatowe centra pomocy rodzinie, gminne ośrodki pomocy społecznej oraz organizacje pozarządowe wskazuje na potencjalną możliwość zrealizowania wymagań metodologicznych poradnictwa interdyscyplinarnego. Wymaga to jednak kooperacyjnej współpracy tych instytucji, w ramach której pracownicy poszczególnych partnerów realizują kolejne etapy aktywizacji zawodowej wykorzystującej poradnictwo interdyscyplinarne. Do realizacji tych zadań powoływane są Lokalne Koalicje Przeciwdziałające Wykluczeniu Społecznemu.

Prezentowana powyżej metodologia wdrażania działań związanych z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego kreuje lokalne porozumienia współpracy w zakresie realizacji celu szczegółowego, jakim jest stosowanie poradnictwa interdyscyplinarnego na rzecz wdrażania elastycznych form pracy i aktywizacji zawodowej osób mających problem z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego. Jednak w trakcie realizacji projektu wdrożeniowego w ramach konsultacji z przedstawicielami instytucji rynku pracy i pomocy społecznej, samorządami lokalnymi czy podczas warsztatów dla pracowników oraz kadry doradczej tych instytucji, każdorazowo deklarowano potrzebę zastosowania

Fundacja BFKK

modelu do rozwiązywania innych, szerszych problemów i potrzeb lokalnych społeczności, poprzez skierowanie poradnictwa interdyscyplinarnego i kooperacyjnych usług doradczych do nowych grup docelowych.

Wyjściową grupą docelową wypracowywanych rozwiązań innowacyjnych w zakresie poradnictwa i szkoleń były kobiety opiekujące się dziećmi, które w wyniku sprawowania tej opieki zagrożone były utratą pracy z powodu dezaktualizacji kwalifikacji zawodowych w trakcie przebywania na urlopach macierzyńskich lub mniejszej dyspozycyjności, a także kobiety zagrożone wykluczeniem z rynku pracy z powodu macierzyństwa i długotrwałego bezrobocia. Naturalnym kierunkiem rozszerzania tej grupy docelowej jest kierowanie wypracowanych rozwiązań do mężczyzn opiekujących się dziećmi, a w dalszej konsekwencji, do wszystkich osób opiekujących się osobami zależnymi (niepełnosprawni członkowie rodzin, starsi lub chorzy rodzice, członkowie rodzin wymagający stałej opieki).

W ten sposób nowe obszary innowacyjnych form wsparcia doradczego i aktywizacji zawodowej poruszać zaczęły problematykę osób niepełnosprawnych i starszych, czyli kluczową w realizacji celów integracji społecznej. Jednocześnie poradnictwo interdyscyplinarne w aspekcie rodzinnym obok dotychczasowych zagadnień wychowawczych i opiekuńczych poszerzone zostało o aspekty medyczne, geriatryczne i andragogiczne.

Aktywizacja zawodowa i integracja społeczna osób niepełnosprawnych trafnie wykorzystuje walory poradnictwa interdyscyplinarnego. Szczególnie ważne wydaje się doradztwo personalne dla pracodawców tworzących stanowiska pracy dla osób niepełnosprawnych, a także rozwiązania elastycznych form pracy świadczonej przez te osoby. Poradnictwo zawodowe związane z diagnozą predyspozycji zawodowych stosownie do możliwości zdrowotnych pracownika, nabiera szczególnej roli w procesie wyboru zawodu oraz podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Poradnictwo rodzinne i psychologiczne poruszać powinno także zagadnienia związane z podnoszeniem motywacji i samooceny, wsparcia psychologicznego w najbliższym otoczeniu oraz organizacji opieki w ten sposób, aby umożliwiała ona aktywizację zawodową zarówno osoby zależnej, jak i jej opiekuna. Wsparcie opiekunów osób

Fundacja BFKK

niepełnosprawnych staje się kolejnym, szczególnym wyzwaniem poradnictwa interdyscyplinarnego oraz lokalnych koalicji, realizujących kooperacyjne usługi aktywizacji zawodowej.

Zaproponowany mechanizm tworzy realne warunki osiągnięcia rezultatu bez konieczności zewnętrznego finansowania po zakończeniu działań wdrożeniowych. Z drugiej jednak strony zasada partnerstwa i endogenne motywacje uczestników kreują realne perspektywy finansowania działań koalicji oraz procesu jej rozwoju na kolejne grupy docelowe w ramach priorytetów regionalnych PO KL.

W ten sposób opisany *manstreaming* innowacyjnych rozwiązań, wypracowanych w ramach IW EQUAL, do praktyki społecznej staje się rozwiązaniem modelowym, oddziałującym wertykalnie na świadomość i praktykę władz samorządowych, horyzontalnie na praktykę kolejnych instytucji rynku pracy i pomocy społecznej oraz komplementarnie, poprzez transfer innowacyjnych rozwiązań do praktyki PO KL.

Fundacja PRO

3.2.4.2. Telepraca – godzenie życia zawodowego i rodzinnego

W ramach projektu Elastyczny Pracownik Partnerska Rodzina opieką objęto 30 osób testujących elastyczne formy pracy, takie jak: indywidualny rozkład czasu pracy i telepraca. W grupie tej byli zarówno urzędnicy, jak i pracownicy sektora prywatnego. Uzasadnieniem objęcia opieką doradczą tych osób była potrzeba udzielenia im wsparcia podczas zmiany systemu pracy i przystosowywania się do nowego modelu życia zawodowego oraz rodzinnego. Prezentowana metodologia poradnictwa jest efektem pracy doradców z tą grupa pracowników.

Zmiana systemu pracy na elastyczny, szczególnie w przypadku telepracy, wiąże się ze zmianą dotychczasowych sposobów pełnienia ról zawodowych i rodzinnych oraz związanych z nimi nawyków, przyzwyczajeń i postaw. Psychospołeczne uwarunkowania telepracy, takie jak: możliwość kontrolowania warunków oraz elastyczność w organizowaniu sobie zadań przyczyniają się do zadowolenia z pracy. Wskazuje się, że specyficzne uwarunkowania pracy w domu są jednak niekorzystne dla pracownika. Telepraca charakteryzuje się wysokimi

wymaganiami wobec efektów pracy w połączeniu z niskim poziomem kontroli jej warunków i organizacji. Stałe wsparcie psychologa, doradcy personalnego lub rodzinnego pozwoliło „Elastycznym" przyjrzeć się własnemu zachowaniu w różnych rolach (pracownika i rodzica), określić swoje możliwości w tej formie zatrudnienia i wprowadzić pewne zmiany, które pozwalają wyeliminować trudności związane z wprowadzeniem systemu pracy elastycznej.

Usługa poradnictwa zawodowego dla osób wdrażających elastyczną formę pracy polega na stałej opiece psychologa oraz wsparciu klienta przy wprowadzaniu zmian, pozwalających w najefektywniejszy sposób łączyć obowiązki wynikające z pełnienia dwóch ról: zawodowej i rodzicielskiej.

Dobrym źródłem informacji o funkcjonowaniu pracownika jest dziennik. Podczas spotkań omawiane są sytuacje w nim opisane, a wspólnie przeprowadzona analiza ma na celu identyfikację możliwych rozwiązań doradczych. W trakcie sesji z klientem poruszane są głównie następujące zagadnienia: komunikacja w domu i w pracy, organizowanie życia domowego oraz czasu wolnego, strategie radzenia sobie ze stresem, a także zarządzanie czasem.

Opcjonalnie można zaaranżować spotkanie klienta i opiekuna z pracodawcą, jeśli wymaga tego sytuacja (np. wsparcie przy rozwiązaniu ewentualnych konfliktów, wymiana opinii na jakiś aspekt pracy wykonywanej w domu itp.). Zadaniem klienta jest w takim przypadku przygotowanie się do rozmowy i zaproszenie na spotkanie pracodawcy lub przełożonego. Następnym krokiem jest omówienie rozmowy z opiekunem i przygotowanie projektu zmiany, która może być rozwiązaniem zgłoszonego problemu.

W tabelach przedstawiono założenia dotyczące przebiegu sesji poradnictwa na rzecz elastycznych form pracy.

Egzemplarz CRZK

SESJA 1	2 godziny

Pierwszy kontakt opiekuna z klientem rozpoczynający proces wdrażania elastycznych form pracy. Zawiązanie kontraktu, ustalenie zasad współpracy i obszarów możliwego wsparcia. Realizacja następujących etapów spotkania doradczego:

- nawiązanie kontaktu;
- przedstawienie celów i ogólnego planu spotkań;
- ustalenie zasad współpracy;
- wstępna orientacja w sytuacji zawodowej i rodzinnej klienta oraz określenie zakresu poruszanych tematów podczas spotkań;
- opcjonalnie przeprowadzenie badań psychologicznych służących lepszej diagnozie zgłaszanych problemów;
- ewaluacja sesji.

Opiekun zleca pracownikowi pracę domową polegającą na prowadzeniu dziennika wdrożeniowego i szczegółowego notowania napotkanych wątpliwości, problemów i udogodnień.

SESJA 2	1 godzina

Drugi kontakt opiekuna z klientem w Punkcie Porad Elastycznych Form Pracy, kontynuujący proces wdrażania elastycznych form pracy. Podsumowanie lub weryfikacja ustaleń kontraktu, zasad współpracy i obszarów możliwego wsparcia w konfrontacji z doświadczeniami 1 miesiąca wdrażania elastycznej formy pracy poprzez realizację następujących etapów spotkania doradczego:

- analiza mocnych i słabych stron klienta (na podstawie dziennika, ćwiczeń diagnostycznych, wyników testów psychologicznych, obserwacji);
- omówienie przypadków z dziennika i dokonanie oceny możliwych rozwiązań zgłoszonych problemów;
- opcjonalnie: przeprowadzenie badań psychologicznych służących lepszej diagnozie zgłaszanych problemów;
- ewaluacja sesji.

Opiekun zleca pracownikowi pracę domową, polegającą na prowadzeniu dziennika wdrożeniowego i szczegółowego notowania napotkanych wątpliwości, problemów i udogodnień. Ponadto pracownik otrzymuje zalecenie kontaktu z pracodawcą celem umówienia spotkania trójstronnego po 3 miesiącach wdrażania w Punkcie Porad Elastycznych Form Pracy ze specjalistą w dziedzinie problemowej, zdiagnozowanej w analizie procesu wdrażania (prawnik, kadrowiec, doradca personalny, psycholog i inne).

Fundacja BKK

SESJA 3	1 godzina

Trzeci kontakt opiekuna z klientem w Punkcie Porad Elastycznych Form Pracy, kontynuujący proces wdrażania elastycznych form pracy. Spotkanie podsumowujące 3-miesięczny okres wdrażania elastycznej formy pracy z udziałem pracodawcy lub bezpośredniego przełożonego pracownika oraz specjalistów w dziedzinie zdiagnozowanej jako problemowa na ostatnim spotkaniu i w trakcie kolejnych dwóch miesięcy wdrażania:

- omówienie przypadków z dziennika;
- opcjonalnie: spotkanie z pracodawcą lub przełożonym na temat możliwości wprowadzenia dalszych usprawnień w pracy;
- opcjonalnie: przeprowadzenie badań psychologicznych służących lepszej diagnozie zgłaszanych problemów;
- omówienie ankiety monitorującej wdrażanie;
- ewaluacja sesji.

Opiekun zleca pracownikowi dalszą pracę domową, polegającą na prowadzeniu dziennika wdrożeniowego i szczegółowego notowania napotkanych wątpliwości, problemów i udogodnień. Ponadto pracownik otrzymuje ankietę monitorującą proces wdrażania do wypełnienia przed kolejnym spotkaniem z opiekunem.

SESJA 4	2 godziny

Czwarty, kluczowy kontakt opiekuna z klientem podsumowuje półroczny okres wdrażania i testowania elastycznych form pracy. Głównym jego celem jest ocena elastycznych form pracy w kontekście godzenia życia zawodowego i rodzinnego, skupiająca się na wynikach ankiety monitorującej:

- omówienie wyników ankiety monitorującej;
- grupowanie i hierarchizacja problemów w obszarach: firma – pracownik – rodzina;
- grupowanie i hierarchizacja udogodnień w obszarach: firma – pracownik – rodzina;
- omówienie przypadków z dziennika;
- projekt rekomendacji;
- ewaluacja sesji.

Opiekun zleca pracownikowi dalszą pracę domową polegającą na prowadzeniu dziennika wdrożeniowego i szczegółowego notowania napotkanych wątpliwości, problemów i udogodnień. Pracownik proszony jest o przekazanie ankiety monitorującej dla pracodawcy i partnera w rodzinie.

Fundacja BPKK

SESJA 5	1 godzina

Piąty, zamykający proces kontakt opiekuna z klientem w Punkcie Porad Elastycznych Form Pracy. Na spotkaniu we współpracy z prawnikiem, doradcą personalnym, psychologiem lub doradcą zawodowym w zależności od zapotrzebowania klienta, wypracowane są ostateczne rekomendacje służące wprowadzeniu trwałych rozwiązań w zakresie pozytywnie zweryfikowanych elastycznych form pracy:

- omówienie wyników ankiety monitorującej pracodawcy i partnera;
- ostateczne grupowanie i hierarchizacja udogodnień w obszarach: firma – pracownik – rodzina;
- omówienie przypadków z dziennika;
- projekt ostatecznych rekomendacji;
- omówienie formalnych aspektów trwałego wdrożenia przetestowanych rozwiązań – konstruowanie indywidualnego planu rozwoju zawodowego w tym zakresie;
- ewaluacja sesji.

Opiekun zamyka proces wdrażania, przygotowując pracownika do trwałego wykorzystania rezultatów testu oraz planowania własnej kariery z wykorzystaniem zdiagnozowanych i zrozumianych własnych kapitałów zawodowych i osobowościowych w skutecznym godzeniu życia zawodowego oraz rodzinnego.

Źródło: opracowanie własne.

Fundacja BFKK

3.3. INSTRUMENTY BADAWCZE I WDROŻENIOWE

Kluczowym momentem testowania elastycznych form pracy jest zbieranie informacji zwrotnej oraz analiza pozyskanych danych. Na tej podstawie można sformułować rekomendacje i porady dla kolejnych pracowników i ich doradców. Większą część informacji zwrotnej pozyskano w ramach cyklu indywidualnych spotkań doradców z pracownikami testującymi elastyczne formy organizacji pracy. Wykorzystano zatem najbardziej naturalne i popularne sposoby badania, jakimi są: wywiad i rozmowa. Jednak stworzenie ankiety inwentaryzującej problemy we wszystkich obszarach godzenia życia zawodowego i rodzinnego było zarówno instrumentem porządkującym pracę doradców, kreującym ramy wywiadu standaryzowanego, jak też impulsem do szerszej analizy swojej sytuacji przez samych pracowników. Dzięki

ankiecie, ukazującej wszechstronne i bardzo szczegółowe aspekty testowanej rzeczywistości, zapisy pracowników w dziennikach wydają się bardziej przemyślane, dojrzałe i wnikliwe.

Wystandaryzowana forma zbierania danych daje możliwość porównania odpowiedzi całej grupy pracowników i wyciągania pewnych wniosków statystycznych, które mogą być podstawą formułowania bardziej uniwersalnych i ogólnych twierdzeń. Wiedza o wysokich walorach empirycznych staje się podstawą rekomendacji, zaleceń i porad dla specjalistów, zajmujących się problematyką godzenia życia zawodowego oraz rodzinnego.

Fundacja PRAC

3.3.1. ANKIETA MONITORUJĄCA

Podstawowym założeniem, leżącym u podstaw wdrożenia badania ankietowego, była teza, iż wprowadzenie elastycznej formy pracy jest sposobem na rozwiązanie problemów związanych z funkcjonowaniem w podwójnej roli pracownika i członka rodziny. Wzbogacić może ona obie sfery życia pracownika elastycznego, umożliwia efektywne wykonywanie pracy, a także powodować korzystne zmiany w funkcjonowaniu rodziny. Elastyczna forma pracy może również wywołać trudności przystosowawcze, które powodują nieefektywne funkcjonowanie w roli pracownika i rodzica. Badania ankietowe umożliwiają zbadanie jakości funkcjonowania zawodowego, osobistego i rodzinnego osoby, która stała się pracownikiem elastycznym. Może być również wykorzystana z powodzeniem także w stosunku do osób, które są w trakcie zmiany warunków zatrudnienia.

Wyniki badań ankietowych dają także podstawę do porównania jakości życia przed wprowadzeniem zmiany w organizacji zatrudnienia na bardziej elastyczne, w trakcie jej wprowadzenia oraz po zakończeniu procesu reorganizacji, generując dane mogące być podstawą oceny efektywności i użyteczności poszczególnych elastycznych form pracy.

Główną koncepcją projektu ankiety jest skonfrontowanie dwóch rzeczywistości ścierających się w procesie godzenia życia zawodowego i rodzinnego, czyli rzeczywistości pracy (firmy lub pracodawcy) z warunkami życia osobistego i rodzinnego. Te dwie płaszczyzny

w założeniach metodologicznych i konstrukcyjnych ankiety traktowane są jako dwa konteksty lub punkty widzenia w istocie jednej rzeczywistości, jaką jest życie pracownika, przebiegające pomiędzy tym co zawodowe i osobiste (rodzinne). Dlatego też dwie podstawowe części ankiety nazwano roboczo, a w istocie symbolicznie: Praca i Życie, nawiązując do popularnej już w praktyce projektowej dychotomii, a co za tym idzie lansowanej w mediach idei, jaką jest równowaga Praca – Życie.

W ten sposób łatwo zauważyć, iż to właśnie idea równowagi jednoznacznie sugeruje metodologię podjętych badań. Metaforą projektowanej ankiety była zatem tradycyjna waga szalkowa, w której stan równowagi osiąga się i monitoruje przez analizę zawartości obu szal. Podobnie nie da się zrozumieć równowagi życia zawodowego i rodzinnego bez wnikliwej analizy tych dwóch aspektów rzeczywistości. Podział ankiety na dwie części pozwala obserwować, jakie zmiany zachodzą w życiu rodzinnym w wyniku zastosowania nowej organizacji pracy i odwrotnie, bo przecież sytuacja na obu szalach zmienia się dynamicznie, gdy staramy się zachować równowagę.

Ankieta dla pracownika pozwala monitorować procesy zachodzące w obszarze pracy i życia osobistego, ze szczególnym uwzględnieniem procesów kompensujących zmiany zachodzące w życiu zawodowym po wprowadzeniu nowej, elastycznej organizacji pracy. Celem lepszego wglądu w rzeczywistość zawodową i rodzinną pracownika zaprojektowano dwie dodatkowe ankiety uzupełniające:

- dla pracodawcy – monitorująca, uzupełniająca i weryfikująca dane dotyczące życia zawodowego, wypełniana przez pracodawcę lub bezpośredniego przełożonego pracownika wdrażającego elastyczną organizację pracy;
- dla partnera – monitorująca, uzupełniająca i weryfikująca dane dotyczące życia rodzinnego, wypełniana przez współmałżonka, partnera życiowego lub najbliższego członka rodziny.

Skonstruowane tak narzędzie nie jest tylko instrumentem obserwacji i monitorowania procesu wdrażania elastycznych form pracy. Poprzez wnikliwą diagnozę i inwentaryzację różnorodnych kosztów i korzyści pojawiających się po obu stronach procesu pozwala ocenić obserwowane formy pracy elastycznej w kontekście ich funkcjonalności i użyteczności. Porównanie wyników ankiety z danymi ankietowa-

nej osoby w zakresie wykonywanego zawodu, rodzaju pracy i cech osobowości jest podstawą rekomendowania poszczególnych elastycznych form pracy dla konkretnych zawodów, czynności lub typów pracowników.

Istotnym zabiegiem heurystycznym w metodologii ankiety jest oparcie jej konstrukcji na analogiach w opisie dwóch aspektów tej samej rzeczywistości. Dlatego też obszary badawcze rzeczywistości zawodowej mają swoje odbicie w rzeczywistości osobistej, co sugeruje, że zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym zauważyć można analogiczne relacje, procesy i systemy wartości, opisujące jedno i to samo życie człowieka.

PRACA	ŻYCIE
1.1. PRACOWNIK	**2.1. OSOBA**
1.1.1. Role zawodowe	2.1.1. Role matki i ojca
1.1.2. Zarządzanie czasem	2.1.2. Czas w rodzinie
1.1.3. Zarządzanie zadaniami	2.1.3. Życie towarzyskie
1.1.4. Jakość pracy	2.1.4. Czas wolny i wypoczynek
1.2. PRACODAWCA	**2.2. PARTNER**
1.2.1. Relacje	2.2.1. Relacje
1.2.2. Ocena pracy	2.2.2. Ocena pracy
1.2.3. Kontrakt	2.2.3. Podział ról
1.2.4. Wynagrodzenie	2.2.4. Związek
1.3. FIRMA	**2.3. RODZINA**
1.3.1. Relacje	2.3.1. Relacje
1.3.2. Współpracownicy	2.3.2. Dzieci i rodzice
1.3.3. Podział zadań w zespole	2.3.3. Wsparcie rodziny
1.3.4. Obszar towarzyski	2.3.4. Życie rodzinne
1.4. ROZWÓJ I KARIERA	**2.4. ROZWÓJ I WARTOŚCI**
1.4.1. Marzenia i plany	2.4.1. Marzenia i plany
1.4.2. Pozycja w firmie	2.4.2. Poczucie własnej wartości
1.4.3. Możliwości awansu	2.4.3. Rozwój osobisty
1.4.4. Doskonalenie zawodowe	2.4.4. Samodoskonalenie

Źródło: opracowanie własne.

Fundacja PRN

Poniżej w formie pytań i zagadnień problemowych przedstawiono problematykę poszczególnych obszarów monitoringu, które tworzą zawartość merytoryczną prezentowanego narzędzia.

MONITOROWANIE OBSZARU ŻYCIA ZAWODOWEGO

PRACOWNIK

W obszarze tym powinny być raportowane aspekty związane z wykonywaniem pracy. Przeanalizowany zostanie proces pracy w kontekście pracownika, czyli zagadnienia związane z jej wykonywaniem. Ponadto w obszarze tym monitorowane będą wszelkie aspekty związane z pracownikiem, poprzez poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

- **Role zawodowe:** Funkcje pełnione przed wdrożeniem elastycznej formy pracy. Funkcje pełnione w elastycznej formie pracy. Czy funkcje lub zadania się zmieniły? Czy pojawiły się nowe zadania oraz czy elastyczna forma pracy pozwala realizować dotychczasowe funkcje?
- **Zarządzanie czasem:** Czy pracownik samodzielnie planuje sobie czas pracy? Jakie są zasady organizowania sobie czasu pracy? Czy praca jest rozłożona równomiernie, czy się nawarstwia? Czy pracownik pracuje więcej, czy mniej? Ile godzin dziennie pracuje? W jakich godzinach pracuje? Czy pracuje w nocy oraz w niedziele i święta?
- **Zarządzanie zadaniami:** Czy pracownik samodzielnie planuje sobie zadania? W jaki sposób pracownik otrzymuje zadania do wykonania? Czy pracownik może ustalać dowolnie kolejność wykonania zadań? Czy zadania wykonywane są równomiernie, czy się spiętrzają? W jaki sposób pracownik ustala priorytety zadań oraz czy zadania inne niż zawodowe wpływają na priorytety zadań?
- **Jakość pracy:** Jak pracownik określa jakość pracy wykonywanej elastycznie? Czy jakość pracy zwiększyła się? Co jest powodem zmian w jakości pracy? Czy wsparcie rodziny lub partnera wpływa na jakość pracy? Jakie czynniki w organizacji pracy wpływają na jej jakość? Jakie czynniki związane z funkcjonowaniem rodziny wpływają na jakość pracy oraz czy obecność w domu innych członków rodziny wpływa na jakość pracy?

Wydział BFK

MONITOROWANIE OBSZARU ŻYCIA ZAWODOWEGO

PRACODAWCA

W obszarze tym raportowane powinny być aspekty związane z relacjami z pracodawcą. Bezpośredni przełożony zlecający zadania może być traktowany również jako pracodawca. Szczególnie powinny być monitorowane wszelkie zmiany zachodzące w relacjach z pracodawcą poprzez poszukiwanie odpowiedzi na pytania:

- **Relacje:** Jak wyglądały relacje z pracodawcą przed wdrożeniem? Jak wyglądają relacje po wdrożeniu? Czy relacje się zmieniły na korzyść? Na czym polega ta zmiana? Jak często pracownik kontaktuje się ze swoim przełożonym? Czy rozmawia o nieporozumieniach, jakie się pojawiają? Jaki jest stosunek pracodawcy do pracy w elastycznej formie? Jaka jest bliskość relacji z pracodawcą oraz jak się one zmieniły po wdrożeniu elastycznej formy pracy?
- **Ocena pracy:** Jak oceniana jest praca wykonywana elastycznie? Czy brak bezpośredniego nadzoru wpływa na ocenę pracy? Czy istnieje możliwość oceny zaangażowania? Czy istnieje możliwość oceny dyspozycyjności? Czy pracownik może wpływać na ocenę pracy robiąc tzw. dobre wrażenie oraz czy brak nadzoru nie powoduje problemów z dyscypliną pracy? Jak oceniana była do tej pory jakość pracy? Czy pracownik miał bezpośredni nadzór nad pracą? Czy było kiedykolwiek oceniane zaangażowanie pracownika? Jak ocenia pracownik dyscyplinę w pracy?
- **Kontrakt:** Czy pracodawca uznaje elastyczną formę pracy? Czy pracodawca egzekwuje wszystkie przywileje związane z elastyczną formą pracy? Czy pracodawca nie żąda większej dyspozycyjności? Czy czas pracy jest normowany oraz czy pracodawca nie nadużywa nienormowanego czasu pracy? Czy pracodawca jest przychylny elastycznej pracy? Czy pracodawca zwykł wprowadzać zmiany w systemie i organizacji pracy? Czy pracownik ma kontrolowany przez pracownika czas pracy? Czy zdarza się pracować poza standardowymi godzinami pracy bez dodatkowego wynagrodzenia?
- **Wynagrodzenie:** W jaki sposób realizowane jest rozliczenie finansowe pracy? Czy nowa forma pracy wpływa na poziom wynagrodzeń i jakie to zmiany? Czy nowa forma pracy ułatwia/utrudnia starania o podwyżkę, premię? Jak nowa forma pracy wpływa na koszty uzyskania przychodu? Jak praca rozliczana jest finansowo oraz czy istnieją inne korzyści finansowe z wprowadzenia elastycznego czasu pracy, takie jak: tańsze dojazdy, posiłki, garderoba?

Fundacja ELIN

MONITOROWANIE OBSZARU ŻYCIA ZAWODOWEGO

FIRMA

W obszarze tym raportowane są wszelkie aspekty związane z funkcjonowaniem w firmie. Szczególnej uwadze poddane będą relację z innymi pracownikami, podział zadań i wzajemna pomoc w firmie. Obszar powinien monitorować wszelkie zmiany w relacjach pracowniczych oraz w szeroko rozumianym „byciu w firmie".

- **Relacje:** Czy zmieniły się relacje związane z zaufaniem, powiernictwem spraw prywatnych? Czy zmieniły się jakość i częstość kontaktów z firmą oraz poziom zaangażowania w życie firmy? Jak wyglądały relacje ze współpracownikami przed wdrożeniem? Czy do obowiązków pracownika należy kierowanie jakimś zespołem ludzi? Czy w firmie funkcjonuje struktura płaska czy hierarchiczna? Czy stanowisko pracy jest samodzielne?

- **Współpracownicy:** Czy nowa forma pracy wpłynęła na kontakt z pracownikami i w jaki sposób? Czy kontakty z pracownikami firmy zmalały? Czy zmieniła się ich jakość? Czy kontakty są bardziej merytoryczne? Czy i jak zmieniła się częstość tych kontaktów? Jak wygląda bliskość relacji, pomoc, wsparcie informacyjne, wymiana doświadczeń, konflikty interpersonalne, zasoby, wartości, władza, wpływy? Jaki sposób kontaktowania się ze współpracownikami jest dla pracownika najbardziej efektywny oraz co chciałby on zmienić w kontaktach ze współpracownikami?

- **Podział zadań w zespole:** Czy nowa forma pracy umożliwia pracę zespołową? Czy pracownik otrzymuje należyte wsparcie współpracowników? Czy uczestniczy w zadaniach zespołowych? Jak wygląda przekazywanie zadań? Role w zespole, obciążenie pracą w zespole? Czy pracownik ma równe możliwości zlecania, delegowania lub powierzania zadań innym pracownikom oraz czy zaszły istotne zmiany w tym obszarze?

- **Obszar towarzyski:** Jak zmieniła się emocjonalna i towarzyska aura relacji z innymi pracownikami? Czy pracownik ma poczucie mniejszej atrakcyjności towarzyskiej? Czy jest pomijany w organizacji wspólnych przedsięwzięć pracowników? Czy nowa forma pracy wpłynęła na relacje towarzyskie z pracownikami z firmy? Czy pracownik w równym stopniu towarzyszy we wspólnych wyjściach, zabawach po pracy w gronie pracowników? W jaki sposób zmienił się ten udział?

PRZYKŁAD

MONITOROWANIE OBSZARU ŻYCIA ZAWODOWEGO

ROZWÓJ I KARIERA

W obszarze tym raportowane będą osobiste aspekty związane z rolą pracownika oraz rozwojem zawodowym. Pytania dotyczą kwestii związanych z pozycją w firmie, możliwościami rozwoju i awansu, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu nowej formy pracy na te zagadnienia oraz monitorowaniem opinii, oczekiwań i obaw pracownika w tym zakresie, a także czy elastyczna forma pracy daje pracownikowi nowe szanse i perspektywy (ograniczenia lub wyrzeczenia) w życiu zawodowym.

- **Marzenia i plany:** Czy pracownik odczuwa satysfakcję z pracy? Czy ma plany zawodowe i czy zmieniły się one od czasu wprowadzenia elastycznej formy pracy? Jakie to są plany? Czy pracownik chciałby zmienić zawód? Czy pojawiły się w związku z tym nowe możliwości rozwoju? W jaki sposób stosowanie elastycznej formy pracy pomogło w osiągnięciu zamierzonych planów oraz w jaki sposób stosowanie elastycznej formy pracy przeszkadza w osiągnięciu tych planów?
- **Pozycja w firmie:** Jak pracownik określa swoją pozycję w firmie? Czy w ostatnim czasie poprawiła się lub zmieniła jego pozycja w firmie? Jak duży wpływ ma pracownik na decyzje przełożonego? Czy ma udział w podejmowaniu kluczowych decyzji dla firmy? Czy wdrażane są jego pomysły i w jaki sposób podjęcie elastycznej formy pracy zmienia te obszary?
- **Możliwości awansu:** Jak pracownik określa swoje szanse i możliwości awansowania? Czy określono w firmie jego ścieżkę rozwoju zawodowego? Czy istniej jakiś warunek awansu? Czy pracownik chce awansować oraz czy podjęcie pracy w formie elastycznej w opinii pracownika zmniejsza możliwości jego awansu?
- **Doskonalenie zawodowe:** Czy pracownik podejmował jakieś starania w kierunku doskonalenia zawodowego w ciągu ostatniego roku? Czy oczekiwania pracodawcy względem doskonalenia pracownika są zgodne z planami pracownika? Czy elastyczna praca wymaga podniesienia kwalifikacji pracownika? Jak pracownik ocenia możliwości doskonalenia zawodowego po rozpoczęciu stosowania elastycznej formy pracy? Czy te możliwości są teraz większe czy mniejsze oraz, co według pracownika, jest powodem tej zmiany?

Fundacja BFKK

MONITOROWANIE OBSZARU ŻYCIA RODZINNEGO

OSOBA

W obszarze tym powinny być raportowane osobiste aspekty związane z rolami życiowymi, które nie są związane z pracą. Pytania monitorują wszelkie zmiany, ograniczenia lub nowe możliwości pełnienia ról życiowych. Ważna jest odpowiedź na pytanie, na ile nowa forma pracy wpływa na możliwości pełnienia tych ról, czy powstają ograniczenia lub nowe możliwości.

- **Role matki i ojca:** Jakie nowe role matki/ojca możesz pełnić dzięki nowej formie pracy? Czy praca elastyczna ułatwi opiekę nad dzieckiem? Czy więcej czasu poświęca pracownik dziecku oraz jak w nowej sytuacji rozwiązuje sytuacje kryzysowe, takie jak choroba dziecka?
- **Czas w rodzinie:** Jakie są zajęcia typowo kobiece, realizowane dzięki nowej formie pracy? Z jakich zajęć, form spędzania czasu po pracy, pracownik musiał zrezygnować?
- **Życie towarzyskie:** W jaki sposób pracownik ocenia swoje życie towarzyskie, jego intensywność i jakość? Czy podjęcie pracy w formie elastycznej daje większe możliwości kontaktów towarzyskich, czy pracownik ma więcej czasu na życie towarzyskie? Czy zmieniła się struktura przyjaciół (znajomi z pracy i inni przyjaciele), z którymi pracownik spędza wolny czas oraz czy w życiu towarzyskim pojawiły się nowe formy spędzania czasu i zabawy?
- **Czas wolny i wypoczynek:** Czy pracownik ma więcej czasu wolnego? Czy praca wykonywana jest kosztem czasu wolnego oraz w jakim stopniu? Czy pojawiły się nowe formy spędzania czasu? Czy jakieś formy są rzadsze? Czy pracownik potrafi stawiać granice między pracą a odpoczynkiem oraz czy pracując w domu nie jest cały czas w pracy?

Fundacja PFRK

MONITOROWANIE OBSZARU ŻYCIA RODZINNEGO

PARTNER

W obszarze tym monitorowane są wszelkie aspekty związane z partnerem życiowym. Należy poszukiwać odpowiedzi na pytanie, czy nowa forma pracy wpływa na relacje z partnerem i w jaki sposób. Szczególnie istotny jest aspekt związany z podziałem obowiązków, poszanowaniem wartości pracy wykonywanej przez partnerów oraz wpływu pracy na związek. Należy monitorować zmiany, pytając o stan sprzed okresu testowania i w trakcie testowania oraz jakość i znaczenie ewentualnych zmian.

- **Relacje:** W jaki sposób partner reaguje na pracę w domu? Czy partner akceptuje tę formę pracy? Czy wykonywanie pracy w domu nie powoduje protestów partnera lub innych członków rodziny? Czy elastyczna forma pracy daje więcej czasu dla rodziny i partnera?
- **Ocena pracy:** Czy partner interesuje się pracą zawodową wykonywaną w domu? Czy partner poznaje charakter pracy zawodowej? Czy pomaga w pracy zawodowej? Czy zmienia się opinia partnera na temat pracy zawodowej pracownika?
- **Podział ról:** Czy w domu istnieje podział ról? Czy ten podział zmienił się w trakcie testowania elastycznej formy pracy? Czy w związku z wykonywaniem pracy elastycznej w domu partner podjął się nowych ról domowych? Czy partner opiekuje się bardziej dzieckiem, czy paradoksalnie oczekuje większego zaangażowania pracownika pracującego elastycznie?
- **Związek:** Czy wykonywanie pracy w domu ma wpływ na związek, a jeżeli tak, to jaki? Czy w związku pojawiły się nowe emocje i jakie? Czy wykonywanie pracy w domu wpływa na związek, jakość spędzanego czasu wolnego oraz wspólnie wykonywane zadania?

Fundacja Rozwoju Kobiet

MONITOROWANIE OBSZARU ŻYCIA RODZINNEGO

RODZINA

W obszarze tym raportowane są wszelkie aspekty funkcjonowania rodziny przed i w trakcie okresu testowania elastycznej formy pracy. Należy poszukiwać odpowiedzi na pytanie, czy elastyczna forma pracy wpływa na funkcjonowanie rodziny, dotychczasowe formy wsparcia, na relacje z rodzicami (dziadkami) i dziećmi. Szczególnie istotne są reakcje członków rodziny na nową formę pracy, ich opinię oraz formy współpracy w nowej sytuacji.

- **Relacje:** Jak elastyczna praca wpływa na relacje z dziećmi i rodziną? Ile czasu pracownik spędzał wcześniej z dzieckiem, a ile spędza obecnie? Jaka zaszła zmiana w tym zakresie? Ile czasu pracownik spędzał wcześniej, a ile spędza obecnie z partnerem? Ile czasu pracownik spędzał wcześniej, a ile spędza obecnie z rodzicami i dalszą rodziną? Czy podjęcie elastycznej pracy zmieniło te relacje w sensie ilościowym lub jakościowym?
- **Dzieci i rodzice:** Czy dzieci akceptują elastyczną formę pracy? Jaka jest ich opinia na ten temat? Czy dzieci angażują się w życie zawodowe pracownika pracującego w domu? Czy dzieci poznają pracę pracownika, czy interesują się nią?
- **Wsparcie rodziny:** W jakim stopniu partner wspiera opiekę nad dziećmi? W jakim stopniu dalsza rodzina wspiera opiekę nad dziećmi? Czy wsparcie rodziny zmieniło się po rozpoczęciu pracy elastycznej, a jeżeli tak to, w jaki sposób?
- **Życie rodzinne:** Jak partner ocenia swoje zaangażowanie w życie rodziny przed i po wdrożeniu elastycznej formy pracy? Czy pracownik w równym stopniu angażuje się w organizację imienin, urodzin, imprez okolicznościowych, wspólnych wyjazdów?

Egzemplarz Recenzenta

MONITOROWANIE OBSZARU ŻYCIA RODZINNEGO

ROZWÓJ I WARTOŚCI

W obszarze tym raportowane są wszelkie aspekty osobiste i psychologiczne związane z systemem wartości, rozwojem osobistym i satysfakcją z życia osoby testującej elastyczną formę pracy. Należy poszukiwać odpowiedzi na pytania: w jaki sposób nowa forma pracy wpływa na samopoczucie i samoocenę pracownika, poczucie satysfakcji lub zagrożenia? Czy elastyczna forma pracy daje pracownikowi nowe szanse i perspektywy (ograniczenia lub wyrzeczenia) w życiu osobistym?

- **Marzenia i plany:** W jaki sposób stosowanie elastycznej formy pracy pozwala realizować plany, zamierzenia, cele osobiste? Czy stosowanie elastycznej formy pracy daje obiektywnie więcej czasu na realizację swoich marzeń? Czy autorefleksja i analiza własnej sytuacji otwiera pracownika na zmianę i myślenie w perspektywie przyszłości? Czy godzenie życia zawodowego i rodzinnego zwiększa wagę życia osobistego i prywatnego, a w szczególności poczucia prawa do marzeń i własnych celów?
- **Poczucie własnej wartości:** W jaki sposób elastyczna forma pracy wpływa na poczucie własnej wartości? Czy autorefleksja i samoocena dokonana w pracy doradczej wpływa na samoocenę? Czy większa asertywność, samodzielność i odpowiedzialność w pracy przekłada się na sfery życia osobistego oraz czy zmiana relacji z pracownikami, partnerem lub rodziną wpływa zauważalnie na samoocenę pracownika wdrażającego elastyczne formy pracy?
- **Rozwój osobisty:** Czy godzenie życia zawodowego i rodzinnego poszerza perspektywy rozwoju osobistego? Czy motywuje do zmiany także w obszarach osobistych i prywatnych? Czy reorganizacja formy pracy ma wpływ na reorganizację wartości i priorytetów osobistych oraz prywatnych? Czy zmiana w samoocenie oraz nowe relacje i wyzwania sprzyjają poczuciu pracownika wpływu na jego rozwój osobisty?
- **Samodoskonalenie:** Czy elastyczny czas pracy daje nowe możliwości samodoskonalenia? Czy poprzez elastyczny czas pracy pracownik zwiększa swą aktywność w zakresie zajęć hobbistycznych, zainteresowań? Czy elastyczne formy pracy wpływają na obcowanie z kulturą i sztuką oraz czy w poczuciu pracownika trudności napotykane w nowych warunkach pracy wpływają trwale na umiejętności pozazawodowe, a jeżeli tak to, w jaki sposób?

Źródło: opracowanie własne.

Ankieta może być wykorzystywana przez doradcę podczas pracy indywidualnej z klientem i wspomagać go w tworzeniu kompleksowego opisu uwarunkowań wykonywania pracy zawodowej. Dane uzyskane w ankiecie mają jednak charakter orientacyjny i powinny stanowić wstęp do rozmowy poruszającej dany problem. Możliwe jest przeprowadzenie ponownego badania po upływie dłuższego czasu i porównanie odpowiedzi w celu wychwycenia różnic i zmian. Pozwala ono wówczas na dokonanie opisu dynamiki przeobrażeń zachodzących w życiu zawodowym i osobistym w efekcie zmiany organizacji pracy.

W związku z powyższym, chociaż narzędzie powstało w celu monitorowania procesu testowania i wdrażania elastycznych form w projekcie, jej zastosowanie można wyobrazić sobie także w innych przypadkach, związanych z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego, takich jak:

- wprowadzenie elastycznej formy pracy na określony czas;
- istotna zmiana warunków zatrudnienia, ze szczególnym uwzględnieniem czynności związanych z elastycznym sposobem organizacji czasu pracy;
- wdrażanie w firmie nowych metod zarządzania przez cele;
- ocena kandydata do pracy na elastycznym stanowisku pracy.

Ankieta zawierająca dane socjograficzne, zawodowe i psychologiczne może też służyć do badań porównawczych poszczególnych grup zawodów lub czynności w kontekście elastycznych form pracy i godzenia życia zawodowego oraz rodzinnego. W badaniach zbiorowych można dokonać porównań ze względu na:

- wykonywany zawód;
- zajmowane stanowisko pracy lub pełnione czynności;
- miejsce zatrudnienia (wielkość przedsiębiorstwa, sektor itp.);
- kierunek zmiany warunków zatrudnienia;
- strukturę rodziny i zasady partnerstwa w rodzinie;
- model kariery zawodowej i motywację do rozwoju.

Narzędzie składa się z ankiety podstawowej, przeznaczonej dla pracownika wdrażającego elastyczne formy pracy oraz dwóch ankiet uzupełniających dla przedstawicieli obszaru życia zawodowego i rodzinnego, czyli pracodawcy i partnera. Ankiety uzupełniające kore-

Fundacja PRAC

spondują treścią pytań z ankietą podstawową, pełniąc w pewnym zakresie funkcję ankiet kontrolnych.

3.3.1.1. Ankieta dla pracownika

Ankieta składa się z dwóch części: Praca oraz Życie i obejmuje 110 itemów ułożonych w 32 blokach tematycznych. W każdej części bloki zagadnieniowe tworzą cztery podstawowe obszary tematyczne. Wprowadzenie analogicznych obszarów i bloków tematycznych w dwóch symetrycznych częściach ankiety służyć ma monitorowaniu transferu doświadczeń pomiędzy sferami życia zawodowego i osobistego.

Pozycje ankiety tworzą pytania typu otwartego, pytania zamknięte, tabele, wykresy oraz skale.

Pytania w ankiecie dotyczą faktów, zewnętrznych uwarunkowań (pytania kwestionariuszowe), zachowań (samopis, pytania kwestionariuszowe) oraz postaw (skale). Ponadto pytania ułożone są w taki sposób, aby możliwy był:

- opis stanu przed wprowadzeniem formy elastycznej pracy,
- opis stanu po wprowadzeniu formy elastycznej,
- ocena zmian z perspektywy pracownika.

Odpowiedzi na pozycje w ankiecie udziela się: stawiając symbol X w odpowiedniej rubryce, zaznaczając miejsce na skali znakiem X, wpisując odpowiedź na pytanie otwarte, uzupełniając tabelę lub wpisując odpowiedź w diagram.

Wypełnienie podstawowej wersji ankiety zajmuje 60 minut, dlatego też ze względu na ograniczony czas pracy doradcy z klientem zalecane jest wprowadzenie merytoryczne i instruktaż doradcy, a następnie przygotowanie pracownika do samodzielnej pracy nad ankietą w domu. Zalecane jest wypełnianie ankiety poszczególnymi blokami tematycznymi lub obszarami tematycznymi przez kilka dni, co umożliwia odpowiednie zastanowienie się i przemyślenie odpowiedzi.

Przy badaniu większej grupy osób w celu zachowania poufności informacji ankietę można wypełniać anonimowo, kodując każdy wypełniony kwestionariusz, według wcześniej opracowanego klucza, co ułatwi późniejsze zidentyfikowanie arkuszy wypełnionych przez pracodawcę i partnera oraz porównanie odpowiedzi.

Fundacja PARP

3.3.1.2. Ankieta dla pracodawcy

Ankieta składa się z jednej części dotyczącej pracy i obejmuje 18 itemów bez podziału na bloki tematyczne lub obszary. Pozycje ankiety tworzą pytania typu otwartego, pytania zamknięte, tabele oraz skale z wyraźną przewagą pytań zamkniętych i tabel. Pytania w ankiecie dotyczą faktów, ocen i opinii na temat zastosowania w pracy wdrożonej elastycznej formy pracy, jej efektywności, możliwości oceny oraz relacji z pracownikiem. Ponadto ułożone są one w ten sposób, aby możliwy był opis stanu przed wprowadzeniem formy elastycznej pracy oraz po jej wprowadzeniu, a także ocena zmian w pracy pracownika z perspektywy pracodawcy. Odpowiedzi na pozycje w ankiecie udziela się, stawiając znak X w odpowiedniej rubryce, zaznaczając miejsce na skali znakiem X, wpisując odpowiedź na pytanie otwarte, uzupełniając tabelę lub wpisując odpowiedź w diagram.

Wypełnienie tej wersji ankiety zajmuje około 20-30 minut i zalecane jest wprowadzenie merytoryczne i instruktaż doradcy, a następnie przygotowanie pracodawcy do samodzielnej pracy nad ankietą. Możliwe też jest wypełnienie ankiety przez pracodawcę w trakcie wywiadu strukturyzowanego.

3.3.1.3. Ankieta dla partnera

Ankieta składa się z jednej części dotyczącej życia osobistego pracownika i obejmuje 34 itemy bez podziału na bloki tematyczne lub obszary. Pozycje ankiety tworzą pytania typu otwartego, pytania zamknięte, tabele oraz skale z wyraźną przewagą pytań zamkniętych i tabel.

Pytania w ankiecie dotyczą faktów, ocen i opinii partnera lub członka rodziny na temat rodzinnych konsekwencji zastosowania elastycznej formy pracy, jej wpływu na wewnętrzne relacje i funkcjonowanie rodziny. Pytania ułożone są w taki sposób, aby możliwy był opis stanu przed wprowadzeniem elastycznej formy pracy oraz stanu po jej wprowadzeniu, a także ocena zmian w pracy pracownika z perspektywy pracodawcy. Odpowiedzi w ankiecie udziela się stawiając: znak X w odpowiedniej rubryce, zaznaczając miejsce na skali znakiem X,

Egzemplarz BFKK

wpisując odpowiedź na pytanie otwarte, uzupełniając tabelę lub wpisując odpowiedź w diagram.

Wypełnienie tej wersji ankiety zajmuje około 30-40 minut i zalecane jest wprowadzenie merytoryczne i instruktaż doradcy, a następnie przygotowanie partnera do samodzielnej pracy nad ankietą. Możliwe też jest wypełnienie ankiety przez doradcę w trakcie wywiadu strukturyzowanego lub wypełnienie ankiety przez pracownika w trakcie rozmowy ze swoim partnerem, pod warunkiem, że badanie partnera przeprowadzone zostanie po całkowitym wypełnieniu ankiety przez pracownika.

Fundacja BRK

3.3.2. STRATEGIA BUDOWANIA LOKALNYCH KOALICJI

Potencjał replikowania modelu na kolejne grupy docelowe jest podstawowym argumentem podjęcia wysiłku wdrożenia go w praktykę społeczną lokalnych instytucji rynku pracy i pomocy społecznej. W zasadzie możliwość zastosowania modelu kooperacyjnego w rozwiązywaniu szerszych problemów lokalnych społeczności była podstawowym argumentem dla decydentów za podjęciem trudu jego wdrożenia oraz rekomendowania nadzorowanym instytucjom i partnerom społecznym kooperacyjnej współpracy. Przychylność władz samorządowych na poziomie powiatu była zatem kluczowym elementem umożliwiającym rozpoczęcie działań wdrożeniowych w powiecie.

3.3.2.1. Seminaria dla decydentów

Pierwszym etapem *mainstreamingu* poradnictwa interdyscyplinarnego na poziomie powiatu było zorganizowanie seminarium z udziałem pracowników starostwa powiatowego, nadzorowanych przez starostwo instytucji rynku pracy (PUP) i pomocy społecznej (PCPR) oraz przedstawicieli potencjalnych partnerów lokalnych koalicji: organizacje pozarządowe, instytucje szkoleniowe oraz miejskie ośrodki pomocy społecznej.

Na seminarium zapraszani byli kierownicy, dyrektorzy i menedżerowie wymienionych instytucji. Odbywało się to za pośrednictwem listów wysłanych przez realizatora projektu wdrożeniowego, które sy-

gnowane były przez właściwego starostę. Wspólna organizacja seminarium z gospodarzem powiatu, wyrażona wspólnie podpisanym zaproszeniem do przedstawicieli lokalnych instytucji rynku pracy i pomocy społecznej, wzmacniała efektywność lobbingu i pozytywnie wpływała na decyzje przedstawicieli tych instytucji.

Celem realizowanego w starostwie powiatowym czterogodzinnego seminarium było przedstawienie problematyki godzenia życia zawodowego i rodzinnego mieszkańców powiatu, instrumentów aktywizacji zawodowej i integracji społecznej ze szczególnym uwzględnieniem elastycznych form zatrudnienia i poradnictwa interdyscyplinarnego. Tym samym zaprezentowano uczestnikom model kooperacyjnej współpracy na rzecz rozwiązywania problemów dyskryminacji i wykluczenia na lokalnym rynku pracy.

Seminarium poświęcone było również budowaniu motywacji uczestników do podjęcia decyzji o kooperacji zgodnie z zaproponowanym modelem. W tym celu przeanalizowane zostały zadania statutowe tych instytucji w kontekście zadań Lokalnej Koalicji, przeprowadzano analizę SWOT dla każdego potencjalnego partnera (PUP, PCPR, samorząd, NGO) oraz przedstawiano perspektywy dalszych działań na rzecz rozwoju koalicji: bezpłatne szkolenia dla pracowników instytucji wchodzących w skład koalicji (realizowane w dalszym etapie projektu wdrożeniowego) oraz lokalne projekty partnerskie, możliwe do realizacji w poszczególnych komponentach regionalnych programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Na zakończenie seminarium przedstawiano uczestnikom ogólną deklarację współpracy, rozumianą jako list intencyjny oraz konsekwentnie, po podjęciu pisemnej decyzji o współpracy, szczegółowy program szkoleń dla pracowników instytucji z prośbą o delegowanie podległych osób na poszczególne szkolenia.

Podsumowując doświadczenia z realizacji seminariów dla decydentów, można wskazać podstawowe argumenty zachęcające do podjęcia decyzji o współpracy, które warto moderować w trakcie realizacji podobnych przedsięwzięć, takie jak:

- słowna rekomendacja starosty na początku lub końcu seminarium zachęca przedstawicieli do podpisania listu intencyjnego, szczególnie dyrektorów PUP i PCPR;

Fundacja EFRA

- forma listu intencyjnego podpisywanego w trakcie seminarium (bez pieczęci instytucji) sprzyja wyrażeniu wstępnej deklaracji współpracy, niewymagającej analizy umowy intencyjnej pod względem formalnym i prawnym. Wzór umowy intencyjnej szczegółowo regulującej obszary, formy i zasady współpracy zostaje przedstawiony do zaopiniowania na seminarium z zastrzeżeniem, iż jego treść modyfikowana będzie poprzez uwzględnienie informacji zwrotnych ze szkoleń z udziałem pracowników instytucji podpisujących umowę intencyjną;
- kooperacyjne usługi aktywizacji zawodowej i integracji społecznej w ramach koalicji opierają się na zasadzie podziału kompetencji w ramach jednej kompleksowej usługi i podzieleniem się pracą nad jednym klientem. W tym sensie proces wsparcia kontynuowany jest przez kolejne instytucje, w obszarze w którym się specjalizują, a klient nie musi zaczynać w każdej instytucji procesu wsparcia, diagnozy i określenia potrzeb od początku. Dlatego też kooperacja nie powoduje zwiększenia obowiązków i zaangażowania personelu w dodatkowe zajęcia, lecz wręcz przeciwnie, podzielenie się instytucji obowiązkami i pracą w realizacji wsparcia dla jednego klienta, przechodzącego w kolejnych etapach kompleksowej usługi od instytucji do instytucji;
- skuteczne przejęcie klienta na kolejnym etapie wsparcia przez kolejną instytucję nie wymaga dodatkowej biurokracji i procedur administracyjnych, gdyż proces ten oparty jest na metodzie *karty klienta*, która koordynuje zewnętrznie proces wsparcia przesuwając koordynację poszczególnych usług w obszar samoorganizacji klienta. Zasady funkcjonowania *karty klienta* omówione zostaną w dalszej części opracowania;
- współpraca kooperacyjna nie wymaga dodatkowego finansowania zewnętrznego i oparta jest na statutowych zadaniach instytucji tworzących koalicję. Jednak potencjał koalicji i zgodność jej celów z priorytetami regionalnymi PO KL stanowi argument za podjęciem współpracy i aplikowaniem do programów operacyjnych w formule zawiązanego partnerstwa, co istotnie zwiększa wartość merytoryczną wniosków o dofinansowanie. Wspólne aplikowanie do PO KL istotnie wzmacnia

Fundacja EFRA

w tym procesie instytucje najmniej doświadczone w realizacji programów unijnych, szczególnie instytucje pomocy społecznej stojące przed wyzwaniem Priorytetu VII PO KL skierowanego z założenia do tych właśnie instytucji;

- podniesienie kwalifikacji zawodowych pracowników instytucji przystępujących do koalicji, oferowane w dalszym etapie realizowanego projektu wdrożeniowego, w zakresie innowacyjnych form, instrumentów i narzędzi poradnictwa interdyscyplinarnego, jest poważnym argumentem dla kierowników tych instytucji za przystąpieniem do projektu. Szczególnie ważne jest podkreślenie perspektyw zawodowych pracowników doskonalących swoje kompetencje na rzecz nowych, lokalnych projektów w ramach PO KL, w których zdobędą dodatkowe możliwości pracy i zarobkowania;
- problemy związane z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego, są kluczowym czynnikiem dyskryminacji na rynku pracy oraz wykluczenia społecznego związanego z nierównym dostępem do rynku pracy;
- przystąpienie do projektu wdrażającego innowacyjne formy poradnictwa oraz elastyczne formy pracy godzące życie zawodowe i rodzinne podnosi prestiż instytucji, postrzeganych jako instytucje profesjonalne, ambitne i otwarte na nowe wyzwania rynku pracy i praktyki społecznej. Warto podkreślać każdorazowo, iż zagadnienia te stanowią aktualnie gorący temat ogólnopolskiej (europejskiej) debaty społecznej i licznych działań medialnych.

Moderowanie i umiejętne wykorzystanie powyższych argumentów istotnie zwiększa szanse powodzenia seminarium, podpisania deklaracji współpracy i oddelegowania pracowników do udziału w projekcie szkoleń podnoszących ich kwalifikacje zawodowe na rzecz realizacji poradnictwa interdyscyplinarnego oraz kooperacyjnych usług aktywizacji zawodowej i integracji społecznej w powiecie.

Fundacja EFKA

3.3.2.2. Szkolenia dla pracowników instytucji

Podstawowym założeniem *mainstreamingu* horyzontalnego jest zastosowanie takich mechanizmów, które spowodują praktyczne wykorzystanie wdrażanych instrumentów, narzędzi czy procedur w codziennej pracy instytucji objętych procesem wdrożenia. W tym przypadku oczywiste jest, iż skierowanie specjalistycznych szkoleń do potencjalnych użytkowników określonych narzędzi i procedur, składających się na model, jest najefektywniejszą formą wdrożenia ich w praktykę społeczną. Dlatego też kluczowym etapem *mainstreamingu* poradnictwa interdyscyplinarnego, po zdobyciu przychylności decydentów, jest przeszkolenie pracowników instytucji tworzących lokalne koalicję z zasad współpracy oraz standaryzowanych narzędzi doradczych i szkoleniowych, które są wykorzystywane w trakcie kooperacyjnej aktywizacji. Istotnym elementem projektowania szkoleń wdrożeniowych jest identyfikacja grup pracowników odgrywających szczególne role w realizacji usług kooperacyjnych. W opisywanym projekcie wyodrębniono trzy strategiczne dla modelu grupy pracowników, którym dedykowano specjalistyczne szkolenia:

- *Menedżerowie*: koordynatorzy i kierownicy działów, zespołów w ramach instytucji tworzących koalicję – szkolenie z zasad współpracy koalicyjnej, koordynowania prac specjalistów zaangażowanych w realizacje usług poradnictwa interdyscyplinarnego, zasad funkcjonowania *karty klienta,* zasad diagnozy i podziały kompetencji w ramach kooperacyjnej usługi oraz innych zagadnień wpływających bezpośrednio na jakość współpracy. Szkolenia te, podobnie jak seminaria, zawierało obok zajęć typowo warsztatowych elementy wykładu na temat problematyki godzenia życia zawodowego i rodzinnego, elastycznych form pracy oraz nowych wyzwań rynku pracy związanych z dyskryminacją i równością.
- *Doradcy:* psycholodzy, doradcy zawodowi, doradcy personalni, pośrednicy pracy – szkolenie w zakresie innowacyjnych narzędzi doradczo-szkoleniowych, standardów i metod poradnictwa interdyscyplinarnego oraz współpracy specjalistów diagnozujących i projektujących rozwój klienta w ramach *karty klienta.* Podobnie jak w przypadku szkoleń dla menedżerów,

doradcy otrzymali spójny wykład na temat problematyki godzenia życia zawodowego i rodzinnego, elastycznych form pracy oraz nowych wyzwań rynku pracy.

- *Pracownicy pierwszego kontaktu:* pracownicy środowiskowi, asystenci rodzinni, pracownicy rejestracji i biur obsługi klienta – szkolenie z metod identyfikacji problemów klientów w zakresie godzenia życia zawodowego i rodzinnego oraz zasad kwalifikacji klientów do obsługi w ramach *karty klienta* i kooperacyjnej usługi aktywizacji zawodowej i integracji społecznej. Także w tym przypadku pracownicy obok zajęć warsztatowych otrzymali wykład z problematyki społecznej i rynku pracy stanowiącej kontekst całego przedsięwzięcia.

Zespoły trenerskie pracujące z poszczególnymi grupami inwentaryzowały dodatkowo problematykę poruszaną przez uczestników, rozwiązania organizacyjne i kreatywne wypracowane w trakcie warsztatów, by na ich podstawie opracować rekomendacje dotyczące *zapisów umowy koalicyjnej.*

Fundacja BLIX

3.3.2.3. Karta klienta i schemat usług

Podstawowym narzędziem koordynującym współpracę kooperacyjną jest *karta klienta* przekazywana beneficjentowi zakwalifikowanemu do udziału w usłudze kooperacyjnej przez pracownika pierwszego kontaktu, trafnie diagnozującego problem klienta oraz budującego jego motywację do skorzystania z kompleksowej usługi. *Karta klienta* pełni w tym sensie legitymację do skorzystania z usług kooperacyjnych, która honorowana będzie przez pracowników poszczególnych instytucji przygotowanych merytorycznie do przyjęcia klienta na kolejnych etapach jego wsparcia. Podstawowym komponentem funkcjonalnym *karty klienta* jest *schemat usług* ukazujący klientowi w formie wykresu jego ścieżkę wsparcia z zaznaczeniem, która instytucja odpowiedzialna jest za kolejny jego etap. Integralną częścią *karty* jest zatem informacja na temat instytucji realizujących poszczególne etapy wsparcia z podaniem zasad skorzystania z usług (miejsce udzielenia usługi, godziny przyjęć, osoba odpowiedzialna, czas trwania usługi itp.). Wszystkie te informacje zawarte są na kolejnych stronach książeczki lub zakładkach w zależności od formy edycyjnej *karty*. Podsta-

wowym kryterium przyjęcia formy *karty klienta* jest jednak jej funkcjonalność łącząca kompromisowo możliwość zapisywania informacji o kliencie oraz wielkość zbliżoną do rozmiaru indeksu czy dzienniczka.

Kolejnym komponentem *karty klienta* o strategicznym znaczeniu funkcjonalnym jest *indeks uczestnika* na podobieństwo indeksu studenta lub karty obiegowej, w której zapisywane są podstawowe wyniki wcześniejszych etapów wsparcia do wykorzystania przez kolejnych specjalistów. Kluczowe dane z wywiadu, diagnozy, testów predyspozycji zawodowych i kompetencji psychologicznych zapisane są w formie standaryzowanych tabel i formularzy. Zakres danych osobistych zamieszczanych w *karcie klienta* akceptowany jest przez jej właściciela, który jako jedyny nią rozporządza i jej zawartość udostępnia kolejnym specjalistom.

Indeks uczestnika pełni też funkcję zaliczenia poszczególnych etapów wsparcia przed przejściem do kolejnego etapu, a zaliczenie to powinno mieć charakter obligatoryjny motywując uczestnika do udziału we wszystkich etapach wsparcia. Mechanizm ten odgrywa niebagatelną rolę w konstruowaniu *schematu usług*, w którym usługi najbardziej atrakcyjne dla uczestnika powinny znajdować się na końcu procesu wsparcia, uzasadniając trudy i ponoszone przez klienta koszty udziału w etapach wsparcia subiektywnie mniej wartościowych. Szczególnie warto o tym pamiętać integrując działania aktywizacji zawodowej i pomocy socjalnej, gdzie warunkiem uzyskania pomocy finansowej powinno być uczestnictwo w innych usługach aktywizacyjnych (doradczych czy szkoleniowych) przez co pomoc finansowa nie utrwala bierności zawodowej beneficjentów.

Ostatnim elementem funkcjonalnym *karty klienta* jest *metryczka osobowa* w formie kuponu odrywanego od karty przez pracownika pierwszego kontaktu, kwalifikującego osobę do udziału we wsparciu kooperacyjnym. *Metryczka osobowa* zawiera podstawowe informacje o sytuacji zawodowej i społecznej klienta, umożliwiające tworzenie rejestru klientów obsługiwanych w ramach koalicji. Zasady archiwizowania danych o klientach oraz przekazywania ich partnerom mogą mieć różny zakres i każdorazowo stanowią one przedmiot ustaleń w ramach umowy koalicyjnej.

Fundacja EFRA

3.3.2.4. Umowa koalicyjna

Instrumentem spinającym proces wdrożenia poradnictwa interdyscyplinarnego jest *umowa koalicyjna* regulująca zasady kooperacyjnej realizacji procesu aktywizacji zawodowej i integracji społecznej klientów instytucji tworzących porozumienie. Umowa ta przedstawiana jest w formie wzoru decydentom na seminarium. Szczegółowe jej zapisy formułowane są natomiast w oparciu o rekomendacje zespołów trenerskich, omawiających poszczególne instrumenty (*karta klienta: schemat usług, indeks uczestnika, metryczka osobowa*) oraz ustaleń dotyczących lokalnych uwarunkowań ich zastosowania.

Obszarami porozumienia w ramach umowy koalicyjnej są następujące zagadnienia:

- *Misja i cele.* W ramach tego rozdziału omówione są cele praktyczne porozumienia, wspólne wartości leżące u podstaw podejmowanych działań, termin obowiązywania porozumienia w zakresie honorowania *karty klienta*, przywileje partnerów przystępujących do koalicji oraz zasady dobrego partnerstwa zgodnie z najlepszymi standardami w tym zakresie.
- *Kompetencje i odpowiedzialność partnerów.* W rozdziale tym ustalony jest zakres odpowiedzialności partnerów, którzy deklarują udzielanie wsparcia w ramach wskazanych etapów usługi. Określone są również kluczowe kompetencje partnerów w zakresie obszarów poradnictwa interdyscyplinarnego, które leżą u podstaw przyjęcia odpowiedzialności instytucji za poszczególne etapy wsparcia, zasady obsługi beneficjenta w oparciu o *kartę klienta* z uwzględnieniem szczegółowych zasad honorowania karty, terminów udzielania usługi, standardów informowania klientów o warunkach usług oraz zasad wprowadzania zamian w zakresie odpowiedzialności za poszczególne etapy usług w odniesieniu do informowania klienta i honorowania wcześniej wydanych *kart*. Ponadto w rozdziale tym omówione są szczegółowe kryteria kwalifikowania klienta do udziału w usłudze kooperacyjnej oraz zasady wydawania *kart klienta*.
- *Zasady współpracy.* W ostatniej części umowy ustalone są zasady wymiany informacji o usługach i klientach koalicji, zasady

Fundacja PRAK

i zakres archiwizowania danych oraz raportowania usług w ramach koalicji oraz procedury przedłużania lub rozwiązywania przedmiotowej umowy z zasadą poszanowania praw klientów zaangażowanych w usługi kooperacyjne.

Rekomendowaną formą przyjęcia umowy koalicyjnej jest umowa w zakresie terminu honorowania *karty klienta* lub puli *kart* wydanych przez poszczególnych partnerów bez podania terminu ich honorowania. W praktyce wdrożeniowej oba rozwiązania cieszą się podobną popularnością. Proponowane są także ustalenia łączące limit ilościowy z czasowym.

Podpisanie umowy koalicyjnej zamyka proces manstreamingowy, a utworzona koalicja jest gotowa do realizacji usług poradnictwa interdyscyplinarnego po zakończeniu okresu realizacji projektu wdrożeniowego w ramach Działania 3 IW EQUAL.

Fundacja BFKK

3.4. OPINIE DORADCÓW

W ramach projektu w procesie testowania i wdrażania elastycznych form pracy brało udział kilkunastu doradców o różnorodnych orientacjach zawodowych i specjalnościach. W związku z powyższym kluczowe wydaje się zebranie doświadczeń tych osób w formie przyjaznej dla osób poszukujących porad, rekomendacji czy inspiracji do pracy doradczej w obszarze godzenia życia zawodowego i rodzinnego oraz wdrażania elastycznych form pracy. Wiedza doradców zgromadzona w trakcie projektu, ich doświadczenie, opinie i wrażenia są istotnym źródłem lub raczej zasobem wiedzy i informacji zwrotnych na temat testowanych w projekcie form pracy elastycznej.

Spostrzeżenia doradców oraz psychologów pracujących z indywidualnych sesji przeprowadzanych z pracownikami są, obok dzienników pisanych przez pracowników i ankiet monitorujących, trzecim najważniejszym instrumentem badawczym zastosowanym w tym projekcie. Zebranie i przekazanie tej wiedzy innym specjalistom możliwe było w wyniku przeprowadzenia z doradcami zawodowymi, psychologami i doradcami personalnymi swoistego wywiadu w grupie, który pełnił rolę superwizji; wymiany doświadczeń oraz profesjonalnego raportu z ich pracy. Wywiad przeprowadził psycholog niezaangażowany merytorycznie w projekt, który naturalnie zainteresowany był rozwiązaniami i pracą doradczą w obszarze godzenia życia zawodowego oraz rodzinnego. Można zatem mieć nadzieję, że osoby sięgające po ten materiał, jako specjaliści, chciałyby również zadać podobne pytania jak w tym wywiadzie.

Jesteście doradcami, opiekunami osób pracujących w elastyczny sposób. Na czym polegała Wasza praca?

Polegała ona głównie na opiece, a nie na ukierunkowaniu klienta, jak odbywało się to w poradnictwie bardziej tradycyjnym. Nie zawsze jest tak, że klient przychodzi z konkretnym problemem i wystarczy tylko odpowiednio go ukierunkować. Pracownicy elastyczni zgłaszają

specyficzne problemy. Praca z nimi nie była łatwa, ponieważ trudniej było znaleźć ich konkretne problemy, a tym samym ustalić, na czym miałoby polegać wsparcie doradcy. Wynikało to przede wszystkim z tego, że klientami były osoby pracujące i w tym przypadku należało im pomóc pogodzić pracę i życie w domu.

To trudne zadanie. Jak spotkania doradcze wyglądały na początku? Czy mieliście jakiś obligatoryjne tematy spotkań? Czy wiedzieliście, jaki ma być efekt pracy z „Elastycznymi", czy też mieliście swobodę? Jak to wyglądało?

Mieliśmy oczywiście przygotowane tematy, które proponowaliśmy klientom, ale nie były one obowiązkowe, co oznaczało, że nie musieliśmy ich wszystkich obowiązkowo „przerobić". Zdarzało się, szczególnie na początku współpracy, że zadawaliśmy klientom pytanie, co chcieliby robić lub o czym porozmawiać. Nie było z tym problemu – jaki temat zaproponowali, taki był omawiany. Niektóre z tematów zaproponowanych przez twórców założeń koncepcyjnych doradztwa bardzo się klientom podobały, na przykład stres czy asertywność. Klienci na asertywność reagowali „z otwartymi rękoma", a zarządzanie czasem – to był temat ulubiony, który teraz omawiam z każdą osobą. Wydaje się, że klienci są zachwyceni.

Czy klienci mieli podaną tematykę spotkań?

Na pierwszym spotkaniu przekazywałem klientom, że są zaplanowane tematy, takie jak: stres, asertywność i komunikacja. Uprzedzałem jednocześnie, że jeżeli okaże się w trakcie spotkań, że w przypadku wystąpienia u danej osoby potrzeby poruszenia jakiegoś tematu, gdyż np. miała miejsce jakaś trudna sytuacja z udziałem współpracownika, przełożonego lub partnera albo sytuacja, której klient chce się przyjrzeć, to możemy się tym zająć w pierwszej kolejności.

Na przykład – jedno spotkanie poświęciłam na omówienie sytuacji, w której znalazła się klientka. Chodziło o to, że pracodawca nie najlepiej zareagował na jej propozycję, aby świadczyła pracę jako telepra-

cownik. Całe zajęcia poświęciłyśmy na przećwiczenie rozmowy na ten temat z pracodawcą i zaplanowanie, jak mogłaby ona wyglądać. Inna klientka poprosiła o temat „jak mówić do męża, żeby słuchał". W związku z tym przerobiłyśmy ćwiczenia z komunikacji. Myślę, że warto rozszerzyć propozycję tematyki spotkań o zagadnienia komunikacji, ponieważ jest to ulubiony temat większości klientów. Zagadnienia dotyczące komunikacji dominują też w prawie wszystkich problemach, z którymi spotyka się doradca podczas pracy indywidualnej lub szkoleń. Klientki, przynajmniej moje, podkreślały, że to ważne i potrzebne, żeby wiedzieć jak mówić, aby być wysłuchanym. Takie tematy często realizowaliśmy. Otwartość na zagadnienia poruszane w trakcie spotkań to trochę jak dawanie wolnej ręki: „Proszę bardzo, możemy porozmawiać o tym czy o tamtym, jeśli jest taka potrzeba". Jeśli daje się klientowi pewien wybór, to można sprawdzić jego oczekiwania.

Czy pracowaliście z tymi samymi osobami? Czy pracując z klientami łączycie różne doświadczenia – psychologa, doradcy personalnego lub zawodowego, czy też pracując z tą samą osobą pełniliście różne funkcje?

Nie pracowaliśmy z tymi samymi osobami, natomiast pracowaliśmy z podobnymi klientami. Mieliśmy przez to okazję im się przyjrzeć i ich problemom z telepracą z różnych stron, wymieniając doświadczenia i własne spostrzeżenia między sobą. Praca z klientami jest rozłożona w czasie i jest to pewna seria spotkań (część sesji odbyła się wcześniej, część odbędzie się później), po to, aby być mniej więcej na bieżąco z wiedzą na temat tego, co się dzieje u klientów. Praca z klientami to pewien proces. Nie jest tak, że jak już do tej pory omówiliśmy wszystkie tematy to wszystko już zrobiliśmy.

Czy z góry wyznaczona została liczba spotkań?

Tak. Łącznie przeznaczono 7 godzin dla jednej osoby. Praca zależy oczywiście od dynamiki procesu z konkretnym klientem, ale istnieją pewne ramy czasowe: na przykład pierwsze spotkanie trwać powinno 2 godziny, inne godzinę. Trudno przewidzieć, jak długo będzie trwała

praca z klientem, ale jest możliwość, aby spotkać się z nim w innych okolicznościach i z innym problemem. Trudno jest przerwać, jeśli klient jest zaangażowany.

Czy klienci sami wyznaczają terminy spotkań? Czy obligują Was jakieś wyznaczone miesiące?

Na początku jest zawierany kontrakt, w którym ustalone są wstępne terminy spotkań i w ten sposób klienci wiedzą, że np. jedno spotkanie jest na przełomie lipca i sierpnia. Ale terminy te są dość ruchome. To, że ja chciałabym trzymać się ustalonych dat to jedno, ale okazuje się, że klienci mają jakieś inne plany. Z jedną z pań trudno jest mi się umówić na trzecie spotkanie, podczas gdy z innymi osobami jestem już po czterech spotkaniach.

A może ta osoba nie czuje potrzeby spotkania?

Raczej nie, po prostu cały czas coś uniemożliwia jej spotkanie. Na przykład musi zostać dłużej w pracy lub ma jakąś ważną sprawę do załatwienia. Innym problemem może być to, że jestem dostępna po godzinie 16, a w tym czasie klientka ma zazwyczaj jakieś zajęcia. Ostatnio była przez 3 tygodnie na urlopie, więc czekałam, aż się on zakończy. Zdarza się, że niektórzy „Elastyczni" są bardzo niesystematyczni i niesłowni.

No tak, a przecież w pracy elastycznej potrzebna jest odpowiedzialność…

Ale są też zupełnie inne grupy. Na początku umawiałem się na miesiąc, a dzień miesiąca mieliśmy później ustalić, natomiast z innymi osobami umawiałem się na konkretne terminy. Z obserwacji wynika jednak, że lepiej jest wyznaczać konkretne daty spotkań. Zawsze zastrzegam, że gdyby coś się zmieniło to mamy do siebie kontakt telefoniczny i proszę o wcześniejsze powiadomienie. Tak samo jest z mojej strony. Taki system się sprawdza, ale warto też przypomnieć klientowi, np. dwa dni wcześniej o spotkaniu, ponieważ z praktyki już wiem, że zdarza się im zapomnieć i nie przyjść na spotkanie. To jest charak-

Fundacja PARK

terystyczne dla telepracowników, że gdy w takich sytuacjach dzwonię, żeby zapytać, co się stało słyszę: „o, rzeczywiście, byliśmy na dziś umówieni".

Mam wrażenie, że elastyczni pracownicy w ogóle wypadają z pewnego rytmu, jeżeli nie mają wyznaczonej pracy na czas, tylko sami nim dysponują.

Niektórzy nie. Zastanawiam się z drugiej strony, z czego to wynika, że są tacy niesystematyczni. Myślę, że z cech osobowości, z nieumiejętności umiejscowienia wszystkich spraw w czasie.

To bardzo zaskakujące, że telepracownicy mogą być tak nieobowiązkowi.

To zależy gdzie pracują – urzędnicy są bardziej obowiązkowi. Wiedzą, kiedy jest spotkanie, przychodzą na czas, mają odrobione zadania…

Jaka branża jest mniej obowiązkowa?

Chyba nie chodzi tu o branżę, tylko o pewną specyfikę pracy, rodzaj wykonywanych czynności i sposób ich rozliczania. To, jak się pracuje, wpływa na zachowania w życiu pozazawodowym.

Jakie osoby są najbardziej nieobowiązkowe, zapominalskie czy nieterminowe?

Handlowcy i osoby pracujące na stanowiskach specjalistycznych. Często oni sobie sami wyznaczają zadania i pracują ponad czas.

Fundacja BFKK

Czy telepraca nie jest w takim razie pewnym zagrożeniem, bo może wyrobić nieodpowiednie nawyki, np. niesystematyczności, trudności z umówieniem się, zapominania o spotkaniach?

Uważam, że to zależy od osobowości, bo w niektórych przypadkach jest wręcz odwrotnie. Wielu moich klientów zgłasza, że telepraca, praca elastyczna nauczyła ich systematyczności i odpowiedzialności. Klienci sami mówią, że gdyby nie to, że muszą być systematyczni i odpowiedzialni, nie poradziliby sobie z telepracą. Wszystko zależy od tego, na jaki grunt trafi telepraca. Daje ona pewną wolność, ale powodzenie takiego systemu zależy od tego, jak się tę swobodę potraktuje. Czy jako szansę dla siebie, bo dodaje skrzydeł, czy jako zabawę na poważnie, bo ma się tyle czasu wolnego, a więc poczucie, że można dużo zrobić. Wydaje mi się więc, że naprawdę bardzo dużo zależy od osobowości, dlatego nie demonizowałabym problemu pojawiania się złych nawyków wśród telepracowników.

Mówicie, że z urzędnikami nie ma problemu.

Tak. Te osoby pracują „od – do". Mam wrażenie, że telepracownicy z mojej grupy pracują więcej i zabierają pracę do domu. Tutaj czas pracy wkracza w życie osobiste, wykradając ten, który mógłby być poświęcony rodzinie lub własnym zainteresowaniom. Myślę, że czasem jest to jakiś rodzaj odskoczni, ucieczki.

Prawdę mówiąc, z jednej strony, jest to bardzo dobra forma, a z drugiej, okropna, bo telepracownicy są chyba skazani na ten dom.

No tak, ale to zależy, jaki ten dom jest.

Fundacja BFK

Ale przecież każdy odczuwa potrzebę wyjścia z domu, jest to naturalne, szczególnie jeśli siedzi się cały czas w domu.

To są autentyczne problemy, zgłaszane przez pracowników elastycznych, które polegają na tym, że poruszają się oni tylko w obrębie domu.

A co w sytuacji, gdy ktoś lubi przebywać z ludźmi i nie wie, jak poradziłby sobie z taką pracą w domu, jeśli musiałaby kontaktować się z pracodawcą tylko dwa razy w tygodniu. Czy Wasi klienci często kontaktują się z pracodawcą?

Ale czy chodzi o kontakt osobisty, czy telefoniczny – bo to różnica?

Chyba osobisty, bo telefoniczny to żaden kontakt, przecież można w szlafroku i w ogóle. Wyjście na zewnątrz jest bardzo potrzebne.

Właśnie o to chodzi. To są autentyczne problemy telepracowników i bardzo często są przez nich zgłaszane. Niestety poziom życia i zarobki nie zawsze pozwalają na bogate życie towarzyskie, a stąd wniosek, że praca to po prostu najtańsza forma życia towarzyskiego.

Czy pozostawanie w domu, poza obiegiem czasem ich nie przerasta?

Nie, ale obawiają się, że w pewnym momencie mogą nie wytrzymać ciągłego siedzenia w domu. Mąż wraca po południu do domu, a pani, która jest telepracownikiem nie ma o czym opowiadać, nie może powiedzieć, co się dzisiaj działo w pracy.

W porównaniu do grupy bezrobotnych i tak jest dobrze. Te osoby są bardzo zajęte. Nie jest proste, żeby się z nimi umówić w dowolnym, wybranym przez siebie czasie.

Fundacja BFKK

Czy to znaczy, że gdy ktoś nie chodzi do pracy to ma więcej zajęć niż pracujący?

Możliwe, ale myślę, że raczej chodzi tu o coś innego. Po prostu pracująca osoba potrafi sprawniej godzić to wszystko, lepiej zarządza czasem i paradoksalnie jest bardziej dyspozycyjna, a może raczej zdyscyplinowana.

Może jest jej łatwiej, ponieważ jest do tego przyzwyczajona, że musi zdążyć, wyjść, wyrobić się czy dotrzymać terminu spotkania. A może dyspozycyjność po prostu zależy od motywacji klienta do kolejnych spotkań poza jej standardowymi zajęciami?

Na pewno też.

Czy „Elastyczni" wybrali taką formę, bo mają małe dzieci i to pomoże im sprostać wyzwaniom stawianym pracownikowi i rodzicowi?

Tak właśnie jest. Są to osoby z małymi dziećmi – matki i ojcowie. Założenie było takie, że telepraca ma pomóc łączyć życie zawodowe i prywatne, rodzinne. Łatwiej i lepiej zajmować się rodziną, pracując w domu, w szczególności, gdy ma się małe dziecko.

Tak, to oczywiste. Patrząc jednak z drugiej strony, przy dziecku można chyba pracować jedynie w nocy!

Nieprawda, można pracować wówczas gdy dziecko śpi. Wszystko zależy od tego, jak się ułoży harmonogram swojego dnia. Zapewne również od tego, w jakim dziecko jest wieku, od jego usposobienia – czy jest spokojne czy grymasi. Małe dziecko śpi dużo, ale wszystko zależy od tego, jak się sobie poukłada dzień pracy i – co jest bardzo istotne według mnie – czy się jest konsekwentnym w wykonywaniu tego planu dnia.

Fundacja BFL

Dokładnie tak. Czy śpi, czy nie, trzeba wykonać pewne zaplanowane czynności, nawet jeśli dziecko marudzi lub płacze. Jedna z moich klientek pracuje w domu i na początku bardzo się tego obawiała. Gdy spotkałyśmy się po raz pierwszy, była jeszcze na urlopie, więc było to niejako zaplanowane, że za jakiś czas będzie musiała godzić obowiązki zawodowe z domem i opieką nad dzieckiem. Na kolejnych spotkaniach powiedziała mi o tym, że myślała, iż będzie gorzej. Okazało się bowiem, że tak naprawdę dziecko śpi, a później siedzi i bawi się, a ona w tym czasie pracuje zerkając na nie. Uznała, że nie jest to takie trudne, jak sobie wcześniej wyobrażała. Później dziecko znów śpi, potem przychodzi mąż z pracy i zajmuje się małym. Wniosek z tego taki, że warto zrobić sobie jakiś plan dnia i ściśle się go trzymać.

Zapewne wiele osób tak właśnie pracuje. Przykładowo nauczyciel przedmiotowy, w którego pracy można znaleźć pewne analogie, gdyż część pracy wykonują oni również w domu. Przecież jeżeli ma dziecko, to sprawdzanie kartkówek czy klasówek wykonuje nie tylko w nocy. Skoro więc on sobie jakoś radzi, to zapewne wszystko da się zorganizować.

Jakiego wsparcia potrzebują osoby, które przechodzą duże zmiany w organizacji swojego życia zawodowego i w organizacji pracy? A może wcale go nie potrzebują? Może trzeba takie osoby po prostu czegoś nauczyć?

Myślę, że i jedno i drugie – nauczenie i wsparcie są tak samo ważne. Większość osób, z którymi pracuję, podczas spotkań na początku była dość oporna wobec takich sesji. Typowe reakcje były takie: „Po co mi to potrzebne, bez sensu, niech mi pan da, to co mam wypełnić i skończmy spotkanie szybciej". Natomiast w miarę kolejnych spotkań, osoby angażowały się do tego stopnia, że bardzo często rozmawialiśmy o ich sprawach, nawet bardzo intymnych, o relacjach w związku lub jak się czują, gdy dziecko idzie do przedszkola.

Fundacja BFKK

Czy występujecie wtedy przede wszystkim w roli psychologa, a niekoniecznie doradcy?

W takich sytuacjach – tak. Oczywiście relacje z klientami są na różnych poziomach. Były takie osoby, które skupiały się na tym, co przynosiłem na spotkania. Wątek osobisty nie był wiodący. Bardzo podobało mi się to, że każda osoba mogła wybrać sobie to, co było jej potrzebne w danym momencie. Jeśli nie chciała mówić o stresie, to nie mówiliśmy o tym, jeśli miała jakąś inną potrzebę, to mogliśmy się tym wspólnie zająć. I to jest cel pracy doradcy elastycznego pracownika. Tak to rozumiem.

Z waszych wypowiedzi wynika, że wsparcie polega nie na uczeniu, ale na zwróceniu uwagi na pewne umiejętności miękkie. Mówiliście o tym, że zarządzanie czasem jest takie popularne.

Tak, mówiliśmy też o innej ważnej sprawie. O takim skupieniu się na sobie, które polega na wsłuchaniu się w siebie. Może być to podstawą do określenia swoich granic i zaplanowania asertywnego zachowania. Często telepracownicy jakby gonią za czymś w swoim życiu, dużo pracują, nie zważając na siebie, pomijają siebie i relacje z partnerem.

Pewnie ważną też cechą poradnictwa jest to, że jest ono rozłożone w czasie, co pozwala przeprowadzić pewien trening umiejętności społecznych, rozumienia swoich potrzeb lub komunikacji?

Tak, klient doświadcza czegoś pomiędzy spotkaniami i później przynosi na sesję. Umożliwia to nam otwarcie się na problemy klienta, które mogą pojawić się w różnych momentach naszej współpracy. To, że poradnictwo trwa około roku, pozwala otworzyć się na różne problemy klienta. Zawsze na początku współpracy otwarta jestem przede wszystkim na to, czego klient potrzebuje. Jeśli w trakcie spotkania okazuje się, że w ogóle nie jest zainteresowany tym, co przygotowałam jako tematykę naszych rozmów, to rozmawiamy wówczas o tym,

Fundacja Rozwoju

co rzeczywiście go interesuje. Chyba, że wymaga to ode mnie jakiegoś specjalnego przygotowania, specyficznego materiału przekładamy wówczas temat na inne spotkanie. Takie rozwiązanie jest dobre. Klienci mogą rozmawiać o tym, o czym chcą.

Do wprowadzania telepracy można podejść jak do pewnego algorytmu, w którym bierze się pod uwagę to, jak się proponuje pracodawcy telepracę, jak przygotowuje się telepracownika, jak dostosowuje się stanowisko w konkretnej branży. Na początku można po prostu określić, co jest do zrobienia w danej pracy, jakie zadania będzie miał pracownik, później sprawdzić, czy się do tego nadaje, czy ma pewne cechy, które sprawią, że po prostu da sobie radę w takim systemie, a dopasowanie stanowiska następuje później.

Tak, ważna jest jeszcze branża, w jakiej można pracować elastycznie. Urzędnicy nie mogą wynieść z miejsca pracy ani programów, w których pracują, ani dokumentów, danych osobowych, czyli nic. W tym przypadku elastyczność polega tylko i wyłącznie na zmianie godzin pracy. Ważny jest więc sektor lub branża, w której zaproponować można pracę elastyczną; czyli stanowisko pracy, jego specyfikę, ale również profil stanowiska i organizacji, w której pracuje.

Gdzie umieścilibyście rolę doradcy, w którym momencie? Czy doradca mógłby doradzać pracodawcy, który chce u siebie zastosować system telepracy? Czy raczej pracownikowi? Jaka jest rola doradcy jako pośrednika między pracodawcą a doradcą?

Myślę, że początkowo ważny jest kontakt doradcy z pracodawcą po to, żeby mogli wspólnie „obejrzeć" branżę – tzn. czy nadaje się do wprowadzenia elastyczności. Później należy przyjrzeć się pracownikom, którym można taki system zaproponować. Pracodawca na pewno będzie miał jakieś własne sugestie. I na tym etapie można zdecydować, czy nadal doradca kontaktuje się z pracodawcą. Później następuje etap, gdy doradca zaczyna się spotykać z pracownikiem, żeby określić, czy taka osoba poradzi sobie, czy sprawdzi się w tej elastycznej formie pracy oraz czy chce.

Fundacja FRSE

Czy Wy pracowaliście takim systemem?

Nie. Mieliśmy już gotową grupę pracowników elastycznych wybranych wcześniej. To pozwoliło określić pewne cechy osób, aby przewidzieć, czy danej osobie będzie wygodnie w nowym systemie. Ta grupa była niejako „wyłuskana" spośród pracowników podlaskich firm.

Czy według Was lepiej byłoby, aby doradca nie był kimś w rodzaju mediatora i negocjatora, ale osoby, która pilotowałaby zarówno pracodawcę oraz pracownika?

Tak, jak najbardziej. Wtedy jedna osoba miałaby pieczę nad całym procesem zmiany systemu pracy.

Taka właśnie byłaby chyba właściwa rekomendacja – najpierw rozmowy z pracodawcą, a później z pracownikiem.

Zastanawiam się, czy nie byłoby lepiej, aby te funkcje jednak trochę rozdzielić. Początkowo doradca odbyłby spotkanie z pracownikiem, co na tym etapie byłoby właściwsze. Natomiast po dokonaniu wyboru pracownika kontakty z pracodawcą utrzymywałby inny doradca. Takie rozdzielenie byłoby chyba korzystniejsze, bo przykładowo może się okazać, że pracownikowi coś nie pasuje w jego pracy i rozmawia o tym z doradcą, np. że czuje się nieszanowany, wykorzystywany, ponieważ pracodawca zleca mu nowe zadania. Jeśli doradca pracuje z jedną i drugą stroną, to w takiej sytuacji trochę zamyka się kontakt doradczy.

Ale masz w ten sposób dużo lepszy, obiektywny obraz: szeroki i bogaty.

Poza tym istnieje zagrożenie, że w momencie, gdy ktoś inny będzie pracował z pracodawcą, a inny z pracownikiem, to może w ogóle nie być komunikacji. Może być pominięty problem wzajemnego sza-

Fundacja BLIX

cunku, bo ani jedna strona konfliktu, ani druga nie będzie o tym wiedziała.

Zadaniem doradcy może być zbadanie oczekiwań pracownika i pracodawcy. Łatwiej jest wówczas rozwiązywać konflikty.

Rola doradcy – opiekuna jest rzeczywiście na początku rolą doradcy pracownika, ale może przyjść taki moment, kiedy musi on wejść w rolę mediatora między nim a pracodawcą, choć wtedy nie będzie już doradcą.

Rzeczywiście może to być wtedy niezwykle trudne. Pojawi się podwójna rola, a to nie sprzyja kontaktowi między pomagającym a potrzebującym pomocy. Dlatego te role bym rozdzielił.

Tylko wtedy rola doradcy jest zdecydowanie trudniejsza niż rola mediatora.

Może rzeczywiście warto je rozdzielić. Przecież ostatecznie zostaje się doradcą jakiegoś klienta od początku do końca trwania usługi doradczej. Jest się zatem doradcą pracownika albo pracodawcy. Natomiast nie oznacza to, że doradcy nie mogą się ze sobą komunikować i współpracować. Przykładowo jeżeli ktoś jest doradcą pracownika, a ktoś inny pracodawcy, to mogą się oni spotykać i pracować wspólnie nad danym problemem. Obie strony sprawdzają sytuację swoich klientów, ufają sobie i współpracują dalej, aby rozwiązać problem, coś zmienić czy poprawić, jeśli jest to potrzebne. Ustala się wówczas jakieś wspólne cele, plany i założenia oraz razem do ich osiągnięcia dąży.

Czy to spowoduje, że z pośrednika – doradcy ściąga się ciężar odpowiedzialności za rozwiązanie konkretnej sytuacji i odciąża od odpowiedzialności za cały problem?

W rzeczywistości przecież i tak doradca nie jest odpowiedzialny za problem. Przecież to nie on go rozwiązuje– może tylko pokazać dro-

Fundacja PARK

gę, jak to zrobić. Podjęcie konkretnych działań i tak nie będzie należało do doradcy, ale do jego klienta, np. wyjście z inicjatywą do pracownika lub zmiana swojego zachowania. Wejście w rolę mediatora tylko teoretycznie go nie obciąża.

Dlaczego według Was potrzebny jest mediator i czym miałby się zajmować?

Pomaga on w sytuacjach konfliktowych. Jeżeli wszystko układa się dobrze, to nie ma konieczności jego udziału. Jednak wówczas, gdy pojawia się sytuacja konfliktu i rozbieżności interesów, mediator jest potrzebny.

Jakie to mogą być sytuacje?

Wyobraźmy sobie, że pracodawca mówi: „Pan za mało pracuje". A pracownik na to: „Szef mnie nie szanuje, znowu dorzucił mi masę obowiązków, nie płaci premii, podczas gdy pracuję bardzo dużo, po raz kolejny inni dostali premię, a ja nie. Pracuję w telepracy, nie mam bonów, nie mam życia towarzyskiego w pracy". A pracodawcy po prostu mogło się zdarzyć być nieterminowym.

W takiej sytuacji rodzi się konflikt. Jeśli doradca zacznie występować w roli osoby, która ma rozwiązywać konflikt i w roli mediatora i jeszcze kogoś, pomoc się nie powiedzie.

Jeśli doradca nie załatwi tej sprawy, wówczas pracownik traci do niego zaufanie, szacunek i motywację do spotykania się z nim dalej. Jeśli natomiast zrzuci się ten ciężar, czy raczej przekaże operacyjnie klientowi zadanie do wykonania, jest to niejako delegowanie i cały problem łatwiej jest wspólnie rozwiązać.

Czy może być tak, że doradca wystąpi na początku jako doradca pracodawcy lub jego pracownika i może mieć za zadanie pomóc rozwiązać problem lub pojawi się jako doradca osoby „z ulicy" tzn. pana Iksińskiego, któremu coś nie odpowiada w jego życiu zawodowym,

Kopiowanie BFKK

z czymś jest mu niewygodnie i chciałby coś w nim zmienić?

Wtedy zgłasza się bezpośrednio do doradcy i pracuje z nim. Roli pracodawcy nie da się wtedy pominąć, ale już w dalszej kolejności, nie jest ta postać tak ważna.

Mam takie doświadczenie, że choć w planie doradztwa była możliwość spotkania trójstronnego z pracodawcą, nikt takiej potrzeby nie zgłosił. Może dlatego, że nie wystąpiła sytuacja wymagająca trójstronnego spotkania.

Mam inne doświadczenia. Jeśli pracownik – klient zaczyna zgłaszać wątpliwości, że uda mu się zaangażować pracodawcę do wykonania czegoś, wtedy oferuję wsparcie – mówię, że możemy interweniować, umówić się z pracodawcą, zadzwonić, spotkać się z nim i porozmawiać. Powoduje to, że klient od razu gwałtownie odmawia: „Nie, bardzo proszę nie dzwonić do mojego szefa". I w ten sposób znajdują w sobie chęć, żeby coś jednak zrobić, wykonać jakiś ruch, mówią wtedy: „Jednak się postaram, coś zrobię, porozmawiam".

Nie jest chyba możliwe, żeby w tak dużej grupie klientów nie było żadnych konfliktów w pracy?

Tak. Ta niechęć do włączenia pracodawcy we współpracę wynika właśnie z konfliktów z nim.

Mam jedną klientkę, która właśnie powiedziała, że chciałaby to zrobić. Stwierdziła, że jeśli nie sprawdzi się to, co jej zaproponowaliśmy, wtedy będzie chciała, aby przyjść do jej firmy i wspólnie porozmawiać z szefem.

EUROPARK

To może oznaczać, że klient ma duże zaufanie do doradcy – proszę mi pomóc rozwiązać konflikt.

Może zatem niechęć do trójstronnych spotkań wynikać może stąd, że nie było sytuacji tego wymagających, a może stąd, że klienci mogą się po prostu obawiać takich trójstronnych spotkań.

Myślę, że jeśli konflikt z pracodawcą jest ostry, to nawet zaufanie do doradcy nic tu nie pomoże.

Zależy to pewnie od tego, jaką pozycję ma ten pracownik w firmie, bo jeśli zajmuje niskie stanowisko, to raczej nie będzie planował spotkania z doradcą – mediatorem.

Doradca nie powinien się też ustawić w takiej pozycji, że zastępuje pracownika w rozwiązywaniu jego problemu. To w rezultacie pracownika osłabia.

Na co zwracacie przede wszystkim uwagę, pracując z klientem? Co jest dla was najważniejsze? Co się dzieje wtedy, gdy ma się dużą swobodę? Na co wówczas zwracacie przede wszystkim uwagę?

Na potrzebę klienta.

Celem mojego działania jest po prostu wsparcie osoby w korzystaniu z elastycznej formy pracy, tak żeby odbywało się to jak najmniej kolizyjnie dla pracy i domu. To chyba najbardziej ogólne sformułowanie celu doradztwa. Takie stawiam sobie cele, aby klient rzeczywiście otrzymał wsparcie, odpowiedzi na pewne pytania i pomoc w otwarciu drzwi, które do tej pory były zamknięte. Po to, aby jak najsprawniej i najwygodniej stosował określoną formę elastycznej pracy.

Fundacja ERKK

Pewnie jak najłagodniej, bo może się okazać, że spotkania z doradcą mogą osoby te utwierdzić w przekonaniu, że nie posiadają cech, które kwalifikują je do telepracy. Klient po takim spotkaniu powinien sobie uświadomić, że to była pomyłka i trzeba tylko odnaleźć swoje miejsce, również w pracy.

Należy pamiętać, że doradcy pracują z grupą, która system telepracy testuje, więc z założenia wiadomo było, że w niektórych przypadkach będzie trudniej. Pozwala to określić, w jakich warunkach telepraca powinna być rekomendowana.

A co się dzieje, gdy okazuje się, że system się nie sprawdza?

Wtedy oczywiście telepraca może być traktowana jako rozwiązanie tymczasowe. U mnie kilka osób myśli o zmianie pracy.

To zależy od klienta.

Zmienia pracę? Czyli nie wraca do pracodawcy?

Obecnie osoby pracują w dotychczasowym układzie, ale myślą i rozważają inne możliwości zatrudnienia.

Czyli nie traktują telepracy jako jedynego sposobu na zarobkowanie, postrzegają ją raczej jako przygodę?

Nie! Tylko w niektórych przypadkach tak jest. Telepraca traktowana jest jako coś, co pomoże im jak najdłużej przebywać z dziećmi, a jednocześnie pracować.

Zmieniając pracodawcę, myślą też o zmianie systemu pracy? Czy też nadal jest to telepraca?

Nie wiem, jest to niejako dopiero zapowiedź zmian w życiu zawodowym.

Fundacja BFKK

A może wniosek stąd taki, że taka tymczasowa zmiana warunków pracy sprzyja przyjrzeniu się sobie bardziej, określeniu swojego stylu pracy, zrozumieniu potrzeb zawodowych? Nie jesteśmy przecież stworzeni tylko do pracy, ale praca zawodowa wynikać może z tego, co i jak się chce w życiu robić.

Pojawiają się tu niejako dwa cele: godzenie pracy, życia oraz poszukiwanie swojego stylu pracy, większy kontakt ze sobą – czy mi to odpowiada, czy nie. W takiej sytuacji pracownik zadaje sobie pytanie, czy mu to odpowiada, jak traktują go współpracownicy lub czego właściwie potrzebuje w pracy.

A czy nie jest tak, że dzieci właściwie dorastają, ale pomimo tego osoby testujące chciałyby w dalszym ciągu pracować w domu? Czy są zadeklarowane jako telepracownicy? Czy też traktują tę formę tymczasowo?

Nie jest tak, że telepracownik tylko siedzi w domu.

Ale dom jest jego miejscem pracy.

Tak, pracuje w nim, ale też zajmuje się dzieckiem, pielęgnuje je i bawi się z nim, a czasem również wychodzi. To naturalne.

Czy telepracownicy myślą o kontynuowaniu takiego systemu tylko ze względu na małe dzieci?

Trudno powiedzieć, bo nasi klienci mają tylko małe dzieci.

Zdarzyła mi się sytuacja, że kobieta miała małe dziecko i zaczęła pracować w systemie telepracy. Dzięki temu zobaczyła, że da się połączyć pracę i dom. Podjęła też decyzję o kolejnej ciąży i dziś spodziewa się dziecka, chociaż na początku współpracy nie była przekonana do takiego systemu pracy. W tym przypadku zadziałało to w od-

Fundacja BFKK

wrotną stronę. Możliwość telepracy uświadomiła jej, że może połączyć obowiązki zawodowe i rodzinne, a także mieć drugie dziecko.

Część osób wyraźnie deklaruje, że chciałaby kontynuować zatrudnienie w systemie telepracy. Pozostaje jednak kwestia tego, czy porozumieją się w tej sprawie ze swoimi pracodawcami. Potrzebują zatem ustalić warunki pracy w domu albo elastycznego czasu pracy, ale są to już indywidualne przypadki.

Czy telepracownicy są zadowoleni z takiego systemu pracy?

W większości raczej tak. Ale były też osoby, które nie nadawały się do tego zupełnie. Branża albo czynniki osobowościowe mogą mieć kolosalne znaczenie.

Mam klientkę, której brak systematyczności i samozaparcia. Aby pracować w systemie telepracy, trzeba sobie wyznaczać zadania i realizować je. Osoba ta nie potrafi tego zrobić, jeśli nie jest kontrolowana z zewnątrz codziennie, przynajmniej przez parę godzin. Brak wewnętrznie sterowanej systematyczności utrudnia jej pracę. Teraz trzeba czekać, aż dokona ona wglądu w siebie i ten wymóg zrozumie. Trzeba odpowiednio naprowadzić ją na ten temat, pokazać jej coś z innej perspektywy, odwołać się do przykładu lub sytuacji z życia.

Jakie cechy typowego poradnictwa zawodowego odnajdujecie w zaproponowanej metodologii pracy z elastycznymi pracownikami, a czym różni się ona od typowej pracy z osobami bezrobotnymi?

Wiele zależy od założeń. Jeśli zakłada się swobodę doradcy, niekoniecznie muszą się zadania różnić. Natomiast, jeśli efekt pracy ma być twardy, konkretny, to różnice można znaleźć. W pracy z bezrobotnymi jest inaczej niż z pracującymi. Najważniejsza jest aktywizacja, a nawet samo szukanie pracy. W pracy z bezrobotnymi zadaniem doradcy jest przede wszystkim spowodowanie, aby klienci po prostu zaczęli szukać pracy, zmotywowanie ich do podnoszenia kwalifikacji

Fundacja EPRX

i szukania pracy w ogóle. Natomiast w przypadku pracujących osób widać, że bardzo często jest tu pole do popisu właściwie dla psychologa, a nie doradcy.

Z tego, co opowiadacie o pracy „Elastycznych" to wskazujecie na cele miękkie, przydatność do pracy i problemy w pracy. Poradnictwo dotyczy cech miękkich nie twardych (kwalifikacje zawodowe) cech. To wyraźna różnica. Związane jest to być może ze specyfiką grupy klientów. Wszyscy mają małe dzieci. Wymaga to od nich poświęcenia czasu dzieciom i przeorganizowania pod tym kątem swoich zajęć.

Jak więc określilibyście cel pracy z „Elastycznymi" – analogicznie do celu, jakim jest aktywizacja w przypadku pracy z bezrobotnymi? Jaki jest cel doradztwa dla pracujących rodziców małych dzieci?

To z pewnością zależy od etapu aktywności zawodowej, na jakim się te osoby znajdują. Jeśli są w trakcie zmiany systemu tradycyjnego na elastyczny, to zadania dla doradcy są inne niż w przypadku klientów, którzy dopiero planują swoją ścieżkę zawodową. Wtedy zadaniem głównym jest właśnie pogodzenie życia zawodowego z rodzinnym za pomocą formy elastycznej pracy, ale dodałabym bardzo wyraźnie – z uwzględnieniem sytuacji osobistej klienta (predyspozycji osobowościowych).

Może więc chodzi nie o to, aby wydobyć, co dana osoba właściwie chce i może robić, ale żeby określić formę pracy dla niej najbardziej odpowiednią? Czyli nie: „co robić", ale „jak pracować"?

Chyba o to dokładnie chodzi.

Analizując sytuację kontaktu z klientem, można by było spojrzeć na nią tak: „Mam określony zawód, wykształcenie i jest mi z tym wygodnie, bo mam takie cechy charakteru i dodatkowo jeszcze rodzinę, dla której poświęcam siebie". Efektem pracy z doradcą mogłoby być

Fundacja BRK

więc stwierdzenie klienta: „Uważam, że poradziłbym lub poradziłabym sobie pracując w taki a nie inny sposób".

Tak. Ale chodzi chyba nie tylko o odpowiedź na pytanie „jak", a myślę tu o osobach, które chciałyby zmienić pracę. Biorą one pod uwagę obszar pracy, rodziny i swój osobisty, stwierdzając jednak: „Chcę zmienić pracę". Celem jest więc właściwie zaplanowanie swojego życia tak, aby aktywności z tych wszystkich sfer współgrały ze sobą.

Więc nie tylko „co?" i „jak", ale „czy w ogóle?...

Jest to zapewne pytanie, które zawsze pojawia się w pracy z klientem, choć nie zdarza się, żeby ktoś powiedział, że w ogóle nie chce pracować. Osoby, które są długo na urlopie bardzo chcą wracać. Widoczne to było wówczas, gdy pomiędzy spotkaniami wróciły one do pracy. Na kolejnym spotkaniu były bardzo odmienione, tryskające energią. Różnica ta była bardzo widoczna. Jeżeli kogoś udaje się zaktywizować, to jest to bardzo efektowne.

Czego nauczylibyście doradców, których wdrażalibyście w pracę z osobami pracującymi lub zamierzającymi pracować w elastyczny sposób?

W zasadzie niczego, czego doradca już by nie umiał, przede wszystkim jednak uważnego słuchania. Podążaj za klientem i bądź otwarty na jego ukryty plan. O to chyba chodzi w doradzaniu.

Dziękuję za podzielenie się refleksjami.

Analizując refleksje doradców, mających doświadczenie w pracy z „Elastycznymi" pracownikami można dojść do ciekawych wniosków na temat ich funkcjonowania zawodowego. Nadanie rysu elastyczności swojej roli zawodowej oznacza dokonanie swoistego przeglądu własnych kompetencji osobowościowych, nawyków związanych z pracą oraz przeformułowania celów zawodowych. Praca w wygodniej-

Fundacja BRK

szych warunkach, dopasowanych w większym stopniu do pracownika i jego potrzeb, a mniej dyktowanych przez tradycyjne formy, to również zmiana stosunków pracownik – szef. Dobrze przygotowany doradca, który rozumie, specyfikę i niebezpieczeństwa związane z pracą w wygodniejszych dla pracownika warunkach (a za taką uważana jest często telepraca i inne formy pracy elastycznej) jest odpowiednią osobą, która przez proces zmian pomoże przejść. Mamy nadzieję, że spostrzeżenia doradców pozwolą na sprawniejsze organizowanie wsparcia doradczego dla osób pracujących, podejmujących się wysiłku godzenia życia zawodowego i rodzinnego.

Fundacja BFKK

Fundacja BFKK

opisy przypadków

Fundacja BFKK

3.5. OPISY PRZYPADKÓW

W edukacji zawodowej specjalistów pracujących z ludźmi ważne miejsce zajmują analizy przypadków wziętych z życia i praktyki doradczej. Łączenie nakreślonych przez teoretyków koncepcji z poradami doradców, posiadających doświadczenia w rozwiązywaniu konkretnych problemów, było podstawowym założeniem przy opracowywaniu tej publikacji. Mając na uwadze profesjonalizm oraz autonomię doradców i specjalistów sięgających po to opracowanie, przekazujemy opisy prawdziwych przypadków, jako materiał do wyciągania własnych wniosków lub polemiki ze wskazanymi w poszczególnych przypadkach sugestiami doradczymi.

W pierwszej kolejności zaprezentowano przypadek kobiety uczestniczącej w projekcie doradczo-szkoleniowym, godzącym życie zawodowe i rodzinne osób przebywających na urlopie macierzyńskim. Miał on na celu przeciwdziałanie dezaktualizacji kompetencji zawodowych w trakcie sprawowania opieki rodzicielskiej. Elastyczna forma pracy, połączona ze wsparciem doradczym, może być zastosowana jako przejściowa między wycofaniem z aktywności zawodowej a pełnym zatrudnieniem. W dalszej kolejności przedstawiono inne modelowe przypadki, które zdiagnozowano w projekcie testującym wdrożenie przy wsparciu doradców osobistych elastycznych form zatrudnienia.

Egzemplarz PDF

3.5.1. ZOFIA – SZKOLENIA I PORADNICTWO NA URLOPIE WYCHOWAWCZYM

Zofia ma 33 lata i jest mężatką z trójką dzieci; jedno w wieku 8 lat oraz bliźniaki w wieku 3 lat. Od 8 lat przebywa na urlopie wychowawczym. Ostatnio zatrudniona była na stanowisku pracownika biurowego. Zamieszkuje wraz z rodziną w czteropokojowym, własnościowym mieszkaniu. Jej stan materialny jest przeciętny. Mąż prowadzi własną, jednoosobową firmę. Pani Zofia posiada wykształcenie maturalne. Dalszej nauki nie podjęła, „bo uważała się za mało zdolną i uznała, że sobie nie poradzi".

O projekcie dowiedziała się z ogłoszeń w prasie. Bardzo zainteresowała ją możliwość szkoleń oraz fakt, że udział w projekcie będzie bezpłatny.

Fundacja BRAK

3.5.1.1. Grupowa i indywidualna sesja doradcza

Analiza użytych podczas sesji grupowej metod testowych i kwestionariuszowych dostarczyła wstępnych informacji o zasobach, możliwościach i ograniczeniach klientki. Do zasobów zaliczono: zdolność do kompromisów, podporządkowania się zasadom panującym w grupie, a w zakresie cech osobowości zaobserwowano wyraźne nakierowanie na ludzi, chęć udzielania pomocy, potrzebę kontaktu i bycia docenioną. Pojawiły się problemy w określeniu i nazwaniu własnych możliwości oraz mocnych stron. W zakresie oczekiwań zawodowych kwestionariusze wskazywały na preferencje metodyczne. Osoby takie lubią działać według jasnych zasad i sprawdzonych metod. Preferują pracę pod kierunkiem i kontrolą innych, według otrzymanych instrukcji. Nie lubią też niespodzianek. Pani Zofia jest osobą pracowitą, jednocześnie nie ma wiary w możliwość zrealizowania własnych oczekiwań, związanych z karierą. Bardziej koncentruje się na zewnętrznych czynnikach oddziałujących na jej przebieg, niż na własnych zasobach i aktywności. W zakresie wyznawanych przez nią wartości zdecydowanie

pierwsze miejsce zajmowała rodzina i dobro dzieci, następne zdrowie, a w dalszej kolejności praca.

Następnym etapem udziału w projekcie były sesje indywidualne. Ich efektem miało być lepsze poznanie beneficjenta, zwłaszcza w zakresie funkcjonowania zawodowego i rodzinnego, poznanie jego potrzeb, w tym również szkoleniowych, oraz poznanie ewentualnych ograniczeń.

3.5.1.2. Sytuacja zawodowa

Pani Zofia w chwili rozpoczęcia udziału w projekcie była na urlopie wychowawczym, a świadczenie z tego tytułu przysługiwać jej miało jeszcze przez dwa miesiące. Niewielka placówka państwowa, w której była poprzednio zatrudniona, znajdowała się w trakcie likwidacji. Pani Zofia została poinformowana przez pracodawcę, że jej miejsca pracy już nie ma i może wrócić jedynie na stanowisko techniczne, związane z obsługą maszyn poligraficznych lub zwolnić się z pracy. Gdyby to pracodawca wypowiedział umowę, pani Zofii przysługiwałaby odprawa, stąd pojawiła się z jego strony „propozycja" innego stanowiska, które najprawdopodobniej nie będzie pracownikowi odpowiadało i sam się zwolni. Taka sytuacja zawodowa nie była niestety wyjątkowa. Kilka uczestniczek projektu zgłaszało, że były szykanowane w pracy w związku z zajściem w ciążę i korzystaniem z urlopu wychowawczego. Miejsce pracy pani Zofia wspominała raczej dobrze, czuła się tam potrzebna, miała dużo obowiązków, prowadziła dokumentację, część księgowości firmy, ale też musiała zajmować się obsługą klienta. Siebie w środowisku pracy opisywała jako osobę cichą, podporządkowaną, prawie nigdy niewyrażającą swojego zdania, a tym bardziej sprzeciwu. Z większością współpracowników układało się dobrze, chociaż teraz z perspektywy czasu uważa, że był to głównie wynik jej uległości. Mimo tego w okresie, gdy pracowała, czuła się dobrze, miała własne pieniądze i poczucie, że nie jest od nikogo zależna. Towarzyszyło jej jednocześnie stale przekonanie, że praca w biurze nie jest jej powołaniem, które połączone było z chęcią wykonywania bardziej twórczego zawodu, związanego z jej zdolnościami manualnymi i wrażliwością artystyczną. Marzyła o pracy w redakcji gazety lub agencji re-

Publikacja

klamowej. Mówiąc o tym, od razu jednak dodawała: „To tylko marzenia, nie mam siły przebicia, nie wierzę w siebie, wszystkiego się boję".

Od momentu urodzenia pierwszego syna pani Zofia przebywała na urlopie wychowawczym. Zapytana, czy nie myślała wcześniej o powrocie do pracy, odpowiedziała, że opieka nad dziećmi wydawała się jej czymś oczywistym. Spełniała się bardzo w roli matki, ale jednocześnie widziała, że wszelkie obowiązki domowe spoczywają tylko na niej. Mąż w ogóle nie włączał się w prace domowe ani czynności opiekuńcze. Bała się więc, że powrót do pracy będzie oznaczał trudności w funkcjonowaniu rodziny. Mąż finansowo zapewniał byt materialny rodzinie, więc tym bardziej po urodzeniu drugiej córki nie widziała powodu ani możliwości powrotu do pracy. Praktycznie przez cały czas trwania urlopu wychowawczego pani Zofia wykonywała drobne prace chałupnicze, które znacznie zasilały budżet domowy. Niestety pani Zofia nie doceniała własnego wysiłku, uznając to tylko za mały dodatek. Po głębszej analizie okazało się, że od kilku lat te dodatkowe zajęcia, najczęściej wykonywane w nocy, po wypełnieniu obowiązków domowych, pozwalały jej mieć pieniądze na własne wydatki, takie jak: ubrania, kosmetyki itp. Pani Zofia z jednej strony bardzo chciała iść do pracy, jak to określiła, aby „nie być od nikogo zależną", z drugiej strony, martwiła się, że nie pogodzi tego z obowiązkami domowymi i opieką nad dziećmi.

Fundacja FKK

3.5.1.3. Sytuacja rodzinna

Pani Zofia jest mężatką od 11 lat. Ma troje dzieci i opiekuje się nimi samodzielnie, czasem korzystając z pomocy matki, sporadycznie teściowej. O dzieciach opowiadała z entuzjazmem, była dumna z ich osiągnięć. Już wstępne rozmowy pokazały, że z punktu widzenia pani Zofii życie małżeńskie nie było dla niej w pełni satysfakcjonujące. Model rodziny od początku był związany ze sztywnym podziałem ról. Pani Zofia w sposób niejako automatyczny przyjęła na siebie wszystkie obowiązki domowe, takie jak: sprzątanie, gotowanie, pranie itd. Jednocześnie nadal pracowała. Mąż po pracy nie włączał się w prace domowe, odpoczywał przed telewizorem. Często krytykował panią Zofię, że źle posprzątała, że niesmacznie gotuje itp. Komentarze te były

bolesne, ale pani Zofia uważała, że mąż pewnie ma rację, że to ona powinna się bardziej starać.

Moment urodzenia pierwszego syna był przełomowy w życiu całej rodziny. Dla pani Zofii fakt zostania matką był bardzo satysfakcjonujący i wyczekiwany. W sposób naturalny przejęła opiekę nad dzieckiem. Mąż nie włączał się, mimo zachęt z jej strony. Pani Zofia uznała te zachowania za coś zupełnie oczywistego, co od zawsze obserwowała w swojej i innych rodzinach.

Skorzystanie z pełnego wymiaru urlopu wychowawczego wydawało się dla obojga małżonków czymś oczywistym i wypływało głównie z przekonania, że kobieta stworzona jest do życia domowego, a praca jest rodzajem fanaberii, z którą należy skończyć, kiedy pojawiają się dzieci. Pani Zofia pamięta, że w ogóle nie brała pod uwagę własnej kariery zawodowej. Pod koniec pierwszego urlopu wychowawczego pani Zofia ponownie zaszła w ciążę, urodziła drugą córeczkę i nadal kontynuowała urlop wychowawczy w pełnym wymiarze.

Lansowane przez rodzinę przekazy związane były przede wszystkim z dość sztywnym spostrzeganiem ról rodzinnych. Matka pani Zofii mimo, że sama pracuje zawodowo, nigdy nie wspierała córki w dążeniach do rozwoju kariery. Wręcz przeciwnie, podkreślała, że jej miejsce jest przy mężu, że to mężczyźni kierują rodziną, że ona powinna się podporządkować i nie dyskutować. Pani Zofia wychowana była w przekonaniu, że kobiety powinny koncentrować się głównie na potrzebach dzieci i rodziny, własne pragnienia realizując na końcu lub wcale.

Jeżeli chodzi o spostrzeganie siebie w roli zawodowej, wstępne dane od beneficjentki, np. arkusze testowe wyraźnie pokazały, że jest ona osobą nieśmiałą, z bardzo niską samooceną, zarówno w zakresie własnych uzdolnień, potencjałów, ale też skuteczności i poczucia sprawstwa, uważa się za osobę podporządkowaną, która nie wypowiada własnego zdania, gdyż uważa, że to, co ma do powiedzenia „jest mało wartościowe, że inni wiedzą lepiej"; jednocześnie prezentuje przekonania, że dobra i satysfakcjonująca praca wymaga specjalnych uzdolnień albo znajomości i należy się nielicznym wybrańcom. Tego typu postawy świadczyły o bardzo niskim poczuciu własnej wartości i sprawstwa. Miało to ścisły związek z szeregiem lęków, zwłasz-

cza przed zmianą. Pani Zofia uważała, że nowej pracy nie znajdzie na pewno, że ona jest za słaba, a rynek pracy jest nieprzychylny i groźny.

W trakcie tych pierwszych spotkań opisywała siebie takimi słowami: „całe życie jestem uległa, taka szara mysz", „nie mam siły przebicia", „nie mogę siebie złapać w tym życiu", „wszystkiego się boję".

3.5.1.4. Oczekiwania i potrzeby szkoleniowe

Pani Zofia była bardzo zmotywowana do uczestnictwa w projekcie. Oczekiwała, że zdobędzie nowe umiejętności zawodowe, ale przede wszystkim, „że wyjdzie z domu do ludzi". Bardzo trudno było jasno sformułować jej oczekiwania szkoleniowe, gdyż nie miała możliwości powrotu do poprzedniego miejsca pracy i stała przed koniecznością poszukiwania nowego zatrudnienia. Dotąd zajmowała się sprawami biurowymi. Po konsultacji z matką postanowiła, że weźmie udział w szkoleniu z grafiki komputerowej, co miało zwiększyć jej szanse na rynku pracy w branży wydawniczej i reklamowej. Dodatkowo oczekiwała szkolenia z obsługi komputera, ponieważ nie posiadała takich umiejętności.

Nieśmiało zaznaczała, że tak naprawdę chciałaby zajmować się malarstwem, ale od razu podkreślała, że to tylko mrzonki niemożliwe do zrealizowania. Zachęcana do przyjrzenia się tej możliwości rozwoju szybko się wycofywała, podkreślając, że to niepraktyczne i mało poważne zainteresowania, że powinna myśleć realnie.

Dodatkowo ze strony trenera zostały zaproponowane szkolenia dotyczące umiejętności autoprezentacji, asertywności, warsztat rozwoju osobowości oraz informacja zawodowa. Propozycje te zostały bardzo chętnie przyjęte.

Jednostka odpowiedzialna w projekcie za szkolenia ustaliła z beneficjentką harmonogram szkoleń w wymiarze 150 godzin, które w głównym zakresie obejmowały grafikę komputerową oraz obsługę komputera. Dodatkowo zaplanowano: 20 godz. warsztatu rozwoju osobowości, 6 godzin autoprezentacji, 6 godzin informacji zawodowej i 6 godzin treningu asertywności. Pani Zofia w trakcie zajęć zostawiała młodsze dziecko w punkcie opieki nad dziećmi, który znajdował się w tym samym budynku, w którym odbywały się szkolenia. Obserwacja

Fundacja BFKK

zachowania pani Zofii w trakcie zajęć dawała możliwość jej poznania i nawiązania bliższego kontaktu oraz ustalenia, jakie efekty przynosi jej udział w projekcie.

Zajęcia z zakresu umiejętności interpersonalnych odbyły się po około 8 tygodniach trwania szkoleń zawodowych. Na tym etapie przeprowadzono również spotkanie indywidualne, służące zorientowaniu się w sytuacji życiowej beneficjenta, zebraniu dotychczasowych refleksji z uczestnictwa w zajęciach i ewentualnej korekcie planu szkoleniowego, jeśli byłaby potrzeba. Pani Zofia była bardzo zadowolona z zajęć szkoleniowych (przede wszystkim dotyczących umiejętności obsługi komputera, które były dla niej nowością i bardzo ją zaciekawiły). Zajęcia z grafiki komputerowej odbierała jako trudne, ale nieprzekraczające jej możliwości. Podkreślała, że bardzo dużo pozytywnych doznań daje jej kontakt z innymi uczestniczkami projektu. Zorientowała się, że inne kobiety mają podobne do niej problemy, ale też potrafią je różnie rozwiązywać i można się od nich wiele nauczyć. Podkreślała również ważność organizacji opieki nad dzieckiem, gdyż pokazało to, że córka świetnie adaptuje się do środowiska podobnego do przedszkolnego. Ponadto nie musiała korzystać w tym czasie z pomocy matki i czuła się przez to mniej zależna. W zakresie sytuacji rodzinnej pani Zofia zauważyła, że mąż po wstępnej akceptacji jej udziału w projekcie z czasem zaczął nieprzychylnie komentować jej częstsze wyjścia z domu. Nadal nie angażował się w opiekę nad dziećmi.

Pani Zofia kontynuowała udział w szkoleniach, a ponieważ było już pewne, że spotkamy się przy okazji zajęć warsztatowych ustaliłyśmy, że dalsze cele osobiste będą ustalane na bieżąco, zależnie od jej potrzeb.

3.5.1.5. Etap szkoleń interpersonalnych

Szkolenia w projekcie odbywały się w komfortowy sposób, gdyż harmonogram był indywidualnie konsultowany i ustalany z każdym beneficjentem. Grupy zajęciowe były dosyć małe, a często zajęcia odbywały się indywidualnie, gdyż trudno było skoordynować harmonogramy kilku osób. Sytuacja taka wystąpiła również w przypadku pani Zofii: zajęcia warsztatów osobistych odbyły się w formie indywidualnej,

natomiast pozostałe w czteroosobowej grupie. Fakt, że 20 godzin warsztatów stało się pracą indywidualną, bardzo wyraźnie wpłynął na jego charakter, przybierając raczej formę pogłębionego doradztwa, psychoedukacji, treningu, a nawet psychoterapii. Plusem było to, że tematyka zajęć dostosowana była do potrzeb pani Zofii, natomiast minusem mniejsza możliwość wykorzystania takich technik szkoleniowych, jak: twórcza dyskusja, odgrywanie ról, ale przede wszystkim wymiana informacji zwrotnych po różnych ćwiczeniach. W tym przypadku taka szansa zaistniała na kolejnych zajęciach, które obywały się już w grupie.

Fundacja PTPK

3.5.1.6. Refleksje trenera osobistego

Już pierwsze dwa spotkania dostarczyły wielu informacji o pani Zofii. Przede wszystkim pokazały one, że o swoich sprawach właściwie z nikim nie rozmawiała, nie dzieliła się tym, co czuła, myślała, czego pragnęła, a bardzo takich rozmów potrzebowała. W zakresie zasobów bardzo przydatna w sytuacjach zawodowych mogła być niewątpliwie umiejętność podporządkowania i dążenia do kompromisów, a także ciepło, troskliwość, pracowitość, obowiązkowość, umiejętność słuchania i chęć pomagania ludziom, ponadto zdolności manualne i plastyczne.

Ograniczeniem na pewno była nieadekwatnie niska samoocena, nieumiejętność rozpoznawania i wyrażania własnych potrzeb i oczekiwań oraz brak asertywności.

Z punktu widzenia trenera na tym etapie największą trudnością było niezagłębianie się w problemy emocjonalne i rodzinne pani Zofii. Wyczuwalne były jednak problemy natury emocjonalnej oraz dotyczące sfer konfliktów wewnątrzpsychicznych i stosowanych mechanizmów obronnych. Również wypowiedzi dotyczące funkcjonowania podsystemu małżeńskiego mogły sugerować pewne problemy, choćby w zakresie komunikacji, współpracy w prowadzeniu domu i wychowaniu dzieci.

Jednak świadomie nie podejmowałam głębszej pracy nad tymi tematami wiedząc, że liczba spotkań i zakres tematyczny nie obejmuje psychoterapii. Ograniczyłam się raczej do udzielenia informacji doty-

czących możliwości zmiany i poinformowałam panią Zofię, o tym, gdzie ewentualnie może skorzystać z psychoterapii oraz że istnieje możliwość uczestniczenia w terapii małżeńskiej. W ramach doradztwa osobistego postanowiłam skupić się na pomocy w sformułowaniu celów rozwoju osobistego, wesprzeć w dążeniu do powrotu na rynek pracy i zaplanować ścieżkę szkoleniową.

Wówczas jednak czułam swoją rolę doradcy jako ograniczenie, w tym sensie, że posiadając pewną wiedzę, doświadczenie, nie można z nich w pełni korzystać. Z perspektywy czasu wiem, że do innych działań psychologicznych czy psychoterapeutycznych nie miałam w tym momencie i miejscu ani upoważnienia i prawa.

Zaproponowałam także wspólne spotkanie, w ramach którego mąż mógłby się więcej dowiedzieć o projekcie i jego celach, gdyż ta wiedza mogłaby mu pomóc lepiej zrozumieć sytuację żony. Nie był jednak zainteresowany. Warto włączać współmałżonka w proces doradztwa. Wspólne spotkanie może pomóc zrozumieć współmałżonkom, że rozwój indywidualny nie musi być zagrożeniem dla spójności małżeństwa, a wręcz przeciwnie, znacznie podnosić poziom komfortu w związku.

Kontakt indywidualny związany był z pracą nad następującymi tematami: samoocena; Ja w pracy, Ja w rodzinie, Ja w grupie oraz plany na przyszłość. Początkowe spotkania koncentrowały się głównie na pracy nad adekwatnym obrazem własnej osoby. Obejmowały one różne techniki oddziaływania psychologicznego, głównie związane z podejściem poznawczym, gdzie podstawą do zmiany zachowania jest zmiana myślenia o sobie. Służyły temu zadania, w którym np. proponowałam wypisanie własnych możliwości, a następnie po przeanalizowaniu listy, próbę ponownego jej uzupełniania. Jednym z zadań było wypisanie własnych ograniczeń, a następnie ich weryfikacja i poddanie pozytywnym przeformułowaniom. Część spotkań poświęcona była na zdiagnozowanie negatywnych przekonań na temat siebie i otaczającego świata, które nieświadomie mogły wpływać na funkcjonowanie klientki. Wymagało to sięgnięcia do lat wcześniejszych, przypomnienia sobie, jakie przekonania, postawy reprezentowały bliskie pani Zofii osoby. Na bieżąco tworzona była lista takich przekonań i związanych z nimi konkretnych myśli oraz zachowań. Analiza ta pozwoliła pani Zofii uświadomić sobie, jak źle o sobie myślała, jak bar-

Fundacja PARPA

dzo bała się świata, ale przede wszystkim jak ogromny wpływ takie przekonania miały na podejmowane decyzje i zachowania. Przykładowo przekonanie, że „inni są zdolni, ja jestem zwyczajna, szara mysz i zawsze tak będzie" rodzi myśli, że nie warto się starać, wykazywać inicjatywy, bo i tak nie przyniesie to zmiany. Takie myśli miały oddźwięk afektywny, oczywiście negatywny, wiązały się z lękiem, smutkiem, złością kierowaną do siebie. Człowiekowi, który głównie czuje lęk i smutek bardzo trudno jest się zmobilizować do działania, więc w jego życiu faktycznie nic się nie zmienia. Jest to rodzaj pętli negatywnych sprzężeń zwrotnych w ujęciu systemowym, zespół wyuczonej bezradności lub konsekwencja wewnątrzpsychicznego konfliktu dążenie – unikanie. Niezależnie od tego jak nazwiemy to zjawisko, jest ono niekorzystne i nie ułatwia rozwoju osobistego.

Pani Zofia miała szereg negatywnych przekonań na własny temat, dotyczących właściwie wszystkich sfer jej życia. Podczas wspólnej pracy starałam się położyć nacisk głównie na sfery najważniejsze, czyli dotyczące roli żony, matki i pracownika. Klimat spotkań początkowo był związany z odreagowaniem wielu trudnych emocji, skumulowanych przez lata i nigdy niewyrażonych. Ponieważ rozłożone były one w czasie kilku tygodni, już po paru z nich widać było zmiany w zachowaniu. Pani Zofia przychodziła na spotkania bardziej rozluźniona, chętniej podejmowała proponowane zadania, częściej wyrażała własne zdanie i przekonania bez płaczu.

Część czasu poświęcono na omówienie sytuacji w małżeństwie. W tym aspekcie starałam się zachować, na ile to możliwe neutralność. Słuchałam, ale też starałam się pokazywać pani Zofii jej funkcjonowanie w systemie rodzinnym i jej wpływ na ten system. W dialogu tym podejście systemowe okazało się ponownie wielce pomocne. Klientka zachęcana do śledzenia pętli sprzężeń zwrotnych między nią a mężem, zorientowała się lepiej w tym, co można zrobić, żeby coś się zmieniło. Przykładem może być omówienie sytuacji, kiedy jak twierdziła, mąż jej nie słuchał, nie zwracał na nią uwagi. Pani Zofia wycofywała się wtedy, była smutna. Mąż najprawdopodobniej nie wiedząc, jak to jest dla niej ważne, jeszcze mniej zwracał na nią uwagę itd. W wyniku omówienia tego mechanizmu pani Zofia podjęła małe, delikatne próby wyraźniejszego wyrażania swoich potrzeb, nie w formie pretensji, smutku czy żalu, lecz bardziej wprost. Okazało się, że mąż był

PRZYKŁADOWY

czasem gotów spełnić te oczekiwania, a to przyniosło polepszenie atmosfery między małżonkami i w całej rodzinie. Oczywiście zmiany podejmowane przez panią Zofię nie były ani drastyczne, ani szybkie i towarzyszył im początkowo ogromny lęk, ale stopniowo w miarę orientacji, że nic nie grozi stabilności systemu rodzinnego podejmowała kolejne kroki.

Wydaje się, że przypadkowa sytuacja spotkań indywidualnych była czymś niezmiernie potrzebnym pani Zofii. Pozwoliło to odreagować w intymnej atmosferze szereg skumulowanych, wypieranych dotąd emocji i dzięki temu spokojniej zająć się omawianiem konkretnych problemów. W zgodzie z zasadami treningu osobistego starałam się głównie bazować na zasobach i potencjałach pani Zofii, uznając, że jak dotąd ich sobie nie uświadamiała i nie wykorzystywała wystarczająco. Spotkania indywidualne stały się bazą do zajęć w grupie, pozwalając pani Zofii korzystać z kolejnych zajęć z mniejszym poziomem napięcia i lęku. W sytuacji, kiedy mamy do czynienia z klientem o tak obniżonym poczuciu własnej wartości, należy uważać na poziom własnego zaangażowania w spotkaniach i aktywność. Osoby o podobnym typie osobowości mogą nieświadomie prowokować do przyjęcia względem nich postawy dominującego autorytetu lub wybawiciela ofiary, co w konsekwencji może tylko utrwalić zależnościowy typ funkcjonowania u klienta. Niejednokrotnie wymaga to wiele cierpliwości, żeby pozwolić klientowi samemu dojść do pewnych wniosków, gdy mamy już w głowie gotowe hipotezy i propozycje rozwiązań. Bardzo trudnym jest również zachowanie neutralności i metapozycji względem całego systemu rodzinnego klienta. W opisywanym przypadku dosyć łatwo można ulec założeniu, że pani Zofia jest ofiarą męża despoty i krytykanta oraz najlepiej należałoby ją od niego uwolnić. Takie podejście może w konsekwencji doprowadzić do jeszcze większego kryzysu rodzinnego. Natomiast systemowe rozumienie rodziny daje możliwość zobaczenia jej jako pewnej całości, wprawdzie zbudowanej z indywidualnych elementów, ale stale wzajemnie na siebie oddziałujących. Zachęcenie klienta do przyjęcia, chociaż na moment metapozycji czy też zachęcenie do spojrzenia z perspektywy pozostałych członków rodziny na tę samą sprawę, często pozwala na odkrycie nowych aspektów sytuacji, a w konsekwencji wpływa na większe rozumienie siebie i innych.

Fragment PRK

Kolejne zajęcia doradcze odbywały się w małych, czteroosobowych grupach. Pozwalało to dostosować tematykę do potrzeb i oczekiwań uczestniczek. Wszystkie stały przed wizją poszukiwania nowego miejsca pracy, a więc temat ten dominował podczas zajęć, zwłaszcza z autoprezentacji i informacji zawodowej.

Początkowo w grupie pani Zofia była raczej wycofana, słuchała uważnie innych, stopniowo jednak coraz częściej spontanicznie zabierała głos, odnosiła się również bezpośrednio do innych uczestniczek. W ramach zajęć odbyły się ćwiczenia związane z przygotowaniem CV, listu motywacyjnego oraz do rozmowy kwalifikacyjnej. Oprócz indywidualnych zadań włączono również odgrywanie konkretnych scenek z potencjalnej rozmowy o pracę. Pani Zofia po raz pierwszy spotkała się z taką formą jak cv, list motywacyjny, nigdy wcześniej nie starała się o pracę w ten sposób. Zatem zajęcia wyposażyły ją w konkretne umiejętności. Dodatkowo usłyszała informacje zwrotne od innych uczestniczek, jak jest spostrzegana, a w większości były to refleksje bardzo wspierające. Jedne z zajęć poświęciłam na zapoznanie uczestniczek z możliwościami poszukiwania pracy przez Internet. Okazało się, że żadna z pań nie miała stałego dostępu do sieci, ani nie potrafiła z niej korzystać. Pani Zofia w wyniku zajęć skutecznie namówiła męża na zainstalowanie Internetu w domu. Zajęcia z asertywności związane były głównie z nauką wyrażania własnych potrzeb, zarówno wśród bliskich, jak i w życiu zawodowym. Część czasu poświęcono na tematykę skutecznego odmawiania. Intymna atmosfera zajęć w tak małej grupie pozwalała na znaczny poziom zaangażowania uczestniczek w przyglądanie się różnym własnym problemom, na szczere dzielenie się doświadczeniami czy też twórczą dyskusję nad jakimś konkretnym przykładem z życia. Między innymi bardzo wymierną korzyścią z zajęć było nawiązanie nowych kontaktów. Kiedy pozostałe uczestniczki dowiedziały się, że pani Zofia zajmuje się rękodziełem zaproponowały, żeby przyniosła i pokazała, co robi. Na następnych zajęciach prezentowała swoje prace, które wzbudziły podziw i podobno zostały rozkupione od ręki, a pani Zofia dostała kolejne zamówienia. Zajęcia w grupie dają ogromne możliwości nabywania, trenowania i utrwalania umiejętności interpersonalnych. Zwłaszcza klienci, którzy mają problemy w funkcjonowaniu w grupie mogą w bezpiecznych warunkach, pod opieką trenera, zmierzyć się z własnymi

Fundacja BFKK

problemami i ograniczeniami. Wiele technik można skutecznie wykorzystać tylko w grupie.

3.5.1.7. Refleksje klientki

Po zakończeniu wszystkich szkoleń, które trwały w sumie prawie pół roku odbyło się spotkanie podsumowujące. Pani Zofia podkreślała swoje ogromne zadowolenie z udziału w projekcie. Przede wszystkim akcentowała to, że udało jej się wyjść z domu i zobaczyć, że obowiązki domowe nie są wcale przez to zaniedbane, wystarczyło tylko przemyśleć i inaczej zarządzać czasem. Dzięki możliwości zostawiania najmłodszej córki i syna w punkcie opieki zorientowała się, że spokojnie może posłać je do przedszkola, a przez to zyskać większą dyspozycyjność, chociażby na rynku pracy. Szkolenia w zakresie obsługi komputera przydawały jej się głównie w codziennym życiu, np. przy korzystaniu z Internetu. W sieci szukała inspiracji do swoich artystycznych zainteresowań. Zapisała się również, już sama, na kurs rysunku i portretu w pobliskim liceum plastycznym. Udział w zajęciach sprawiał jej dużą satysfakcję. W zakresie treningu osobistego zauważyła, że jest pewniejsza siebie, nie poddaje się tak łatwo jak kiedyś. Zorientowała się również we własnych zasobach i możliwościach. Doszła do wniosku, że powinna robić to, co lubi. Zaczęła też się zastanawiać nad współpracą z galeriami. Jednak realizację tego pomysłu odkładała na przyszłość, gdyż na pierwszym planie są dla niej dzieci. Natomiast obecnie każdą wolną chwilę poświęca na robienie dekoracji teatralnych dla osiedlowego domu kultury. Niestety praca ta ma charakter niestały, sezonowy i nie wiążą się ze stabilizacją ani finansową, ani ubezpieczeniową. Oficjalnie pani Zofia pozostawała nadal osobą bezrobotną. W zakresie sytuacji rodzinnej relacja z mężem nie uległa większej zmianie. Klientka twierdziła, że nadal nie pomaga jej i nie angażuje się w obowiązki domowe oraz wychowawcze. Zdarzały się kłótnie i nieporozumienia. Zmieniło się natomiast podejście pani Zofii to tego problemu, a krytyka ze strony męża nie robiła już na niej takiego wrażenia, potrafiła bronić swojego zdania. Często jednak „dla świętego spokoju" ustępowała. W kontaktach z dziećmi stała się mniej lękowa i nadopiekuńcza. Starała się również więcej od nich wymagać.

Zaczęła inaczej postrzegać swoją rolę w rodzinie, a to, co robiła dla bliskich, widziała również w kategorii pracy na rzecz rodziny, a nie tylko powinności i troski. Postanowiła, że do czasu pójścia bliźniaków do przedszkola nie będzie intensywnie poszukiwać pracy, ale nadal dorabiać wykonując ją w domu. Wyraziła również chęć uczestniczenia w innych działaniach w ramach projektu, jeżeli będzie to tylko możliwe.

3.5.1.8. Podsumowanie

Z punktu widzenia trenera osobistego zaszły wyraźne zmiany w zakresie funkcjonowania beneficjentki. Dotyczyły one zwłaszcza uświadomienia sobie własnych potrzeb, oczekiwań od innych, ale też i marzeń. Pani Zofia nauczyła się bardziej adekwatnie oceniać siebie, dostrzegać własne możliwości i ograniczenia. Nastąpiły również niewielkie, ale korzystne zmiany w systemie rodzinnym, takie jak: poprawa komunikacji z mężem, jaśniejsze wypowiadanie oczekiwań względem niego i dzieci oraz coraz częstsze próby egzekwowania ich.

W zakresie sytuacji zawodowej beneficjentka zyskała większy wgląd w możliwości dzisiejszego rynku pracy, nauczyła się konkretnych umiejętności związanych z poszukiwaniem pracy. Więcej dowiedziała się również o własnych ograniczeniach, zarówno osobowościowych, jak i tych związanych z zaległościami edukacyjnymi. Uważa jednak, że w tym momencie nie jest jeszcze gotowa na podjęcie studiów, chociaż bardzo by chciała. Uświadomiła sobie również, że może spełniać się nie tylko w roli matki, ale również zawodowo i towarzysko.

Niewątpliwym sukcesem pani Zofii jest to, że odnalazła własne pasje, ma dzięki temu coś, czym może się zająć sama, dla siebie i własnych korzyści emocjonalnych oraz materialnych. Poszerzyła zakres zainteresowań, co też zwiększa jej szanse na rynku pracy. Wcześniej nie wiedziała nawet, jakiego ogłoszenia o pracę mogłaby szukać, na tym etapie zaś ma już przynajmniej kilka pomysłów. Mimo zachęty, aby próbowała aktywniej szukać pracy, nie była w stanie się tego podjąć, chociaż dużym krokiem było wysłanie kilku cv i pójście na rozmowę wstępną, jeszcze w trakcie szkoleń. Ważne jest, aby pamiętać o podążaniu za klientem i jego potrzebami i czasem należy za-

Fundacja PRO

przestać dalszych oddziaływań doradczych, dając klientowi możliwość swobodnego rozwoju w zgodzie z własnym tempem i wartościami. Wbrew pozorom nie jest to łatwe, zwłaszcza, gdy obserwujemy u klienta spory potencjał, z naszej perspektywy, nie w pełni wykorzystany. Pomocne może być wtedy spojrzenie z metapozycji na relację siebie z klientem i analiza własnych uczuć, potrzeb, dążeń, marzeń. W tym celu warto wykorzystać ogromne możliwości, jakie daje superwizja, czyli możliwość konsultacji z własnym trenerem rozwoju zawodowego. Takie „odskoczenie" od relacji może wnieść nowe spojrzenie na klienta, ale i na siebie.

Fundacja BFKK

3.5.2. MARIA I IZOLACJA TOWARZYSKA

Maria wszystkie obowiązki wykonuje w domu. Jej praca polega na wprowadzaniu danych do odpowiedniego systemu komputerowego. Zajmuje się kilkumiesięcznym dzieckiem. Doradca określił wspólnie z nią jej najwyraźniejsze cechy osobowości i doszedł do wniosku, że predysponują one ją do korzystania z elastycznej formy pracy, jaką jest telepraca (m.in. wysoka wewnątrzsterowność, sumienność w NEO-FFI). Przed rozpoczęciem telepracy istniała obawa ze strony Marii, iż wykonywanie obowiązków zawodowych w domu będzie zabierało jej większość czasu (wraz z nocami i weekendami).

Obawy nie sprawdziły się jednak – Maria z powodzeniem godzi życie rodzinne z zawodowym. Pogląd ten potwierdził również pracodawca Marii (jakość i wydajność pracy elastycznej ocenia jako lepszą niż przed zastosowaniem telepracy). Doradca przyjął, że jest to wynik między innymi predyspozycji osobowościowych i właściwego dopasowania pracownika do takiej formy organizacji pracy.

3.5.2.1. Problem

Maria skarży się na brak kontaktów towarzyskich (szczególnie tych ze środowiska zawodowego), różnorodności „dnia codziennego" wynikającej ze zmienności wykonywanych zadań, zmienności środowiska i otoczenia. Obawia się, że sytuacja ta spowoduje niechęć do pracy obecnie wykonywanej elastycznie, tzn. że nuda dnia codziennego szybko ją zmęczy i zniechęci do pracy.

3.5.2.2. Komentarz doradcy personalnego

Wskazane byłoby, aby pracodawca był inicjatorem regularnych spotkań, tzw. „operatywek", podczas których pracownicy ustnie (mogą również pisemnie) prezentują sprawozdania z realizacji obowiązków i zadań. Spotkania mogą odbywać się co tydzień lub dwa tygodnie

Egzemplarz BFKK

w zależności od charakteru pracy i potrzeb instytucji. Podczas spotkań pracownicy mogą mieć również możliwość dyskusji na temat bieżących spraw zawodowych. Dyskusje pozwoliłby klientce na podtrzymywanie relacji interpersonalnych, być może nie tylko o charakterze zawodowym.

3.5.2.2. Komentarz doradcy zawodowego

W przypadku Marii najlepszym rozwiązaniem byłoby zachęcanie do wzmacniania kontaktów towarzyskich. Doradca zasugerować może Marii intencjonalne i świadome planowanie spotkań ze znajomymi czy wspólnych wyjść z koleżankami z pracy. Mogą one „złamać" rutynę, dostarczyć nowych wrażeń i zapobiec poczuciu wyobcowania. W sytuacjach, gdy klientowi brakuje spotkań z ludźmi, należy wyjaśnić, jak ważne jest utrzymanie kontaktów społecznych dla zachowania równowagi psychicznej, dlaczego należy dbać o kontakty społeczne. Można też zaproponować sposoby i proste techniki służące utrzymaniu kontaktów społecznych, dodatkowo rozważyć możliwości zmiany dotychczasowego systemu pracy z wykonywanej wyłącznie w domu na częściowo wykonywaną w domu i w pracy. Należy jednak wspólnie zastanowić się, jak zorganizować w tym czasie opiekę nad dzieckiem.

Publikacja ORKK

3.5.3. WIESŁAW I UNIKANIE PRACY

Wiesław jest telepracownikiem z częściowo zadaniowym czasem pracy. Z jego deklaracji wynika, iż uzyskał od swojego pracodawcy bardzo dużą dowolność w ustalaniu czasu pracy. Wiesław jest zaopatrzeniowcem w piekarni.

Cechy osobowościowe Wiesława (tendencja do zewnątrzsterowności oraz skrajnie niska sumienność w NEO-FFI) pozwalają przypuszczać, że telepraca może nie być dobrym rozwiązaniem organizacyjnym w jego przypadku.

Pracując bez stałego harmonogramu dnia, może mieć trudności w realizacji wszystkich obowiązków, jeśli nie ma nawyku systematyczności. Pracodawca ocenia jednak jakość i wydajność pracy Wiesława pozytywnie. Nie jest w stanie również podać różnic dotyczących wspomnianych cech pracy Wiesława sprzed stosowania elastycznej formy pracy i w nowym systemie. Z uwagi na elastyczny czas pracy pracodawca oraz pracownik nie widzą się często – można przypuszczać, że szef Wiesława posiada dość ograniczoną wiedzę na temat zdań, które on wykonuje. Bardzo trudno ocenić, czy system pracy elastycznej jest odpowiedni w tym przypadku i korzystny zarówno dla Wiesława, jak i jego szefa.

Egzemplarz PKK

3.5.3.1. Problem

Nawiązanie kontaktu doradczego z Wiesławem może okazać się niezmiernie trudne. Jest on osobą skrajnie zamkniętą, raczej nie podaje informacji dotyczących pracy bądź ewentualnych z nią związanych trudności. Unika dzielenia się uwagami poza tymi, które dotyczą jego negatywnego stosunku do zakładu pracy (kultury oraz struktury organizacyjnej, zasad dotyczących współpracy, strategii rozwoju firmy). Dla oglądu sytuacji brak jest subiektywnej oceny Wiesława nowego systemu pracy – trudno dostrzec jakiekolwiek trudności czy bariery. Ale czy to oznacza, że rzeczywiście wszystko działa sprawnie? Wiesław jest niesystematyczny, z czego wynikają duże problemy

z umawianiem się na różne spotkania. Brak systematyczności, skłonność do niekończenia podjętych działań i niedokładność Wiesława powodują, że w pracy wiele spraw „zawala". Wiesław sprawia wrażenie osoby unikającej konfrontacji i podejmowania inicjatywy.

3.5.3.2. Komentarz doradcy personalnego

Z jednej strony, wskazane byłoby, aby pracodawca wyraził wolę zweryfikowania pracy zatrudnionego, np. przeprowadzając osobistą (nietelefoniczną) rozmowę oceniającą. Cechy osobowościowe klienta mają wpływ na relacje interpersonalne z innymi pracownikami oraz dostawcami (instytucjami, w których nabywa towar). Ze względu na rzadkie wizyty pracownika (klienta) w zakładzie pracy ocena przez innych pracowników będzie utrudniona. Jednak, można założyć, że pracownik zajmujący się zaopatrzeniem ma kontakt z osobami, np. takimi, które odbierają od niego materiały oraz potwierdzają stany ilościowe. Mogą być nimi pracownicy oraz dostawcy. Wskazane byłoby, aby przeprowadziły one ocenę pracy omawianego pracownika. Z drugiej strony, trzeba, aby pracodawca zweryfikował dotychczasowy opis stanowiska pracy – przydzielone obowiązki i zadania. Istnieje przypuszczenie, że pracownik ma za mało obowiązków lub są niedostosowane do jego możliwości (zbyt łatwe lub zbyt trudne do realizacji). Jest to również okazja do ponownego zdefiniowania kompetencji wymaganych do realizacji obowiązków na tym stanowisku, a następnie do przygotowania ich profilu i oceny. Wskazane jest, aby pracodawca wprowadził narzędzia kontrolne takie, jak np. cotygodniowe lub codwutygodniowe sprawozdania, raport ze zrealizowanych obowiązków i zadań, które pracownik mógłby przysyłać pocztą elektroniczną lub dostarczać do firmy osobiście, w przypadku jej braku.

3.5.3.3. Komentarz doradcy zawodowego

Przyczyną spadku efektywności Wiesława w pracy może być przyjęcie przez niego pewnej strategii radzenia sobie z trudnościami polegającej na unikaniu problemów i ucieczce. System pracy elastycznej może być po prostu wygodny dla klienta, ale pogorszyć jakość jego

pracy (praca w luźnych godzinach w tym przypadku może jeszcze pogłębiać problem jej unikania). W pracy doradcy nad problemem proponuje się wykorzystanie treningu samokontroli i poczucia sprawstwa klienta.

W kontakcie doradczym z klientem unikowym niezwykle istotne jest podkreślenie, dlaczego systematyczność spotkań jest ważna tak, aby zwiększać jego motywację i zaangażowanie w pracę nad zmianą. Można posłużyć się planem tematycznym, tworzonym wspólnie przez doradcę oraz klienta w trakcie spotkań. Zaleceniem dla pracodawcy może być wskazanie bardziej konstruktywnych form oceny pracownika i uświadomienie, jak ważne jest przekazywanie pracownikowi informacji zwrotnej na temat jego zachowania i konsekwencji postępowania. Pracodawca może nie mieć wiedzy, jak informację zwrotną przekazywać, wskazane jest więc nauczenie go prostych technik udzielania feedbacku (np. w formie tzw. kanapki – rozpoczęcie dobrą wiadomości, później krótka i zwięzła informacja niekorzystna dla pracownika i zakończenie pozytywnym podsumowaniem).

Publikacja BFKK

3.5.4. LUIZA I NIESYSTEMTATYCZNOŚĆ

Luiza jest telepracownikiem. Ma częściowo zadaniowy czas pracy, który może ustalać dowolnie według zaistniałych potrzeb. Pracuje jako grafik w agencji reklamowej. Należy zwrócić uwagę, że zajmowane przez nią stanowisko pracy wymaga dużej samodzielności i systematyczności, bez względu na system, w którym się pracuje. Luiza nie najlepiej czuje się w sytuacjach, gdy wiele od niej zależy, woli w pracy być kierowana przez inną osobę, łatwo się denerwuje i nie najlepiej radzi sobie ze stresem. Sposób bycia Luizy raczej nie predysponuje jej do pracy na elastycznych warunkach, co znajduje odzwierciedlenie w wynikach testów psychologicznych (wysoka zewnątrzsterowność oraz obniżona sumienność wraz z wysoką neurotycznością w teście NEO-FFI). Warunki zawodu i stanowiska pracy, które zajmuje wymagają od niej częstego podejmowania samodzielnych decyzji, w tym planowania samodzielnego rozkładu zajęć w ciągu dnia.

3.5.4.1. Problem

Wysoka zewnątrzsterowność i obniżona sumienność przy samodzielnej pracy redaktorskiej powodują w przypadku Luizy nawarstwianie się obowiązków, co w konsekwencji prowadzi do tego, że zmuszona jest spędzać dużo więcej czasu w pracy niż jest to niezbędne. Luiza zgłasza pewne problemy w domu. Członkowie jej rodziny nie rozumieją przyczyny, dla której poświęca tak dużo czasu na pracę. Interpretują ten fakt jako zaniedbywanie obowiązków domowych. Zgłaszane problemy w komunikacji z rodziną mogą dodatkowo być spowodowane narastającym stresem związanym z pracą zawodową.

3.5.4.2. Komentarz doradcy personalnego

Wskazane jest, aby pracodawca wprowadził narzędzia kontrolne takie, jak np. cotygodniowe lub codwutygodniowe sprawozdania, raporty ze zrealizowanych obowiązków i zadań.

Pracodawca powinien również zweryfikować pracę zatrudnionego, przeprowadzając ocenę pracowniczą. Mogłaby być ona przeprowadzona przez osoby współpracujące z klientem. Ponadto, wskazane byłoby, aby pracodawca zweryfikował dotychczasowy opis stanowiska pracy – przydzielone obowiązki i zadania. Istnieje przypuszczenie, że pracownik ma za mało zajęć lub są niedostosowane do jego możliwości (zbyt łatwe lub zbyt trudne do realizacji). Jest to również okazja do nowego zdefiniowania kompetencji wymaganych do realizacji obowiązków na tym stanowisku, a następnie do przygotowania ich profilu i oceny. Mając na uwadze brak predyspozycji klienta do pracy na stanowisku samodzielnym w formie elastycznej, wskazane byłoby, aby pracodawca wysłał tę osobę na szkolenie dotyczące zarządzania czasem oraz rozwijania samodzielności.

Fundacja PFRON

3.5.4.3. Komentarz doradcy zawodowego

W przypadku trudności z samokontrolą można wprowadzić w tym przypadku osobę „kontrolującą" sprawy zawodowe, a raczej terminowość wykonania zadań przez Luizę. Rolą takiej osoby mogłoby być przypominanie jej o rozkładzie dnia oraz sprawdzanie postępów w wykonywaniu obowiązków zawodowych. Początkowo funkcję kontrolującą może pełnić doradca, następnie można przekazać ją jednemu z członków rodziny. Należy spodziewać się, że zmniejszanie z czasem częstotliwości sprawowania funkcji kontrolującej (ale nie jej całkowite zaniechanie) może wprowadzić reakcję wyuczonej samokontroli u osoby zewnątrzsterownej.

W opisanej sytuacji należy też pamiętać, że predyspozycje osobowościowe osób wyznaczonych do korzystania z elastycznej formy pracy powinny być sprawdzane przed decyzją o zakwalifikowaniu osoby do korzystania z niej. Z uwagi na coraz wyraźniejszy problem w rodzinie, związany z niezrozumieniem sytuacji i warunków pracy Luizy, zaleca się przeprowadzenie podstawowego treningu komunikacji poprawiającego zasady porozumiewania się.

3.5.5. KAROLINA I BRAK ZAUFANIA PRACODAWCY

Karolina jest korektorem w lokalnej gazecie. Pracuje w systemie telepracy z częściowo zadaniowym czasem pracy, który może ustalać dowolnie według zaistniałych potrzeb. Świetnie radzi sobie z organizacją swojej pracy. W pełni kontroluje czas wykonania zadań, właściwie ustala priorytety, jest dokładna, sumienna i rzetelna. Cechy osobowości i styl pracy pozwalają twierdzić, iż Karolina jest predysponowana do korzystania ze wspomnianej elastycznej formy pracy. Potwierdzają to zewnętrzne wyniki kontroli w firmie, w której pracuje. Samodzielny wniosek Karoliny, dotyczący jej pracy w systemie telepracy, brzmi: do korzystania z elastycznej formy pracy (szczególnie zawierającej elementy telepracy) niezbędna jest systematyczność i samodyscyplina: „Gdybym chociaż raz nie wykonała zaplanowanych na dane popołudnie obowiązków – następnego dnia nie poradziłabym sobie z ich ilością". Utrzymanie systematyczności nie stanowi dla Karoliny żadnego problemu, według deklaracji – daje ogromne poczucie satysfakcji z osiągniętego dzięki pewnym wyrzeczeniom (ulubiony serial wieczorny, duże zmęczenie) celu.

Biblioteka PTKK

3.5.5.1. Problem

Karolina słyszy czasem w pracy formułowane przez pracodawcę (jedna z osób na stanowisku zarządczym) komunikaty typu: „Dałem się wrobić w tą elastyczną formę pracy, bo często nie widzę pracownika przy jego biurku". Powoduje to pewna dezorientację i niepewność Karoliny. Komunikat jest mało precyzyjny, odbierany może być jako zarzut pod adresem Karoliny, a przecież ona sama ma poczucie, że wykonuje swoje obowiązki tak samo jak dawniej. Ma poczucie niezrozumienia oraz niesprawiedliwości, a tego typu opinie pracodawcy wygłaszane publicznie są dla niej krzywdzące.

3.5.5.2. Komentarz doradcy personalnego

Wskazane jest, aby pracodawca skorzystał z możliwości poszerzenia wiadomości dotyczących elastycznych form pracy, np. w formie szkolenia lub rozmowy z doradcą personalnym. Ponadto, pracodawca mógłby wprowadzić takie narzędzia kontrolne, które przekonałyby go, że pracownik dobrze wykonuje swoje zadania i obowiązki. Takimi narzędziami mogą być np. cotygodniowe lub codwutygodniowe sprawozdania, raporty ze zrealizowanych obowiązków i zadań. Wskazane byłoby, aby takie pisemne raporty były uzupełniane ustnymi opisami – osobistą rozmową z pracodawcą. Kolejną propozycją rozwiązania problemu związanego z brakiem zaufania do pracownika może być przeprowadzenie oceny pracy klienta. Ocenę mogłyby przeprowadzić osoby współpracujące, zarówno z wewnątrz, jak i zewnątrz organizacji.

3.5.5.3. Komentarz doradcy zawodowego

Celem interwencji doradcy może być przygotowanie Karoliny do spotkania z jej przełożonym, podczas którego wyjaśnione zostaną nieprecyzyjne wypowiedzi szefa. Praca z doradcą w tym przypadku może być ukierunkowana na zaplanowanie przebiegu rozmowy z pracodawcą (w formie warsztatowej, gdzie role pracodawcy i pracownika może przyjmować dowolnie doradca lub sama Karolina). Należy wyjaśnić pracownikowi, jakie treści mogą kryć się za wypowiedzią pracodawcy (np. niedostateczny zakres informacji, które on posiada na temat testowanej przez klienta elastycznej formy pracy). Dodatkowo proponowany jest w przypadku nieporozumień w miejscu pracy trening komunikacji.

Fundacja PARP

3.5.6. BARBARA I POCZUCIE FAWORYZOWANIA

Barbara ma indywidualny rozkład czasu pracy – wcześniej ją zaczyna i kończy. W ten sposób dłużej przebywa z dziećmi. Pracuje w biurze, jako pierwsza pakuje swoją teczkę i wychodzi do domu, choć wszyscy zostają – tak ma ułożony plan pracy. Inni patrzą zazdrosnym okiem, ponieważ sami muszą jeszcze pozostać przy swoich biurkach. Pojawiają się nieśmiałe głosy, że to niesprawiedliwe, że Barbara wychodzi wcześniej. Sama zaś ma poczucie winy z tego powodu, nie chce wchodzić w konflikty z kolegami z pracy.

Fundacja BRAK

3.5.6.1. Problem

Barbara jako jedyna w biurze ma dopasowany pod swoje potrzeby harmonogram dnia. Zaczyna czuć się bardzo nie *fair* w stosunku do pozostałych pracowników. Radzi sobie, żartując: „A teraz idę pracować elastycznie, do jutra", jednak nie zmniejsza to poczucia dyskomfortu, bo inni zaczynają też sobie żartować z całej sytuacji. Czy jednak na pewno tylko żartować? Niewielkie przesunięcie godzin pracy w przypadku tylko niektórych osób grozi konfliktem ze współpracownikami.

3.5.6.2. Komentarz doradcy personalnego

Wskazane byłoby, aby pracodawca był inicjatorem spotkania, podczas którego wyjaśni pracownikom istotę zatrudnienia w formie elastycznej. Z drugiej strony, trzeba, aby zweryfikował on dotychczasową strukturę i opisy stanowisk pracy. Być może są inne stanowiska, na których obowiązki mogłyby być realizowane przez pracowników w formie elastycznej. Warto przy tej okazji zdefiniować kompetencje wymagane do realizacji obowiązków na wskazanych stanowiskach oraz przygotować ich profile i oceny. Kolejnym krokiem zmian w funkcji personalnej, mogłoby być opracowanie i wdrożenie systemu ocen

pracowniczych. Wówczas okazałoby się, jakie typy stanowisk mogą być obsadzane osobami, które będą pracować w elastycznej formie czasu pracy, ale także które z nich mają predyspozycje do takiej właśnie pracy. Wskazane byłoby spotkanie/trening z budowania zespołu, którego głównym celem z jednej strony byłaby diagnoza występujących problemów w zespole i ich przyczyn, a z drugiej, metod i technik twórczego ich rozwiązania. Wskazane byłoby, aby trening miał również charakter integracyjny.

Fundacja BFKK

3.5.6.3. Komentarz doradcy zawodowego

Wskazana jest w tym przypadku praca z klientem, polegająca na treningu asertywnego zachowania.

3.5.6.4. Komentarz psychologa

W tym przypadku uwagę zwraca aspekt poczucia winy, który wydaje się mieć związek z niskim poczuciem własnej wartości i niepewności społecznej. Gdyby Barbara była pewna swojej pozycji w pracy oraz tego, że to, co robi jest słuszne, takie postawy zmniejszyłyby znacznie jej napięcie i poczucie dyskomfortu. Porada psychologiczna może być skoncentrowana na określeniu, jak o sobie w pracy myśli Barbara, jak opisuje swoją pozycję zawodową i kontakty interpersonalne przed zmianą pracy itd. Zwróćmy uwagę, że najważniejsze jest to, jak myśli ona o danej sprawie. Jeżeli będzie pewna, że indywidualny czas pracy jej się należy, będzie jej łatwiej przekonać do tego innych. Ponadto można zaproponować, żeby Barbara spokojnie i rzeczowo opowiedziała współpracownikom, na czym polega zmiana systemu jej pracy, z czego wynika i z czym się dla niej osobiście wiąże. Jeśli powie otwarcie o swoich obawach i uczuciach, trudniej innym będzie to „wyśmiać". Podsumowując, zaleca się pracę nad stawianiem własnych granic, poszukiwanie i wzmacnianie silnych stron osobowości.

3.5.7. STEFAN I BRAK OCENY PRACY

Pracownik wykonuje pracę po części w domu i w biurze. Widzi, że jest mu tak wygodniej, oszczędza czas, mniej czasu na telefony do klientów poświęca w domu, nie rozpraszają go rozmowy z kolegami z pracy, zlecenia dostaje mailem. Okazuje się, że pracuje znacznie krócej niż dotychczas – tylko w firmie. Rzadziej widzi się z szefem, mniej z nim też rozmawia. Relacje między telepracownikiem i jego szefem zrobiły się nieco chłodniejsze.

3.5.7.1. Problem

Stefan zaczyna wątpić w jakość swojej pracy, a w efekcie jego motywacja spada. Zastanawia się, czy jej efekty są wystarczające, czy klienci są zadowoleni, czy wziął pod uwagę wszystkie okoliczności, przygotowując swój projekt? Pracuje mu się wygodniej, ale czy to czym się zajmuje jest tak samo jak do tej pory cenione? Jemu samemu wydaje się, że nie ma różnicy w jakości jego pracy. Jednak jakiejkolwiek reakcji szefa na zmianę sposobu i stylu pracy (nie ma go w pracy przez większość tygodnia) nie zauważył. Szef deklaruje, że daje do zrozumienia pracownikowi, jak ocenia wykonane zadania. Wskazuje na większą efektywność pracy wykonywanej w dogodniejszych dla pracownika godzinach – zauważa pozytywny wpływ elastyczności na jakość pracy. Z drugiej strony może jest to myślenie życzeniowe szefa Stefana – pracodawca idąc na rękę pracownikowi – ustalając mu wygodne godziny pracy – nie weryfikuje, czy pracownik dobrze pracuje i zakłada, że wykonanie zadań jest lepsze. Ale czy doszło kiedykolwiek do rozmowy Stefana z jego szefem na temat tego, jak w zasadzie teraz współpraca im się układa.

Fundacja BRAK

3.5.7.2. Komentarz doradcy personalnego

Wskazane byłoby, aby pracodawca wyraził wolę sprawdzenia pracy pracownika, przeprowadzając osobistą (nietelefoniczną) rozmowę oceniającą. Dodatkowo, pracodawca mógłby wprowadzić narzędzia, które pozwoliłyby mu na zweryfikowanie, czy zatrudniony pracuje efektywnie. Takimi narzędziami mogłyby być cotygodniowe lub co-dwutygodniowe sprawozdania. Istotne jest, aby pracodawca przeczytał je i opatrzył komentarzem, który pełniłby rolę informacji zwrotnej. Pracownik czułby się wówczas doceniony, zrozumiany i miałby możliwość wypowiedzi w sprawie współpracy z pracodawcą.

Fundacja PPP

3.5.7.3. Komentarz psychologa

Stefan, jak większość ludzi, potrzebuje informacji zwrotnych na temat tego, jak inni oceniają, czy odbierają to, co robi. Dodatkowo widać, że ocena autorytetu, w tym przypadku szefa, ma dla niego podstawowe znaczenie jako motywator do działania, ale też czynnik wspierający samoocenę. Proponowane rozwiązanie polega na zorientowaniu się w relacjach Stefana z szefem przed zmianą, a następnie zaproponowanie, żeby on sam poprosił go o rozmowę na temat jego pracy. Zamiast domyślać się i denerwować, mógłby sam wpłynąć na poprawę komunikacji z szefem. Uczuciem naturalnym jest, że wówczas, kiedy nie przebywa się w pracy tyle, co inni pracownicy można mieć wrażenie, że nie będzie się zauważonym lub docenionym. Może to pozbawiać wielu informacji o tym, co dzieje się w firmie, też w zakresie relacji interpersonalnych. Można starać się uświadomić Stefanowi, że najważniejsza jest jakość jego spotkań z szefem i współpracownikami i na różne sposoby dawać wyraz temu, że interesuje się tym, co dzieje się w firmie. Może się okazać, że pracodawca ma dużo zaufania do pracownika i to jest dla niego wystarczającym powodem, żeby go nie kontrolować. Podsumowując, zaleca się:

- rozpoznać kontekst osobowościowy i relacyjny problemu;
- zaproponować trening umiejętności otwartej komunikacji, praca nad wyrażeniem potrzeby otrzymywania informacji zwrotnych od szefa.

3.5.8. MATEUSZ I SCEPTYCYZM PRACODAWCY

Mateusz ma poczucie dużych kompetencji, uważa się za osobę bardzo sumienną, odpowiedzialną i rzetelną. Tak jest rzeczywiście – dokładnie wywiązuje się z obowiązków. Samodzielne organizowanie sobie zadań i pracy to coś, o czym zawsze marzył, nie jest zasypywany zadaniami „na wczoraj". Samodzielność postrzegana jest przez kolegów z pracy jako przywilej – pozycja Mateusza w zespole wzrasta. Coraz więcej osób w firmie – widząc wygodę kolegi – myśli o rozmowie z szefem na temat zwiększenia samodzielności w pracy.

Fundacja BRK

3.5.8.1. Problem

Szef jest dość sceptycznie nastawiony do pracy elastycznej. Nie jest w stanie ocenić samodzielności pracowników i określić, czy większa niezależność pracowników jest korzystna dla przedsiębiorstwa. Nie wie i nie orientuje się, które zadania można z powodzeniem robić poza firmą, a które się do tego nie nadają. Boi się podjąć ryzyko powierzenia pracownikom większej odpowiedzialności i samodzielności w organizowaniu sobie pracy. Obawia się, czy samodzielność nie spowoduje „panoszenia się" części osób i dlatego wolałby mieć pracowników w firmie.

3.5.8.2. Komentarz doradcy personalnego

Wskazane jest, aby pracodawca skorzystał z możliwości poszerzenia wiadomości dotyczących elastycznych form pracy, np. w formie szkolenia lub rozmowy z doradcą personalnym. Potem mógłby być inicjatorem spotkania (spotkań), podczas którego wyjaśni pracownikom istotę zatrudnienia w formie elastycznej. Kolejna propozycja to przekonanie pracodawcy do zweryfikowania dotychczasowej struktury i opisów stanowisk pracy, a następnie zdefiniowanie kompetencji oraz przygotowanie profili kompetencyjnych. Opracowany materiał będzie

podstawą do oceny zatrudnionych pracowników. Pracodawca powinien pamiętać, że do procesu oceny kompetencji trzeba będzie wykorzystać różne techniki i narzędzia. Prawdopodobnie wystąpi konieczność wykorzystania testów psychologicznych, a pracodawca będzie zmuszony do skorzystania z usług specjalistów (psycholog, doradca personalny). Dzięki ocenie będzie można określić, którzy pracownicy posiadają predyspozycje do pracy samodzielnej w formie elastycznej, a także które typy stanowisk mogą być objęte elastyczną formą zatrudnienia i organizacji czasu pracy.

Fundacja BFKK

3.5.8.3. Komentarz doradcy zawodowego

Podczas spotkania z Mateuszem doradca zawodowy powinien udzielić mu wsparcia poprzez pomoc w uświadomieniu sobie celu, który właśnie osiągnął (paradoksalnie zapytać można „Czy Pan musi tu pracować?", „Czego potrzebuje Pan w tej chwili?"). Pomoże to pracownikowi właściwie ocenić swoją pozycję w formie, znaleźć kolejne cele i zaplanować rozwój.

3.5.9. KAROL I SPADEK IDENTYFIKACJI Z FIRMĄ

Karol wykonuje z powodzeniem część obowiązków w domu od kilku miesięcy. System telepracy w jego przypadku świetnie się sprawdza. Wszyscy są zadowoleni – pracodawca (więcej klientów, dokładniej wykonane zlecenia, np. oferty reklamowe), partner (więcej czasu wspólnie spędzonego, wyjazdy za miasto, więcej zabaw z dziećmi), dzieci („Hura! Tata jest w domu!") oraz sam telepracownik (rodzina jest bardziej spójna, ma czas na „dopieszczenie" ofert przy wykonywaniu zleceń, nie traci czasu na pogaduszki w pracy). Rodzina jest dla Karola priorytetem, a jego podstawowe potrzeby są zaspokojone, łącznie z finansowymi (pomimo tego, że telepraca nie spowodowała większych korzyści finansowych, ponieważ zarobki są stałe, nie otrzymuje prowizji, dodatków, premii od zrealizowanych zleceń). Karol czuje, że w firmie osiągnął tyle, ile było możliwe. Nie zależy mu na awansie, ma samodzielne stanowisko, nie ma ambicji kierowniczych, po prostu świetnie wykonuje swój fach. Jest w miarę na bieżąco ze sprawami firmy, wie o zmianach w zespole, orientuje się w najnowszych kierunkach rozwoju (np. nowy strategiczny klient), wie o wprowadzanych usprawnieniach technicznych (nowy program komputerowy), rozmawia czasem na gg z kolegami z pracy lub wpada do biura, ale nie angażuje się w stawiane przez kierownictwo w organizacji cele.

Fundacja UKE

3.5.9.1. Problem

Karol bardzo uniezależnił się od przedsiębiorstwa, w którym jest zatrudniony. Jest świetnym fachowcem, cenionym przez właściciela firmy i współpracowników, ale brak mu nowych wyzwań, w rezultacie jego motywacja do pracy spada. Pojawia się ryzyko utraty dobrego pracownika w firmie, pracodawca ma słaby kontakt z Karolem, nie wie o jego spadku zaangażowania oraz wyraźniejszych planach zmiany pracy.

3.5.9.2. Komentarz doradcy personalnego

Wskazane jest, aby pracodawca przeanalizował zakres obowiązków klienta. Prawdopodobnie obecny zakres zadań nie jest dostosowany do możliwości pracownika i dlatego nie odczuwa on satysfakcji z ich realizacji. Prawdopodobnie zakres obowiązków klienta powinien być rozszerzony. Wskazane byłoby, aby pracodawca zdiagnozował potrzeby i aspiracje zawodowe pracownika oraz ustalił, co go motywuje do pracy. Może pojawić się konieczność wzbogacenia dotychczasowego systemu motywacyjnego o motywatory, które wpłyną na zmianę postawy klienta i spowodują, że będzie czuł się bardziej zintegrowany z firmą.

Fundacja BRPK

3.5.9.3. Komentarz psychologa

Psycholog powinien pomóc Karolowi zorientować się w jego autentycznych potrzebach dotyczących dalszej kariery zawodowej i rozwoju osobistego w ogóle. Poradnictwo psychologiczne może opierać się przede wszystkim na wyznaczeniu długoterminowych celów i zastanowieniu, jak je osiągnąć z korzyścią dla Karola i jego rodziny. W dalszym planowaniu kariery istotne będzie wzięcie pod uwagę potrzeb innych członków rodziny oraz uwzględnienie korzyści i strat, które mogą wyniknąć ze zmian sytuacji zawodowej Karola. Psycholog może tu posłużyć się wiedzą o rozwoju człowieka, ale też o systemie rodzinnym. Podsumowując, proponuje się:

- wspólne ustalenie z klientem jego potrzeb w zakresie kariery zawodowej i rozwoju osobistego;
- uwzględnienie potrzeb całego systemu rodzinnego i uświadomienie znaczenia zmian;
- po podjęciu konkretnych decyzji przećwiczenie rozmowy z szefem na temat sytuacji w firmie.

3.5.10. KRYSTYNA I ZŁA ORGANIZACJA PRACY

Krystyna ma indywidualny rozkład czasu pracy. Wcześniejsze przychodzenie do domu nie spowodowało zmiany podziału obowiązków między małżonkami, wciąż pracuje ona w domu zdecydowanie więcej niż jej mąż.

Fundacja BRK

3.5.10.1. Problem

Mąż uznaje tradycyjny podział ról w rodzinie. Większość zadań domowych wykonuje żona. Czas, który „oszczędza", wracając wcześniej do domu z pracy spędza na typowych obowiązkach domowych. W rezultacie cenne godziny po południu, które spędzić można razem z rodziną na spacerze lub rozmowie tracone są bezpowrotnie.

3.5.10.2. Komentarz psychologa

W takiej sytuacji, jeśli to możliwe, zaleca się konsultację małżeńską. Daje ona możliwość zorientowania się w poglądach, postawach, a przede wszystkim w stylu komunikacji panującym w rodzinie. Często wynikiem nieporozumień nie jest wcale niechęć do zmian, ale nieświadomość, że drugiej osobie tak na tym zależy. Niestety czasem zdarza się, że konflikty o podział obowiązków domowych są tylko czubkiem góry lodowej, a głębiej istnieją dużo poważniejsze problemy. Doradca-psycholog może w tej sytuacji: zaproponować konsultację małżeńską i zorientować się w charakterze problemów rodzinnych. Jeżeli problem dotyczy komunikacji i niejasnych oczekiwań, można pomóc małżonkom sprecyzować go i wspólnie wypracować rozwiązania możliwe dla obojga rozwiązania. Wówczas gdy problemy małżeńskie są zaawansowane i ciągną się od dawna zaproponować można terapię par u specjalisty psychoterapeuty.

3.5.11. JERZY I BRAK KONTAKTÓW

Praca zawodowa w domu powoduje, że Jerzy rzadziej rozmawia z kolegami i szefem o bieżących sprawach. Nie widzi, czym aktualnie zajmuje się kolega, czy jest np. bardzo zajęty i lepiej mu nie przeszkadzać, czy dysponuje właśnie małą rezerwą czasową, nie robi niczego ważnego. Nie wie, na jakim jest etapie wykonania wspólnego zadania, jeśli się je przekazuje.

3.5.11.1. Problem

Telepraca bardzo ogranicza możliwość komunikowania się, głównie pozawerbalnego. Praca Jerzego może też być mniej efektywna (brak wzajemnej kontroli, dopływu świeżych informacji, ograniczone możliwości kontrolowania przebiegu wspólnych zadań).

3.5.11.2. Komentarz doradcy personalnego

Wskazane byłoby, aby pracodawca był inicjatorem regularnych spotkań, tzw. „operatywek", podczas których pracownicy ustnie (może również pisemnie) prezentują sprawozdania z realizacji obowiązków i zadań. Mogą się one odbywać co tydzień lub dwa tygodnie w zależności od charakteru pracy i potrzeb instytucji. Pracownicy mogą mieć wówczas możliwość dyskusji na temat bieżących spraw zawodowych. Dyskusje pozwoliłby klientowi na podtrzymywanie relacji interpersonalnych, może nie tylko o charakterze zawodowym.

3.5.11.3. Komentarz doradcy zawodowego

Należy zaproponować Jerzemu spotkania towarzyskie z kolegami z pracy, uświadamiając mu korzyści z ich utrzymywania oraz szukanie sposobów utrzymania kontaktu z kolegami z pracy (np. wideokonfe-

Fundacja BFK

rencje). Można również pracować nad poszerzeniem kręgu osób, wśród których można spędzić czas pozazawodowo.

3.5.11.4. Komentarz psychologa

Ponownie mamy do czynienia z problemami komunikacyjnymi. W dzisiejszych czasach istnieje dużo możliwości utrzymywania i dbania o kontakty zawodowe w pracy. Można wykorzystać Internet, telefony komórkowe itp. Proponuje się rozpoznać styl komunikowania się Jerzego, następnie zorientować się w jego zdolnościach do samokontroli i motywacji wewnętrznej oraz zaproponować i przygotować się wspólnie do rozmowy ze współpracownikiem w celu wypracowania wspólnych rozwiązań.

Fundacja BFKK

3.5.12. ELIZA I SFORMALIZOWANIE RELACJI

Wprowadzenie systemu elastycznego wprowadziło pewien formalizm w relacjach Elizy z szefem. Dawniej można było wspólnie pożartować, podzielić się refleksjami, teraz rozmowy ograniczają się do suchej wymiany informacji, przekazywania poleceń i uzgadniania terminów. Nadal wzajemne stosunki są pełne życzliwości i wyrozumiałości pracodawcy dla potrzeb „rodzinnych" Elizy, ale jeśli chodzi o załatwianie spraw zawodowych wyczuwa się pewne napięcie między nimi. Odczuwa ona, że jest jakiś problem, a bardzo jej zależy na tej pracy.

Fundacja PRK

3.5.12.1. Problem

Sformalizowanie kontaktów między telepracownikiem a przełożonym zagraża poczuciu bezpieczeństwa. Pojawia się cień nieufności pracodawcy do pracownika. Zaufanie szefa do telepracownika, osoby pracującej poza biurem, stanowi pewne założenie, może być rozumiane jako narzucone, więc nieco mniej szczere, naturalne („Jesteś poza biurem i nie mam wyjścia – muszę Ci ufać, bo nie zawsze wiem, co robisz"). W rezultacie wzajemny kontakt jest coraz słabszy i mniej wartościowy.

3.5.12.2. Komentarz doradcy personalnego

Wskazane byłoby, aby pracodawca był inicjatorem regularnych spotkań, tzw. „operatywek", podczas których pracodawca i pracownicy ustnie (może również pisemnie) prezentują sprawozdania z realizacji obowiązków i zadań. Spotkania mogą odbywać się co tydzień lub dwa tygodnie w zależności od charakteru pracy i potrzeb instytucji. Wspólne dyskusje pozwolą pracodawcy uzyskać informacje na temat pracy klienta na tle innych pracowników. Z kolei klientka ma możliwość wspólnego spędzenia czasu z innymi pracownikami oraz z pracodaw-

cą. Taka sytuacja jest bardziej naturalna niż spotkanie pracodawcy tylko z klientką.

3.5.12.3. Komentarz psychologa

Można w tym przypadku zastosować dramę na temat rozmowy z szefem o potrzebach zaufania i poczucia bezpieczeństwa. Psycholog może pomóc Elizie zorientować się we własnych emocjach i potrzebach w stosunku do szefa. Ułatwi to rozładowanie napięcia i bardziej racjonalnie przyjrzenie się sytuacji. Zakładając, że dotąd relacje były bardzo dobre, nie będzie dużym problemem odbycie szczerej rozmowy i podzielenie się z szefem swoimi obawami. Dobrym sposobem może być również częstsze informowanie przełożonego, co się robi i jakie są tego efekty.

Fundacja BFKK

3.5.13. JUSTYNA I NADWYRĘŻONE ZAUFANIE

Justyna ma indywidualny rozkład czasu pracy, część zadań wykonuje w domu. Niewłaściwie rozumie dopasowanie godzin pracy do potrzeb opieki nad dzieckiem jako udogodnienie, pozwala sobie na zbytnią swobodę. Wzajemne relacje z szefem są życzliwe, dają obu stronom duże poczucie bezpieczeństwa, swobody Justyna wyraźnie podkreśla wyrozumiałość swojej kierowniczki, jej zrozumienie, że trzeba więcej czasu poświęcić rodzinie. Zaufanie przełożonej Justyny jest jednak nadwyrężone. Zdarza się jej częściej niż przed wprowadzeniem elastyczności spóźniać do pracy. Tłumaczy takie sytuacje tym, że musi poświęcić więcej czasu rodzinie (odwiezienie dziecka do przedszkola lub lekarza itp.). Pojawia się zagrożenie, że konflikt się zaostrzy.

Fundacja BRK

3.5.13.1. Problem

Telepracownik zbyt swobodnie operuje swoimi godzinami pracy. Powoduje to problemy organizacyjne, kierowniczka jest niezadowolona z takiego stanu rzeczy.

3.5.13.2. Komentarz doradcy personalnego

Wskazane byłoby, aby pracodawca spotkał się z klientką i omówił z nią obowiązki i zadania wpisane w dotychczasowy opis stanowiska pracy. Powinien precyzyjnie przedstawić swoje oczekiwania dotyczące wywiązywania się przez nią z zobowiązań zawodowych. Należałoby uświadomić klientce, że elastyczne formy zatrudnienia są formami pracy, a nie wyróżnieniem pracownika na tle innych. Wskazane jest ustalenie realnych przyczyn zaistniałej sytuacji. Być może pojawi się potrzeba zweryfikowania godzin pracy. Pracodawca mógłby również wprowadzić system motywacji, w którym wskaże konsekwencje niewywiązywania się z ustalonych zasad pracy.

3.5.13.3. Komentarz doradcy zawodowego

Praca z doradcą dotyczyć powinna głównie komunikacji i zarządzania czasem, należy nauczyć klienta określać ramy czasowe dla podejmowanych zadań. Wskazana jest też w tym przypadku praca nad współodczuwaniem – nauka empatii.

3.5.13.4. Komentarz psychologa

W kontakcie psychologicznym należałoby przede wszystkim rozpoznać, czy problem wynika z braku umiejętności organizacji czasu, wsparcia rodzinnego czy może indywidualnych problemów psychologicznych z samokontrolą i wewnątrzsterownością. Zależnie od tej diagnozy można planować dalszą pracę:

- zorientować się jakie jest źródło problemu;
- zależnie od istoty problemu wskazane jest poradnictwo, konsultacja rodzinna lub psychoterapia.

Biblioteka BFKK

3.5.14. TADEUSZ I INGERENCJA PARTNERA W PRACĘ

Tadeusz jest telepracownikiem w drukarni i wykonuje zlecenia reklamowe w domu. Pracodawca dostrzega wiele zalet takiego systemu (praca bardziej efektywna, opłacalna i wygodna). Wprowadzony tryb pracy usprawnia organizację realizacji zleceń w firmie – pracując swobodnie pracownik ma możliwość szybszej reakcji na nowe zlecenia, zaś sam pracodawca (szef) koordynuje postęp realizacji zleceń – prowadzi rozmowy z klientami i ustala z nimi wspólne terminy. Pracownicy zajęci są w ten sposób jedynie roboczym wykonaniem zlecenia. W pracy ważne niezwykle jest dotrzymywanie terminów i trzymanie się pewnych koncepcji graficznych, wizualnych, technicznych oraz zachowanie stylu wykonywanych zleceń. Praca w domu powoduje, że czasem partnerzy telepracowników zbyt ingerują w koncepcję projektową wykonywanego zlecenia.

Biblioteka BFKK

3.5.14.1. Problem

W rezultacie zbyt dużo czasu poświęca się na dyskusje nad artystyczną stroną realizowanego projektu oraz ewentualne poprawki. Praca w domu ogranicza możliwości bieżącej kontroli realizowanego zadnia.

3.5.14.2. Komentarz doradcy personalnego

Pracodawca mógłby zweryfikować rozkład czasu pracy i proporcje: więcej godzin pracy w zakładzie pracy, a mniej w domu, oczywiście gdyby klient zgłosił taką potrzebę.

3.5.14.3. Komentarz psychologa

Psycholog powinien przede wszystkim pomóc zorientować się w sytuacji emocjonalnej Tadeusza, jego potrzebach i sposobach ich wyrażania. Warto też zwrócić uwagę na sposób funkcjonowania zawodowego w ogóle, gdyż może się okazać, że indywidualne problemy np. z samooceną czy asertywnością powodują przeciąganie terminów z obawy przed krytyką.

Fundacja BFKK

3.5.15. JAGODA I NIERÓWNY PODZIAŁ RÓL W DOMU

Jagoda wróciła do pracy po wykorzystaniu urlopu macierzyńskiego na elastycznych zasadach. Jest telepracownikiem z zadaniowym czasem pracy, jest bardzo zadowolona z takiego systemu. Wygodne warunki pracy pozwoliły jej dostrzec swoje możliwości, być bardziej otwartą, rozwinąć się, poczuć się pewniej w pracy, a w rezultacie sprawniej realizować swoje zadania. Szef dostrzega te zmiany, jest zadowolony z pracownika. Jagoda jest w ciąży z trzecim dzieckiem, myśli o poważnej rozmowie z szefem na temat przedłużenia warunków zatrudnienia po jego urodzeniu.

3.5.15.1. Problem

Jagoda boryka się ze stereotypem, że kobieta w naturalny sposób łączy obie role – rodzica i pracownika. Gdy przebywała na urlopie oczywistym było, że to ona głównie zajmuje się dziećmi, tym bardziej, że mąż jest aktywny zawodowo. Po powrocie do pracy okazało się jednak, że musi walczyć o większe zaangażowanie męża w domowe zajęcia. Podział obowiązków w domu nie jest równy. Jagoda z trudem forsuje różne pomysły na równy podział obowiązków w domu („Ja zrobię kolację, ty wykąp dziecko").

3.5.15.2. Komentarz doradcy personalnego

W sytuacji problemów dotyczących funkcjonowania rodziny czy pary małżeńskiej najlepsze i najszybsze efekty dają spotkanie z obojgiem partnerów. W wyniku takiej konsultacji małżonkowie przy pomocy neutralnej, ale przyjaznej osoby mogą swobodniej porozmawiać o własnych oczekiwaniach. W trakcie szeregu zajęć domowych i zawodowych małżonkowie „zapominają", że ważna jest wymiana zarówno emocji, jak i potrzeb oraz oczekiwań. Spotkania z psychologiem niejako wymuszają konfrontację z problemami, których małżonkowie mogą nieświadomie unikać, bojąc się eskalacji konfliktu.

Fundacja PARK

3.5.16. ALEKSANDER I ZŁA ORGANIZACJA CZASU PRACY

Aleksander ma zadaniowy czas pracy. W związku z tym często wyjeżdża w delegacje do klientów, jest w pewnym sensie uzależniony od ich dostępności. Szef raczej nie kontroluje go nadmiernie, przekazuje zadania zespołowi. Każdy wie, co należy do jego obowiązków. To dość oczywiste. Aleksander z żoną wychowują dwójkę dzieci, przy czym jego partnerka również pracuje i także elastycznie. Czasem ma nagłe i pilne zlecenie, pracuje wiele godzin w ciągu dnia, czasem wyjeżdża za granicę. Wynikają z tego dość nietypowe sytuacje. Oboje są pod telefonem cały czas i umawiają się w ciągu dnia, kto i kiedy będzie miał trochę wolnego czasu, aby zająć się dziećmi. Czasem występuje sytuacja, gdy mają pilne zlecenie i muszą względnie szybko przekazać dzieci komuś pod opiekę, aby zrealizować zadanie w pracy. W rezultacie pracują w bardzo nietypowych porach, nie mają regularnego, w miarę stałego harmonogramu dnia oraz poświęcają dużo czasu na umawianie się i wzajemne dopasowywanie swoich zajęć.

EGZEMPLARZ PFKK

3.5.16.1. Problem

Aleksander jest osobą dość niesystematyczną i mało dokładną, zdarza mu się zapomnieć o zobowiązaniach. Elastyczność w jego pracy jest naturalna, a może jest po prostu konsekwencją niezorganizowanego dnia? Aleksander sam zastanawia się czasem, jak to wszystko jeszcze działa.

3.5.16.2. Komentarz doradcy personalnego

Pracodawca mógłby skierować klienta na szkolenie dotyczące technik organizacji czasu pracy (zarządzanie czasem), które mogłoby wskazać sposoby organizacji dnia pracy.

3.5.16.3. Komentarz doradcy zawodowego

Obszarem pracy w tym przypadku może być organizacja czasu własnego – pomoc w wypracowaniu systemu porządkowania i ustalania gradacji zadań wraz z terminami ich wykonania.

3.5.16.4. Komentarz psychologa

Psycholog może pomóc Aleksandrowi zorientować się jak funkcjonuje w swoim życiu i jaki to ma wpływ na jego efektywność oraz samopoczucie. Poradnictwo psychologiczne można skoncentrować na:

- zmianie cech osobowości, jeśli klient sam spostrzega je jako dysfunkcyjne;
- wypracowaniu lepszych sposobów organizacji czasu.

Fundacja BFKK

LITERATURA CYTOWANA

1. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor II R.F., 2006, *Relacje interpersonalne*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
2. Bańka A., 2003, *Jak wykorzystać teorie naukowe we współczesnym doradztwie karier*, (w:) *Poradnictwo Zawodowe w przededniu przystąpienia Polski do UE* oraz Materiały konferencyjne, BKKK, Warszawa.
3. Bańka A., 2004, *Rozwój i zastosowanie teorii psychologicznych we współczesnym doradztwie karier w kontekście integracji transkulturowej*, (w:) Popiołek K., (red.), *Człowiek w społecznej przestrzeni pracy i bezrobocia*, Chowanna, XLVIII (LXI), (t. 2, 23), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
4. Bauman Z., 1996, *Etyka ponowoczesna,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Böhner G., Wänke M., 2004, *Postawy i zmiana postaw*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
6. Cieślak R., Widerszal-Bazyl M., 2000, *Psychospołeczne Warunki Pracy – Podręcznik do kwestionariusza*, CIOP, Warszawa.
7. Czerkawska A., Czerkawski A., 2005, *Realizacja wartości moralnych w strategiach działania doradców w dobie ponowoczesnej*, (w:) Czerkawska A., Czerkawski A. (red.). *Etyczny wymiar poradnictwa zawodowego*, KOWEZiU, Warszawa.
8. *Elastyczność pracy jako narzędzie godzenia życia rodzinnego i zawodowego,* 2007, Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL Partnerstwo Ponadnarodowe "P4E", Raport końcowy grupy roboczej, Toruń.
9. Filipowicz G., 2004, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
10. Forsyth P., 2003, *Efektywne zarządzanie czasem,* Wydawnictwo Helion, Gliwice.
11. Freud S., 1994, *Wstęp do psychoanalizy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Gawrycka M., 2007, *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w celu zwiększania efektywności funkcjonowania rynku pracy w Polsce*, (w:) Kopycińska D. (red.), *Regulacyjna rola państwa we współczesnej gospodarce*, Uniwersytet Szczeciński, Wydział

Publikacja BKKK

Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Mikroekonomii, http://mikro.univ. szczecin.pl, 15.10.2007 r.

13. Grün A., 2005, *Życie i praca – duchowe wyzwanie*, Edycja Świętego Pawła, Częstochowa.
14. Grzesiuk L. (red.), 1998, *Psychoterapia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa..
15. *Informacja o stanie i strukturze bezrobocia kobiet w I kwartale 2003 r.*, 2003, Ministerstwo Gospodarki, Pracy I Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa, maj 2003 r.,www.praca.gov.pl
16. Jarmołowicz W., Kalinowska-Nawrotek B., 2007, *Praca kobiet a elastyczne formy zatrudnienia*, (w:) Kopycińska D. (red.), *Regulacyjna rola państwa we współczesnej gospodarce*, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Mikroekonomii, http://mikro.univ.szczecin.pl, 15.10.2007 r.
17. Jasiński Z. (red.), 1999, *Zarządzanie pracą*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
18. Jerzak M., 2004, *Deregulacja rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej,* Materiały i studia, zeszyt 176, Warszawa.
19. Kaczyńska-Maciejewska R., 2004, *Pomiędzy pracą a prywatnością. Przyczyny powstawania konfliktów miedzy życiem zawodowym a rodzinnym pracownika oraz sposoby ich rozwiązania*, „*Personel*" nr 10.
20. Killinger B., 2007, *Pracoholicy. Szkoła przetrwania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
21. Klucz D., 2005, *Zadaniowy czas pracy,* „INFOR", www.prawo.egospodarka.pl
22. Knabit L., 2004, *Nie samą pracą żyje człowiek*, Wydawnictwo Espe, Kraków.
23. *Kobiety w Polsce 2003*, 2003, Raport Centrum Praw Kobiet, Fundacja Centrum Praw Kobiet, Warszawa.
24. Kwiatkowski E., 2003, *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy*, (w:) Kryńska E. (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa.
25. Larkowa H., 1987, *Człowiek niepełnosprawny: problemy psychologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
26. Maslow A., 2006, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Fundacja BRKK

LITERATURA CYTOWANA

27. Muczyński M., Żynel M., 2006, *Analiza potrzeb rodziców w zakresie organizacji opieki nad dziećmi w świetle rozwiązań sprzyjających godzeniu życia zawodowego i rodzinnego*, Wydawnictwo WSE, Białystok.
28. Najmiec A., 2003, *Psychologiczne, społeczne i organizacyjne uwarunkowania telepracy*, „*Bezpieczeństwo pracy – Nauka i Praca*" nr 1, www.ciop.pl/5974
29. Newland K., 1982, *Kobieta w świecie współczesnym*, PWE, Warszawa.
30. Oleś P., 2006, *Rozwój osobowości*, (w:) Napierała-Harwas B., Trempała J. (red.), *Psychologia rozwoju człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
31. Parsloe E., Wray M., 2003, *Trener i mentor*, Wydawnictwo Oficyny Ekonomicznej, Kraków.
32. Paszkowska-Rogacz A., 2001, *Poradnictwo zawodowe w epoce postmodernizmu*, „Biuletyn SDSiZ PR" nr 1.
33. Paszkowska-Rogacz A., 2002, *Warsztat pracy europejskiego doradcy kariery zawodowej*, KOWEZiU, Warszawa.
34. Paszkowska-Rogacz A., 2003, *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu*, KOWEZiU, Warszawa.
35. Puzio-Wacławik B., 2007, *Uelastycznienie rynku pracy w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej,* (w:) Kopycińska D. (red.), *Regulacyjna rola państwa we współczesnej gospodarce*, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Mikroekonomii, http://mikro.univ.szczecin.pl, 15.10.2007 r.
36. Sadowska-Snarska C. (red.), 2005a, *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Wydawnictwo WSE, Białystok.
37. Sadowska-Snarska C. (red.), 2005b, *Równowaga praca – życie w aspekcie polskiego rynku pracy. Raport z badań*, Wydawnictwo WSE, Białystok.
38. Sadowska-Snarska C., 2006, *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego i rodzinnego*, Wydawnictwo WSE, Białystok.
39. Sadowska-Snarska C. (red.), 2007, *Poradnik „Elastyczne formy pracy*", Wydawnictwo WSE, Białystok.
40. Siekańska M., 2005, *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.

Fundacja BEKK

41. Skarzyński M. (red.), 2005, *Doradca Kariery*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Białystok.
42. Skarzyński M. (red.), 2007, *Poradnictwo zawodowe wobec nowych problemów rynku pracy – perspektywy rozwoju poradnictwa interdyscyplinarnego*, (w:) *Zasoby ludzkie na współczesnym rynku pracy – wyzwania i doświadczenia*, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości, Łomża.
43. Skarzyński M., 2007, *Kierunki rozwoju i nowe priorytety poradnictwa na rynku pracy*, (w:) Plawgo B. (red.), *Uwarunkowania rozwoju regionalnego w Polsce Wschodniej;* Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Białystok.
44. Skarzyński M. (red.), 2007, *Elastyczne formy pracy w praktyce doradczej – poradnik dla psychologów, doradców zawodowych i personalnych*, Wydawnictwo WSE, Białystok.
45. Skarzyński M., 2004, *Doradca zawodowy w dobie postmodernizmu*, (w:) Plawgo B. (red.), *Integracja Europejska. Wyzwania dla Podlasia*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Białystok.
46. Stanecka-Siewert M., 2006, *Przegląd teorii stresu*, http://psycholog_gdynia.republika.pl/stres.doc
47. Strelau J., Jaworowska A., Wrześniewski K., Szczepaniak P., 2005, *Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych CISS*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa.
48. Strykowska M., 1992, *Psychologiczne mechanizmy zawodowego funkcjonowania kobiet,* Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
49. Thorpe S., Clifford J., 2006, *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
50. Tyszkowa M., 1990, *Zdolności, osobowość i działalność uczniów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
51. Zagórska I., 1979, *Przydatność do pracy i do zawodu,* (w:) Ratajczak Z. (red.), *Zarys psychologii pracy*, Wydawnictwo UŚ, Katowice.
52. Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M., 1998, *Inwentarz Osobowości NEO-FFI Costy i Marce*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.

Egzemplarz PRYW