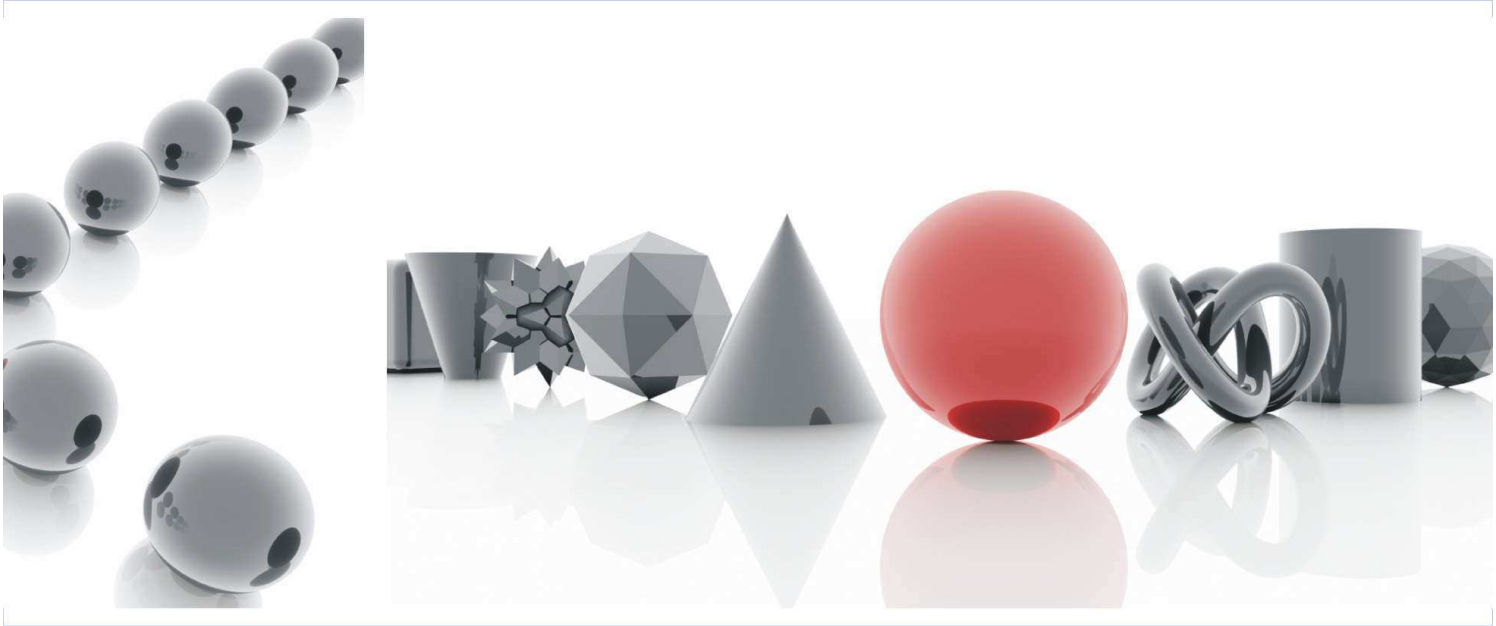
MICHAŁ SKARZYŃSKI



interdyscyplinarne poradnictwo zawodowe

EFS EQUAL BFKK wiedza dla rozwoju

MICHAŁ SKARZYŃSKI

interdyscyplinarne poradnictwo zawodowe

Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr
Białystok 2008

OPRACOWANIE MERYTORYCZNE I REDAKCJA
Michał Skarzyński

.

Fundacja BFKK

Copyright © by Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr
Białystok 2008

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.

ISBN 978-83-925168-3-5

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 9

Część 1. **METODOLOGIA**
1.1. Nowe priorytety poradnictwa zawodowego 15
1.2. Poradnictwo kariery 71
1.3. Poradnictwo interdyscyplinarne 79

Część 2. **ROZWIĄZANIA SYSTEMOWE**
2.1. Indywidualny plan działań w projektach RZL 101
2.2 Ośrodki kariery w szkołach 111
2.3. Lokalne koalicje w powiatach..... 141

Część 3. **WARSZTAT PRACY**
3.1. Portfolio IPD 163
3.2. Standard ośrodków kariery 247
3.3. Pakiet poradnictwa interdyscyplinarnego 295

Literatura cytowana..... 335

Fundacja BFKK

Fundacja BFKK

SZCZEGÓŁOWY SPIS CZĘŚCI

Część 1. METODOLOGIA

1.1. **Nowe priorytety poradnictwa zawodowego** 15
1.1.1. Postmodernizm 17
1.1.1.1. Paradygmat dopasowania 18
1.1.1.2. Paradygmat kariery 20
1.1.2. Nowe wartości rynku pracy 17
1.1.2.1. Kontekst gender – różnorodność 20
1.1.2.2. Kontekst lifelong – ustawiczność 23
1.1.2.3. Kontekst work-life – równowaga 24
1.1.3. Poradnictwo w procesie zarządzania regionem 26
1.1.3.1. Wpływ zarządznia na system i metodę poradnictwa 29
1.1.3.2. Ekomonia czy psychologia – domena poradnictwa 45
1.1.3.3. Wartości dodane projektów RZL 51
1.2. **Poradnictwo kariery** 71
1.2.1. Wymiar poznawczy 73
1.2.2. Wymiar wychowawczy 74
1.2.3. Wymiar szkoleniowy 76
1.3. **Poradnictwo interdyscyplinarne** 79
1.3.1. Obszary problemowe 80
1.3.2.1. Poradnictwo zawodowe 85
1.3.2.2. Doradztwo personalne 87
1.3.2.3. Poradnictwo rodzinne lub osobiste 89
1.3.2. Kompetencje doradcze 91
1.3.3. Czynniki kooperacyjne 93

Fundacja BFKW

Część 2. ROZWIĄZANIA SYSTEMOWE

2.1. **Indywidualny plan działań w projektach RZL** 101
2.1.1. Rozwój poradnictwa projektowego 102
2.1.2. Poradnictwo grupowe 104
2.1.3. Poradnictwo indywidualne 106
2.2. **Ośrodki kariery w szkołach** 111
2.2.1. Wsparcie merytoryczne 114
2.2.1.1. Multiwitamina – wsparcie nauczycieli 115
2.2.1.2. Nowa Edukacja – reorientacja nauczycieli 116
2.2.1.3. Forum Poradnictwa – integracja środowisk 126
2.2.2. Standard ośrodka 131
2.2.3. Akredytacja i perspektywy rozwoju 137
2.3. **Lokalne koalicje w powiatach** 141
2.3.1. Analiza SWOT 145
2.3.2. Strategia wdrożeniowa 147
2.3.2.1. Seminaria dla decydentów – deklaracja współpracy 148
2.3.2.2. Szkolenia dla pracowników 152
2.3.2.3. Umowa koalicyjna 153
2.3.3. Instrumenty wdrożeniowe 155
2.3.2.1. Karta klienta 155
2.3.3.2. Schemat usług 157
2.3.3.3. Projekty wdrożeniowe – inicjatywy lokalne 157

Fundacja BFKK

Część 3. WARSZTAT PRACY

3.1. **Portfolio IPD** 163
3.1.1. Konspekt warsztatów - poradnictwo grupowe 164
3.1.2. Zeszyt ćwiczeń – diagnoza 176
3.1.3. Konspekty sesji – poradnictwo indywidualne 187
3.2. **Standard ośrodków kariery** 247
3.2.1. Schematy usług poradnictwa kariery 248
2.2.2. Dokumentacja akredytacyjna ośrodków 251
2.2.3. Strategia promocji ośrodka kariery 280
3.3. **Pakiet poradnictwa interdyscyplinarnego** 295
3.3.1. Ankieta godzenia życia zawodowego i rodzinnego 295
3.3.2. Ramowe programy szkoleniowe 316
3.3.3 Wzór umowy koalicyjnej 325

Fundacja BFKK

Fundacja BFKK

WPROWADZENIE

Poradnictwo zawodowe, podobnie jak w ostatnich latach rynek pracy, zmienia swoje oblicza orientując się na nowych priorytetach, które wykraczają poza osiąganie standardowych celów związanych z poziomem bezrobocia. Zjednoczona Europa, gwarantująca dostęp do nowych rynków pracy, swobodny przepływ zasobów ludzkich, standardów zarządzania oraz nowych idei społecznych, stawia przed doradcami zawodowymi niespotykane dotąd wyzwania, kształtując powoli i systematycznie metodologię oraz warsztat ich pracy.

Niniejsze opracowanie ma na celu ukazanie zmian, jakie zaszły w obszarze teoretycznym i praktycznym poradnictwa zawodowego w latach 2003-2008. Prezentacja rozpoczyna się od projektów przedakcesyjnych Phare, które zapoczątkowały proces kreowania nowych standardów rynku pracy, a kończy się na wyzwaniach obecnego okresu programowania. Związane są one z nowymi priorytetami Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki kreślącymi perspektywy dalszego rozwoju tej dziedziny. Doświadczenia Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr, zaangażowanej w realizację programów aktywizacji i reorientacji zawodowej w ramach kolejnych edycji Phare, kilkunastu projektów w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, a także wielowątkowe przygotowania do nowych przedsięwzięć doradczych w ramach PO KL, stanowią niepowtarzalną okazję do przeanalizowania procesu rozwoju metodologii i warsztatu poradnictwa zawodowego, jaki wystąpił w ostatnich latach w praktyce projektowej instytucji niepublicznych, realizujących usługi rynku pracy.

Układ redakcyjny opracowania podporządkowany jest przesłankom wdrożeniowym, według których dobre doświadczenia profesjonalnych organizacji powinny stawać się wspólnym dobrem podobnych instytucji, kształtując nową praktykę społeczną w danej dziedzinie. Dlatego też opracowanie w kolejnych częściach zmierza od teorii do praktyki – od metodologii, poprzez dobre praktyki i rozwiązania systemowe po konkretny warsztat i narzędzia. W ten sposób ambitni do-

Fundacja BHK

radcy otrzymują nowy warsztat pracy, przygotowujący ich do podjęcia nowych wyzwań rynku pracy i polityki społecznej.

W każdej części opracowania przedstawione zostaną trzy kluczowe obszary poradnictwa zawodowego, w których specjalizowała się Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr. Należą do nich:

- poradnictwo zawodowe dla dorosłych poszukujących pracy lub nowego zawodu,
- poradnictwo kariery dla młodzieży uczącej się,
- poradnictwo interdyscyplinarne.

Ostatni z wymienionych obszarów wykracza poza tradycyjne zagadnienia rynku pracy w kierunku działań związanych z szerszą ideą integracji społecznej, w której aktywizacja zawodowa staje się zaledwie instrumentem a poradnictwo zawodowe zaledwie kontekstem, nowych wspólnych działań instytucji rynku pracy i pomocy społecznej.

Nieprzypadkowo te trzy obszary wypełniają w dużej części ambicje współczesnego poradnictwa zawodowego. Realizacja kolejnych wyzwań projektowych i eksperymentów w zakresie aktywizacji i poradnictwa na rynku pracy od początku były bowiem dla Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr instrumentem budowania i rozwoju regionalnego systemu poradnictwa zawodowego, integrującego kompetencje i doświadczenia instytucji zainteresowanych poradnictwem zawodowym w kontekście edukacji, rynku pracy i polityki społecznej. W jakiej mierze cel ten został osiągnięty ukazać ma niniejsze opracowanie, które jest adresowane do praktyków doradców oraz menedżerów rozwoju regionalnego, inwestujących dziś duże środki w kapitał ludzki regionów. Mam nadzieję, że przedstawione doświadczenia i rekomendacje pozwolą praktykom lepiej wykorzystać instrumenty Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, który jest jedyną okazją do systemowego wsparcia tego, co obecnie jest w gospodarce najcenniejsze.

Michał Skarzyński

Fundacja Rozwoju

Fundacja BFKK

Fundacja BFKK

CZĘŚĆ PIERWSZA

METODOLOGIA

Fundacja BFKK

Fundacja BFKK

1.1. NOWE PRIORYTETY PORADNICTWA ZAWODOWEGO

Zjednoczenie Polski z Unią Europejską, ale także globalny proces integracji, tworzą nową rzeczywistość społeczną. 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 odmienności. Transnacjonalizacja, oprócz podmiotów gospodarczych i związanych z nią modeli zarządzania personelem, dotyczy także rynków pracy. Próba zachowania swoistości i jednoczesne zatarcie granic powodują chaos i wieloznaczność interpretacji obserwowanych zjawisk. Wszystko miesza się ze sobą, co powoduje rozmycie i zagubienie kulturowego kontekstu. Chaosowi temu towarzyszą również 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 odchodzi, ustępując miejsca społeczeństwu informacji. Postmodernistyczne przenikanie kultur organizacyjnych oraz ewolucja firm kształtuje nowe postrzeganie kariery, gdyż zanika zjawisko długotrwałego zatrudnienia pracownika w firmie, a zasoby ludzkie coraz częściej buduje się doraźnie na bazie kompetencji dostępnych na rynku pracy. Praca indywidualna ustępuje miejsca zespołowej, a zespoły kolejnym grupom angażowanym do dalszych przedsięwzięć. Związanie pracownika z firmą i wzajemna lojalność przestają być wartością, ulegając presji doraźnej efektywności i wysokiej skuteczności. Model rozwoju pracownika wraz z firmą staje się dla organizacji zbyt kosztowny. Pracownik najczęściej jest osamotniony w podejmowaniu decyzji zawodowo-edukacyjnych, dzięki którym utrzyma swoją konkurencyjność, co jest związane z koniecznością ustawicznego kształcenia się.

Wydaje się oczywiste, że pomoc doradcza w takiej sytuacji jest nieodzowna. Czy jednak poradnictwo zawodowe jest w stanie spro-

Egzemplarz bezpłatny

stać oczekiwaniom klienta? W obliczu tych wyzwań z pewnością tradycyjne poradnictwo zawodu musi reformować lub całkowicie zmienić metodologię pracy. Dobór zawodu doskonale pasującego do klienta w obecnych warunkach nie ma najmniejszego sensu, a być może szeroka diagnoza predyspozycji stanie się sprawą drugorzędną, gdy zrezygnujemy z zasady dopasowania. Można też się zastanowić, czy 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?

Przedstawione w dalszej części opracowania poradnictwo kariery wydaje się być rozwiązaniem koniecznym, lecz nie doskonałym. Jest to przecież rozwiązanie kompromisowe, które z konieczności pielęgnuje tradycyjne doradztwo zawodu, będące jego niezbędnym elementem i punktem wyjścia. Kompromis ten zasadniczo podnosi efektywność i jakość usług doradczych w dobie nowych czasów. Coraz częstsze są jednak propozycje całkowitego zerwania z ideą dopasowania zawodu i środowiska pracy do zdiagnozowanej osoby. Wydaje się iż poradnictwo postmodernistyczne, rezygnujące z diagnozy i statystyki, powinno koncentrować się na obszarze wychowawczym i kształceniowym. Podejście takie stawałoby się poradnictwem życia, uczącym klienta radzenia sobie z problemami egzystencji. Rozumiane w ten sposób poradnictwo kariery to raczej odkrywanie kolejnych scenariuszy własnego życia, poprzez 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. Wyczerpywałoby ono cele ponowoczesnego poradnictwa i promowało nie informację, która jest powszechna i łatwo dostępna, ale hermeneutyczne jej wykorzystywanie, tj.: 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 oraz ukierunkowanie na innych. Budowanie kariery na takich wartościach nadaje sens życiu pomimo rynku pracy. Doradca w tym modelu poradnictwa nie jest ekspertem, nie dopasowuje, lecz umożliwia, porusza i inspiruje szerokie plany życia, wykraczając poza kontekst czy-

Fundacja EDUKA

sto zawodowy i wchodząc w sferę osobistą i rodzinną. Poszukuje w niej przy tym wartości i znaczeń, unikalnych i 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.

Brak określoności i nieprzewidywalność zjawisk społecznych wytyczają nowe rozumienie rzeczywistości, w którym po odrzuceniu scjentystycznych aspiracji do kontroli i projektowania społeczeństwa doskonałego dotychczasowe modele poradnictwa, zmierzające do pełnego szczęścia jednostki, należałoby odrzucić jako utopie zamierzchłych czasów.

Takie przeformułowanie poradnictwa zawodowego jest w istocie końcem poradnictwa zawodu, ponieważ zawód nie tylko przestaje być celem poradnictwa, ale także jego podstawowym kontekstem. W tym sensie postmodernizm oznacza koniec ery poradnictwa zawodu.

Fundacja BRAK

1.1.1. POSTMODERNIZM

Poradnictwo zawodowe w ponowoczesnych czasach poszerza obszary swojego oddziaływania. Pozostaje jednak wciąż w kontekście rynku pracy, choć życie zawodowe osiąga obecnie inny status, przyjmując szerszy kontekst rozwoju człowieka i jego praw. W tym sensie doradcy zawodowi muszą uznawać różnorodne aspekty sytuacji życiowej swoich klientów, gdzie uwarunkowania zawodowe są jedynie elementem szerszej sytuacji życiowej, a praca zawodowa jedną *z* wartości człowieka. Postmodernizm nie jest w istocie końcem poradnictwa zawodowego, lecz jedynie nowym sposobem myślenia o pracy i czynnikach warunkujących sytuację zawodową klienta. W tym sensie poradnictwo przestało być **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., 2005). Łączenie życia zawodo-

wego z aspektami życia rodzinnego i osobistego stawia coraz częściej przed doradcami w ich praktyce zawodowej wyzwania i dylematy natury moralnej. Tymczasem nasze czasy są czasami poczucia moralnej ambiwalencji (Bauman Z., 1996). Pozwalają one cieszyć się niespotykaną dotąd wolnością wyboru, jednocześnie wprowadzając jednostkę w stan rozdzierającej niepewności o nieznanym dotąd natężeniu. Unikanie przez doradców odniesień do autorytetów w poszanowaniu różnorodności i odmienności światopoglądów konfrontuje się często z odmiennym oczekiwaniem klientów zagubionych i niepewnych w świecie pozbawionym trwałych zasad i punktów odniesienia. W tej sytuacji doradca musi podejmować nowe role w zależności od zastanej sytuacji doradczej i życiowej swojego klienta, raz pokazując mu jedynie możliwe ścieżki rozwoju, innym razem prowadząc go wprost za rękę do celu.

Fundacja BRAK

1.1.1.1. Paradygmat dopasowania

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

Powyżej przedstawiony schemat procedury doradczej organizował od lat pracę doradców zawodowych i określał metodologię ich pracy. Doradca wyposażał się zatem, dla zrealizowania pierwszego kroku, w zestaw narzędzi diagnostycznych: kwestionariusze osobowości i preferencji zawodowych. Następnie, dla zrealizowania drugiego kroku, zbierał informacje na temat zawodów i rynku pracy, wyposażając biuro doradcze w teczki materiałami opisującymi zawody i publikacjami na temat rynku pracy. Następnie dokonywał dopasowania zawodu do zdiagnozowanych predyspozycji na podstawie wybranego klucza, który został zbudowany na podstawie wyników szerokich badań empirycznych (np. badania J. Hollanda i wynikająca z nich propozycja typów osobowości zawodowych).

Opisany model poradnictwa dominował przez długi czas przynajmniej z kilku powodów. Po pierwsze, obiektywna i naukowa 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 i podmiotów gospodarczych. W uporządkowanej rzeczywistości zawód i przez niego wyznaczone środowisko pracy było konstrukcją w miarę stałą i przewidywalną. Podobnie psychometria, która w tym czasie dynamicznie się rozwijała, dawała bezpieczne wrażenie zrozumienia oraz możliwości zliczenia czynników osobowości w kontekście aktywności zawodowej. Dlatego też akt dopasowania musiał być czynnością gwarantującą doradcy i klientowi niezaprzeczalną euforię poznawczą. Ta przyjemność poznawcza jest obecnie obok argumentów natury organizacyjnej (wyposażenie pracowni doradczych), podstawową przyczyną kontynuowania poradnictwa tradycyjnego, pomimo jego niskiej skuteczności.

Weryfikacja tej metody nastąpiła w związku ze zmieniającymi się realiami 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, ponieważ 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 podważały samą ideę dopasowania.

Obecnie trudno mówić o zawodzie z dwóch powodów. Po pierwsze, nie opisuje on środowiska pracy, gdyż w każdej firmie, w każdym realizowanym projekcie, zbiór zadań, czynności i zależności wyznaczany jest odmiennie; po drugie natomiast, zawód nie opisuje pracownika poprzez wykształcenie, gdyż kryteria zawodu wyuczonego

Fundacja PRIUS

zostają zastąpione opisem faktycznych kompetencji i doświadczeń, które są niepowtarzalne.

1.1.1.2. Paradygmat kariery

Tradycyjne poradnictwo zawodowe oparte na modelu dopasowania wybrało dwie równoległe drogi przemian mające na celu zwiększenie 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, które zostały zidentyfikowane na podstawie badań i analiz teoretycznych. Przemiany te mają ogromne znaczenie w doradztwie poprzedzającym podjęcie decyzji zawodowo-edukacyjnych. Oczywiste jest, iż skuteczność kształcenia zawodowego można zwiększyć poprzez prognozowanie rynku pracy. Jednak doświadczenia praktyczne i losy absolwentów ukazują wysokie prawdopodobieństwo błędu tych prognoz, które czynionych są w duchu scjentystycznego, modernistycznego rozumienia rzeczywistości. O ile statystyka w jakimś zakresie usprawiedliwia stosowanie tej metodologii, o tyle indywidualne dramaty jednostek, z jakimi doradcy spotykają się na co dzień, przemawiają za jej krytyką skłaniając do dalszych poszukiwań skuteczniejszych narzędzi poradnictwa zawodowego.

Drugą drogą ewolucji poradnictwa tradycyjnego było zastąpienie koncepcji zawodu modelem kariery. Powszechnie zaczęto mówić o poradnictwie kariery, zmieniającym istotnie lub uzupełniającym poradnictwo oparte na modelu dopasowania. Kariera wyparła zawód, a istotą poradnictwa stało się dopasowanie i przygotowanie klienta do możliwych wymagań rynku pracy. W najogólniejszej definicji można przyjąć, iż kariera jest aktem dopasowania, nie tyle poznawczym, jak wcześniej, lecz behawioralnym aktem dopasowania się jednostki do rynku pracy. Zważywszy na ciągłą zmianę wymagań rynku pracy i niestałość zatrudnienia można przyjąć, iż kariera jest zbiorem aktów dopasowywania się na przestrzeni życia zawodowego. Istotą tej defi-

Egzemplarz bezpłatny

nicji 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 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 narzędzi i procedur pracy, zarówno dla osób dorosłych, jak i uczącej się młodzieży. Wsparcie doradcze w paradygmacie kariery zostanie zaprezentowane w metodologiach dotyczących:

- Indywidualnych Planów Działań (IPD) dla osób zagrożonych bezrobociem;
- Poradnictwa Kariery dla młodzieży;
- Poradnictwa Interdyscyplinarnego dla osób pracujących, godzących życie zawodowe i rodzinne.

Fundacja PFKK

1.1.2. NOWE WARTOŚCI RYNKU PRACY

Przemiany poradnictwa zawodowego zachodzą równolegle do zmian kulturowych i światopoglądowych. Można zatem stwierdzić, iż poradnictwo zawodowe jako dziedzina wsparcia rozwoju człowieka, w szczególnym aspekcie jego aktywności, jakim jest życie zawodowe, zawsze pozostawać będzie w kontekście ogólniejszych idei i wartości zmieniających rzeczywistość społeczną. W ostatnich latach należy wymienić trzy kluczowe konteksty aksjologiczne, będące najważniejszym katalizatorem przemian w filozofii i metodologii poradnictwa zawodowego. Charakteryzują one obecnie w znacznej mierze wyzwania nowoczesnych społeczeństw zintegrowanej Europy, które nie muszą już walczyć o materialne podstawy egzystencji, mając za sobą widmo bezrobocia i nierówności społecznej w sensie ekonomicznym. Kontekstami tymi są równość płci i działalność feministyczna, związana z ujęciem geenderowym, całożyciowy rozwój wyrażony w idei *lifelong* oraz równoważenie życia zawodowego i osobistego, opisane w kon-

tekście popularnej dychotomii *work life*. Te anglojęzyczne określenia stanowią dziś w praktyce doradczej dość czytelne i wyraziste „drogowskazy", ukazujące ambitnym doradcom perspektywy rozwoju usług, a ich klientom zupełnie nowe obszary i potrzeby wsparcia doradczego.

1.1.2.1. Kontekst *gender* – równość

Zagadnienie równości związane jest ze znanymi priorytetami rynku pracy, takimi jak: równość szans, przeciwdziałanie dyskryminacji czy reintegracja społeczna grup marginalizowanych. Najczęściej w praktyce doradczej kontekst *gender* dotyczy społeczno-kulturowej tożsamości płci i konsekwencji, jaką wywiera ona na realia rynku pracy. Wyzwaniem dla doradców zawodowych jest zatem dyskryminacja kobiet na rynku pracy, ich nierówny dostęp do zatrudnienia, niższe wynagrodzenie, nierówne szanse na awans i rozwój zawodowy oraz trudności w godzeniu życia zawodowego i rodzinnego. Wartość równości ze względu na płeć staje się w dzisiejszych czasach celem samym w sobie profilowanych usług doradczych na rynku pracy. Natomiast pozyskanie lub zmiana zatrudnienia czy aktywizacja zawodowa, traktowane instrumentalnie, są narzędziem realizacji tych idei. Wsparcie kobiet w ich aktywności zawodowej ma realizować ideę równości, zwiększając ich szanse na rynku pracy. Z czasem filozofia genderowa oraz metody diagnozowania i niwelowania mechanizmów dyskryminacyjnych stosowane mogą być także w przeciwdziałaniu dyskryminacji na rynku pracy, które występuje w stosunku do osób niepełnosprawnych czy mniejszości narodowych lub wyznaniowych.

W ten sposób praca staje się prawem a nie celem. Jest ona 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 pra-

Egzemplarz bezpłatny

cy. Poradnictwo zawodowe rozumiane w nowy sposób staje się orężem walki obrońców praw człowieka dyskryminowanego: więźniów, niepełnosprawnych, bezdomnych czy zamieszkujących obszary wysoko marginalizowane. W tym kontekście reorientacja zawodowa rolnika lub aktywizacja zawodowa osoby niepełnosprawnej przestaje być tylko sposobem na zmniejszenie bezrobocia, lecz staje się metodą integracji społecznej i poszanowania praw różnorodności. Poradnictwo zawodowe wykracza zatem poza typowy obszar rynku pracy, wchodząc w sferę heroicznych misji społecznych i humanistycznych.

W jakim zakresie sytuacja ta zmienia charakter pracy doradcy zawodowego? Można chyba 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 BRAK

1.1.2.2. Kontekst *lifelong* – ustawiczność

Rozwój zawodowy człowieka przez całą długość jego życia jest dziś naturalnym postulatem odpowiadającym na postindustrialną gospodarkę, wymuszającą ustawiczne dostosowanie się pracownika do nowych wymagań zmieniającego się środowiska pracy. Całożyciowe poradnictwo zawodowe wydaje się naturalnym instrumentem ustawicznego kształcenia i dostosowywania się pracownika do rynku pracy. Całożyciowość poradnictwa nie jest jednak tylko wyzwaniem ilościowym, związanym z długością okresu ordynowania wsparcia doradczego, lecz, co najważniejsze, przede wszystkim jakościowym, związanym z angażowaniem w proces doradczy nowych specjalistów i instytucji, adekwatnie do aktualnego etapu życia klienta. Odmienne metody i kompetencje doradcze są jemu potrzebne na etapie wsparcia orientacji zawodowej i edukacyjnej, od tych które występują w trakcie poszukiwania pierwszej pracy, zmiany zawodu lub reorientacji zawodowej, podejmowania ról rodzinnych i godzenia życia zawodowego z rodzinnym, a jeszcze inne w momencie poszukiwania swoich nowych ról i form aktywności na emeryturze czy rencie. W tym sensie

całożyciowe poradnictwo kariery, poprzez longitualną analizę potencjalnych problemów doradczych klienta, ukazuje spektrum poradnictwa interdyscyplinarnego. Priorytety poradnictwa całożyciowego wskazują doradcom zawodowym szerszy kontekst problemów doradczych oraz nowe znaczenie kariery, rozumianej jako odkrywanie kolejnych scenariuszy życia, w których doradca jako animator może być bardzo pomocny inspirując klienta do otwarcia na zmiany. Asystowanie klientowi przez całe życie wymaga angażowania w proces doradczy kolejnych podmiotów, takich jak: szkoły z ośrodkami kariery, uczelnie wyższe z biurami karier, urzędy pracy, organizacje pozarządowe, doradcy personalni, brokerzy finansowi, psycholodzy czy trenerzy osobiści. Znalezienie i utrzymanie zatrudnienia przestaje być kluczowym kontekstem poradnictwa całożyciowego, którego celem coraz częściej staje się satysfakcja życiowa znajdowana poza tradycyjną aktywnością zawodową, chociażby w działalności społecznej czy wolontariacie. Ekspansja poradnictwa zawodowego w nowe obszary życia klienta w konsekwencji przyjęcia paradygmatu całożyciowego i kontekstu *lifelong* poradnictwa stymuluje rozwój poradnictwa zawodowego i samych doradców. Warto jednak śledzić granicę, poza którą poradnictwo zawodu staje się poradnictwem życia.

Tylko do BFKW

1.1.2.3. Kontekst *work-life* – 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 preferencji, takich jak: równość płci czy przeciwdziałanie dyskryminacji kobiet na rynku pracy. Z tego też względu warte jest specjalnego omówienia. Zagadnienie równowagi praca - życie stało się popularne w praktyce projektowej dzięki Inicjatywie Wspólnotowej EQUAL. W ramach tego programu podjęto próbę wypracowania innowacyjnych rozwiązań doradczych uwzględniających równomiernie 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 doradcę rodzinnego. Arbitraż ten staje się polem 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 płaszczyzn w nowy, jednorodny obszar poradnictwa zrównoważonego, w którym argumenty rodzinne mogą motywować do rozwoju zawodowego, a zawodowe, adekwatnie, są w stanie zmieniać zasady funkcjonowania rodziny. Codzienne dylematy rodzica opiekującego się dzieckiem rozwiązywane są z uwzględnieniem konsekwencji w życiu zawodowym oraz rodzinnym. Z konieczności w proces rozwiązywania problemów włączani są zatem 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) oraz 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, zdiagnozowanych w ostatnio przeprowadzonych badaniach tej problematyki (Sadowska-Snarska C., 2005), stawia przed doradcą zawodowym całkowicie nowe zadania. Doradca nie ogranicza swojej usługi do wyeliminowania typowych dla klienta barier, takich jak: brak wiedzy na temat swoich predyspozycji zawodowych i rynku pracy, umiejętności poszukiwania pracy czy niskiej motywacji do podjęcia zatrudnienia. W przypadku poradnictwa zrównoważonego, godzącego aspekt zawodowy i rodzinny, celem staje się zachowanie równowagi, a nie tylko przeciwdziałanie bezrobociu.

Fundacja BHK

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 skali niespotykanej w tradycyjnym poradnictwie zawodowym. Wyzwania stojące przed doradcą zawodowym, który w swojej działalności uwzględnia 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. W tym kontekście ważna jest zagadnienie interdyscyplinarności usług doradczych, które zostanie omówione w dalszej części opracowania.

Fundacja BRKK

1.1.3. PORADNICTWO W PROCESIE ZARZĄDZANIA REGIONEM

Katalizatorem przemian metodologii usług poradnictwa zawodowego są nowe wartości i potrzeby rozwijających się społeczeństw oraz odmienne priorytety rynków pracy, w których bezrobocie przestaje być kluczowym problemem i wyzwaniem. Inicjowanie przemian metod poradnictwa poprzez określanie nowych perspektyw rozwoju społeczności oraz celów dynamicznie zmieniających się rynków pracy jest zadaniem instytucji odpowiedzialnych za kreowanie programów strategicznych. Wpisywać się one powinny w działania rynku pracy oraz realizowane projekty rozwoju zasobów ludzkich, które są finansowane ze środków Unii Europejskiej.

Instytucje wdrażające programy unijne na poziomie regionów, które są obecnie kluczowym instrumentem finansowania nowatorskich i eksperymentalnych metod poradnictwa zawodowego, projektują i myślą zawsze w kontekście potrzeb i celów strategicznych regionów, za które są odpowiedzialne. W tym sensie proces przemiany metod poradnictwa zawodowego związany jest ze wspieraniem rozwoju regionu, a w szczególności z zarządzaniem zasobami ludzkimi regionu.

Zarządzanie rozwojem regionalnym jest procesem analogicznym do zarządzania przedsiębiorstwem. Można założyć, iż realizacja pro-

cesu zarządzania rozwojem regionu dokonuje się poprzez cztery podstawowe funkcje, charakterystyczne dla zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa, czyli planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie (Kordiasz M., 2000). Funkcje te są skierowane na zasoby lokalne (ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne) i mają na celu identyfikację szans i możliwości oraz potencjalnych zagrożeń rozwoju regionu oraz oddziaływanie na nie, w celu tworzenia warunków stymulujących wykorzystanie zidentyfikowanych szans i ograniczających zdiagnozowane zagrożenia.

Wśród wymienionych zasobów regionu, które podlegają procesom zarządzania, szczególnie interesujące z punktu widzenia doradcy są zasoby ludzkie i informacyjne, gdyż właśnie one podlegają regulacjom między innymi przez usługi poradnictwa zawodowego, które rozumiane jest jako podstawowe (obok szkoleń) narzędzie stymulowania i kierowania rozwojem zasobów ludzkich w regionie. Należy także uznać, iż system poradnictwa zawodowego, realizujący usługi informacji zawodowej zgodnie z priorytetami rozwoju społeczeństwa informacyjnego, jest bezpośrednio związany z tworzeniem i rozwojem zasobów informacyjnych w regionie. Tworzenie systemu poradnictwa zawodowego na bazie partnerstwa lokalnego, angażującego różnorodne instytucje rynku pracy oraz jednostki samorządowe, oświatowe i pozarządowe przyczynia się istotnie to podnoszenia jakości i zakresu zasobów informacyjnych. Warto zastanowić się zatem, czy właśnie do tego rodzaju zasobów nie należy zaliczać, tak ważnego w najnowocześniejszych teoriach zarządzania regionalnego, potencjału relacyjnego regionu (pomiędzy ludźmi, instytucjami, projektami).

Analizując rolę rozwoju zasobów ludzkich w procesie zarządzania regionalnego, nie sposób pominąć kwestii przemian, jakie w ostatnich latach zaszły w teoretycznym i praktycznym podejściu specjalistów do zarządzania regionem (Fic M., 2000). Chodzi tu o przewartościowanie metod, a nawet paradygmatu stymulowania rozwoju regionu, który należy traktować jako system względnie autonomiczny, otwarty na warunki zewnętrzne. Można więc przyjąć dwie orientacje w stymulowaniu rozwoju regionu, a mianowicie poprzez:

- interwencje zewnętrzne w postaci dotacji inwestycyjnych, finansowania zewnętrznego, wdrażania nowoczesnych technologii i rozwiązań spoza regionu (model taki leżał u podstaw

działań interwencyjnych i inwestycyjnych mających na celu wyrównywania szans poszczególnych regionów);
- wykorzystywanie i budowanie potencjału wewnętrznego regionu i jego „oddolne" stymulowanie, z wykorzystaniem jego endogenicznych zasobów.

Różnica pomiędzy tymi orientacjami jest zasadnicza dla kwestii rozwoju zasobów ludzkich w regionie. Oczywiste jest bowiem, iż rola zasobów ludzkich w polityce wyrównywania dysproporcji w poziomie rozwoju regionu poprzez dystrybucje środków międzyregionalnych (krajowych, wspólnotowych) ma duże większe znaczenie niż w polityce wyrównywania potencjałów rozwojowych regionu poprzez stymulowanie ich endogenicznych zasobów. W podejściu drugim natomiast działania są bezpośrednio i priorytetowo skierowane na rozwój zasobów ludzkich oraz budowanie struktur społecznych i instytucjonalnych optymalnie wykorzystujących te zasoby (Plawgo B., 2005).

Zważywszy zatem na fakt, iż polityka wspierania rozwoju regionów zmierza w kierunku wyrównywania endogenicznych potencjałów rozwojowych poszczególnych obszarów, poprzez wzmacnianie i rozwój ich zasobów oraz tworzenie struktur i relacji tworzących efekt synergicznego ich wzmocnienia możemy twierdzić, iż rola rozwoju zasobów ludzkich i tworzenia regionalnego systemu poradnictwa nie była nigdy tak ważna w zarządzaniu rozwojem regionalnym jak obecnie, a także w najbliższym okresie planowania i realizowania programów prorozwojowych.

Powyższa analiza wskazuje zatem na ścisły związek pomiędzy procesem zarządzania rozwojem regionalnym, realizowanym według najnowszych trendów, a procesem stymulowania rozwoju zasobów ludzkich w regionie oraz tworzenia układów relacyjnych i partnerskich w ramach istniejących zasobów isntytucjonalnych i informacyjnych. Zrozumiałe jest zatem, iż podstawowe narzędzie zarządzania rozwojem zasobów ludzkich, którym jak już wspomniano obok szkoleń, jest poradnictwo zawodowe może zmieniać się pod wpływem tego zarządzania, dostosowując się do jego kierunków i priorytetów. Dalsza część pracy, poświęcona jest zatem zbadaniu i ocenie tych przeobrażeń.

Instytucje realizujące projekty przedakcesyjne, organizując poradnictwo zawodowe dla osób bezrobotnych, spotkały się na wstępie

Fundacja PARK

swoich prac z dużym utrudnieniem. Otóż wytyczne instytucji kontraktujących i nadzorujących projekty w zasadzie uniemożliwiły wykonawcom zatrudnienie w projektach fachowego i doświadczonego personelu doradczego zatrudnionego w powiatowych urzędach pracy. Konieczność przełamania tej zaskakującej bariery okazała się impulsem do tworzenia odrębnego systemu poradnictwa, a także rozwoju zawodowego doradców, działających poza urzędami pracy. Z perspektywy czasu można sądzić, iż bariera ta okazała się zbawienna dla systemu poradnictwa w regionie, gdyż przyczyniła się do powstania niezależnych kadr doradczych, mogących sprostać projektom poradnictwa dla beneficjentów niebędących klientami urzędów pracy. Zaliczyć do nich możemy chociażby osoby pracujące, które są zagrożone bezrobociem w wyniku procesów restrukturyzacyjnych przemysłu i rolnictwa. O ile więc do realizacji projektów Phare, które skierowane były do osób bezrobotnych, wystarczała kadra urzędów pracy, o tyle przy realizacji projektów strukturalnych ZPORR, region mógłby odczuć brak odpowiednio wykwalifikowanych i doświadczonych doradców zawodowych.

Zespół doradców zawodowych w regionie związany z instytucjami pozarządowymi realizującymi programy strukturalne nie tylko więc wspiera działania urzędów pracy, poprzez realizację równoległych programów dla osób bezrobotnych, lecz co najważniejsze, uzupełnia ich działania o usługi skierowane do osób pracujących i uczących się. Tworzy tym samym nową jakość poradnictwa zawodowego związanego z reorientacją zawodową i planowaniem kariery.

FUNDEC BELK

1.1.3.1. Wpływ zarządzania na system i metodę poradnictwa

Analizując wskazane wyżej zależności, warto zwrócić uwagę na doświadczenia i dobre praktyki województwa podlaskiego w zakresie inicjowania i moderowania przemian metodologii poradnictwa zawodowego. Związane są one z realizowanymi na Podlasiu projektami dotyczącymi rozwoju zasobów ludzkich przez instytucje pozarządowe i uczelnie wyższe w ramach programu Rozwoju Zasobów Ludzkich Phare SSG w latach 2002-2005.

W województwie podlaskim powstawała w tych latach oryginalna struktura poradnictwa wykraczająca poza tradycyjny model zintegrowanego poradnictwa zawodowego, bazujący na zasobach Ministerstwa Edukacji Narodowej oraz Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej. Dotychczasowe działania związane z budową systemu poradnictwa zawodowego koncentrowały się głównie na urzędach pracy i poradniach psychologiczno-pedagogicznych, które stanowią ubogą infrastrukturę instytucji realizujących zadania poradnictwa zawodowego dla młodzieży i dorosłych. Analiza ta jest zatem pretekstem do opisania alternatywnego systemu poradnictwa zawodowego, którego powstanie weryfikuje dotychczasowy model zintegrowanego poradnictwa, akcentując znaczenie zasobów doradczych finansowanych przez instytucje pozarządowe. Można wykazać, iż projekty przedakcesyjne i strukturalne realizowane przez Wyższą Szkołę Administracji Publicznej w Białymstoku (WSAP) oraz Białostocką Fundację Kształcenia Kadr (BFKK) nie tylko tworzą poprzez odrębne finansowanie niezależne zasoby poradnictwa zawodowego, lecz, co najważniejsze, poprzez swoje działania przyczyniają się do budowania trwałej struktury poradnictwa zawodowego w regionie. Charakteryzuje się ona własnym, wyjątkowym standardem usług. Warto zastanowić się, na ile źródło finansowania tej struktury, czyli jej zależność od priorytetów programów pomocowych ukierunkowanych na rozwój regionalny, wpływa na formę poradnictwa i charakter świadczonych usług.

Biblioteka BFKK

Centra Aktywizacji Rozwoju CAR w oparciu o starostwa powiatowe

Przygotowując się do złożenia wniosków o dofinansowanie projektów w ramach ZPORR, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr przeprowadziła analizę warunków wykonalności usług szkoleniowych i doradczych w ramach działań 2.3 „Reorientacja zawodowa osób odchodzących z rolnictwa” oraz 2.4 „Reorientacja zawodowa osób zagrożonych procesami restrukturyzacyjnymi”. Najtrudniejszym elementem w realizacji projektów o skali regionalnej, obejmującej wszystkie powiaty województwa podlaskiego, okazała się rekrutacja satysfakcjonującej wielkości grupy uprawnionych beneficjentów. Działania w ramach planowanych projektów skierowane były bowiem do rolników i domowni-

ków na obszarach wiejskich zamierzających odejść z rolnictwa i znaleźć pracę w nowym zawodzie lub osób pracujących, zagrożonych bezrobociem. Wieloletnie doświadczenia BFKK wskazywały, iż rekrutacja odpowiedniej liczby uczestników będzie zadaniem trudnym, a co za tym idzie czynnikiem krytycznym powodzenia projektu. Z drugiej zaś strony, o jego efektywności będzie stanowić również trafność zaoferowanych szkoleń, czyli ich zgodność z realiami lokalnych rynków pracy. Tymczasem nie istniały wartościowe analizy dotyczące uwarunkowań rynków pracy na poziomie powiatów. W związku z powyższym BFKK podjęła się zadania stworzenia lokalnych partnerstw ze starostwami powiatowymi na rzecz pozyskiwania i efektywnego wydatkowania na terenie powiatów środków pomocowych przeznaczonych na rozwój zasobów ludzkich. Z czasem idea tych partnerstw po konsultacjach z przedstawicielami samorządów terytorialnych przeobraziła się w koncepcję **Centrum Aktywizacji Rozwoju**. Utworzone zostały one we wszystkich 14 powiatach w ramach partnerstwa BFKK, Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży oraz poszczególnych starostów. W ten sposób BFKK zainicjowała i podpisała czternaście umów partnerskich na tworzenie ośrodków CAR. Zorientowane są one obecnie na aktywizację rozwoju lokalnego i regionalnego poprzez współpracę merytoryczną instytucji pozarządowych, uczelni wyższych i jednostek samorządu terytorialnego, zaangażowanych statutowo w planowanie i realizowanie rozwoju lokalnego na poziomie powiatu. Utworzone CAR-y stały się podstawą imponującego konsorcjum, na rzecz realizacji kompleksowego projektu reorientacji zawodowej dla rolników, złożonego przez BFKK na konkurs ogłoszony przez Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku w ramach pierwszego konkursu ZPORR. Przedsięwzięcie to okazało się sukcesem w skali kraju, przy zanotowanym niewielkim zainteresowaniu organizacji pozarządowych wsparciem trudnego procesu reorientacji zawodowej rolników. Konsorcjum instytucji szkoleniowej, posiadającej duże doświadczenie w zarządzaniu projektami, z uczelnią wyższą oraz samorządami terytorialnymi, posiadającymi najlepsza orientację o sytuacji w powiatach, gwarantowało powodzenie projektu. Należy uznać, iż połączenie sił 16 podmiotów zaangażowanych w realizację projektu z dużym prawdopodobieństwem przyczyniło się do efektywnych działań promocyjnych i rekrutacyjnych na terenie gmin

Tylko do użytku

wiejskich. Partnerstwo z samorządami terytorialnymi miało istotne znaczenie także w kontekście efektywności działań szkoleniowych projektu. Gwarantuje bowiem komplementarność działań 2.3 z pracami powiatu i projektami inwestycyjnymi realizowanymi w ramach działania 3.1 ZPORR Rozwój obszarów wiejskich.

Centra Aktywizacji Rozwoju są obecnie trwałą strukturą instytucjonalną, która przetrwała okres finansowania, w ramach złożonego wniosku do ZPORR i nadal wypełnia swoje funkcje. Opracowany model ośrodka CAR zakłada bowiem możliwość okresowego finansowania działań CAR poprzez projekty realizowane z jego udziałem. Silna struktura CAR przyczynia się do efektywnego pozyskiwania środków z funduszy strukturalnych, które bezpośrednio finansują jej bieżąca działalność. Zasady podpisanych porozumień gwarantują też podstawową działalność CAR w okresach niefinansowanych przez projekty. Dlatego też warto przedstawić model funkcjonowania CAR jako trwałej struktury wpisującej się doskonale w zadania i cele statutowe instytucji tworzących partnerstwo, prowadząc tym samym do synergii ich zasobów i wysiłków na rzecz rozwoju lokalnego.

Funkcje, jakie pełni Centrum Aktywizacji Rozwoju komplementarnie wpisują się w realizowane zadania samorządów powiatowych oraz cele projektodawców w zakresie rozwoju lokalnego. Struktura CAR bazująca na powiatowych zespołach ekspertów złożonych z przedstawiciela BFKK oraz pracownika starostwa powiatowego jest gwarantem logicznie zintegrowanych działań w obszarze wdrażania ZPORR i PO KL. Przygotowano cztery modele działania Centrum Aktywizacji Rozwoju, spełniające powyższe priorytety.

W pierwszym modelu CAR pełni funkcję **Biura Szkoleń**, czyli punktu informacyjnego o aktualnej ofercie szkoleniowej projektów realizowanych na terenie powiatu i całego województwa. Osoby indywidualne oraz firmy zainteresowane wzięciem udziału w szkoleniach lub kursach związanych z rozwojem zasobów ludzkich mogą w CAR uzyskać aktualną informację na temat oferty szkoleniowej i zasad uczestnictwa w projektach szkoleniowych realizowanych na ternie powiatu. Podobnie instytucje realizujące projekty szkoleniowe mogą przekazać do CAR swoją ofertę szkoleniową. Partnerzy porozumienia prowadzą systematyczny monitoring oferty szkoleniowej na terenie województwa.

W ramach kolejnego modelu CAR pełni funkcję **Biura Rekrutacji**, czyli punktów rekrutacyjnych do projektów realizowanych na terenie powiatu. Funkcja ta uzupełnia działania CAR w ramach Biura Szkoleń, gdyż beneficjent po uzyskaniu informacji na temat oferty szkoleniowej i zasad uczestnictwa w szkoleniach może aplikować do wybranego projektu. Oferta szkoleniowa powinna uwzględniać efekty rozwoju lokalnego związanego z rozwojem lokalnej infrastruktury oraz miejscami pracy generowanymi przez związane z nią inwestycje. Integrowanie rozwoju zasobów ludzkich z rozwojem lokalnym jest podstawowym priorytetem wspólnych działań rekrutacyjnych w regionie.

W trzecim modelu funkcjonowania CAR jako **Biuro Doradztwa** pełni funkcję ośrodka doradczego dla osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem w formie indywidualnego poradnictwa zawodowego. Doradca zawodowy realizuje w CAR profesjonalne usługi reorientacji i poradnictwa zawodowego w ramach realizowanych projektów. Podobnie CAR pełni funkcję ośrodka doradczego w zakresie promocji przedsiębiorczości i wsparcia lokalnego biznesu. Doradca biznesu realizuje w CAR usługi związane ze wsparciem osób zamierzających założyć własną działalność gospodarczą oraz firm z sektora MSP, które planują inwestycje lub rozwój zasobów ludzkich w firmie.

W ramach modelu: **Biuro Rozwoju Lokalnego** CAR pełni funkcję integrującą opisane wyżej trzy modele. Należy ją rozumieć jako funkcję informacyjną o wszystkich działaniach związanych z wdrażaniem programów strukturalnych i rozwojem lokalnym. Z jednej strony chodzi o komplementarność działań poszczególnych podmiotów zaangażowanych w rozwój lokalny. Począwszy od indywidualnej osoby poszukującej pracy lub zmieniającej zawód poprzez firmy generujące nowe miejsca pracy w ramach nowych inwestycji, po rozwój infrastruktury lokalnej, która generuje nowe obszary działalności gospodarczej i miejsca pracy. Zrozumiałe jest, iż starania tych wszystkich podmiotów powinny się nawzajem wspierać poprzez wspólną świadomość priorytetów i kierunków rozwoju lokalnego. Tę świadomość może budować Centrum Aktywizacji Rozwoju współpracujące z samorządem terytorialnym poprzez opracowywanie i rozpowszechnianie informacji na temat możliwości rozwojowych w regionie i kierunków podjętych działań. Na tym polegać ma funkcja aktywizowania rozwoju w regionie, ro-

Fundacja BRIDGE

zumiana jako wartość dodana, będąca efektem lokalnej współpracy i synergii wysiłków podmiotów działających w ramach CAR.

Ostatni z przedstawionych wyżej złożony modeli CAR wykracza oczywiście poza strukturę poradnictwa zawodowego. Jest jednak mocnym szkieletem instytucjonalnym niezbędnym do trwałego umiejscowienia w powiatach zespołów doradczych, które świadczą usługi poradnictwa zawodowego w ramach realizowanych projektów. Zespoły eksperckie złożone z doradcy zawodowego i pracownika starostwa tworzą nowy obszar działań doradcy zawodowego, poszerzony o zagadnienia związane z realizacją programów operacyjnych przygotowanych przez powiaty. W ten sposób doradcy zawodowi biorą czynny udział w zarządzaniu rozwojem lokalnym oraz są świadomi jego kierunku i co powinno przełożyć się na jakość świadczonych przez nich usług informacji zawodowej, reorientacji oraz pośrednictwa pracy. Z drugiej strony, świadczenie usług poradnictwa pod wspólnym szyldem CAR stawia wymóg ich standaryzacji i zarządzania jakością poradnictwa zawodowego realizowanego na terenie CAR.

Sieć CAR, rozumiana jako instytucjonalny fundament tworzonej właśnie struktury poradnictwa zawodowego, niezależna finansowo od sektora oświatowego i urzędów pracy, jest dobrym przykładem na to, w jaki sposób proces zarządzania rozwojem regionalnym może przyczynić się do stworzenia trwałego i alternatywnego systemu poradnictwa zawodowego w regionie.

Fundacja BFKK

Powiatowe zespoły doradców zawodowych CAR

Sieć instytucjonalna niewypełniona treścią, czyli zasobami ludzkimi i informacyjnymi, jest jedynie teoretyczną abstrakcją niezdolną do wywierania realnego wpływu na region. Dlatego tak ważne jest stworzenie na potrzeby tej sieci zespołu dyspozycyjnych specjalistów oraz niezbędnego zaplecza merytorycznego i narzędziowegouniemożliwia świadczenia wysokiej jakości usług na rzecz procesu zarządzania rozwojem regionu. Działania BFKK i WSAP koncentrowały się zatem na budowie lokalnych zespołów złożonych z doradców zawodowych i pracowników urzędów powiatowych. Następnie wyposażeniu doradców w jednolitą metodologię i narzędzia pracy doradczej, a urzędników w niezbędną wiedzę teoretyczną i praktyczną związaną z zarzą-

dzaniem rozwojem lokalnym. W wyniku tych działań w każdym powiecie województwa podlaskiego utworzona została grupa doradców zawodowych, której liczebność ściśle uzależniona jest od wielkości powiatu i zakresu planowanych zadań doradczych w aktualnie realizowanych projektach, z których finansowana jest ich praca.

Powiatowe zespoły doradców zawodowych ściśle współpracują z urzędnikami oddelegowanymi przez starostwa do pracy w Centrum Aktywizacji Rozwoju oraz innymi specjalistami zatrudnionymi w instytucjach rynku pracy (doradcy powiatowych urzędów pracy, centrów wspierania biznesu, poradni psychologiczno-pedagogicznych itp.). Model ten, zakładający współpracę wielu ekspertów na terenie każdego powiatu, optymalnie realizuje paradygmat zarządzania rozwojem regionalnym w oparciu o potencjał relacyjny zasobów ludzkich i informacyjnych regionu. Zespół doradców zawodowych przygotowany formalnie i merytorycznie do pracy w partnerstwie w ramach CAR jest zdolny do wykonania poradnictwa zawodowego nie tylko w aktualnie realizowanych projektach, ale wszystkich innych, chociażby w ramach ZPORR, które będą zawierać komponent usługi na rzecz rozwoju zasobów ludzkich w regionie.

Fundacja BFKK

Ośrodki kariery w oparciu o szkoły ponadgimnazjalne

Kolejnym przykładem wpływu procesu zarządzania rozwojem regionalnym na system poradnictwa zawodowego w regionie jest projekt: Multiwitamina na Bezrobocie. Zrealizowany był on przez WSAP w ramach dotacji Phare RZL 2002. Projekt ten, prezentowany w dalszej części opracowania pod nazwą **ośrodki kariery**, miał na celu stworzenie sieci akredytowanych ośrodków poradnictwa kariery w szkołach ponadgimnazjalnych na terenie województwa podlaskiego. W ramach projektu przeszkolone zostały osoby zatrudnione w szkołach publicznych z zakresie zakładania i prowadzenia ośrodka kariery zgodnie z przyjętymi standardami. Spośród 100 szkół zgłoszonych do programu, w 60 ośrodkach kariery przeprowadzona akredytacja wypadła pozytywnie. Audyt dotyczył przestrzegania opracowanych przez WSAP i BFKK procedur jakości dotyczących standardów usług poradnictwa kariery. Wymagania te zostały opublikowane i promowane w ramach projektu (Skarzyński M., 2005).

Sieć akredytowanych i wyposażonych w metodologię pracy (standardy) ośrodków odpowiada na potrzeby sygnalizowane przez doradców zawodowych pracujących lub planujących pracę w sektorze oświaty. Z jednej strony można zauważyć zapotrzebowanie na wiedzę i narzędzia niezbędne do prowadzenia usług poradnictwa zawodowego w szkołach, które nie są przygotowane do pełnienia tych funkcji. Szkoły nie posiadają wystarczającego zaplecza do prowadzenia usług poradnictwa, a zdecydowany monopol w tej dziedzinie w sektorze oświaty posiadają poradnie psychologiczno-pedagogiczne. Brak jest nie tylko niezbędnych do diagnozy predyspozycji zawodowych testów lub kwestionariuszy, ale także dostępu do informacji zawodowej i aktualnych opisów zawodów. Doradcy zawodowi, próbujący doradzać w szkołach na ogół bazują na intuicji i samodzielnie opracowanych kwestionariuszach i konspektach zajęć. Projekt wyposażający szkolnych doradców kariery w niezbędną wiedzę teoretyczną i umiejętności praktyczne, łącznie ze standardowymi narzędziami pracy, zaspokaja bezpośrednio te potrzeby.

Opisane przedsięwzięcie jest przykładem bezpośredniego wpływu procesu zarządzania rozwojem regionalnym na system poradnictwa zawodowego w województwie podlaskim. W procesie zarządzania wyraźnie zidentyfikowano zasoby ludzkie i instytucjonalne odpowiedzialne w przyszłości za rozwój zasobów ludzkich w regionie. Tworząc trwałe efekty inicjatyw instytucji rynku pracy na rzecz przeciwdziałania bezrobociu młodzieży, w istocie tworzy się trwałe instrumenty wdrażania programów strukturalnych na rzecz wybranej grupy docelowej. Jeżeli zatem przyjęliśmy, iż realizowanie programów z zakresu RZL jest narzędziem zarządzania rozwojem regionalnym, to możemy twierdzić, iż tworzenie trwałego sytemu ośrodków doradczych w szkole jest etapem zarządzania regionalnego. W ten sposób proces zarządzania rozwojem regionalnym, poprzez projekt tworzenia struktury organizacyjnej i rozwoju zasobów ludzkich na rzecz tej struktury bezpośrednio wpływa i przyczynia się do powstania systemu poradnictwa zawodowego w regionie. Należy podkreślić, że system ten choć oparty na publicznych szkołach ponadgimnazjalnych, w zasadzie jest alternatywny wobec omawianego wcześniej modelu zintegrowanego systemu poradnictwa. Związane jest to z tym, że uzupełnia, a nawet wyręcza niesprawne finansowo działanie szkolnych doradców zawodowych, sys-

Fundacja Rozwoju

temem akredytowanych i wspieranych przez niepubliczną szkołę wyższą doradców kariery, którzy działają na terenie szkoły.

Regionalne Porozumienie na Rzecz Rozwoju Poradnictwa Zawodowego

Jak pokazują dwa wcześniejsze przykłady, zarządzanie rozwojem regionalnym poprzez wdrażanie projektów realizujących priorytety programów operacyjnych leżących u podstaw tego rozwoju, przyczynia się do budowania trwałego systemu, który jest niezależny i alternatywny wobec modelu publicznego systemu poradnictwa zawodowego w regionie. Kolejny przykład przedstawia inicjatywę WSAP i BFKK zmierzającą do zbudowania zintegrowanego systemu poradnictwa, łączącego opisanych wcześniej doradców Phare i CAR oraz akredytowanych doradców kariery.

Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Białymstoku przy współpracy z BFKK, działając pod patronatem Podlaskiego Kuratora Oświaty, zorganizowała 30 marca 2004 roku konferencję na temat: „Rozwój Orientacji i Poradnictwa Zawodowego w Systemie Edukacji". Celem konferencji było zaprezentowanie aktualnego stanu poradnictwa zawodowego w oświacie na podstawie analizy obowiązujących przepisów i przeprowadzonych działań prze instytucje odpowiedzialne za rozwój poradnictwa zawodowego w kraju. Z drugiej strony, konferencja stała się okazją do zaprezentowania lokalnych doświadczeń w zakresie poradnictwa zawodowego dla młodzieży uczącej się i poszukującej pracy. Konfrontacja stanu faktycznego, obowiązujących przepisów i trendów rozwojowych z regionalnymi doświadczeniami i problemami było punktem wyjścia do prezentacji idei stworzenia lokalnego partnerstwa na rzecz rozwoju poradnictwa zawodowego, której efektem jest Regionalne Porozumienie na Rzecz Rozwoju Poradnictwa Zawodowego oraz Podlaskie Forum Poradnictwa kariery powołane w czerwcu 2006 roku.

Porozumienie to zrzesza dziś ponad 140 członków, w tym przedstawicieli urzędów pracy, szkół ponadgimnazjalnych, wyższych uczelni i instytucji pozarządowych związanych z rynkiem pracy i poradnictwem zawodowym. Co najważniejsze ma ono charakter regionalny,

Fundacja BFKK

gdyż reprezentowane są w nim wszystkie powiaty województwa podlaskiego. Należy podkreślić, iż od momentu powołania Porozumienia na terenie województwa podlaskiego z inicjatywy WSAP i BFKK powstały dwie struktury poradnictwa CAR oraz ośrodków kariery, obejmujące blisko 50 doradców, niezwiązanych z tradycyjnym systemem poradnictwa zawodowego realizowanego w ramach urzędów pracy. W tym samym czasie studia podyplomowe WSAP z zakresu reorientacji i poradnictwa zawodowego ukończyło około 100 osób z terenu województwa podlaskiego. Świadczy to o tym, że idea Regionalnego Porozumienia na Rzecz Rozwoju Zawodowego jest wciąż aktualna, a doradztwo zawodowe nadal rozwija się w aspekcie systemowym i metodologicznym. Dużym wyzwaniem stojącym obecnie przed Porozumieniem jest zintegrowanie standardów usług poradnictwa zawodowego dla dorosłych i poradnictwa kariery dla młodzieży w jeden logiczny i konsekwentny system poradnictwa.

Powyższe przykłady tworzenia trwałych struktur poradnictwa, tj.: powiatowych zespołów doradczych CAR na potrzeby Phare, ZPORR i PO KL oraz doradców kariery w ramach akredytowanych ośrodków kariery w szkołach ponadgimnazjalnych dowodzą, iż priorytety rozwoju regionalnego realizowane w ramach projektów z zakresu RZL wpływają bezpośrednio na aktywowanie i usystematyzowanie środowiska doradców zawodowych w regionie. Efektem tego jest stworzenie alternatywnego względem sektora oświatowego i urzędów pracy systemu poradnictwa zawodowego w województwie podlaskim.

Warto zastanowić się jednak, na ile źródło finansowania i priorytety związane z realizowanymi projektami wpływają na formę świadczonych w opisanym systemie usług i perspektywy rozwoju roli doradcy zawodowego. Można sądzić, iż poradnictwo zawodowe podporządkowane procesom zarządzania rozwojem regionalnym, będące jego instrumentem, może istotnie różnić się od tradycyjnego, niezwiązanego bezpośrednio z procedurami i priorytetami projektowymi.

Dlatego też longitualnej analizie zostanie poddana usługa poradnictwa zawodowego, doskonalonego w ramach kolejnych edycji Phare SSG RZL w województwie podlaskim. Tworzona jest ona po części w odpowiedzi na wytyczne i nowe wymagania instytucji kontraktujących i nadzorujących kolejne projekty. Warto podkreślić, iż zmiany metody poradnictwa zmierzały tych latach w stałym ściśle określonym kierun-

Fundacja PHU

ku, jakim jest model poradnictwa kariery. Można wyraźnie zauważyć dwie tendencje tych zmian:

- po pierwsze, zmieniające się wytyczne dotyczące sposobu rozliczania dni doradczych w projektach skłaniają do przełożenia akcentu usługi doradczej z funkcji informacyjnej i kwalifikacyjnej na szkoleniową w bezpośredniej relacji z zakwalifikowanym klientem projektu z wyłączeniem z obszaru poradnictwa osób poszukujących informacji ogólnej o projekcie;
- po drugie, rosnące wymagania wobec jakości usługi poradnictwa oraz ilości realnej pracy doradczej przeznaczonej na jednego beneficjenta skłaniają do wzbogacenia metodologii doradczej o dodatkowe narzędzia diagnostyczno-doradcze oraz konieczność stosowania formuły poradnictwa grupowego.

Obie tendencje, powodujące zwiększenie roli szkoleniowej poradnictwa, w stosunku do roli informacyjnej i kwalifikacyjnej oraz zwiększenie liczby godzin pracy doradczej z poszczególnym klientem, ukierunkowuje poradnictwo zawodowe na realizację modelu poradnictwa kariery.

Fundacja BRK

Model poradnictwa w Phare SSG RZL 2000

W pierwszej edycji Phare SSG RZL 2000 poradnictwo zawodowe musiało pełnić specyficzną funkcję, związaną z badawczym i nowatorskim charakterem pierwszej edycji programu. Osoby bezrobotne i zagrożone bezrobociem nie posiadały jeszcze doświadczeń związanych z udziałem w tego typu projektach, a świadomość wśród bezrobotnych dotycząca konieczności reorientacji zawodowej i roli projektów szkoleniowych była bardzo niska. W związku z tym pierwszy kontakt beneficjenta z projektem musiał mieć charakter informacyjno-kwalifikacyjny. Doradca zawodowy pracujący w powiecie musiał w większości przypadków udzielać szczegółowych informacji dotyczących zasad uczestnictwa w projekcie i korzyści z tym związanych. Po wstępnej weryfikacji potrzeb doradca umawiał się z każdą zainteresowaną osobą na spotkanie indywidualne, na którym diagnozował predyspozycje zawodowe klienta i weryfikował, czy są one zgodne z kryteriami kwalifikacyjnymi na dostępne szkolenia. Zgodność w tym zakresie była podstawą wyboru szkolenia i zakwalifikowania do udziału

w projekcie. W związku z tą szczególną alokacją zasobów poradnictwa zawodowego, w której większa ich część związana była z procedurami informacji i rejestracji dla wszystkich osób zainteresowanych projektem, na zasadniczą usługę poradnictwa zawodowego pozostawało niewiele czasu. Dlatego też w ramach tej usługi doradca mógł użyć jednego narzędzia diagnostycznego w postaci kwestionariusza predyspozycji zawodowych oraz arkuszy szczegółowych kryteriów kwalifikacji na szkolenie. Usługa poradnictwa zawodowego ograniczała się w ten sposób do usługi dopasowania według paradygmatu poradnictwa tradycyjnego. Klient w wyniku godzinnej sesji poradnictwa uzyskiwał informację, które szkolenie dostępne w ofercie, najlepiej pasuje do jego zdiagnozowanych predyspozycji.

Model poradnictwa w Phare SSG RZL 2001

Istotna zmiana, jaka zaszła w metodologii poradnictwa zawodowego w ramach Phare SSG RZL 2001, związana była bezpośrednio z wdrożeniem innowacji w zakresie rekrutacji beneficjentów do projektu. Opracowano nowatorską metodę aplikacji klientów do projektu, dzięki której można było odciążyć doradców z zadań rekrutacyjno-informacyjnych i całe zasoby doradcze przeznaczyć na właściwą usługę poradnictwa zawodowego. Nie było już zatem konieczności, tak jak w poprzedniej edycji, angażowania specjalistów w realizację prostych usług w ramach dyżurów informacyjno-rejestracyjnych.

Nowatorska metoda rekrutacji oparta była na specjalnym dystrybutorze, dzięki któremu klient uzyskiwał wiedzę na temat projektu i dostępnej oferty szkoleniowej, mógł pobrać specjalny formularz aplikacyjny, a następnie wypełniony dokument złożyć w specjalnej, zamkniętej urnie stanowiącej cześć dystrybutora. Skrzynki zostały rozstawione w miejscu rekrutacji grupy docelowej – w przypadku projektów dla osób bezrobotnych były to powiatowe urzędy pracy. Doradca zawodowy, obsługujący skrzynkę w swoim powiecie, analizował wrzucone do niej formularze zgłoszeniowe, a w dalszej kolejności po wstępnej selekcji zgłoszeń zapraszał kandydatów na grupową sesję poradnictwa zawodowego, mając na uwadze zgłaszane potrzeby szkoleniowe. Kwestia dopasowania szkolenia do predyspozycji i weryfikacji wyborów stała się sprawą drugorzędną a poradnictwo zawodo-

Fundacja PEKA

we zaczęło kłaść nacisk na diagnozę i autoanalizę własnych walorów oraz kształtowanie poprzez ćwiczenia grupowe umiejętności niezbędnych w wyborze i zdobywaniu nowych zawodów.

Grupowa sesja stała się więc kolejną innowacją wprowadzoną w tej edycji programu i odpowiadała na metodologiczną potrzebę zaangażowania odbiorców poradnictwa w aktywizujące, praktyczne zajęcia grupowe. Grupowa sesja doradcza realizuje następujące założenia: aktywizuje osoby bezrobotne w sytuacjach społecznych, diagnozuje predyspozycje i preferencje zawodowe niezbędne do oceny własnych możliwości i obszarów doskonalenia w trakcie podejmowania decyzji zawodowych i edukacyjnych oraz kształci podstawowe umiejętności społeczne, takie jak: odporność na stres, negocjacje, asertywność i autoprezentacja. Indywidualne poradnictwo zawodowe zamyka proces doradczy. Doradca, bazując na efektach wielogodzinnej sesji doradczo-oceniajacej, posiadając szeroka analizę osobowościową benficjenta, interpretuje wspólnie z nim wyniki i asystuje przy tworzeniu indywidualnego planu kariery, złożonego z bezpośrednich i dalszych harmonogramów działań na rzecz szkoleń i poszukiwania pracy.

Fundacja BRIX

Model poradnictwa w Phare SSG RZL 2002

Realizując wytyczne instytucji nadzorujących projekt w ramach Phare SSG RZL 2002 poradnictwo zawodowe zostało jeszcze bardziej rozbudowane, przez co ostatecznie klient uzyska obszerniejszą i bogatszą usługę poradnictwa zawodowego. Nowością w tej edycji programu są:

- grupowa sesja poradnictwa, realizowana po szkoleniu zawodowym;
- usługa pośrednictwa pracy, realizowana w ramach indywidualnej sesji poradnictwa zamykającej udział w projekcie.

W ten sposób klient spotyka się z doradcą czterokrotnie; dwa razy w ramach sesji grupowych i dwukrotnie podczas indywidualnych spotkań. Wzrasta zatem znacznie czas pracy doradcy zawodowego statystycznie przeznaczony na jednego beneficjenta, a także liczba zastosowanych narzędzi i szczegółowych procedur.

Pierwsza grupowa sesja poradnictwa zawodowego przed szkoleniem pełni rolę kwalifikacyjnej. Jej celem jest zdiagnozowanie predys-

pozycji zawodowych uczestnika i zweryfikowanie trafności wyboru szkolenia w kontekście oferty szkoleniowej programu. Pogłębiona diagnoza kwestionariuszowa predyspozycji zawodowych, zdolności i umiejętności oraz cech osobowości istotnych w wyborze tematu szkolenia i przyszłego zawodu stała się podstawą określenia indywidualnego profilu osobowościowo-zawodowego słuchacza, przydatnego w reorientacji zawodowej i poszukiwaniu pracy.

Po sesji kwalifikacyjnej doradca zawodowy spotyka się z uczestnikami indywidualnie. W trakcie spotkania doradca wraz klientem analizują utworzone na sesji grupowej profile osobowościowo-zawodowe w kontekście indywidualnego planowania kariery.

Kolejnym etapem jest szkolenie. Po jego zakończeniu wszyscy absolwenci spotykają się z doradcą na kolejnej sesji poradnictwa grupowego. Jej celem jest podsumowanie, inwentaryzacja i analiza wiedzy, zdolności oraz doświadczeń zawodowych zdobytych w trakcie uczestnictwa w programie (w sesjach indywidualnego poradnictwa zawodowego oraz w szkoleniu zawodowym). Efekty tej pracy wpisane zostają w specjalny arkusz inwentaryzacyjny, będący podstawą ćwiczeń praktycznych w wartościowaniu ofert pracy i własnych walorów oraz w planowaniu działań na rzecz zdobywania pracy. Umiejętności zdobywane w trakcie ćwiczeń praktycznych ułatwiają uczestnikowi podejmowanie samodzielnych działań na rzecz pracy oraz właściwego doboru ofert i przygotowywania się do rozmów kwalifikacyjnych. W trakcie sesji tworzone są także własne plany działań na rzecz nowego zatrudnienia.

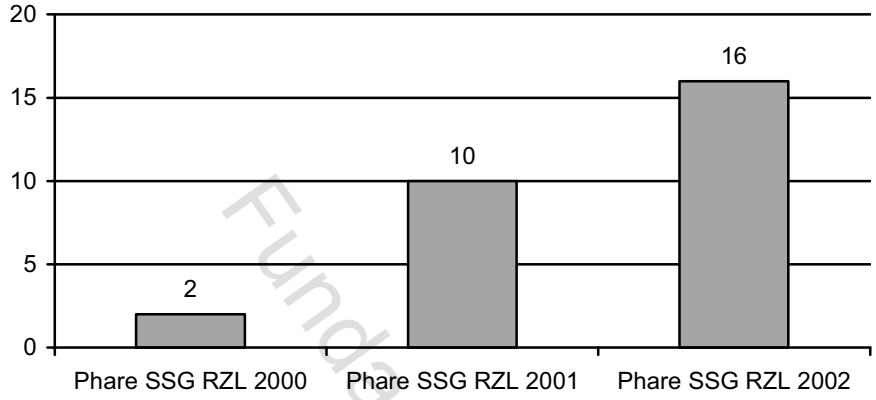
Uczestnik sesji zdobywa zatem wiedzę na temat własnych walorów zawodowych oraz praktyczne umiejętności rzetelnej oceny ofert i własnych predyspozycji, a także umiejętność planowania własnych działań. W trakcie sesji opracowywane są również arkusze działań na rzecz zatrudnienia oraz CV na potrzeby związane z usługami pośrednictwa pracy.

Ostatnim etapem usługi poradnictwa zawodowego jest usługa pośrednictwa pracy realizowana w formie sesji indywidualnej. Na spotkaniu tym doradca zawodowy wraz z klientem, absolwentem szkolenia analizuje dostępne oferty pracy w kontekście zdobytych umiejętności zawodowych. Doradca pomaga klientowi w przygotowaniu do-

Tandem Plus

kumentów aplikacyjnych, CV i życiorysu na spotkanie rekrutacyjne w sprawie konkretnej oferty pracy.

Różnice w formie poradnictwa w ramach kolejnych edycji programu przedstawiono na rysunkach 1 i 2.

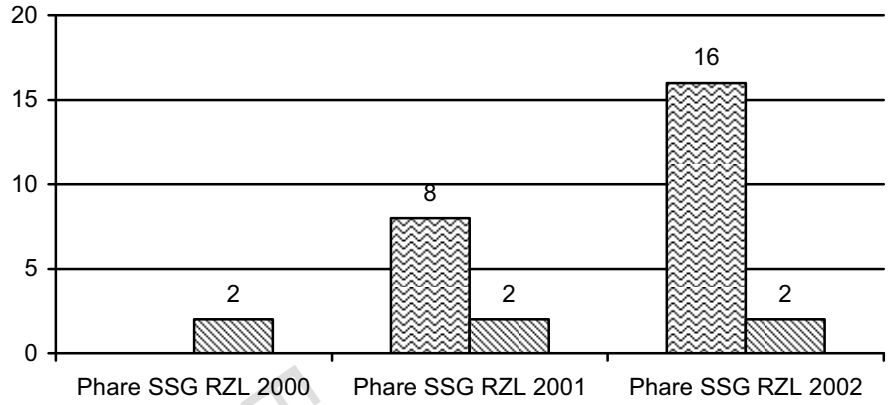


Rys. 1. Liczba standaryzowanych narzędzi doradczo-diagnostycznych wykorzystywanych w trakcie sesji poradnictwa zawodowego

Źródło: opracowanie własne.

Fundacja BEKA

Powyższe zestawienie ukazuje rozwój metodologii poradnictwa w zakresie stosowanych narzędzi i instrumentów doradczych. Szczególnie ważne okazało się wykorzystanie grupowych sesji doradczych do diagnozy predyspozycji i osobowości zawodowej klientów w typowych kwestionariuszach oraz zajęciach grupowych. Umożliwiało to interpretowanie wyników oraz omawianie obszarów poradnictwa w formie zajęć edukacyjno-warsztatowych. Formuła grupowych zajęć diagnostycznych wymagała wprowadzenia dodatkowych godzin poradnictwa grupowego, tworząc ramy czasowe do stosowania zwiększonej liczby narzędzi i instrumentów diagnostycznych, co wpłynęło na strukturę usług doradczych w projektach. Sytuacja ta spowodowała zwiększenie proporcji zajęć grupowych w stosunku do indywidualnych, wpływając na ekonomiczną efektywność realizowanych przedsięwzięć projektowych.



Rys. 2. Liczba standaryzowanych godzin poradnictwa grupowego w stosunku do godzin poradnictwa indywidualnego

Źródło: opracowanie własne.

Fundacja PRIZE

Z danych prezentowanych na rysunku 2 wynika, iż usługa poradnictwa zawodowego w kolejnych edycjach programu istotnie się zmieniała. Zwiększyły się liczby godzin doradczych przypadających na jednego beneficjenta, spotkań z doradcą zawodowym, wykorzystanych narzędzi diagnostyczno-doradczych. Również wzrósł udział sesji grupowych i ćwiczeniowych w kompleksowej usłudze poradnictwa. Przemiany te zbliżają poradnictwo zawodowe do modelu niedyrektywnego poradnictwa kariery. Realizowane jest ono w obszarze poznawczym, kształceniowym i wychowawczym, przygotowując klienta do efektywnego działania na rzecz pracy. Wybór doskonałego, idealnego zawodu jest w tym modelu sprawą wtórną, a akcent usługi doradczej przeniesiony jest z funkcji poznawczej w obszary kształtowania umiejętności i postaw niezbędnych w przyszłym życiu zawodowym i osobistym w kontekście realiów zmieniającego się rynku pracy. Podobne proporcje usług poradnictwa grupowego i indywidualnego są dziś standardem poradnictwa zawodowego realizowanego w warunkach projektowych.

1.1.3.2. Ekonomia czy psychologia – domena poradnictwa

Przedstawiona analiza wyraźnie wskazuje na ścisły związek poradnictwa zawodowego z procesem zarządzania. Wskazuje także kierunek tej zależności, zgodnie z którym poradnictwo zawodowe podporządkowane jest priorytetom rozwoju regionalnego, zasadom rozliczania i finansowania usług projektów prorozwojowych przeobrażając się i rozwijając zgodnie z wytycznymi i potrzebami menedżerów rozwoju regionalnego kontraktujących projekty finansujące to poradnictwo. Przemiany, jakie zachodzą w systemie poradnictwa zawodowego oraz w formie i metodzie świadczonych usług przede wszystkim odpowiadają na potrzeby ekonomistów, w dużo mniejszym stopniu reagując na potrzeby klientów i odbiorców tych usług. Podsumowując zatem rozważania dotyczące wpływu procesu zarządzania rozwojem regionalnym na poradnictwo zawodowe, zarówno w kontekście budowania i stymulowania rozwoju regionalnego sytemu poradnictwa, jak też w kontekście przemian formy i metodologii usług poradnictwa zawodowego realizowanego w tym systemie odnieść się należy do narzucających się pytań: Czyją domeną jest poradnictwo zawodowe rozumiane jako narzędzie zarządzania rozwojem zasobów ludzkich w regionie? Czy należy ono do psychologów i pedagogów, specjalistów od zarządzania zasobami klienta, czy może ekonomistów i menedżerów, specjalistów od zarządzania zasobami regionu?

Odpowiedź na te pytania tylko pozornie ma charakter czysto teoretyczny. Można stwierdzić, iż każdorazowo jest to sprawa samego doradcy, jego odczuć i intencji oraz subiektywnego rozumienia własnej roli zawodowej i wartości realizowanych poprzez pracę doradczą. Jeżeli tak, to nie ma większego znaczenia, kto projektuje warsztat pracy doradczej. To, czy doradca będzie pomagał i wspierał człowieka lub kształtował zasoby ludzkie regionu zależeć będzie ostatecznie od osobowości i jego stylu pracy. Konsekwentnie rozumując, można wyobrazić sobie doradcę – psychologa z podejściem terapeutycznym nastawionego na realizację potrzeb klienta oraz doradcę – menedżera akcentującego aspekt praktyczny, nastawionego na efektywność i wyniki projektu. To rozróżnienie nie jest jednak obojętne dla zarządzania rozwojem regionalnym. Szczegółowe metody pracy, standardy świad-

czonych usług i ścisłe zasady rozliczania pracy nie dopuszczają tak dużej dowolności w zakresie stylu pracy i oferowanych usług. Doradca zawodowy zatrudniony w projekcie, wynagradzany i rozliczany z pracy przez menedżera projektu nie może dowolnie, zgodnie ze swoim indywidualnym powołaniem, odpowiadać na wszystkie zgłaszane potrzeby klienta. Doradca zawodowy działający w projekcie swoje zadania postrzega zawsze w kontekście wskaźników efektywności projektu i priorytetów związanych z rozwojem regionu. Dlatego też metodologię pracy doradców zawodowych w projektach z zakresu RZL powinien tworzyć zespół specjalistów złożony z psychologów i pedagogów oraz ekonomistów i menedżerów. W takim zespole można bowiem efektywnie łączyć potrzeby regionu z oczekiwaniami klientów indywidualnych.

Z drugiej strony rysuje się trudne zadanie, jakie stoi przed doradcami zawodowymi niezwiązanymi z projektami na rzecz rozwoju regionu. Można ich nazwać grupą doradców niezależnych. Działają oni na rzecz klienta zainteresowanego samą usługą doradczą i wsparciem doradczym. Klienci tacy spontanicznie poszukują pomocy doradczej rozumianej jako cel a nie środek pozyskania innej usługi (szkoleniowej, finansowej, pośrednictwa pracy itp.), jak ma to na ogół miejsce w projektach z zakresu RZL. Doradcy odpowiadający tylko na potrzeby klienta, poprzez swoją koncentrację na kliencie podlegają mniejszej presji rozwojowej zewnętrznej i wolniej zmieniają swój warsztat pracy. Można zaryzykować twierdzenie, iż doradcy o orientacji psychologicznej i terapeutycznej w dalszym stopniu w dużej mierze realizują paradygmat poradnictwa tradycyjnego oparty na regule dopasowania i informacji zawodowej. Efekt terapeutyczny tej metody poradnictwa jest łatwy do osiągnięcia, lecz w istocie nietrwały. Trudno podważyć chwilową satysfakcję klienta po uzyskaniu recepty na zawód idealnie pasujący do jego predyspozycji, osobistych potrzeb i zdolności. Dopasowanie idealnego zawodu nie zmienia w istocie sytuacji klienta na rynku pracy, a rozczarowanie po takiej usłudze poradnictwa przychodzi dość szybko. Ciągłe dopasowywanie idealnych zawodów dla klientów skazanych na bezrobocie wydaje się ważną kwestią moralną, gdyż wzbudza niepotrzebne nadzieje i frustracje (w dużej mierze dotyczy to osób starszych, niepełnosprawnych i źle wykształconych). Wydaje się, iż wyzwania rozwojowe stojące przed doradcami niezależnymi mają

Fundacja BRIK

szczególnie duże znaczenie. Doradcy ci w obliczu nowych realiów rynku pracy powinni zmieniać swoją metodę pracy, zmierzając do poradnictwa kariery i metod wsparcia bezrobotnych w poszukiwaniu satysfakcji życiowej także poza pracą. Przemiany poradnictwa zawodowego w nowych czasach powinny iść nawet krok dalej. Można bowiem zastanowić się nawet nad całkowitym zerwaniem poradnictwa z ideą dopasowywania zawodu i środowiska pracy do statycznie zdiagnozowanej osoby. Wydaje się, iż poradnictwo postmodernistyczne, rezygnujące z diagnozy i statystyki, powinno koncentrować się na obszarze wychowawczym i kształceniowym. Stawałoby się ono poradnictwem życia, uczącym klienta radzenia sobie z codziennymi problemami (Skarzyński M., 2004).

Czy model poradnictwa kariery realizowany w poradnictwie projektowym okaże się wystarczający i skuteczny? Czy niezależni doradcy zawodowi będą z konieczności poszerzać obszar poradnictwa o dziedziny życia klienta niezwiązane bezpośrednio z wykonywaniem pracy zawodowej? Czy specjalizacja i różnice pomiędzy doradcami projektowymi o orientacji menedżerskiej i doradcami niezależnymi o orientacji terapeutycznej będą dalej się pogłębiać?

Na te i podobne pytania musi odpowiedzieć praktyka: wspólna, codzienna praca doradców zawodowych i menedżerów rozwoju regionalnego. Można też spodziewać się, iż większość teoretycznych dylematów, jak zawsze, rozstrzygnie życie oraz zasady finansowania usług poradnictwa zawodowego wyznaczające zainteresowanie klienta określoną jego formą. Główne trendy rozwoju poradnictwa zawodowego w rzeczywistości wyznaczy ten, kto za te usługi ostatecznie będzie płacić. Tym bardziej nie można zapominać, iż najlepszą formą budowania wysokich standardów usług i praktycznych modeli poradnictwa jest współpraca i lokalne porozumienia teoretyków oraz praktyków. Łączenie potencjału intelektualnego i instytucjonalnego staje się przecież nową formą aktywizowania regionów w oparciu o ich endogeniczny potencjał. Porozumienia specjalistów z różnych dziedzin wokół jasno stawianych i mierzalnych celów rozwojowych jest obecnie strategicznym kapitałem regionu. Od niego zależeć będzie rozwój całego regionu, jak też jego mieszkańców. Mając na uwadze rozwój zasobów ludzkich, kapitał ten w równym stopniu powinni tworzyć psycholodzy, ekonomiści oraz menedżerowie rozwoju regionalnego. Wła-

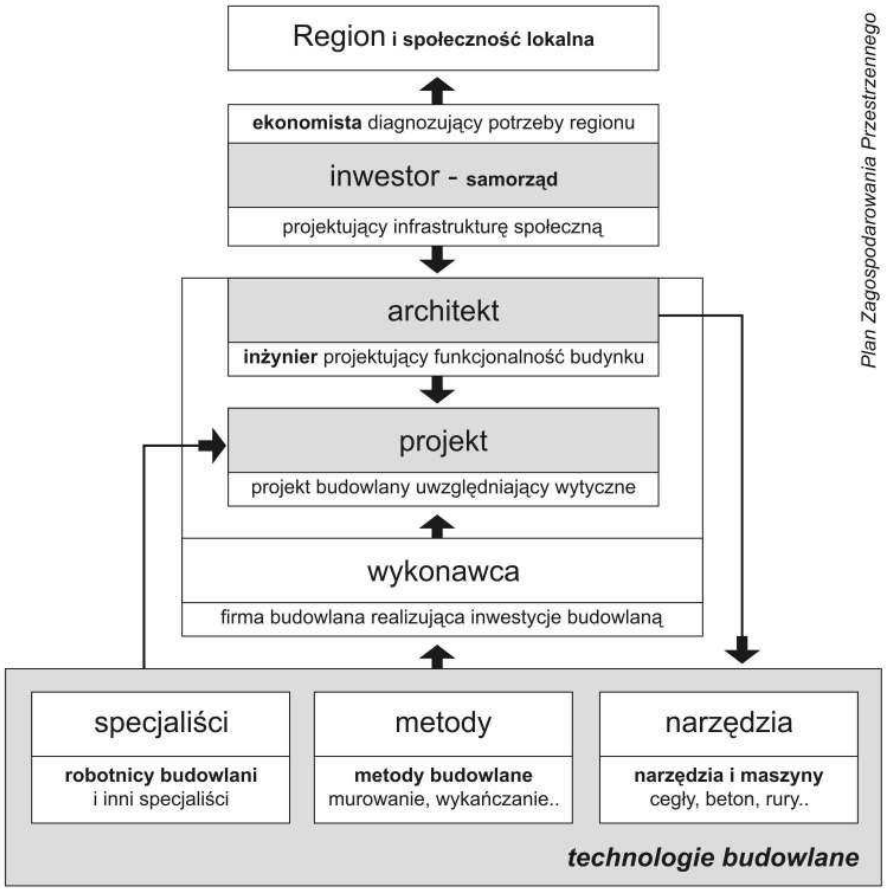
śnie takie zespoły ekspertów: nadzorujące, realizujące i przygotowujące kolejne projekty na rzecz rozwoju regionu, już dziś wyznaczają kierunki ewolucji poradnictwa zawodowego w województwie podlaskim.

Metafora budowlana

W podsumowaniu rozważań nad domeną poradnictwa zawodowego można posłużyć się wartościową heurystycznie metaforą budowlaną, ukazującą rolę poradnictwa zawodowego w procesie inwestowania w kapitał ludzki regionu. Zgodnie z tą metaforą inwestycja budowlana angażująca na kolejnych etapach realizacji materiały budowlane, robotników budowlanych, architektów i inwestorów może okazać modelem współpracy doradców zawodowych (pracujących z klientem), psychologów (opracowujących metody poradnictwa) oraz ekonomistów (odpowiedzialnych za rozwój regionu).

Wzniesienie budynku użyteczności publicznej podnosi walory miasta lub dzielnicy. Inwestor widząc korzyści płynące z posiadania tych walorów podejmuje decyzję inwestycyjną i zatrudnia specjalistę (architekta) do zaprojektowania budynku spełniającego założone kryteria użyteczności (szkoła, przychodnia, urząd, zakład pracy). Projekt architekta narzuca wykonawcom (robotnikom budowlanym) zastosowanie specyficznych i dostosowanych do zakładanego celu kompetencji (murarz, posadzkarz, glazurnik, elektryk) oraz związanych z nimi instrumentów (narzędzi, cegieł, rur, elementów instalacji). Projekt budowlany uwzględniać musi, z jednej strony, wytyczne inwestora dotyczące jego funkcjonalności, z drugiej zaś, możliwości wykonania budowli związane z dostępnymi kompetencjami wykonawców budowlanych i technologiami budowlanymi (rysunek 3). W dłuższej perspektywie wymagania funkcjonalne i finansowe inwestora są katalizatorem rozwoju technologii budowlanej. Ponadto należy podkreślić, iż każdy budynek wznoszony jest zgodnie z ogólnym planem zagospodarowania przestrzennego i wpisuje się w dokumenty strategiczne regionu.

EUROPEJSKA

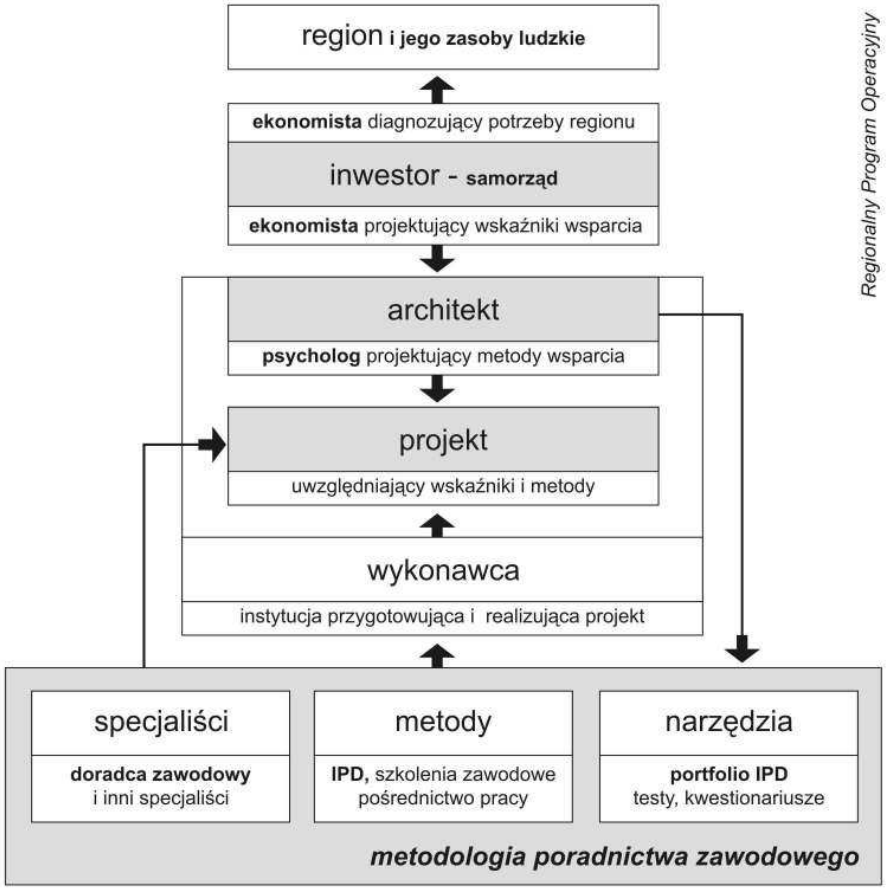


Rys. 3. Schemat zależności w metaforze budowlanej

Źródło: opracowanie własne.

Rozwój kapitału ludzkiego podnosi walory regionu lub gminy. Samorząd zatrudniający ekonomistów dostrzegając korzyści płynące z rozwoju zasobów ludzkich, podejmuje decyzję inwestycyjną i zatrudnia specjalistę (psychologa) do przygotowania projektu doradczo-szkoleniowego, spełniającego założone kryteria użyteczności (zatrudnialność, integracja, adaptacyjność, przedsiębiorczość itp.). Projekt narzuca wykonawcom (doradcom i trenerom) zastosowanie specyficznych i dostosowanych do zakładanego celu kompetencji (doradca zawodowy, psycholog rodzinny, doradca przedsiębiorczości) oraz

związanych z nimi instrumentów (narzędzi doradczych: testów, kwestionariuszy, programów zajęć, poradników). Projekt doradczo-szkoleniowy uwzględnia z jednej strony wytyczne inwestora dotyczące jego efektów z drugiej zaś strony możliwości ich osiągnięcia związane z dostępną metodologią poradnictwa zawodowego (rysunek 4). W dłuższej perspektywie wymagania inwestora określane przez ekonomistów zarządzających regionem są katalizatorem przemian metod poradnictwa. Warto też podkreślić, iż każdy projekt realizowany jest zgodnie z priorytetami Regionalnego Programu Operacyjnego.



Rys. 4. Schemat wpływu zarządzania regionem na metodologię poradnictwa zawodowego z uwzględnieniem kompetencji ekonomicznych i psychologicznych

Źródło: opracowanie własne.

Śledząc metaforę budowlaną, łatwiej uchwycić rolę poradnictwa zawodowego w procesie zarządzania rozwojem regionalnym. Doradcy zawodowi, podobnie jak robotnicy budowlani, wznoszą ważną dla regionu „budowlę", korzystając z instrukcji psychologów (architektów), którzy opracowują ich metody i narzędzia pracy. Chociaż samorząd i ekonomiści jako inwestorzy decydują o tym, co i gdzie należy budować, to jednak psycholodzy wiedzą lepiej jak to zrobić, by obiekt końcowy skutecznie wypełniał swoje funkcje.

Każdy inwestor czy właściciel oddawanej do użytku inwestycji jest szczególnie zainteresowany tym, jaki fachowiec i z jakiej cegły ją zbudował. Podobnie problematyka poradnictwa zawodowego może i powinna być interesująca dla wszystkich praktyków zajmujących się rozwojem regionów.

Fundacja BRIDGE

1.1.3.3. Wartości dodane projektów RZL

Istotnym elementem wpływu procesu zarządzania rozwojem regionu na metodologię poradnictwa zawodowego jest projekt doradczo-szkoleniowy, który skupia w sobie wytyczne i oczekiwania ekonomistów oraz możliwości dostępnych metodologii poradnictwa zawodowego czy ambicji psychologów projektujących metody wsparcia w zakresie rozwoju metod poradnictwa adekwatnie do stawianych wyzwań.

W tym sensie projekt RZL staje się obszarem kształtowania, testowania i wdrażania nowych metod poradnictwa zawodowego, co często samo w sobie, jako innowacja w zakresie wsparcia zawodowego staje się wartością dodaną projektu. Myśląc o rozwoju poradnictwa zawodowego w ramach dostępnych środków finansowych, nie można pominąć projektów z zakresu rozwoju zasobów ludzkich, które generują wartość dodaną w postaci nowej metodologii poradnictwa. Umiejętność przygotowania projektów umożliwiających kreowanie wartości dodanych wymaga zrozumienia zarówno problematyki wartości dodanych jak też czynników wpływających na ich występowanie w projektach.

Celem niniejszego opracowania jest zatem omówienie czynników kreujących wartość dodaną w projektach szkoleniowo-doradczych realizowanych w ramach ZPORR. Analiza ta, podobnie jak wcześniejsze

rozważania, została przeprowadzona w kontekście doświadczeń BFKK w projektowaniu i wdrażaniu regionalnych projektów doradczo-szkoleniowych w ramach Priorytetu 2 ZPORR. Zaprezentowany model czynników generujących wartość dodaną przedstawiony został w formie opisu praktycznych rozwiązań metodologicznych i organizacyjnych, które sprzyjają kreowaniu i wzmacnianiu wartości dodanej w projektach.

Szczególnego znaczenia nabiera próba zdefiniowania samej wartości dodanej w przedsięwzięciach szkoleniowych, która pomimo powszechnej popularności przez kolejnych projektodawców rozumiana jest intuicyjnie i definiowana nieprecyzyjnie. Uniemożliwia to tym samym obiektywną ocenę oraz monitorowanie faktycznego stanu jej realizacji.

Tezą leżącą u podstaw niniejszego opracowania jest twierdzenie, iż wartość dodana w warunkach wysokiej konkurencyjności projektodawców powinna być podstawowym kryterium oceny wniosków o dofinansowanie. Większość instytucji profesjonalnie zajmujących się realizacją projektów szkoleniowych jest obecnie w stanie zagwarantować realizację wysokich wskaźników przy zachowaniu niskich kosztów. Wydaje się, iż obiektywna analiza i ocena wartości dodanych powinna rozstrzygać przy rekomendowaniu do finansowania projektów o podobnych wskaźnikach ilościowych. Wymuszone jest to przez istotną zmianę warunków wdrażania programów strukturalnych związanych z rozwojem i doskonaleniem instytucji realizujących projekty. Czasy pionierskie ZPORR trwały krótko i skończyły się bezpowrotnie. Projektodawcy z okresu pierwszych alokacji, podobnie jak kiedyś bracia Lumiere zebrali swoje laury za sam fakt skonstruowania poprawnych projektów. W obecnej chwili nikomu nie zaimponuje wjazd pociągu na stację w La Ciotat, gdyż obecnie dzieło filmowe powinno nieść dodatkowe przesłanie intelektualne lub duchowe a odbiorcy nie poruszy już jedynie działanie kinematografu. Podobnie projektodawcy powinni dziś oferować „coś więcej” niż tylko sprawność realizacji projektów.

Z powyższego wynika potrzeba opracowania publikacji ukazującej czynniki generujące w projektach „coś więcej” niż standardowe wskaźniki działania oraz definiującego, czym w istocie jest to „coś więcej”.

Fundacja BHK

Punktem wyjścia rozważań nad istotą wartości dodanej powinna być analiza praktycznego stosowania tego pojęcia. Wartość dodana jest pojęciem stosowanym w praktyce projektowej zarówno przez instytucje kontraktujące, jak i projektodawców, szczególnie w kontekście oceny projektów. Fakt, iż nie jest ona przedmiotem kontraktu, a dokumentacja sprawozdawcza uniemożliwia raportowanie stopnia realizacji zakładanej wartości dodanej sprawia, iż jej znaczenie jest w praktyce deprecjonowane. Nie jest ona celem projektu, lecz jedynie kategorią jego opisu, cechą wyróżniającą wniosek spośród innych. Marginalizowanie znaczenia wartości dodanej w obszarze rezultatów projektu powoduje, że projektodawcy zostają zwolnieni z obowiązku jej realizacji. Wynika to zapewne z trudności zdefiniowania samej wartości dodanej, a tym samym z możliwością jej mierzenia. Efektem tego jest brzemienna w skutkach postawa projektodawców wobec wartości dodanej, gdyż skoro nie można umieścić jej w mierzalnych rezultatach projektu, a dokumentacja sprawozdawcza nie wymusza raportowania realizacji zakładanych wartości dodanej, przestaje ona być celem działań projektowych. Kończy najczęściej swoją egzystencję na etapie projektowania przedsięwzięć i procesu ich oceny.

Wartość dodana przestaje być również celem wzywającym do zrealizowania, przestaje pociągać, skłaniać lub postulować, tracąc tym samym swój normatywny sens. W istocie wartość przestaje funkcjonować jako wartość w sensie aksjologicznym. Staje się kategorią czysto funkcjonalną, instrumentem marketingowym podnoszącym jakość produktu, jakim jest wniosek konkurujący o dofinansowanie. W tej sytuacji wartość dodana jest po prostu użyta przez projektodawców do przygotowania wniosku według przepisu na najlepszy projekt, podobnie jak używa się mąki do pieczenia chleba.

Tymczasem wartość w sensie ontologicznym różni się od innych istniejących przedmiotów tym, że istnieje w sposób szczególny, domagając się swojej realizacji. Wartość powinna posiadać tę intrygującą właściwość, która powoduje, iż potrafi pociągać, urzekać i orientować wokół siebie działania zmierzające do jej realizacji. Jeżeli wartość dodana ma być w praktyce projektowej czymś więcej niż pustym pojęciem o ograniczonym terminie ważności, powinna mieć zagwarantowane miejsce w obszarze celów i rezultatów projektu. Projektodawca powinien uwzględniać wartość dodaną w swoich działaniach zmierza-

jąc do jej osiągnięcia. Tylko wówczas wartość dodana będzie miała znaczenie w sensie normatywnym. W innym przypadku pozostanie wartością w sensie księgowym, będąc przedmiotem bilansu różnorodnych walorów projektu.

Definicja wartości dodanej

Przed omówieniem czynników generujących wartość dodaną niezbędne jest zdefiniowanie samego jej pojęcia. Brak jasnego i powszechnego rozumienia wartości dodanej jest prawdopodobnie powodem jej marginalizowania w praktyce projektowej. Dotyczy to zarówno etapu kwalifikowania wniosków, jak też i sprawozdawczości. Trudno jest ocenić lub określić poziom realizacji wartości dodanej, gdy nie wiadomo, jak ją zmierzyć. Potocznie uznaje się, iż owa „niemierzalność" w istocie definiuje wartość dodaną, jako rezultat projektu, którego nie da się zmierzyć. Definiowanie wartości dodanej jako **niemierzalne rezultaty projektu** wyjaśnia wprost jej nazwę, gdyż te rezultaty muszą być dodane do projektu obok jego efektów mierzalnych. W przypadku tej definicji należy zastanowić się nad powodami trudności z mierzalnością wartości dodanej:

- rezultat jest niemierzalny, ponieważ nie da się go ściśle określić, jest niejasny, nieuchwytny poznawczo i pojęciowo (sprawiedliwość społeczna, szczęście, dobro itp.);
- rezultat jest niemierzalny, ponieważ wykracza chronologicznie poza projekt, jest odroczony w czasie i nie da się go zmierzyć w ramach projektu (zmniejszenie bezrobocia, zwiększenie liczby firm itp.);
- rezultat jest niemierzalny, ponieważ swoją kategorią wykracza poza paradygmat lub charakter pozostałych rezultatów ilościowych, a w projekcie brak jest metodologicznych możliwości pomiaru (np. satysfakcja, rozwój, poprawa sytuacji zawodowej, aktywizacja itp.).

Faktyczna niemierzalność rezultatu, występująca jedynie w pierwszym przypadku, w istocie dyskwalifikuje tę wartość dodaną jako cel nieprecyzyjny lub nieistniejący (ideał lub utopia), którego nie da się w ogóle zrealizować. W pozostałych przypadkach rezultaty w istocie są mierzalne, co dowodzi, iż potocznie funkcjonująca definicja jest nie-

wystarczająca, a jej znaczenie użytkowe ogranicza się do informacji o wykluczeniu tego rezultatu ze standardowych wskaźników i zadań sprawozdawczych. Definicja wartości dodanej, rozumianej jako rezultat niemierzalny nie jest zatem poprawna, choć posiada walory użytkowe. Jej wadą jest brak wyjaśnienia, czym jest lub powinna być wartość dodana, czyli jakie warunki powinien spełniać rezultat, by był wartością dodaną. Natomiast zaletą potocznej definicji wartości dodanej jest nazwanie jej **rezultatem**. Otwartą kwestią pozostaje pytanie, jakie cechy lub warunki powinien spełniać rezultat, by być wartością dodaną projektu.

W tym miejscu należy zwrócić się w stronę definicji wartości dodanej, zawartej w oficjalnej dokumentacji związanej z programami finansującymi projekty szkoleniowo-doradcze. Dużym zaskoczeniem może być fakt, iż na łamach przeszło pół tysiąca stron „Poradnika dla Beneficjentów priorytetu 2 ZPORR", „Uzupełnienia ZPORR 2004-2006", „Dokumentacji konkursowej" Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku oraz licznych portali internetowych poświeconych programom strukturalnym przedstawiono tylko jedną definicję wartości dodanej pomijając zupełnie wyjaśnienia tego terminu w licznych słownikach i instrukcjach. W „Poradniku dla Beneficjentów priorytetu 2 ZPORR" w rozdziale 2.6 proponuje się następującą definicję wartości dodanej: „Działania finansowane ze środków EFS powinny dostarczać tzw. wartość dodaną. Chodzi o zaproponowanie takich przedsięwzięć, które będą uzupełnieniem dotychczas prowadzonej praktyki o nowe, innowacyjne elementy. Z tego względu promowane będą projekty prowadzące do wykorzystania zasobów w sposób inny, bardziej efektywny niż dotychczasowe działania".

Oznacza to, iż projekt dostarcza wartość dodaną, gdy przynosi rezultat, którego nie można byłoby osiągnąć bez realizacji tego projektu. Przykłady przedstawione w tym dokumencie potwierdzają przyjęte rozumienie wartości dodanej jako rezultatu dodanego, a mianowicie: „przez wartość dodaną projektu, realizowanego przy wsparciu EFS, można rozumieć osiągnięcie dodatkowych rezultatów, takich jak: osiągnięcie rezultatów innych niż rezultaty osiągane w ramach dotychczasowych działań realizowanych bez wsparcia EFS, które są mierzalne oraz wykazanie, czy istnieje związek między tymi rezulta-

tami a dodatkowym wsparciem z EFS, dostarczenie usług, które byłyby nieosiągalne bez wsparcia z EFS itp.”.

Powyższe przykłady wartości dodanej rzucają nowe światło na przyjęte wcześniej rozumienie wartości dodanej.

Po pierwsze, wystąpienie wartości dodanej jest kwestią powinności i domniemanym warunkiem finansowania przedsięwzięcia projektowego ze środków EFS. W tym przypadku projekt staje się środkiem do zrealizowania wartości dodanej, jest okazją do dostarczenia wartości dodanej. Projekt finansowany ze środków EFS ma sens, jeżeli dostarcza wartość dodaną, której nie da się zrealizować bez tego projektu.

Po drugie przykłady wartości dodanej wskazują wyraźnie na mierzalność rezultatu, traktowanej wręcz jako warunek uznania rezultatu za wartość dodaną.

I wreszcie po trzecie, co jest chyba najistotniejszym wkładem w nasze rozumienie wartości dodanej, rezultat jest dodany nie tyle do projektu, jako dodatkowy, niemierzalny wskaźnik, lecz dodany jest do standardowych rezultatów realizowanych w dotychczasowej praktyce.

Powyższe warunki można ująć w następujący sposób, a mianowicie: wartością dodaną w projekcie reorientacji zawodowej rolników jest taka oferta szkoleniowa, która jest skierowana do mieszkańców gminy oraz uwzględnia w planowaniu reorientacji zawodowej uczestników kierunki rozwoju ich gminy określone w wyniku konsultacji z lokalnymi władzami samorządowymi.

W powyższym przykładzie wartości dodanej oferta szkoleniowa jest rezultatem mierzalnym. Wykracza on poza standardowy zestaw rezultatów mierzonych w projekcie. Oferty szkoleniowej posiadającej powyższe cechy nie było do tej pory na terenie danej gminy i nie dałoby się jej stworzyć bez realizacji projektu szkoleniowego. Jak widać gminna oferta szkoleniowa angażująca do współpracy władze samorządowe, jest wartością dodaną projektu szkoleniowego, którego standardowym rezultatem jest liczba edycji szkoleniowych i przeszkolonych osób. Opisana metoda tworzenia oferty szkoleniowej jest zatem rezultatem dodanym do dotychczasowej praktyki szkolenia mieszkańców obszarów wiejskich.

W przedstawionej definicji wartości dodanej istotną rolę odgrywa kryterium innowacyjności. Innowacyjne elementy to takie, które dodają

nowe rozwiązania lub metody do dotychczasowej praktyki. Z tego też względu promowane będą projekty prowadzące do wykorzystania zasobów w sposób inny, bardziej efektywny niż dotychczasowe działania. Wartość dodana oznacza też osiągnięcie zamierzonych celów przy wykorzystaniu jak najmniejszych nakładów finansowych. Innowacyjność w tym ujęciu oznacza zwiększenie efektywności działań poprzez lepsze wykorzystanie zasobów, a metoda ukierunkowana na bardziej efektywne ich wykorzystanie staje się właśnie wartością dodaną. Optymalizowanie efektywności działań może zmierzać do osiągnięcia większego rezultatu przy tym samych nakładach lub osiągnięcia zakładanego rezultatu przy mniejszych nakładach. W obu przypadkach powstaje korzyść finansowa, którą można oszacować, wyliczając koszt uzyskania jednostki zakładanego rezultatu i porównując go z kosztem uzyskania tej jednostki bez zastosowania innowacyjnych elementów projektu. Według powyższej definicji wartością dodaną projektu są takie rozwiązania organizacyjne lub metodologiczne, dzięki którym można uzyskać większy rezultat przy tych samych nakładach finansowych lub zmniejszyć te nakłady, zachowując zakładaną wielkość rezultatu. Gminna oferta szkoleniowa zwiększa efektywność szkoleń, czyli rezultat związany z ilością osób znajdujących zatrudnienie poza rolnictwem. Można spodziewać się, że przy zastosowaniu standardowej oferty szkoleniowej, uniwersalnej dla całego regionu i utworzonej na bazie analiz wojewódzkiego rynku pracy, absolwenci szkoleń będą mieli mniejszą szansę znalezienia zatrudnienia poza rolnictwem, niż w przypadku, gdy oferta szkoleniowa odpowiada na aktualne potrzeby jego gminy. Budżet projektu w tej sytuacji nie ulega zmianie, a zastosowana metoda optymalizuje zasoby, zwiększając jeden z podstawowych rezultatów projektu, jakim jest liczba osób znajdujących zatrudnienie. Co więcej metoda ta wykorzystuje dodatkowe zasoby uaktywnione poprzez zaangażowanie do projektu samorządów terytorialnych.

Definicja przedstawiona w Poradniku nie jest doskonała, gdyż łączy odmienne paradygmaty opisywania rzeczywistości. Z jednej strony, do opisu wartości dodanej używa kategorii metodologicznych (sposób, innowacja, nowa praktyka itp.), z drugiej zaś, wartość dodaną opisuje w kategoriach ekonomicznych (zasoby, nakład finansowy, zysk, oszczędność).

Wartość dodana w rozumieniu ekonomicznym to zysk uwzględniający pełny koszt kapitału zaangażowanego w działalność przedsiębiorstwa (Szymura-Tyc M., 2001). EVA jest to skrót od ekonomicznej wartości dodanej (*economic value added*), która w swej istocie jest miernikiem wyników działalności przedsiębiorstwa. Różni się od większości innych tym, że potrąca z zysku koszty całego kapitału zainwestowanego przez firmę. W koncepcji EVA kosztem kapitału jest to, co ekonomiści nazywają kosztem utraconych korzyści (*opportunit cost*). Jest to stopa zwrotu, jakiej mogliby oczekiwać inwestorzy, lokując pieniądze w portfelu składającym się z akcji innych firm oraz obligacji o porównywalnym ryzyku, i z którego rezygnują jako właściciele papierów wartościowych danego przedsiębiorstwa. Tak jak pożyczkobiorcy domagają się należnych im odsetek, tak akcjonariusze żądają przynajmniej minimalnej akceptowalnej stopy zwrotu z pieniędzy, które ryzykują. Ekonomiczna wartość dodana to w pewnym sensie zysk obliczany z punktu widzenia akcjonariuszy. P. Drucker w swoim artykule w Harvard Business Review z 1995 roku ujął to następująco: ”ekonomiczna wartość dodana opiera się na zasadzie, którą znaliśmy od dawna: to, co nazywamy zyskiem, pieniądze, które zostają na obsługę kapitału własnego, nie jest zazwyczaj żadnym zyskiem. Dopóki przedsiębiorstwo nie zarobi kwoty przewyższającej jej koszty kapitału, dopóty ponosi stratę. Nieważne, że płaci podatki, tak jakby osiągała prawdziwy zysk. Przedsiębiorstwo wciąż oddaje gospodarce mniej, niż od niej bierze w postaci zasobów. (...) Nie dodaje bogactwa, ale je niszczy” (Drucker P., 1995).

Próbując przenieść sposób rozumowania P. Druckera w obszar realizacji projektów, można doszukać się pewnych analogii. Akcjonariuszem lub inwestorem przedsięwzięć projektowych jest budżet państwa oraz EFS. Przedsiębiorstwem jest ZPORR składający się z poszczególnych przedsięwzięć projektowych. Kapitał przedsięwzięcia projektowego do wartość udzielonej dotacji. Całkowity koszt kapitału to koszt utraconych korzyści, czyli to, co inwestor mógłby osiągnąć inwestując dotację w dotychczasowe praktyki szkoleniowe lub doradcze (np zwiększając zatrudnienie doradców w powiatowych urzędach pracy i przekazując im środki na realizację dodatkowych szkoleń). Inwestor spodziewa się zatem wartości dodanej z realizacji przedsięwzięć projektowych. Mają one przynieść korzyść większą niż tradycyj-

na inwestycja. Jeżeli przedsięwzięcie projektowe zrealizuje taki sam rezultat jak zrealizowane według dotychczasowych praktyk, pojawia się zysk w postaci rezultatu, lecz nie występuje wartość dodana.

Podsumowując należy stwierdzić, iż wartością dodaną projektu finansowanego z EFS jest taki rezultat, który wykracza poza zakres standardowych rezultatów projektu, będąc uzupełnieniem lub udoskonaleniem dotychczasowej praktyki w obszarze, w której funkcjonuje dany projekt. Przyczynia się do uzyskania zakładanego poziomu standardowych wskaźników przy mniejszym nakładzie finansowym lub większego poziomu tych wskaźników przy tym samym nakładzie, gdzie różnica finansowa stanowi faktyczny zysk EFS będącego akcjonariuszem projektu i rezygnującym z akcji alternatywnych lub dotychczasowych przedsięwzięć. Występowanie wartości dodanej w projekcie jest więc podstawowym argumentem za finansowaniem tego, a nie innego projektu.

Powyższa definicja wskazuje instytucji kontraktującej i projektodawcom sens oraz konieczność wykraczania poza standardowe rezultaty projektu, jakie mogłyby być osiągnięte bez ich udziału. Określa wartość dodaną jako niestandardowy rezultat uzasadniający ekonomicznie realizację samego projektu. Rezultat ten, co najważniejsze, powinien zmieniać, doskonalić lub uzupełniać dotychczasową praktykę, przez co powoduje trwałe zmiany w całym obszarze, w jakim realizowany jest projekt. Wartość dodana wykracza poza projekt, zmieniając powszechną praktykę, przez co trwa po zakończeniu samego projektu. Dlatego też wartość dodana jest trwałym rezultatem, który powinien być upowszechniony.

Definicja wartości dodanej wskazuje na jej fundamentalną rolę w realizacji projektów finansowanych ze środków EFS i budżetu państwa. Jest podstawowym założeniem, aksjomatem leżącym u podstaw finansowania przedsięwzięć projektowych. Analiza realizowanych projektów nie zawsze wskazuje na wyraźną i czytelną wartość dodaną, która powinna być argumentem za ich finansowaniem. Można sądzić, iż nadal duża część projektów po prostu realizuje standardowe rezultaty skutecznie i tanio. Niskie wydatki nie są dowodem wystąpienia wartości dodanej, a oszczędność przedsięwzięcia może być osiągnięta kosztem jakości lub efektywności poszczególnych usług. Tym samym atrakcyjne finansowo koszty osiągnięcia standardowego rezulta-

Fundacja PRIK

tu nie wiążą się z doskonaleniem dotychczasowej praktyki, a nawet mogą ją zubażać.

Dlatego właśnie obok teoretycznego rozumienia wartości dodanej ważna jest wiedza praktyczna związana z identyfikowaniem i diagnozowaniem wartości dodanych w projektach. Wiedza ta w dużej mierze zawiera się w znajomości czynników generujących wartość dodaną. Można je podzielić na dwie podstawowe kategorie:

- czynniki normatywne – związane z przepisami i dokumentami regulującymi zasady finansowania, projektowania i realizowania projektów oraz motywami instytucji zaangażowanych w realizację projektów;
- czynniki techniczne – związane z metodologią projektowania i realizowania przedsięwzięć projektowych.

Fundacja FRK

Czynniki normatywne wartości dodanej

Czynniki normatywne wartości dodanej, to takie, które skłaniają do jej realizacji. Wpływają one na projekt w ten sposób, że powodują wystąpienie wartości dodanej poprzez wywieranie presji na projektodawcę zarówno na etapie przygotowywania, jak i realizacji samego projektu. Presję tę należy rozumieć z jednej strony jako zewnętrzny postulat (nakaz, instrukcję) realizacji wartości dodanych lub wewnętrzną normę – misję projektodawcy, która skłaniają go do spontanicznego projektowania i realizowania wartości dodanej.

Dokumentacja programowa i kryteria oceny wniosków o finansowanie

Analiza dokumentacji związanej z realizowaniem projektów zarówno na poziomie uzupełnienia ZPORR, ministerialnych podręczników beneficjenta oraz dokumentacji konkursowych określających zasady oceniania wniosków o dofinansowanie projektów wskazuje na ignorowanie zagadnienia wartości dodanej. Po lekturze tej obszernej dokumentacji można stwierdzić co najwyżej, iż wartość dodana powinna być. Za wyjątkiem definicji z Podręcznika dla Beneficjentów, przytoczonej już w tej pracy, dokumentacja wspomina zaledwie kilku-

krotnie wartość dodaną w lakonicznych, nieprecyzyjnych, a co najgorsza całkowicie niezobowiązujących stwierdzeniach.

Podstawowym czynnikiem generującym wartość dodaną powinien być w tym przypadku wniosek o dofinansowanie w dużej mierze ukierunkowujący prace nad przygotowaniem samego projektu. Generator wniosków wraz z instrukcją wypełniania mógłby skłaniać, a nawet zmuszać projektodawcę do określenia i opisania wartości dodanej projektu. Niestety ten czynnik jej generowania nie jest należycie wykorzystany, gdyż konstrukcja samego wniosku a także instrukcja jego wypełniania w zasadzie nie porusza kwestii wartości dodanej. Tylko w jednym miejscu instrukcji do wniosku użyto określenia wartość dodana, bez podania przykładów ani dodatkowych wyjaśnień, a mianowicie: „Jakie są zakładane rezultaty – należy opisać, jakie są zakładane rezultaty projektu, co zyskają Beneficjenci Ostateczni dzięki jego realizacji, czy rezultaty projektu będą trwałe, jaka jest wartość dodana projektu".

Poza tym przykładem w instrukcja do wniosku nie skłania projektodawcy do opisania wartości dodanej, szczególnie zaś brak tej zachęty w instrukcji do rozdziałów dotyczących uzasadnienia potrzeby realizowania projektu. Podobnie dokumentacja związana z oceną projektów (Kryteria formalnej i merytorycznej oceny projektu, Karta Oceny Merytorycznej i Karta Oceny Formalnej) nie podejmuje tematu wartości dodanej, uniemożliwiając wręcz ocenę projektu w tym zakresie.

Nakładem autora

Nastawienie i cele instytucji wdrażającej

Do grupy czynników normatywnych generujących wartość dodaną należy zaliczyć także nastawienie instytucji wdrażającej do wartości dodanej. Można spodziewać się, iż pomimo standardowej dokumentacji i wytycznych instytucja wdrażająca może prowadzić indywidualną i niepowtarzalną politykę wobec wartości dodanej. Nawiązując do konsekwencji koncepcji EVA przeniesionej na grunt praktyki projektowej, można stwierdzić, iż instytucja wdrażająca może być skutecznym menedżerem w zakresie rezultatów podstawowych wdrażanego programu, generując pozorny zysk bez dbałości o korzyść akcjonariusza, jakim jest EFS, a więc menedżerem niewytwarzającym wartości dodanej w przedsięwzięciu projektowym. Rozumienie roli wartości doda-

nej świadczy o jakości menedżera, wpływając bezpośrednio na jej generowanie. W szczególności sprowadza się to do uwzględniania w ocenie finansowanych projektów kategorii wartości dodanej, jako długofalowej polityki wspierania rozwoju regionu poprzez tworzenie atmosfery i warunków do realizacji wartości dodanych.

Analizując współpracę Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr z Wojewódzkim Urzędem Pracy w Białymstoku, jako instytucją wdrażającą w zakresie realizowania przez Fundację trzech regionalnych projektów w ramach działań 2.1, 2.3 i 2.4 ZPORR należy stwierdzić, iż urząd ten traktuje priorytetowo wartość dodaną projektów, zachęcając projektodawców do jej planowania poprzez priorytetowe traktowanie przedsięwzięć dostarczających wartość dodaną oraz do jej realizowania poprzez wsparcie i współpracę na etapie wdrażania tych projektów. Przykład naszego regionu, a w szczególności poziom rezultatów osiąganych w regionie oraz jakość projektów rekomendowanych do finansowania przez WUP dowodzi, iż nastawienie i priorytety instytucji wdrażającej są istotnym czynnikiem generującym wartość dodaną w realizowanych projektach.

Fundacja BRIX

Nastawienie i cele projektodawcy

Istotnym czynnikiem wpływającym na wartość dodaną jest nastawienie i cele samego projektodawcy. Czynnik ten, podobnie jak poprzedni, odgrywa znaczącą rolę w sytuacji braku czynników generujących wartość dodaną, związanych z dokumentacją i standardowymi zasadami oceniania wniosków. Jeżeli realizacja wartości dodanej nie jest wymuszona przez dokumentację programową i konkursową jej los uzależniony jest od intencji i motywów działania projektodawcy. Analizując możliwe warianty nastawienia projektodawców do realizacji projektów ZPORR, które nie dają możliwości czerpania zysku z ich realizacji, można wskazać następujące intencje:

- utrzymanie lub rozwój instytucji szkoleniowych poprzez finansowanie zatrudnienia pracowników w sytuacji obniżonego popytu na odpłatne usługi szkoleniowe;
- rozwój instytucji poprzez finansowanie lub dofinansowanie profesjonalnej kadry zwiększającej zasoby i kompetencje firmy;

- realizowanie misji instytucji, która zgodna jest z ogólnymi celami i priorytetami programów finansujących dany projekt.

Zestawienie tych motywów tłumaczy, dlaczego nastawienie i podejście profesjonalnych instytucji do wartości dodanej może być tak odmienne. W dwóch pierwszych przypadkach instytucje będą realizowały wartość dodaną, jeżeli jej osiągnięcie będzie premiowane przez dokumentację konkursową lub instytucje wdrażającą. Wartość ta będzie jednak traktowana utylitarnie, jako instrument zwiększający wartość projektu, który z założenia ma realizować inne dodatkowe cele. Tylko w trzecim przypadku wartość dodana projektu ma sens normatywny, będąc uwewnętrznionym postulatem, naturalną skłonnością do realizowania wartości dodanej opisanej przez wewnętrzną misję projektodawcy.

W praktyce opisane motywy na ogół występują wspólnie, lecz tylko trzeci czynnik generuje wartość dodaną. Misją Białostockiej Fundacji Kształcenie Kadr jest generowanie wiedzy na rzecz rozwoju regionu. Misja ta jest wystarczającym powodem, by realizować projekty w sposób generujący wartość dodaną poprzez badania, opracowania innowacyjnych metodologii i tworzenie stałych struktur współpracy wpływających na rozwój regionu. Wartość dodana projektów jest w tym przypadku misją Fundacji.

Fundacja BFKK

Czynniki metodologiczne wartości dodanej

Druga grupa bodźców generujących wartość dodaną to czynniki techniczne związane z metodologią projektowania i wdrażania wsparcia szkoleniowego w ramach programów. Możemy je nazwać technicznymi, gdyż ich zastosowanie zwiększa szansę wystąpienia wartości dodanej w przypadku istnienia czynników normatywnych. Uzasadnione jest również stwierdzenie, iż czynniki te są przepisem na wartość dodaną, dla tych projektodawców, którzy chcą ją osiągnąć. Wszystkie opisane poniżej czynniki wynikają z kilkunastoletniej praktyki Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr w realizacji regionalnych projektów z zakresu Rozwoju Zasobów Ludzkich.

Kompleksowość jako czynnik generujący walory diagnostyczne projektu

Kompleksowość projektu można rozumieć na dwa sposoby. Po pierwsze, projekt kompleksowy to taki, który wykorzystuje wszystkie rodzaje wsparcia dostępne w działaniu i oferuje beneficjentowi kompleksową usługę. Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr oferuje klientom kompleksową usługę reorientacji zawodowej, złożoną z informacji zawodowej, poradnictwa zawodowego, szkoleń i pośrednictwa pracy, ułożonych w logiczny oraz spójny cykl usług.

Tak rozumiana kompleksowość jest czynnikiem generującym wartość dodaną, jaką jest innowacyjna metodologia realizacji Indywidualnych Planów Działań, wykorzystująca efekty poprzednich etapów złożonej usługi reorientacji zawodowej. Polega ono na tym, że poradnictwo zawodowe korzysta z informacji zawodowej, szkolenia bazują na rezultatach poradnictwa, a pośrednictwo pracy wykorzystuje rezultaty szkolenia. Kompleksowość ta jest czynnikiem generującym wartość dodaną, gdyż tworzy warunki do weryfikowania efektywności i trafności wcześniej zastosowanych w procesie narzędzi wsparcia, a tym samym ich ewaluacji i doskonalenia.

Drugim rozumieniem kompleksowości w praktyce BFKK jest kompleksowość terytorialna. Oznacza to realizowanie projektu we wszystkich powiatach województwa z zachowaniem proporcjonalnej równości w realizacji wskaźników na terenie każdego powiatu. Konsekwencją tego podejścia jest imponująca wielkość grupy docelowej oraz wysokie wskaźniki rezultatów projektu.

Duża i różnorodna grupa docelowa staje się okazją do zrealizowania w ramach projektu szerokiej diagnozy potrzeb szkoleniowych poprzez zastosowanie formularzy zgłoszeniowych zawierających pytania ankietowe. Stosowanie natomiast narzędzi diagnostycznych w poradnictwie zawodowym daje możliwość określenia predyspozycji zawodowych charakteryzujących grupę docelową oraz normalizację innowacyjnych narzędzi diagnostycznych. W ramach realizowanego projektu Nowe Horyzonty zdiagnozowano potrzeby szkoleniowe ponad 5 tysięcy osób, które zgłosiły się do udziału w projekcie. Podobnie analiza ankiet wypełnionych przez około 500 sołtysów może być pod-

Tomasz Bilik

stawą do oceny nastrojów mieszkańców obszarów wiejskich oraz motywów podjęcia przez nich reorientacji zawodowej.

Wiedza na temat grupy docelowej jest wartością dodaną projektu Nowe Horyzonty, a czynnikiem generującym tę wartość jest stosowana przez BFKK w praktyce projektowej zasada kompleksowości.

Komplementarność jako czynnik aktywizujący samorządy terytorialne

Drugim czynnikiem generującym wartość dodaną jest komplementarność. Zasada komplementarności stosowana w praktyce projektowej BFKK oznacza integrowanie usług projektu z innymi działaniami prorozwojowymi realizowanymi w regionie. Wytyczne do programu wskazują na możliwą komplementarność działań szkoleniowych realizowanych w priorytecie 2 ZPORR z działaniami inwestycyjnymi w ramach priorytetu 3 ZPORR. W szczególności chodzi tu o komplementarność działań doradczo-szkoleniowych działania 2.3 z działaniem 3.1 (reorientacja zawodowa rolników powinna być zgodna z rozwojem obszarów wiejskich), a działania 2.4 z działaniem 3.2 (komplementarność szkoleń i inwestycji w obszarze restrukturyzacji przemysłu).

Zważywszy na fakt, iż beneficjentem priorytetu trzeciego są samorządy terytorialne wskazana jest ścisła współpraca wykonawcy projektu z samorządami. Dlatego też BFKK podjęła działania (seminaria, spotkania informacyjne, wspólne organizowanie szkoleń, konsultowanie oferty szkoleniowej) aktywizujące i angażujące samorządy w realizację projektu. Założeniem leżącym u podstaw tej współpracy jest przekonanie, iż reorientacja zawodowa powinna odbywać się zgodnie z kierunkiem rozwoju gminy. W tym znaczeniu projekt jest zgodny z kierunkami działań samorządów, a w szczególnych przypadkach pomaga samorządom określić ten kierunek. W przypadku projektu Nowe Horyzonty samorządy gminne zaangażowały się w promocję idei reorientacji zawodowej wśród swoich mieszkańców. Przy ścisłej współpracy zorganizowano spotkania informacyjne w 44 gminach, a w większości przypadków samorządy aktywnie zaangażowały się w przygotowanie oferty i programów szkoleniowych zgodnie z potrzebami gminy. Wartością dodaną w tej sytuacji jest zarówno oferta szkoleniowa uwzględniająca potrzeby gminy, jak też i sam fakt aktywizacji samo-

rządów terytorialnych we współrealizowanie projektów szkoleniowych. Aktywność samorządów, które są zaabsorbowane realizacją projektów inwestycyjnych i drogowych, działaniami w priorytecie 2 ZPORR była znikoma. Wyraźnie natomiast wzrosła w efekcie przeprowadzenia Nowych Horyzontów, czego przykładem były samodzielne przygotowane wnioski przez gminy, które w ramach projektu wykazały wysokie zaangażowanie w przygotowanie i realizację szkoleń.

Partnerstwo jako czynnik budujący infrastrukturę społeczno-instytucjonalną

Kolejnym czynnikiem generującym wartość dodaną w projekcie jest zasada partnerstwa. W praktyce projektowej BFKK zasada ta oznacza, iż projekt jest bardziej wartościowy, jeżeli jego realizacja przebiega w partnerstwie z innymi instytucjami. Współpraca stwarza warunki do pojawienia się wartości dodanej przez sam mechanizm synergii, czyli powstawania dodatkowej jakości niebędącej prostą sumą wartości wnoszonych przez partnerów. Efekt synergii najczęściej pojawia się w obszarze merytorycznym i może generować wartość dodaną, jaką są nowe rozwiązania organizacyjne czy innowacyjne metodologie realizowanych usług.

Podstawowym celem budowania partnerstw w projektach powinna być sama współpraca, czyli kreowanie i wzmacnianie zachowań kooperacyjnych zorientowanych wokół celów rozwojowych regionu. Zachowania te przekształcone w trwałe postawy mogą tworzyć wartość dodaną, jaką są społeczne powiązania powstałe w wyniku współpracy w ramach projektu. W trakcie realizacji Nowych Horyzontów BFKK zawiązała partnerstwa ze wszystkimi powiatami województwa podlaskiego (14). Miały one wspierać projekt w formie Centrów Aktywizacji Rozwoju, których działalność częściowo finansowana jest ze środków projektu. Praktyka pokazała, iż Centra Aktywizacji Rozwoju wykroczyły swoimi funkcjami poza zadania samego projektu, na rzecz którego zostały utworzone, trwale wpisując się w infrastrukturę społeczno-instytucjonalną regionu.

Fundacja BFKK

Elastyczność jako czynnik kreujący rozwiązania innowacyjne

Elastyczność to kolejna zasada projektowania i realizowania przedsięwzięcia projektowego przyczyniająca się do generowania wartości dodanej. W praktyce BFKK zasada ta realizowana jest przez otwarty charakter projektów, które z założenia posiadają elementy wymagające dookreślenia poprzez badania, konsultacje lub testowanie tradycyjnych rozwiązań. Przykładem jest oferta szkoleniowa projektu Nowe Horyzonty, która na etapie wniosku o dofinansowanie ograniczała się do listy rekomendowanych tematów szkoleń. Projekt z założenia miał dookreślić te ofertę zarówno w aspekcie terytorialnym (alokacje powiatowe i gminne szkoleń odpowiadające na lokalny poziom potrzeb szkoleniowych), jak też merytorycznym (tematyka i programy szkoleń w danym powiecie lub gminie zostały określone w trakcie realizacji projektu). Elastyczność i otwartość projektu zakłada możliwość testowania alternatywnych rozwiązań oraz bieżącego uwzględniania wyników badań oraz sugestii wypracowanych w efekcie partnerskiej współpracy i społecznych konsultacji. Projekt, który realizuje w sposób sztywny założenia szczegółowe opisane i opracowane na etapie przygotowania wniosku o dofinansowanie, zostaje zamknięty na nowe i innowacyjne rozwiązania, uniemożliwiając jednocześnie doskonalenie założeń projektowych w efekcie jego ewaluacji. Elastyczny i otwarty projekt jest tak skonstruowany i zarządzany, że reaguje automatycznie na zmiany warunków zewnętrznych (zmiana lokalnych rynków pracy lub sytuacji ekonomicznej lub zawodowej grupy docelowej), a także wykorzystuje aktualne dane i wyniki badań oraz reaguje na informacje wewnętrzne związane z ewaluacją własnych działań.

Zasada elastyczności generuje wartość dodaną projektu w postaci nowych i efektywniejszych rozwiązań organizacyjnych, trafniejszej oferty projektowej, skuteczniejszych metod rekrutacyjnych lub doradczych.

Zaprezentowane zestawienie czynników generujących wartości dodane nie wyczerpuje zapewne zbioru zasad projektowych sprzyjających tworzeniu wartości dodanych. Z pewnością powinno być uzupełnione o doświadczenia innych projektodawców, którzy w swojej działalności zabiegają o tworzenie wartości dodanych.

Tylko do użytku

Niniejsze opracowanie, wskazując rolę wartości dodanej oraz czynniki jej generowania w praktyce projektowej, wskazuje również bariery, utrudniające jej realizację. Zważywszy na normatywny charakter samej wartości dodanej w tekście tym stosunkowo często używano stwierdzenia powinność. O wartości bowiem trudno jest w istocie mówić w inny sposób. Wartość dodana upomina się w ten sposób o swoją realizację. Wielokrotne użycie w tym tekście słowa powinno jest dowodem, iż wartość dodana jest wartością samą w sobie, niezależnie od jej konkretnej operacjonalizacji lub przykładu. Dlatego też podsumowaniem tej części opracowania są postulaty, jakie należy zrealizować, aby kreować lepsze warunki dla zaistnienia wartości dodanych w praktyce projektowej. Dlatego też, dla realizacji wartości dodanej w projektach powinno się:

1) analizować i doskonalić dokumentację programową i konkursową w kontekście wartości dodanej. Kryteria oceny projektów oraz instrukcje przygotowania wniosków powinny nie tylko definiować i wyjaśniać pojęcie wartości dodanej, lecz także skłaniać projektodawców do uwzględniania jej w swoich projektach poprzez wytyczne do generatora wniosków oraz kryteria oceny projektów i karty ocen formalnie promujących wielkość i jakość wartości dodanej we wnioskach o dofinansowanie projektu. Wartość dodana powinna być podstawowym argumentem uzasadniającym zasadność realizacji projektu;
2) konsultować i wspólnie określać wartość dodaną z instytucją wdrażającą, która powinna być szczególnie zainteresowana współpracą z projektodawcami wpisującymi wartość dodaną w swoją misję;
3) promować na etapie oceny i wspierać w trakcie realizacji duże projekty regionalne zawierające zasady kompleksowości, komplementarności, partnerstwa lub elastyczności, które przyczyniają się do generowania wysokiej jakości, powszechnych i trwałych wartości dodanych.

Wdrażanie tych rekomendacji daje szansę specjalistom kreującym nowe rozwiązania doradcze znajdowania w projektach z zakresu RZL przestrzeni do testowania, rozwijania i wdrażania innowacyjnych metod poradnictwa zawodowego. Rozumienie znaczenia wartości dodanej oraz kontrolowanie czynników sprzyjających jej wypracowaniu

może być kluczowym, obok Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, instrumentem rozwoju poradnictwa zawodowego w ramach PO KL w najbliższym okresie programowania.

Fundacja BFKK

Fundacja BFKK

1.2. PORADNICTWO KARIERY

Poradnictwo kariery jest naturalnym kierunkiem rozwoju poradnictwa zawodowego w postindustrialnej rzeczywistości, odchodząc od psychometrii w kierunku poradnictwa życiowego, który wykracza poza wąski kontekst wyboru zawodu. Z drugiej strony, model poradnictwa kariery wyznaczony został przez specyfikę projektów RZL kształtujących charakter i zakres świadczonych usług, w których większą rolę zaczęły odgrywać zajęcia grupowe niż indywidualne sesje diagnozy i dopasowania. Opisane powyżej procesy o charakterze globalnym, związane z przemianami kulturowymi, nowymi wartościami społecznymi i priorytetami rynku pracy oraz zjawiska o zasięgu miejscowym, związane z zarządzaniem rozwojem lokalnym, tworzą warunki rozwoju poradnictwa kariery jako alternatywnej metody poradnictwa zawodowego.

Pierwsze kroki zmierzające do uporządkowania metodologii poradnictwa kariery wykonane zostały w trakcie prób opisania modelu poradnictwa kariery (Skarzyński M., 2004). Prowadzone były one na podstawie doświadczeń związanych z budowaniem systemu poradnictwa zawodowego w placówkach oświatowych. Dlatego też modelowe rozwiązania poradnictwa kariery najczęściej kojarzone są poradnictwem dla młodzieży, realizowanym za pośrednictwem **ośrodków kariery**. Natomiast poradnictwo zawodowe dla osób dorosłych uwzględniające aspekty poradnictwa kariery wypracowane w tym modelu powinno być kojarzone z metodologią Indywidualnych Planów Działań. Obie formy realizacji założeń poradnictwa kariery zostaną opisane szerzej w następnym rozdziale opracowania.

Model poradnictwa kariery, o którym tu mowa, bazuje na tradycyjnym poradnictwie zawodowym i przełamuje jego słabości poprzez wprowadzenie nowych usług charakterystycznych dla poradnictwa kariery. Punktem wyjścia nowej metody doradczej, zarówno w przypadku poradnictwa dla osób bezrobotnych, jak i uczącej się młodzieży, są zatem kroki doradcze opisane przez T. Parsonsa. Pierwszy krok to

Fundacja FRSK

samopoznanie osiągane w wyniku zastosowania narzędzi diagnostycznych, drugi – pozyskanie informacji dotyczącej wymagań potencjalnych zawodów, trzeci – wstępne dopasowanie, skłaniające 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 proponowany model poradnictwa kariery zasadniczo kroki te uzupełnia, 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, gdyż obok sfery poznawczej, realizowanej w ramach tradycyjnego poradnictwa zawodu, pojawiają się dwie nowe: wychowawcza i kształceniowa (Skarzyński M., 2004). W ten sposób tradycyjny model poradnictwa zawodu został wzbogacony o nowe obszary działań doradczych, implikujące formę poradnictwa grupowego obok indywidualnego oraz formę poradnictwa aktywizującego obok dyrektywnego. W tak zdefiniowanym poradnictwie kariery doradca pełni rolę eksperta tylko chwilowo, koncentrując się głównie na inspirowaniu procesu doradczego i animowaniu zachowań edukacyjnych i wychowawczych. Asystuje on jedynie klientowi w procesie poradnictwa, inspirując go do zachowań kreujących karierę, czyli podejmowanie aktów dopasowania się do wymagań rynku pracy. Inspirowanie kariery zaczyna się już w procesie doradczym, który może trwać przez całe zawodowe życie klienta. Ważne jest jednak, że już w ramach działalności szkolnego ośrodka młodzież podejmuje działania dostosowania się do wymagań kreowanych przez inicjatywy doradcy, tworzącego w ośrodku model rynku pracy. Chodzi tu o angażowanie młodzieży w różne formy współpracy, redagowanie gazety szkolnej, strony internetowej, organizowanie imprez tematycznych. W tych czynnościach młodzież zdobywa różnorodne doświadczenia zawodowe w zakresie zarządzania, organizowania, przygotowywania tekstów, reportaży, projektowania, redagowania, a przede wszystkim pracy w zespole zadaniowym. Są to w istocie akty dopasowywania się do zmiennych wymagań nowego środowiska pracy i są karierą w naszym rozumieniu, stanowiąc w ujęciu potocznym jej kamień węgielny, gdyż już na etapie edukacji tworzą

Przegląd Polski

historię zawodową młodych ludzi, kreując istotną treść ich przyszłych listów motywacyjnych.

Model poradnictwa kariery opisany został zatem poprzez trzy obszary działań oraz trzy antynomie determinujące jakościową wyjątkowość realizowanych w nim usług doradczych (poradnictwo dyrektywne – niedyrektywne, indywidualne – grupowe, statyczne – dynamiczne). Działania poradnictwa kariery tym różnią się od tradycyjnego doradztwa, iż preferują przeciwny biegun antynomii (niedyrektywne, grupowe i dynamiczne wobec dyrektywnego, indywidualnego i stycznego poradnictwa tradycyjnego) oraz realizowane są w trzech obszarach, z których dwa są całkowicie nowatorskie. I tak, wymiar poznawczy jest obszarem dotychczasowego, tradycyjnego poradnictwa zawodowego. Natomiast wymiary wychowawczy i szkoleniowy tworzą istotę nowego poradnictwa realizowanego w ramach modelu poradnictwa kariery.

Fundacja BRIDGE

1.2.1. WYMIAR POZNAWCZY

Obszar poznawczy realizowany jest poprzez diagnozę predyspozycji oraz szerokie informowanie o zawodach, rynku pracy i prawie pracy. Podstawą działań w tym obszarze jest dobrze wyposażony punkt doradczy oraz doradca posiadający wiedzę i umiejętności diagnostyczne. Doradca kariery poprzez zastosowanie odpowiednich narzędzi zdobywa informacje o kliencie, dzięki którym określa jego zdolności, możliwości, predyspozycje i preferencje zawodowe. Następnie poszukuje i prezentuje klientowi odpowiednie dane dotyczące zawodów i rynku pracy (teczki zawodów, informatory, analizy rynku pracy itp.).

Wymiar poznawczy opisać można poprzez ogólne cele, realizowane w sposób niedyrektywny, grupowy i dynamiczny, które obejmują wszelkie zagadnienia związane z wyborem zawodu oraz jego konsekwencjami w kontekście realiów rynku pracy, jak też osobistego rozwoju człowieka. Zawarte są w nich zagadnienia psychologiczne, społeczne i ekonomiczne, które wspólnie tworzą szeroki kontekst trafnego wyboru zawodu:

- **poznanie siebie**, czyli analiza osobowościowych predyspozycji, zdolności, preferencji i wartości pod kątem wyboru zawodu i kierunku dalszego kształcenia;
- **poznanie zawodów**, czyli zdobywanie informacji na temat zawodów, ścieżek kształcenia zawodowego, wymaganych predyspozycji, zdolności i umiejętności związanych ze środowiskiem pracy wybranego zawodu;
- **poznanie rynku pracy**, czyli zdobywanie i analizowanie informacji na temat rynku pracy i praw nim rządzących, prognoza rynku pracy w kontekście rozwoju gospodarczego, rozwoju technologii i integracji z Unią Europejską, identyfikacja zawodów przyszłości, pożądanych profili wykształcenia, możliwości zatrudnienia poza granicami kraju itp.;
- **poznanie pracy**, czyli zdobywanie informacji na temat samej pracy, tj. prawa pracy, sposobów i rodzajów zatrudnienia, analizowanie tendencji dotyczących form zatrudnienia pod wpływem zmian na rynku pracy i doświadczeń europejskich.

Wymienione 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, ma przed sobą zadanie wielokrotnego dopasowywania się, tworząc tym samym ścieżkę własnej kariery. Temu zagadnieniu poświecone są dwa nowe obszary działań doradczych, które definiują istotę poradnictwa kariery. Mają one przygotować klienta do tych aktów dostosowania się, czyli do kreowania własnej kariery.

Fundacja BBK

1.2.2. WYMIAR WYCHOWAWCZY

Drugą sferą poradnictwa kariery jest obszar wychowawczy, określony przez cele wychowawcze, który zmierza w kierunku kreowania postaw zwiększających zdolności adaptacyjne klienta, a więc szans na realizację kariery. Dotyczy to:

- kształtowania i wzmacniania postaw przedsiębiorczych w życiu codziennym;

- przygotowania do samodzielności i odpowiedzialności w podejmowaniu decyzji zawodowych, także w kierunku samozatrudnienia w ramach własnej działalności gospodarczej;
- budowania wysokiej motywacji do kształcenia się i ponoszenia kosztów na drodze do kariery;
- kształtowania konsekwencji i wytrwałości w dążeniu do jasno zidentyfikowanych celów.

Wymiar wychowawczy stanowi o istocie poradnictwa kariery, rozumianego jako alternatywa bądź dopełnienie tradycyjnego poradnictwa zawodowego. W poprzednim rozdziale opracowania wykazano, iż poradnictwo zawodowe oparte na modelu dopasowania jest w dzisiejszych czasach mało skuteczne. Związane jest to z bardzo dynamicznymi zmianami w katalogu zawodów oraz sposobach wykonywania pracy. Integrująca się Europa tworzy nieprzewidywalny *collage* metod organizacji i wykonywania pracy, w którym te same zawody związane są z bardzo odmiennym charakterem i środowiskiem pracy. Olbrzymi postęp w technologii i zarządzaniu sprawia, iż zawody zmieniają się nie tylko w przestrzeni (pomiędzy firmami), ale także i w czasie. Profesja księgowej wykonywana dwadzieścia lat temu ma niewiele wspólnego z wymaganiami stawianymi księgowym w dzisiejszych czasach. Trudno obecnie zakwestionować konieczność posiadania przez księgowych predyspozycji społecznych, a nawet innowacyjnych, które stoją w konflikcie z modelem osoby introwertywnej i metodycznej lansowanej do tej pory.

Skoro zatem model dopasowania zawodu staje się niewystarczający lub nawet nierealny należy przygotować młodzież nie tyle do jednorazowego aktu dopasowania zawodu do siebie, ile do ciągłego, dynamicznego wysiłku dostosowywania się do wymagań zmieniającego się rynku pracy. Ten ogólny cel można zrealizować tylko poprzez przygotowanie młodzieży do trudnego bycia na rynku pracy. Ułatwić to mogą odpowiednie postawy i umiejętności. Związane są z tym dwa nowe obszary poradnictwa kariery: wymiar wychowawczy (kształtujący postawy) i szkoleniowy (budujący i doskonalący konkretne umiejętności przystosowawcze). Te dwa obszary, co jest bardzo istotne, można realizować tylko poprzez zajęcia praktyczne i grupowe, co stanowi o nowatorskich formach pracy poradnictwa kariery. Wymiar wychowawczy można opisać przez następujące cele:

- **być przedsiębiorczym**, czyli kształtowanie postaw przedsiębiorczych w organizowaniu własnych działań w życiu codziennym, jak i przyszłym zawodowym, przygotowanie do samodzielności i odpowiedzialności w podejmowaniu decyzji zawodowych oraz kształtowanie postaw przedsiębiorczych w kierunku prowadzenia własnej działalności gospodarczej.
- **być zmotywowanym**, czyli budowanie wysokiej motywacji niezbędnej do poniesienia ciężaru przyszłej edukacji, sprostania ciężkim realiom rynku pracy, jak też wymaganiom wybranego środowiska pracy. Kształtowanie konsekwencji i wytrwałości na drodze do jasno zidentyfikowanych celów.

Warto podkreślić, iż jedyną drogą realizacji tych celów jest aktywność ucznia i jego zachowanie, które możemy kształtować i wzmacniać. Dlatego też ważne jest angażowanie młodzieży w różne formy działalności oraz organizowanie praktycznych zajęć grupowych, warsztatów, treningów itp. W ich trakcie uczeń powinien dostrzegać swoją sprawczość i odpowiedzialność. Realizacja założonych celów wymaga zastosowania odpowiednich metod pracy, zakładających aktywność klienta, gdyż aby wzmocnić zachowanie, trzeba je najpierw aktywizować.

Fundacja BFKK

1.2.3. WYMIAR SZKOLENIOWY

Trzecim, definicyjnym obszarem poradnictwa kariery jest wymiar szkoleniowy. Obszar ten konkretyzują następujące cele edukacyjne, które wyznaczają działania doradcze na rzecz budowania konkretnych umiejętności adaptacyjnych niezbędnych na rynku pracy. Począwszy od technik autorefleksji, samooceny, autoprezentacji, negocjacji, asertywności i rozwiązywania konfliktów, po praktyczną umiejętność podejmowania decyzji, bilansowania argumentów, poszukiwania informacji, przygotowywania aplikacji, a także odbywania rozmów kwalifikacyjnych. Jak widać, cele te mogą być realizowane tylko przez zastosowanie nowych metod pracy, których najistotniejszą cechą jest praktyczna i warsztatowa forma zajęć. Należy pamiętać, iż realia rynku pracy niejako wpisują w definicję rozwoju zawodowego konieczność zmiany. Zakłada ona pewną elastyczność w ramach wykonywa-

nej pracy (podążanie za zawodem i zmianami w środowisku pracy) oraz konieczność podejmowania trudu poszukiwania pracy (podążanie za rynkiem pracy i jego ofertami, przekwalifikowanie, zmiana zawodu). Dlatego też cele szkoleniowe modelu poradnictwa kariery obejmują kluczowe kompetencje związane z poszukiwaniem i wykonywaniem pracy zawodowej:

- **autorefleksja,** czyli praktyczne ćwiczenie umiejętności samoopisu, samooceny oraz interpretacji własnych motywów i celów. Samopoznanie, rozumiane jako identyfikacja i realna ocena własnych możliwości, motywacji i celów powinno być punktem wyjścia świadomego planowania własnej przyszłości zawodowej. Efektem należytej edukacji w tym zakresie powinno być wytworzenie i pielęgnowanie wiary w siebie, opartej na adekwatnej i możliwie wysokiej samoocenie poprzedzonej analizą swoich mocnych stron;
- **zdolności interpersonalne,** czyli praktyczne ćwiczenie umiejętności współpracy z innymi ludźmi, rozwiązywania konfliktów, negocjowania, umiejętności sprzedaży własnych racji i celów;
- **odporność na stres,** czyli praktyczne ćwiczenie umiejętności radzenia sobie ze stresem w sytuacji trudnej;
- **zdobywanie pracy,** czyli praktyczne ćwiczenia w zakresie procedur i metod poszukiwania pracy (poszukiwanie ofert pracy, przygotowanie dokumentów aplikacyjnych, przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej, uczestnictwo w warsztatach rekrutacyjnych).

Opisane powyżej cele można zrealizować tylko poprzez warsztaty, zajęcia praktyczne i specjalistyczne treningi. Są to umiejętności niezbędne do poradzenia sobie z wymaganiami rynku pracy oraz przygotowujące do ciągłego, wielokrotnego podejmowania decyzji zawodowych w trakcie rozwoju zawodowego i kariery.

Prezentowane cele szczegółowe poradnictwa organizują pracę doradcy kariery, skłaniając go do prowadzenia zajęć grupowych, warsztatowych i trenerskich. Tym samym poradnictwo wykracza poza samą poradę, stając się formą kształcenia i wychowywania młodzieży do dorosłego i odpowiedzialnego za swoją przyszłość życia. Z drugiej strony, specyfikacja celów nie tylko wskazuje doradcy kariery nowe metody pracy, lecz co najważniejsze, określa nowe obszary jego działań.

W ten sposób model poradnictwa kariery staje się podstawą organizacji pracy w ośrodku kariery, ukazując perspektywę i formy możliwej współpracy doradcy i młodzieży.

Obszary poznawcze, kształceniowe i wychowawcze sprawiają, iż ośrodek kariery nie może być traktowany jako punkt informacyjny lub doradczy, w którym oferowane są klientowi gotowe usługi. Musi on dzięki zaangażowaniu uczniów stawać się środowiskiem ich aktywności na rzecz własnej kariery zawodowej. Wychowawcze obszary poradnictwa kariery stawiają przed doradcą kariery wyzwanie typowe dla pedagoga czy lidera młodzieży, a ośrodek kariery powinien pełnić bardziej funkcje klubu niż gabinetu.

Kształceniowe obszary poradnictwa kariery skłaniają z kolei do wybierania aktywnych, warsztatowych form kształcenia, przez co doradca kariery przestaje być tylko diagnostą i mentorem, a staje się trenerem biorącym czynny udział w procesie kształcenia.

Postulaty te zmieniają istotnie charakter pracy doradcy zawodowego w szkole, muszą być odzwierciedlone w standardach wyznaczających pracę i usługi doradcy kariery. Dlatego też opisany model poradnictwa kariery był merytorycznym i fundamentem opracowanych standardów usług przedstawionych w dalszej części opracowania. Schematy standaryzowanych usług oraz proponowane narzędzia pracy doradczej realizują systematycznie wszystkie cele z trzech obszarów poradnictwa kariery. Zostały zaprojektowane i pomyślane tak, by niemal automatycznie realizować wszystkie priorytety nowego modelu. Dlatego też wyodrębniono poszczególne usługi poradnictwa kariery, jakimi są: **porada indywidualna, poradnictwo grupowe, informacja edukacyjno-zawodowa** oraz **indywidualny plan działania**, zostały zaprojektowane w sposób komplementarny. Każda usługa w swoim schemacie posiada odwołania do pozostałych, inicjując tym samym złożoną i kompleksową usługę realizującą wszystkie założone cele poradnictwa kariery.

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

1.3. PORADNICTWO INTERDYSCYLINARNE

Dynamiczne przeobrażenia rynku pracy, zmiany w kulturze organizacyjnej firm oraz światopoglądowa ekspansja wartości zjednoczonej Europy są katalizatorem przemian zachodzących w pracy specjalistów zajmujących się wsparciem osób. Pracownicy dostosowujący się do nowej rzeczywistości społeczno-gospodarczej coraz częściej zgłaszają doradcom trudności związane z realizacją wartości całkowicie nowych w dotychczasowej praktyce doradczej. Problem bezrobocia i aktywizacji osób biernych zawodowo nie jest dziś *meritum* pracy ambitnych i profesjonalnych doradców z wnikliwością obserwujących codzienne trudności swoich klientów. Coraz częściej bowiem wraz z klientem starają się oni rozwiązywać problemy związane z dyskryminacją na rynku pracy ze względu na płeć oraz trudności w godzeniu życia zawodowego i rodzinnego. Często klientem doradcy jest osoba nie tyle poszukująca pracy, co raczej sposobów godzenia jej z obowiązkami i planami rodzinnymi, a także marzeniami osobistymi. Grupa docelowa działania doradców, tradycyjnie kojarzona z osobami bezradnymi na rynku pracy, będącymi w trudnej sytuacji materialnej lub rodzinnej, wyraźnie przesuwa się w kierunku doświadczonych pracowników czy specjalistów posiadających satysfakcjonującą pracę i sytuację materialną, którzy domagają się realizacji swych praw. Podobnie pracodawcy poszukują dziś wsparcia doradczego poza tradycyjną rekrutacją, szukając rozwiązań godzących życie zawodowe i rodzinne swoich pracowników, zdając sobie sprawę, jak wysokim kosztem jest utrata dobrego pracownika. Jeszcze inne firmy poszukują elastycznych rozwiązań w organizacji pracy, doskonaląc efektywność zarządzania lub budując wizerunek firmy społecznie odpowiedzialnej.

Godzenie życia zawodowego i związane z nim elastyczne formy pracy są dziś faktem na rynku pracy, który jest otwarty na europejskie wartości równości i równowagi. Odciskają one swoje piętno na przedsiębiorstwie jako organizacji podejmującej wyzwanie wdrożenia elastycznych form pracy, na pracowniku, który musi zmierzyć się z cał-

kowicie nowymi wymaganiami elastycznej organizacji pracy i wreszcie na rodzinie, która dostosować się musi do nowej formuły zaangażowania i dyspozycyjności partnera czy rodzica.

Wsparcie doradcze odpowiadające na nowe wyzwania rynku pracy istotnie wykracza poza obszar tradycyjnego poradnictwa zawodowego orientującego się na aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych czy reorientacji zawodowej osób zagrożonych bezrobociem. Nowe wartości na rynku pracy oraz związane z nimi nowe problemy w zarządzaniu zasobami ludzkimi w firmie, wykonywaniem samej pracy czy wreszcie funkcjonowaniem rodziny pracownika powodują, iż tradycyjnie wykształcony doradca staje się niekompetentny w samodzielnym rozwiązaniu problemów swojego klienta.

Dlatego też w dalszej części opracowania zaprezentowano metodę poradnictwa interdyscyplinarnego, wypracowanego w projekcie Elastyczny Pracownik Partnerska Rodzina w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Realizowany był on przez Wyższą Szkołę Ekonomiczną w Białymstoku oraz Białostocką Fundację Kształcenia Kadr. BFKK odpowiedzialna była za opracowanie metod poradnictwa dla osób przebywających na urlopach wychowawczych i zamierzających podjąć szkolenia zawodowe oraz pracowników wychowujących dzieci, którzy zainteresowani byli podjęciem elastycznej formy pracy. Przedstawiona propozycja jest przykładem łączenia w jednym procesie doradczym kompetencji typowych dla doradców zawodowych, psychologów rodzinnych oraz doradców personalnych.

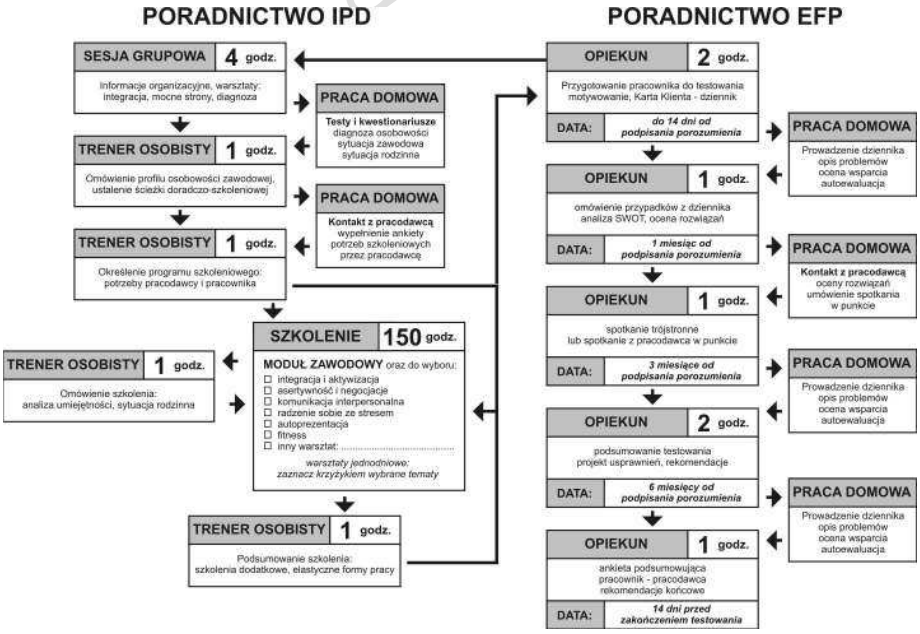
Uniwersytet

1.3.1. OBSZARY PROBLEMOWE

Analizując rozwiązania doradcze, wypracowane w ramach wspomnianego projektu, 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 i wychowujące dzieci. Z jednej strony, osoby te przebywając na urlopach wychowawczych potrzebowały wsparcia w celu przeciwdziałania dezaktualizacji kompetencji zawodowych, która spowodowana była przerwą w wykonywaniu pracy, oraz ułatwienia

powrotu do pracy po przerwie. Z drugiej jednak strony, pozostając w pracy lub po powrocie z urlopu wychowawczego (macierzyńskiego) potrzebowały wsparcia w zakresie godzenia obowiązków rodzinnych z zawodowymi. W ramach projektu zaproponowano pierwszej grupie pracowników usługi doradczo-szkoleniowe, drugiej zaś poradnictwo w zakresie elastycznych form pracy, mogących być skutecznym rozwiązaniem godzącym życie zawodowe i rodzinne, dla rodziców wychowujących dzieci.

W szczególnym przypadku testowanie lub wdrażanie elastycznych form pracy oferowane mogło być pracownikom powracającym z urlopów wychowawczych po skorzystaniu z usługi doradczo-szkoleniowej. Tym samym dwa procesy doradcze w sensie metodologicznym tworzyły jeden proces usług, zgodnie ze schematem zaprezentowanym na rysunku 5:



Rys. 5. Schemat usług interdyscyplinarnych. Metodologia autorska wdrażana w projekcie Elastyczny Pracownik Partnerska Rodzina

Źródło: opracowanie własne.

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 było 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 przetestowanie elastycznej formy pracy. Na schemacie zaprezentowano zakres tematyczny i problemowy poszczególnych spotkań, czas ich trwania oraz zadania zlecone do wykonania samodzielnego 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.

Fundacja PRO

Poradnictwo IPD

Kluczowym zadaniem stojącym przed doradcą 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 podejmującej się szkoleń zawodowych w trakcie urlopu wychowawczego. Praca doradcy nie tylko zwiększała efektywność usług szkoleniowych poprzez zindywidualizowanie szkoleń i dopasowanie ich do wyjątkowych oraz niepowtarzalnych potrzeb uczestnika projektu, lecz co najważniejsze, doradca uzasadniał odbycie szkolenia poprzez jego umiejscowienie w kontekście zawodoworodzinnym. W ten sposób kompetencje charakterystyczne dla doradcy zawodowego, związane z diagnozą predyspozycji, znajomością zawodów i predyspozycji zawodowych stawały się niewystarczalne do udzielenia skutecznej usługi doradczej w zaplanowanym projekcie.

Dlatego też rola doradcy w okresie przed rozpoczęciem szkolenia skupiała się na tworzeniu relacji i zaangażowaniu w proces doradczo-szkoleniowy pracodawcy. Miało to na celu przygotowanie planu szkoleniowego najkorzystniejszego dla firmy, aby u osoby przebywającej

na urlopie nie występowało obniżanie walorów kompetencyjnych. 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 jego trwania. Podtrzymanie kontaktu z pracodawcą w czasie 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 nowych warunków zatrudnienia i współpracy. Cechy te są charakterystyczne dla doradcy personalnego.

Z drugiej strony, w trakcie trwania szkolenia doradca asystował klientowi w przezwyciężaniu trudów związanych z uczestnictwem w zajęciach i opieką nad niemowlęciem, przełamywaniu lęków i poczucia niepewności czy angażowaniu do obowiązków rodzinnych partnera i innych członków rodziny. W tym kontekście doradca charakteryzować się musiał wysoką empatią, wrażliwością i życzliwością oraz znajomością procesów psychologicznych związanych z funkcjonowaniem rodziny i macierzyństwa. Cechy te są charakterystyczne dla psychologa rodzinnego.

Humanitas

Poradnictwo EFP

Kluczowym zadaniem stojącym przed doradcą w schemacie 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. Począwszy od zakontraktowania testu, koordynowania kontaktów z pracodawcą, monitorowania problemów w obszarze pracy, relacji z pracodawcą oraz w rodzinie, omawiania zapisów w dzienniku pracownika, analizowania mocnych i słabych stron wdrażanego rozwiązania, a

zakończywszy na formułowaniu rekomendacji i zaleceń do samodzielnej pracy pomiędzy spotkaniami. 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 tego procesu doradczego była ankieta, która służyła monitorowaniu obszarów związanych z wykonywaną pracą, pracodawcą i partnerem rodzinnym. Wypełniana była ona przez pracownika, a jej zmodyfikowana wersja przez pracodawcę oraz partnera lub członka rodziny. 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 tej 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 typowo badawczej roli doradca pełnił funkcję indywidualnego opiekuna, skoncentrowanego na problemach zawodowych i rodzinnych klienta.

W omówionym modelu poradnictwa interdyscyplinarnego postawiono zatem przed doradcą zawodowym zadania o charakterze interdyscyplinarnym, łączące tradycyjne kompetencje doradców zawodowego i personalnego oraz psychologa rodzinnego. Dlatego też do realizacji tych zadań zatrudniono specjalistów o wykształceniu psychologicznym, którzy mogli wykazać się 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 potrzeb pracownika i związane z tym kompetencje doradcy zawodowego;

Fundacja PUNKT

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

Wynika z tego, iż godzenie życia zawodowego i rodzinnego powinno uwzględniać potrzeby trzech stron: pracownika, pracodawcy i rodziny, a tym samym doradztwo interdyscyplinarne uwzględniać musi kompetencje poradnictwa zawodowego, personalnego i rodzinnego.

Fundacja BRIK

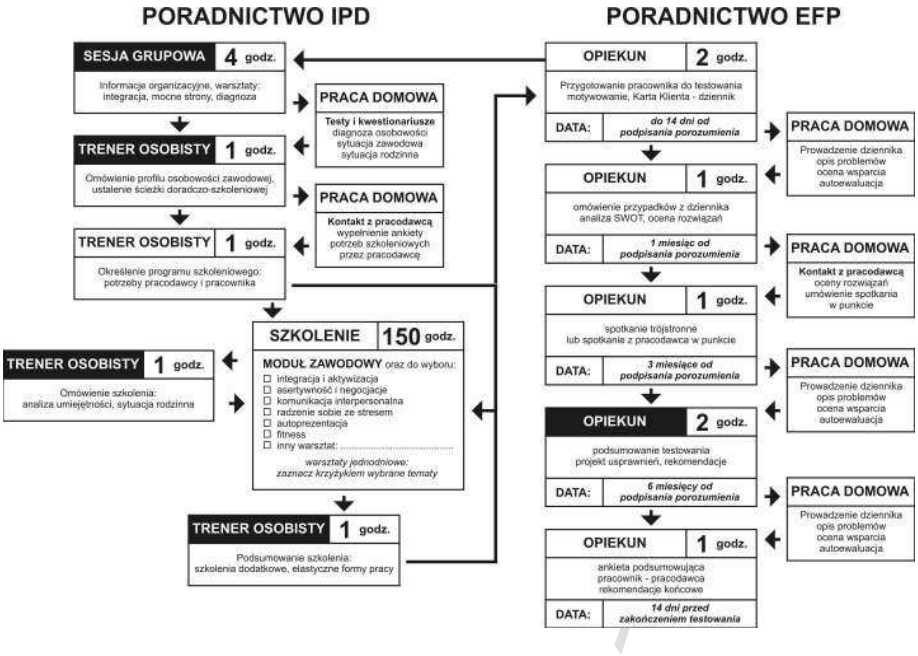
1.3.1.1. Poradnictwo zawodowe

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., 2007a).

Jednak globalny proces integracji europejskiej dotykający w dużej mierze naszego kraju, tworzy w ostatnich latach nową rzeczywistość społeczną. Bezrobocie w Polsce spada dziś do poziomu bezrobocia strukturalnego, a klienci instytucji rynku pracy coraz częściej oczekują wsparcia poza problematyką bezrobocia, planując zmianę zawodu, z racji zmiany miejsca zamieszkania, dyskryminacji, podjęcia ról rodzinnych czy oczekiwań związanych z zarobkami lub awansem. Poradnictwo zawodowe, stając przed nowymi problemami i potrzebami klientów musi otwierać się na nowe obszary problemowe, uwzględniając i wykorzystując we współpracy kompetencje innych specjalistów. 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.

Na poniższym schemacie wyróżniono kluczowe momenty procesu doradczego związane z tradycyjnie rozumianym poradnictwem zawodowym (rysunek 6). Jak łatwo zauważyć, typowe poradnictwo zawodowe w niewielkim stopniu wypełnia model poradnictwa interdyscyplinarnego.



Rys. 6. Usługi poradnictwa zawodowego w schemacie usług interdyscyplinarnych

Źródło: opracowanie własne.

Doradca zawodowy tradycyjnie otwiera proces doradczo-szkoleniowy pracownika, diagnozując jego predyspozycje zawodowe i potrzeby szkoleniowe w formie wywiadu indywidualnego oraz warsztatów grupowych wykorzystujących narzędzia diagnostyczne. Następnie w trakcie oceny i podsumowania etapu szkolenia zawodowego doradca zawodowy wspiera pracownika w wykorzystaniu efektów szkolenia na potrzeby własnego rozwoju zawodowego, zalecając 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.

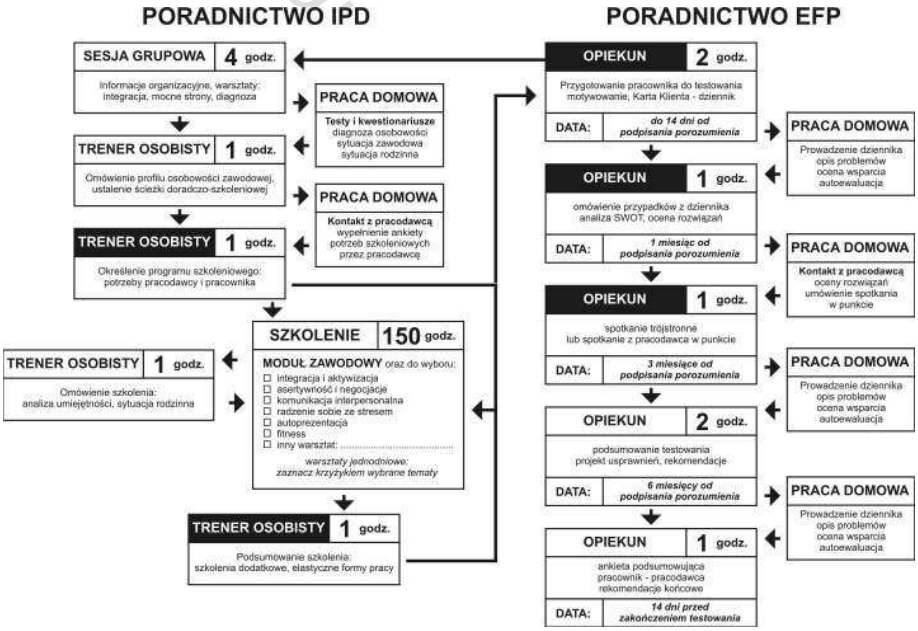
Fundacja BRAK

1.3.1.2 Doradztwo personalne

Doradztwo personalne jest usługą orientującą się na interesach pracodawcy, postrzegając pracownika i jego kompetencje w kontekście zarządzania firmą. Doradca personalny pomaga pracodawcy budować zasoby ludzkie w firmie oraz formułować strategie ich rozwoju poprzez rekrutację 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, która jest społecznie odpowiedzialna i przyjazna rodzinie, i z którą pracownik zechce się identyfikować oraz razem wzrastać w poczuciu osobistego spełnienia i satysfakcji. Niezależnie od intencji, czy będzie nią potrzeba zwiększenia konkurencyjności, podążania za modą, czy wysoki poziom jego empatii, doradca personalny odgrywa kluczową rolę w promocji i wdrażaniu elastycznych form pracy, które ułatwiają pracownikom osiągnięcie osobistej satysfakcji z pracy oraz godzenie życia zawodowego i rodzinnego.

Rolę tę doradca personalny będzie mógł wykonać pełniej, wówczas gdy uwzględnione zostaną pozaekonomiczne aspekty elastycznych form pracy oraz kontekst osobisty pracownika wraz z jego potrzebami, wartościami i trudnościami, które będzie musiał on przezwyciężać 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 wtedy, gdy opinia pracodawcy była niezbędna do podjęcia dalszych działań. Na poniższym schemacie wyróżnieniono kluczowe momenty w procesie doradczym powierzone kompetencjom doradcy personalnego (rysunek 7).



Rys. 7. Usługi doradztwa personalnego w schemacie usług interdyscyplinarnych

Źródło: opracowanie własne.

Angażowanie pracodawcy w proces doradczo-szkoleniowy zwiększało w naturalny sposób efektywność całego przedsięwzięcia, w którym pracodawca stawał się partnerem, a nawet kontrahentem podej-

mowanych działań. Zwiększało to istotnie szansę wykorzystania efektów przedsięwzięcia w życiu zawodowym pracownika.

1.3.1.3 Poradnictwo rodzinne lub osobiste

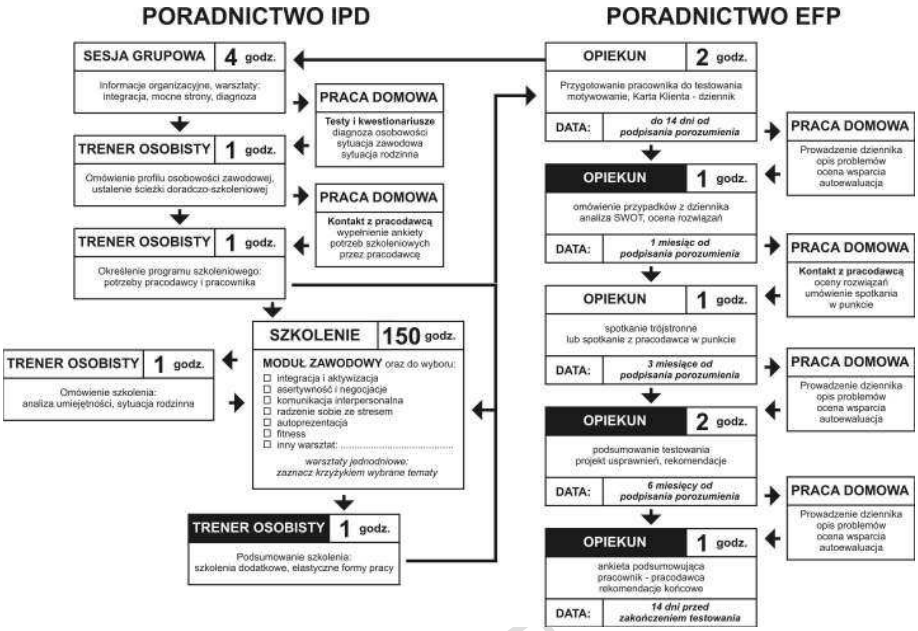
Rodzina to trzeci element równowagi, pozostający przeciwwagą do interesów i potrzeb pracodawcy oraz aspiracji zawodowych samego pracownika. W prezentowanym projekcie pełniła ona dodatkowo kluczowa rolę obszaru, na którym testowano elastyczne formy pracy związane telepracą. Specyfika tej formy zatrudnienia powoduje, że na grunt rodziny przenoszona zostaje praca i diametralnie zmienia zasady organizowania czasu i zadań. Podobnie w przypadku procesu doradczo-szkoleniowego 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 o orientacji systemowej realizowane przez psychologów z doświadczeniem terapeutycznym w zakresie terapii rodzin skoncentrowane było na diagnozowaniu barier i rozwiązaniu konfliktów, które pojawiały się po stronie rodziny w procesie testowania lub wdrażania elastycznej formy pracy lub zwiększenia aktywności zawodowej opiekującego się rodzica. Poniższy schemat przedstawia kluczowe momenty w procesie doradczo-szkoleniowym delegowane psychologom rodzinnym (rysunek 8).

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 niezbędne w nowoczesnym poradnictwie na rynku pracy, gdyż jedną z najważniejszych konsekwencji procesu globalizacji jest problem wydłużania i intensyfikowania czasu pracy kosztem życia osobistego i rodzinnego (Sadowska-Snarska C., 2006). To z kolei powodować może takie niepokojące i trudne w praktyce doradczej zjawiska, takie jak: wypalenie zawodowe, pracoholizm, brak

Pobrano z BWK

satysfakcji z pracy, niższa produktywność czy błędy wynikające z przepracowania (Kaczyńska-Maciejewska R., 2004).



Rys. 8. Usługi poradnictwa rodzinnego w schemacie usług interdyscyplinarnych

Źródło: opracowanie własne.

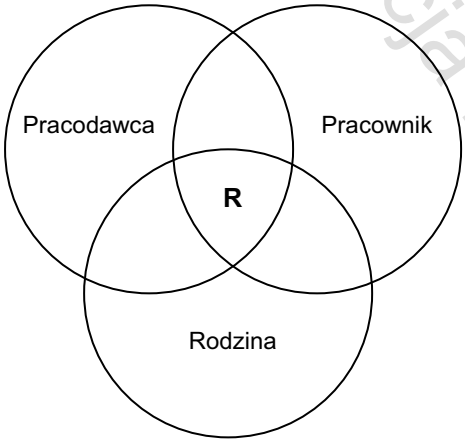
PFKK

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 w praktyce społecznej instytucji rynku pracy nieposiadających zasobów i kompetencji do realizacji prezentowanego schematu usług.

1.3.2. KOMPETENCJE DORADCZE

Równowaga życia zawodowego i rodzinnego (osobistego) wymaga kompromisu pomiędzy interesami i wartościami pracodawcy, pracownika i rodziny (życia osobistego). Obszary te przenikają się wzajemnie, znajdując część wspólną, na której właśnie najczęściej dochodzi do napięć i dramatycznych wyborów życiowych, które są związane z nieumiejętnym rozwiązaniem problemów (rezygnacja z macierzyństwa, zjawisko singli, wykluczenie z rynku pracy opiekunów osób zależnych czy zaniechanie rozwoju osobistego pracowników poświęcających się firmie) (rysunek 9). Świadomość tych zjawisk ułatwia znalezienie trzech filarów równoważenia życia zawodowego i rodzinnego, które umożliwi uwzględnienie w równym stopniu prawa i wartości pracodawcy, pracownika i osobistego aspektu życia (Skarzyński M., 2007b).

Fundacja BHP



1. **Pracodawca** - obszar zarządzania przedsiębiorstwem i zasobami ludzkimi w firmie.
2. **Pracownik** – obszar planowania kariery i rozwoju zawodowego.
3. **Rodzina** – obszar rozwoju osobistego, ról rodzinnych i społecznych.
4. **R – Równowaga –** obszar godzenia życia zawodowego i rodzinnego (osobistego).

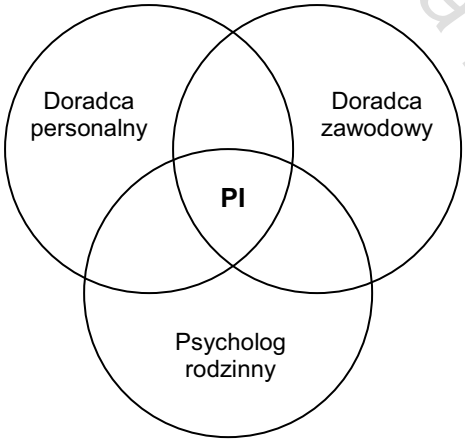
Rys. 9. Podstawowe konteksty równoważenia życia zawodowego i rodzinnego

Źródło: opracowanie własne.

Doświadczenia projektów eksperymentalnych w zakresie rozwiązań ułatwiających godzenie życia zawodowego i rodzinnego wskazują na zasadność stosowania elastycznych formy pracy. Jednak aby roz-

wiązanie to uwzględniało równomiernie kontekst pracodawcy, pracownika i rodziny wymaga specjalistycznego wsparcia w zakresie poradnictwa personalnego, zawodowego i rodzinnego. Ma ono na celu niwelowanie trudności i negatywnych efektów stosowania elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Kompetencje doradcze, dotykające trzech kluczowych kontekstów godzenia życia zawodowego i rodzinnego, przenikają się wzajemnie, znajdując wspólny obszar, w ramach którego może być realizowane poradnictwo interdyscyplinarne. Łączy ono w jeden proces wsparcia doradczego kompetencje doradcy personalnego, doradcy zawodowego oraz psychologa rodzinnego (lub trenera rozwoju osobistego w zależności od przyjętego obszaru życia prywatnego) (rysunek 10). Poradnictwo interdyscyplinarne integrujące trzy dziedziny wiedzy i praktyki doradczej staje się kluczowym wyzwaniem poradnictwa na rynku pracy i pomocy społecznej, które jest niezbędne do skutecznego wdrażania alternatywnych form uczestnictwa w rynku pracy i życiu społecznym.

Fundacja BRIDGE



1. **Doradca personalny** – kompetencje doradcze w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem i zasobami ludzkimi w firmie – usługi dla pracodawcy.
2. **Doradca zawodowy** – kompetencje doradcze z obszarze planowania kariery i rozwoju zawodowego – usługi dla pracownika.
3. **Psycholog rodzinny, trener osobisty** – kompetencje doradcze w obszarze rozwoju osobistego, ról rodzinnych i społecznych oraz usługi dla rodziny lub pracownika w obszarze prywatnym.
4. **PI – poradnictwo interdyscyplinarne –** łączące kompetencje doradcy zawodowego, personalnego i psychologa rodzinnego.

Rys. 10. Kompetencje doradcze w ramach poradnictwa interdyscyplinarnego

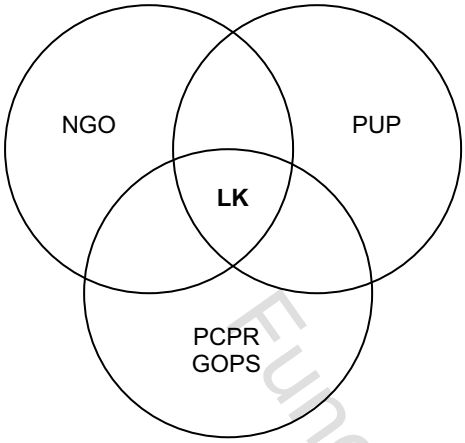
Źródło: opracowanie własne.

Poradnictwo interdyscyplinarne, wymagające łączenia różnorodnych kompetencji doradczych związanych z osobnym profilem wykształcenia i kwalifikacji zawodowych, opierać się musi na szerokich zasobach ludzkich. Jest to poważne wyzwanie dla obszarów słabo zurbanizowanych i nieposiadających wystarczającej infrastruktury instytucjonalnej, w której zatrudnione są wyspecjalizowane w tak szerokim zakresie kadry doradcze. Dlatego też jedyną możliwością stosowania poradnictwa interdyscyplinarnego jest łączenie kompetencji kadr doradczych wszystkich lokalnych instytucji, które statutowo są zobowiązane do realizowania poszczególnych usług rynku pracy i pomocy społecznej.

Fundacja BRIDGE

1.3.3. CZYNNIKI KOOPERACYJNE

Analiza zadań realizowanych przez powiatowe urzędy pracy, powiatowe centra pomocy rodzinie, gminne ośrodki pomocy społecznej oraz organizacje pozarządowe wskazują na możliwość zrealizowania wymagań metodologicznych poradnictwa interdyscyplinarnego. Uzależnione jest to od nawiązania współpracy przez te instytucje, w ramach której pracownicy poszczególnych partnerów realizują kolejne etapy aktywizacji zawodowej wykorzystującej poradnictwo interdyscyplinarne. Do realizacji tych zadań powoływane są lokalne koalicje opisane w rozdziale poświęconym rozwiązaniom systemowym związanym z poradnictwem interdyscyplinarnym (rysunek 11).



1. **NGO** – organizacje pozarządowe, instytucje otocznia biznesu udzielające wsparcia doradztwa personalnego i prawnego dla firm wdrażających elastyczne formy pracy.
2. **PUP** – powiatowe urzędy pracy specjalizujące się w zakresie poradnictwa zawodowego dla osób poszukujących alternatywnych form pracy.
3. **PCPR, GOPS** – powiatowe centra pomocy rodzinie, gminne ośrodki pomocy społecznej świadczące usługi wsparcia psychologicznego, socjalnego i środowiskowego w rodzinach.
4. **LK – lokalne koalicje**, porozumienia instytucji rynku pracy i pomocy społecznej integrujące wszystkie obszary wsparcia.

Rys. 11. Instytucje lokalne tworzące lokalne koalicje na rzecz poradnictwa interdyscyplinarnego

Źródło: opracowanie własne.

Fundacja BBK

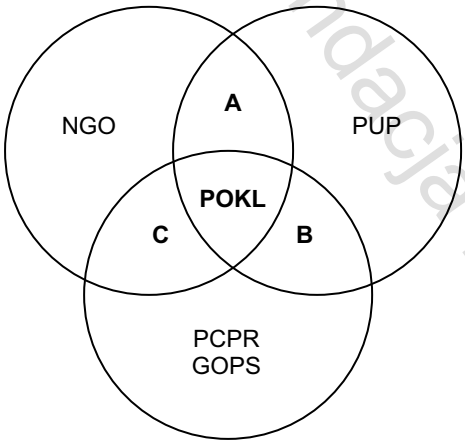
Nakreślona powyżej metodologia realizacji poradnictwa interdyscyplinarnego kreuje lokalne porozumienia współpracy w zakresie wdrażania elastycznych form pracy i aktywizacji zawodowej osób mających problem z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego. Jednak w trakcie realizacji projektu wdrożeniowego w 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 tego modelu do rozwiązywania innych, szerszych problemów i potrzeb lokalnych społeczności poprzez skierowanie poradnictwa interdyscyplinarnego i kooperacyjnych usług doradczych do nowych grup docelowych.

Podstawowym założeniem podjęcia próby replikowania modelu lokalnych porozumień na kolejne problemy społeczne i grupy docelowe jest wykorzystanie naturalnych obszarów współpracy w ramach kre-

owanych koalicji, które scalają lokalne porozumienia i ukazują perspektywy ich naturalnego rozwoju.

Analizując naturalne powiązania kluczowych partnerów lokalnych porozumień w punkcie wspólnych każdej pary kooperantów, można wskazać przykłady naturalnej aktywności partnerskiej lub mechanizmy natury administracyjnej (programowej) skłaniające partnerów do współpracy (rysunek 12). Występowanie naturalnych mechanizmów czy obszarów współpracy, scalających kreowane porozumienia, zwiększa prawdopodobieństwo ich trwałego funkcjonowania oraz endogennego, naturalnego procesu poszerzania tego obszaru.

Fundacja BPP



1. **A** – **instytucje szkoleniowe** realizujące zadania zlecone przez PUP.
2. **B** – **samorząd powiatowy** nadzorujący pracę i zadania PUP oraz PCPR.
3. **C** – **Trzeci Sektor i CSR** jako obszar współpracy NGO oraz instytucji pomocy społecznej.
4. **PO KL** – Program Operacyjny Kapitał Ludzki tworzący ramy współpracy w ramach priorytetów regionalnych:
   Priorytet VI – dla A
   Priorytet VII – dla B
   Priorytet VIII – dla C
   Priorytety PO KL jako zewnętrzne źródło finansowania są instrumentem scalającym lokalne koalicje w naturalnych obszarach współpracy.

Rys. 12. Naturalne obszary współpracy jako czynniki scalające instytucje tworzące lokalne koalicje na rzecz poradnictwa Interdyscyplinarnego

Źródło: opracowanie własne.

Szczególnej roli nabiera w tym kontekście Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL), którego priorytety regionalne stają się ramą programową kooperacji poszczególnych partnerów oraz instrumentem pobudzania i finansowania współpracy, gdzie:

- Priorytet VI promuje współpracę publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie aktywizacji zawodowej;

- Priorytet VII promuje aktywność publicznych instytucji pomocy społecznej w nowym obszarze usług rynku pracy i aktywizacji zawodowej, jako formy kluczowej formy integracji społecznej realizowanej we współpracy z instytucjami rynku pracy;
- Priorytet VIII promuje aktywność trzeciego sektora oraz społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w naturalny sposób opierającej się na współpracy przedsiębiorców, organizacji pozarządowych oraz instytucji pomocy społecznej (SzOP PO KL MRR, 2007).

Realizowanie wspólnych projektów w ramach wskazanych priorytetów PO KL z zaangażowaniem poszczególnych partnerów tworzących lokalne porozumienie do kooperacyjnych działań i usług w zakresie naturalnej lub programowej współpracy tych instytucji otwiera te porozumienia na nowe grupy docelowe i szersze problemy społeczne. Tym samym porozumienia pretendować mogą do szerszej roli Centrów Aktywizacji Lokalnej wpisanych programowo w strategię realizacji celów PO KL.

Fundacja BFKK

Fundacja BFKK

Fundacja BFKK

CZĘŚĆ DRUGA

ROZWIĄZANIA SYSTEMOWE

Fundacja BFKK

Fundacja BFKK

2.1. INDYWIDUALNY PLAN DZIAŁAŃ W PROJEKTACH RZL

Metodologia indywidualnych planów działań (IPD) jest dziś standardem usług poradnictwa zawodowego świadczonego zarówno przez publiczne służby zatrudnienia, jak i organizacje pozarządowe oraz instytucje rynku pracy realizujące projekty doradczo-szkoleniowe. Standard ten jest wyraźnie promowany w dokumentacjach konkursowych działań w ramach ZPORR, SPO-RZL oraz PO KL. W tym sensie IPD stał się rozwiązaniem systemowym wdrażającym w praktykę społeczną model poradnictwa kariery dla osób dorosłych. Poradnictwo zawodowe realizowane w formie IPD odchodzi od psychometrii i dyrektywnego dopasowania zawodu w kierunku poradnictwa asystującego, wychowującego i edukacyjnego przygotowującego klienta do elastycznych zachowań na rynku pracy oraz ustawicznego kształcenia.

Należy podkreślić, iż Indywidualny Plan Działania jest metodą poradnictwa, łączącą różnorodne formy wsparcia (doradztwo, szkolenia, pośrednictwo pracy), ze szczególnym uwzględnieniem usług poradnictwa grupowego i indywidualnego. Zmierza ona do zaprojektowania indywidualnych działań klienta na rzecz pracy lub rozwoju zawodowego.

Indywidualny plan działań, rozumiany jako projekt krótkofalowych i długofalowych przedsięwzięć klienta jest w tej metodzie jedynie instrumentem ułatwiających realizację rekomendacji, pomysłów i zaleceń wypracowanych w trakcie całego IPD i powinien być kojarzony z narzędziem poradnictwa – dokumentem, kwestionariuszem lub specjalistycznym portfolio integrującym różnorodne narzędzia doradcze, informacje i dokumenty klienta. Przykładowe portfolio IPD zostanie zaprezentowane w ostatnim rozdziale opracowania, opisującym warsztat pracy doradcy zawodowego.

Wracając do metodologii IPD należy stwierdzić, iż doświadczenia zdobyte w ramach projektów PHARE, ZPORR i PO KL wskazują, że współczesne poradnictwo zawodowe powinno być szczególną formą

Fundacja RTKW

poradnictwa kariery. Doradcy zawodowi udzielający wsparcia w ramach projektów RZL nie dążą bowiem do wyboru zawodu ani kolejnej najlepszej propozycji pracy dla aktualnie zdiagnozowanych predyspozycji i preferencji klienta. Kolejny wybór najlepszego zawodu byłby jedynie powielaniem schematu myślenia, który spowodował obecną sytuację klienta pozostawania bez pracy. Przecież dotychczasowe wybory zawodów, zapewne w większości przypadków trafne, bo oparte na analizie własnych możliwości i preferencji, okazały się nieskuteczne, jednak nie z winy doradcy czy wygórowanych wymagań klienta. To nieprzewidywalny rynek pracy zignorował racjonalne, oparte na psychometrii oczekiwania beneficjentów tradycyjnego poradnictwa zawodowego. Istotą „kopernikańskiego" przewrotu w poradnictwie zawodowym powinno być odkrycie faktu, iż rolą doradcy nie jest proponowanie zawodów, czyli dopasowanie oferty rynku pracy do beneficjenta, lecz wręcz odwrotnie, dopasowanie beneficjenta do aktualnego i przyszłego rynku pracy. Przecież pewne jest, iż w pojedynku pomiędzy oczekiwaniami jednostki a rynkiem pracy, kształtowanym przez globalne procesy, bardziej elastycznym zawsze będzie człowiek.

Musimy więc przyjąć, że jedyną możliwą strategią adaptacji osoby bezrobotnej do rynku pracy jest jej dostosowanie się do aktualnych i przyszłych wymagań potencjalnych pracodawców. Dlatego najważniejsze w poradnictwie zawodowym jest praktyczne przygotowanie beneficjenta do procesu ciągłego dopasowywania się do zmieniających się realiów pracy. Klient doradcy zawodowego powinien nauczyć się nieustannego podążania za rynkiem pracy i zmieniania się wraz z nim.

2.1.1. ROZWÓJ PORADNICTWA PROJEKTOWEGO

Punktem wyjścia przemian poradnictwa zawodowego było zderzenie standardów i form realizacji usług poradnictwa zawodowego świadczonego w ramach publicznych służb zatrudnienia oraz instytucji komercyjnych realizujących pierwsze projekty doradczo-szkoleniowe. Sposób myślenia projektowego oparty na wskaźnikach produktu i rezultatu kreował zupełnie inne rozwiązania doradcze niż te, które od lat realizowane były 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, zorientowanych się wokół dopasowania zawodu do osoby i diagnostycznego, statycznego charakteru poradnictwa zawodowego. Nowe okoliczności projektowe, takie jak: presja czasu, dynamika usług oraz wymagana ich efektywność wywierały nacisk na doskonalenie metodologii poradnictwa zawodowego, oczekując od doradców prowadzenia zajęć aktywizujących. Mogą to być warsztaty grupowe oraz systematyczne, cykliczne spotkania indywidualne, aż do osiągnięcia zakładanego rezultatu, jakim był plan działania na rzecz zatrudnienia. 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. Poprzedzone było to jednak wyjątkowym zderzeniem światopoglądowego teoretyków poradnictwa zawodowego, które można nazwać przejściem od biurokracji do aktywizacji. Przesunięcie akcentu z dopasowania zawodu i diagnozy predyspozycji zawodowych w duchu socjometrycznym i statystycznym na szerokie działania wspierające i edukacyjne wydaje się charakterystyczne dla przemian związanych z postmodernizmem. Być może w obszarze poradnictwa zawodowego zaszły nieco później niż w kulturze i sztuce, lecz dokładnie wówczas, gdy podobnie jak w tych dwóch dziedzinach, pojawił się mecenas zainteresowany bardziej efektem działań i klientem niż prawidłowością funkcjonowania sprawdzonego systemu. Tym mecenasem rozwoju poradnictwa zawodowego okazały się oczywiście programy unijne i standardy usług z nimi związane oraz całkowicie nowe wyzwania rynku pracy wskazane w priorytetach tych programów, wykraczające poza standardowe problemy bezrobocia i osób bezrobotnych.

Nieprzypadkowo w tym właśnie okresie, bezpośrednio poprzedzającym integrację z Unią Europejską, na progu okresu programowania na lata 2004-2006 pojawiły się pierwsze głosy znanych teoretyków poradnictwa wskazujące na 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 dotyczące nowych priorytetów i war-

tości pojawiających się w obszarze pracy doradców zawodowych, stawiając przed nimi zadania trudne i wyjątkowe z pogranicza psychologii i doradztwa życiowego (Paszkowska-Rogacz A., 2001).

Planowanie kariery klientów w oparciu o niedyrektywne metody poradnictwa indywidualnego i grupowego jest odpowiedzią na te wyzwania.

2.1.2. PORADNICTWO GRUPOWE

Grupowa sesja doradcza jest zarówno metodą pracy dająca możliwość tworzenia niepowtarzalnych i trafnych ośrodków oceny klienta, jak też i pomysłem organizacyjnym pracy doradczej w sytuacji ograniczonych zasobów usług doradczych (ograniczonej dyspozycyjności doradcy wobec dużej grupy osób zainteresowanych diagnozą i poradnictwem). Rozwiązanie to pojawiło w trakcie koordynowania usług poradnictwa zawodowego w ramach jednego z projektów dla osób bezrobotnych, gdzie statystycznie na jednego klienta przypadało 1,5 godziny pracy doradcy zawodowego. Zważywszy na wyzwania i możliwe dylematy stojące przed osobą bezrobotną rozpoczynająca proces reorientacji zawodowej, dostępna ilość czasu doradcy mogła być niewystarczająca. Wdrożenie wielogodzinnych grupowych sesji poradnictwa zawodowego spowodowało, iż w ramach dostępnych zasobów każda osoba mogła uzyskać ponad 8 godzin poradnictwa realizowanego przede wszystkim w formie zajęć grupowych. Przedmiotem tych sesji była diagnoza predyspozycji zawodowych oraz omówienie zagadnień związanych z wyborem zawodu oraz doskonaleniem kompetencji zawodowych. Uczestnicy grupowych sesji rozwiązywali serie kwestionariuszy i testów, których możliwe wyniki i profile były omawiane przez doradcę na forum grupy. Ponadto klienci mieli okazję zweryfikowania swoich preferencji oraz umiejętności interpersonalnych w trakcie zaaranżowanych ćwiczeń praktycznych oraz symulacji sytuacji zawodowych. Każdy uczestnik sesji grupowej, biorąc pod uwagę uzyskane wyniki i interpretacje, tworzył swój własny profil osobowościowo-zawodowy. Godzinna porada indywidualna po zakończeniu sesji dopełniała proces doradczy rozpoczęty w trakcie zajęć grupowych. Spotkanie indywidualne było okazją do omówienia sytu-

Fundacja BEAT

acji zawodowych klientów w kontekście uzyskanych wyników oraz problemów i wątpliwości, których nie sposób było omówić na forum grupy. Ta metoda pracy doradcy zawodowego, łącząca zajęcia grupowe i indywidualne, przyczyniła się do znacznego wydłużenia usługi doradczej przypadającej na każdego zainteresowanego klienta przy dostępnym budżecie na poradnictwo zawodowe. Pięciokrotnie dłuższa usługa doradcza oraz możliwość weryfikowania swoich oczekiwań i predyspozycji w sytuacjach społecznych wpłynęła istotnie na efektywność usług doradczych oraz satysfakcję klientów.

Organizacja sesji najlepiej sprawdza się przy zastosowaniu zasady kolejnego, systematycznego omawiania rezultatów poszczególnych kwestionariuszy i ćwiczeń. Dzięki niej utrzymujemy większą aktywność i ciągłe zainteresowanie uczestników, niż miałoby to miejsce w przypadku rozwiązywania całego zeszytu ćwiczeń, a następnie omawiania wszystkich rezultatów i zagadnień.

Analizując rozwiązania systemowe, związane z realizacją usług IPD w projektach realizowanych przez BFKK, można wskazać następujące rozwiązania dotyczące formy i miejsca poradnictwa grupowego w procesie IPD, ze wskazaniem programu unijnego, w ramach którego BFKK realizowała daną formę poradnictwa:

- warsztaty rozpoczynające udział klienta w projekcie realizujące cele informacyjne, organizacyjne, aktywizujące, integrujące i motywujące (PHARE 2001, EQUAL 2007);
- warsztaty diagnostyczne, rozpoczynające proces doradczy, zwieńczone indywidualnym profilem osobowościowo-zawodowym przez doradcę na kolejnych spotkaniach indywidualnych. W trakcie warsztatów doradca prowadził miniwykłady na temat diagnozowanych obszarów (PHARE 2002, ZPORR 2005, ZPORR 2007, EQUAL 2007);
- warsztaty rynku pracy związane z kształtowaniem umiejętności zdobywania pracy, przygotowywaniem aplikacji rekrutacyjnych, listów motywacyjnych, CV oraz umiejętności interpersonalnych i autoprezentacji związanych z rozmową kwalifikacyjną (PHARE 2002, EQUAL 2007);
- warsztaty pośrednictwa pracy związane z omówieniem ofert pracy przez absolwentów poszczególnych szkoleń zawodowych oraz sposób przygotowania się do oferty (ZPORR 2007);

- warsztaty elastycznych form pracy związane z umiejętnością zarządzania pracą i czasem w ramach pracy wykonywanej na odległość (EQUAL 2007).

2.1.3. PORADNICTWO INDYWIDUALNE

Standardowo indywidualne poradnictwo zawodowe zamyka proces doradczy. Doradca, bazując na efektach wielogodzinnej sesji doradczo-oceniającej, posiadając szeroką analizę osobowościową benficjenta, interpretuje wspólnie z nim wyniki i asystuje przy tworzeniu indywidualnego planu kariery, złożonego z bliższych i dalszych planów działań na rzecz szkoleń i poszukiwania pracy.

W poprzednim rozdziale, opisującym metodologię poradnictwa zawodowego w ramach kolejnych projektów przedakcesyjnych finansowanych w ramach PHARE, podkreślono rolę i miejsce poradnictwa indywidualnego w różnorodnych schematach wsparcia. Każdorazowo poradnictwo indywidualne zamyka proces poradnictwa grupowego i dodatkowo realizuje obszary wsparcia związane z prywatnością klienta oraz indywidualnym planowaniem działań.

Analizując rozwiązania systemowe, związane z realizacja usług IPD w projektach realizowanych przez BFKK, można wskazać następujące rozwiązania dotyczące formy i miejsca poradnictwa indywidualnego w procesie IPD, ze wskazaniem programu unijnego, w ramach którego BFKK realizowała daną formę poradnictwa:

- sesja indywidualna z doradcą zawodowym rozpoczynająca udział w projekcie, pełniąca funkcje informacyjną i organizacyjną oraz diagnostyczną poprzez wybór najkorzystniejszego szkolenia zawodowego z oferty projektu na podstawie kwestionariusza predyspozycji zawodowych i oczekiwań klienta (PHARE 2000);
- sesja indywidualnego poradnictwa zawodowego, podsumowująca grupowy warsztat diagnostyczny w oparciu o zapisy indywidualnego profilu osobowościowo-zawodowego (PHARE 2001, PHARE 2002, ZPORR 2005, ZPORR 2007, EQUAL);

Egzemplarz BFKK

- sesja indywidualnego poradnictwa zawodowego z udziałem pośrednika, pracy podsumowująca udział w projekcie i realizująca usługę pośrednictwa pracy (PHARE 2002, ZPORR 2007);
- sesja indywidualnego poradnictwa zawodowego z udziałem psychologa w obszarze motywowania i diagnozy walorów osobowościowych klienta (ZPORR 2005, EQUAL);
- sesja indywidualnego poradnictwa zawodowego z udziałem doradcy przedsiębiorczości w obszarze diagnozy predyspozycji przedsiębiorczych oraz omówienia indywidualnych pomysłów w obszarze samozatrudnienia klienta (ZPORR 2005, ZPORR 2007);
- sesja indywidualnego poradnictwa zawodowego z udziałem doradcy rolniczego w obszarze oceny możliwości rozwoju działalności rolnej klienta oraz perspektyw i możliwości reorientacji zawodowej klienta (ZPORR 2007);
- sesja indywidualnego poradnictwa zawodowego z udziałem doradcy personalnego w obszarze oceny możliwości wdrożenia elastycznych form pracy oraz potrzeb szkoleniowych pracodawcy jako klienta (EQUAL 2007);
- sesja indywidualnego poradnictwa zawodowego z udziałem psychologa rodzinnego w obszarze oceny możliwości wykonywania pracy w domu oraz godzenia życia zawodowego i rodzinnego poprzez zaangażowanie członków rodziny lub partnera (EQUAL 2007).

Powyższe zestawienie ukazuje rolę poradnictwa indywidualnego w poradnictwie zawodowym realizowanym metodą IPD. Indywidualne sesje poradnictwa są typowym obszarem angażowania w proces IPD dodatkowych kompetencji doradczych uzupełniających typowe poradnictwo zawodowe, dlatego też poradnictwo indywidualne dedykowane do specyficznych potrzeb klienta i celów projektu jest najprostszym instrumentem tworzenia na potrzeby projektowe niepowtarzalnych metod poradnictwa interdyscyplinarnego, adekwatnego do stawianych w projekcie celów.

Łącząc poradnictwo indywidualne z grupowym, oferuje się klientowi możliwość skorzystania z form nowoczesnego poradnictwa opartego na warsztatach i pracy grupowej. Dzięki wprowadzeniu grupowych sesji doradczych, obok poradnictwa indywidualnego, beneficjent

nie tylko otrzymuje usługę, której do tej pory nie dało się zrealizować poza grupą, ale, co najważniejsze, usługa ta jest wielokrotnie dłuższa niż mogłaby być przy zachowaniu jedynie formy poradnictwa indywidualnego. Efektywność tak realizowanego poradnictwa jest wyższa niż samo poradnictwo indywidualne, o czym świadczą historie klientów (podjęli zatrudnienia po samym poradnictwie przed rozpoczęciem zasadniczego szkolenia zawodowego, na które aplikowali). Można sądzić, że dla tych osób wartością wyniesioną z projektu nie jest szkolenie zawodowe i kolejny certyfikat, lecz samo poradnictwo zawodowe, aktywizujące i przygotowujące do skutecznych działań na rynku pracy, zgodnie z paradygmatem poradnictwa kariery.

Dlatego też istotą poradnictwa zawodowego nie powinien być wybór zawodu, ale umiejętność wybierania; nie zawód, lecz zdolność podejmowania samodzielnych, szybkich i trafnych decyzji zawodowych. Poradnictwo dyrektywne, proponujące nowy zawód, powinno w dzisiejszych czasach odejść na drugi plan będąc dopełnieniem poradnictwa kariery. Poradnictwo tradycyjne może też być alternatywą, ale tylko w tych w przypadkach, gdy beneficjent nie jest w stanie zaangażować się w nową formę poradnictwa. Dzieje się tak na ogół wtedy, gdy górę biorą przyzwyczajenia, stereotypy i wyuczona bezradność beneficjenta, pogłębiana tradycyjnym, dyrektywnym wsparciem doradczym. Dlatego tak ważne jest jak najwcześniejsze wypracowanie wzorców aktywnego uczestnictwa klienta w poradnictwie kariery. Wzorce te powinny przezwyciężać stereotypy i schematy zachowań wyniesione z domu i odpowiedzialne za dziedziczenie bezrobocia. Tu rysuje się istotna rola szkół, które zechcą realizować poradnictwo zawodowe w omawianym wcześniej modelu poradnictwa kariery.

Współpraca pomiędzy doradcami zawodowymi zaangażowanymi w poradnictwo na różnym etapie życia zawodowego (ucznia, studenta osoby dorosłej) wydaje się być niezbędna, gdyż w wielu przypadkach będzie ono dotyczyło tej samej osoby. Budowany wcześniej potencjał doradczy klienta powinien być wykorzystywany na dalszych etapach poradnictwa. Nie można go marnować, zmieniając za każdym razem metodę usług czy zaczynając proces doradczy nieustannie od nowa. Fakt, iż doradcy zawodowi będą asystować wielu osobom przez całe ich życie zawodowe jest już oczywisty, dlatego profesjonalną asystę

należy zaczynać jak najwcześniej: w szkolnych ośrodkach kariery orientujących się wokół modelu poradnictwa kariery.

Fundacja BFKK

Fundacja BFKK

2.2. OŚRODKI KARIERY W SZKOŁACH

Poradnictwo kariery realizowane w systemie oświaty powinno przygotowywać młodzież do ustawicznego rozwoju, elastyczności i gotowości do zmian narzucanych przez nowe wyzwania rynku pracy i sytuacje społeczno-gospodarczą zjednoczonej Europy. W tym sensie poradnictwo kariery realizowane w szkołach przygotowuje uczniów do korzystania z usług instytucji rynku pracy realizowanych w paradygmacie kariery z zastosowaniem IPD.

Model poradnictwa kariery opisany w poprzednim rozdziale opracowania, orientujący się na obszarze poznawczym, wychowawczym i edukacyjnym zabiegów pedagogicznych, tworzony był specjalnie na potrzeby ośrodków kariery kreowanych w szkołach ponadgimnazjalnych przez wspólną inicjatywę BFKK i Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku w ramach projektu PHARE.

Inspiracją działań na rzecz tworzenia systemu poradnictwa kariery w szkołach ponadgimnazjalnych województwa podlaskiego był konkurs o granty na realizację projektów szkolnych ośrodków kariery (SzOK), realizowany przez ochotnicze hufce pracy w imieniu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Pomysł kreowania instytucjonalnej przestrzeni dla doradców zawodowych w szkołach miała częściowo rozwiązać finansowy opór samorządów przed zatrudnianiem szkolnych doradców zawodowych. Tym samy większa część grantów, nieprzekraczających w zasadzie kwoty dwudziestu tysięcy złotych, przeznaczana była na wyposażenie ośrodka w sprzęt komputerowy i podstawowe materiały informacyjne dotyczące orientacji zawodowej.

Większość nauczycieli, realizujących projekty SzOK finansowane przez wspomniane granty, wskazywała na problemy dotyczące niewystarczającego wsparcia merytorycznego, specjalistycznych szkoleń oraz narzędzi doradczych, których nie mogli sfinansować ze skromnych środków grantu.

Pierwszą okazją do praktycznych działań w tym zakresie była kolejna edycja konkursu na SzOK. WSAP i BFKK zorganizowały szkolenie dla projektodawców przygotowujących wnioski o grant na dofinan-

Fundacja BFKK

sowanie szkolnego ośrodka kariery. Na szkolenie zorganizowane w środku lata przybyło przeszło 40 nauczycieli z terenu całego województwa. Zajęcia praktyczne w zakresie przygotowywania projektów prowadzili autorzy projektów nagrodzonych w ramach poprzedniej edycji SzOK, udzielający praktycznych wskazówek dla uniknięcia błędów formalnych, ze szczególnym uwzględnieniem rekomendacji komisji oceniającej poprzednie projekty.

Efektem warsztatów była bardzo duża liczba projektów złożonych do Podlaskiej Komendy OHP na drugą edycję konkursu. Ograniczona ilość środków nie była w stanie sfinansować wszystkich projektów, które na to zasługiwały. Można bezapelacyjnie stwierdzić, iż druga edycja konkursu bardzo wyróżniała się poziomem merytorycznym złożonych wniosków.

Spotkanie z nauczycielami w ramach opisanego szkolenia było pretekstem do rozpoczęcia badań faktycznych potrzeb i oczekiwań członków porozumienia w zakresie rozwoju poradnictwa zawodowego. Badania te miały ogromne znaczenie nie tylko w kontekście projektu SzOK, ale także równoległych działań WSAP i BFKK nad tworzeniem systemu poradnictwa kariery na Podlasiu. Instytucje te przygotowywały właśnie dwa projekty z zakresu poradnictwa zawodowego, finansowane ze środków przedakcesyjnych Phare. Jednym z nich był projekt utworzenia sieci 40 akredytowanych ośrodków kariery na terenie całego województwa, poprzez cykl szkoleń dla nauczycieli i wypracowanie standardów merytorycznych usług przyszłych ośrodków. Kluczowym elementem przygotowania efektywnego projektu w tym zakresie było zbadanie potrzeb, nastrojów i planów przyszłych beneficjentów projektu, czyli nauczycieli szkół ponadgimnazjalnych. Poniższe zestawienie przedstawia podsumowane wyniki ankiet, jakie zostały przedstawione uczestnikom warsztatów (tabela 1).

Fundacja PRIX

Tab. 1. Potrzeby i zasoby nauczycieli w zakresie rozwoju poradnictwa kariery w szkołach

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	Wskaźnik	Prognoza – region
jest SzOK	5	16%	20
jest punkt informacyjny	17	53%	69
jest osobne pomieszczenie	8	25%	32
jest doradca zawodowy na etacie	3	9%	12
jest doradca zawodowy bez etatu	13	41%	52
doradca kształci się	8	25%	32
doradca planuje podjąć studia	8	25%	32
potrzebne są studia podyplomowe	20	63%	81
potrzebne są szkolenia	15	47%	60
potrzebne są warsztaty	20	63%	81
potrzebne są szkolenia z EFS	22	69%	89
chcemy stworzyć SoZK	**8**	**25%**	**32**
chcemy mieć punkt informacyjny	**8**	**25%**	**32**
chcemy zatrudnić doradcę	3	9%	12
chcemy stworzyć funkcję doradcy	5	16%	20
chcemy kształcić kadrę	11	34%	44
chcemy przystąpić do porozumienia	11	34%	44
chcemy współpracować	16	50%	65
nic nie chcemy	0	0%	0

Źródło: opracowanie własne.

Fundacja BFKK

Dane prezentowane w tabeli 1 można zauważyć, że istnieje wyraźna potrzeba uruchomienia w szkole usług poradnictwa zawodowe-

go przy jednoczesnym braku wystarczających kwalifikacji i potrzebie doskonalenia zawodowego w tym zakresie.

Analizując szczegółowo odpowiedzi dotyczące barier w zakładaniu i prowadzeniu ośrodków, punktów poradnictwa kariery w szkole, stwierdziliśmy, iż dużo większą trudnością dla nauczyciela jest odpowiedź na pytanie: jak to robić?; od pytania: gdzie i za co?

Tym samym projekt wsparcia merytorycznego nauczycieli stał się alternatywą dopełniającą działania OHP w zakresie finansowania infrastruktury technicznej Szkolnych Ośrodków Kariery. Nauczyciele byli bardziej zainteresowani uzyskaniem wiedzy i narzędzi pracy niż środków na zakup komputera do przyszłego ośrodka. Ograniczone środki na realizację projektu SzOK przy OHP niestety skutkowały ograniczeniem budżetów przewidzianych w zwycięskich projektach. Wytyczne ministerstwa sugerowały ograniczenie do zakupu komputera i materiałów eksploatacyjnych oraz podstawowych publikacji i narzędzi pracy, przy ograniczaniu wydatków na doskonalenie się i rozwój doradcy opiekującego się SzOK.

Projektowanie sieci akredytowanych ośrodków w oparciu o wsparcie merytoryczne, szkolenia dla nauczycieli i wypracowany standard usług poradnictwa zawodowego dla młodzieży stało się największym wyzwaniem stojącym na drodze do budowania sytemu poradnictwa kariery w szkołach.

Fundacja BFKK

2.2.1. WSPARCIE MERYTORYCZNE

W ten sposób zrodziła się idea budowania systemu poradnictwa kariery w szkołach w oparciu o strategię wsparcia merytorycznego nauczycieli, którzy jednocześnie podejmowali dodatkową pracę w projektach RZL kierowanych do osób dorosłych, zdobywając doświadczenie zawodowe w obszarze szeroko rozumianego poradnictwa kariery. Niebagatelne znaczenie w kształtowaniu motywacji nauczycieli do realizacji poradnictwa kariery w szkołach w ramach pracy społecznej lub dodatkowych obowiązków w perspektywie braku środków na zatrudnienie szkolnych doradców zawodowych odgrywała możliwość dodatkowego ich zatrudniania w równoległych projektach RZL, realizowanych przez BFKK. Początkowo, w pierwszych projektach PHARE

korzystanie z doradców zawodowych zatrudnionych w systemie oświaty była koniecznością dyktowaną przez niepisaną zasadę programów przedakcesyjnych izolowania projektów realizowanych przez publiczne służby zatrudnienia oraz organizacje pozarządowe poszukujące doświadczonych doradców w powiatowych urzędach pracy. Zasada ta jest zrozumiała w kontekście celów strategicznych PHARE, zmierzającego do kreowania potencjału merytorycznego niepublicznych instytucji rynku pracy na rzecz kolejnych programów unijnych oraz wypracowania niezależnych standardów usług. Z czasem doradcy zawodowi zatrudnieni w oświacie stanowili trzon kadr doradczych, charakteryzujący się dużym doświadczeniem i dyspozycyjnością pracy, zwiększoną liczbą godzin pracy składających się na etat oświatowy.

Poprzez zastosowanie strategii dofinansowania szkolnych doradców kariery w projektach RZL kierowanych do osób dorosłych w ramach PHARE i ZPORR udało się zbudować szeroki zespół doradców zainteresowanych rozwojem zawodowym i podjęciem szkoleń zawodowych rozwijających warsztat pracy doradcy kariery w szkole, skłonnych zawiesić kwestię finansowania ich funkcji ze środków oświatowych.

Proces wsparcia merytorycznego szkolnych doradców kariery zaprojektowany został poprzez trzy opisane poniżej rozwiązania systemowe.

Fundacja BHKK

2.2.1.1. Multiwitamina – wsparcie nauczycieli

Pierwszym rozwiązaniem systemowym na rzecz poradnictwa kariery w szkołach był projekt szkolenia doradców kariery oraz tworzenia akredytowanych ośrodków kariery w 40 szkołach województwa podlaskiego. Idea tworzenia sieci akredytowanych ośrodków kariery w oparciu o szkolenia i standard merytoryczny usług spotkała się z wysokim zainteresowaniem nauczycieli oraz pozytywną oceną projektu „Multiwitamina" przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która przyznała środki na realizację przedsięwzięcia w ramach programu PHARE. Możliwość zrealizowania dużego projektu szkoleniowego dla 120 nauczycieli z terenu województwa podlaskiego

stała się okazją do integrowania środowiska doradców zawodowych oraz nauczycieli zainteresowanych poradnictwem kariery w szkołach. Z drugiej strony, projekt zmierzający do założenia ośrodków kariery w co najmniej 40 szkołach stał się bardzo ważnym narzędziem praktycznego działania na rzecz rozwoju poradnictwa zawodowego w regionie i tworzenia trwałych rezultatów w tym zakresie.

Projekt realizowany był w formie szkoleń wyjazdowych, realizowanych w czterech równoległych grupach regionalnych, dla 120 nauczycieli w wymiarze 75 godzin szkoleniowych, z czego 50 dotyczyło standardów usług poradnictwa kariery, a 25 sposobów pozyskiwania środków na realizację projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Nauczyciele biorący udział w zgrupowaniach szkoleniowych mieli okazję kontaktu ze specjalistami poradnictwa zawodowego z kraju oraz wymiany doświadczeń i pomysłów w obszarze poradnictwa kariery w szkołach.

Budowanie instytucjonalnej, akredytowanej sieci ośrodków kariery postawiło przed realizatorami projektu wyzwanie natury metodologicznej i logistycznej. Celem przedsięwzięcia było opracowanie modelu poradnictwa kariery, procedur wdrażania modelu w praktykę szkół przystępujących do projektu oraz integrowania środowiska nauczycieli na rzecz wymiany doświadczeń i wzajemnego wspierania się w rozwiązywaniu barier stojących przed doradcami kariery w szkołach.

Fundacja BRK

2.2.1.2 Nowa Edukacja – reorientacja nauczycieli

Kolejnym rozwiązaniem systemowym wspierającym merytorycznie doradców kariery w szkołach był projekt „Nowa Edukacja – reorientacja zawodowa nauczycieli na rzecz instytucji rynku pracy”, realizowany w ramach ZPORR.

Projekt skierowany był do pracowników oświaty, zagrożonych procesami restrukturyzacyjnymi. Celem projektu było w szczególności wyposażenie nauczycieli w umiejętności umożliwiające wykonywanie nowego zawodu i zdobycie nowego zatrudnienia w publicznych i niepublicznych instytucjach rynku pracy oraz organizacjach pozarządowych działających na rzecz edukacji dorosłych, w tym wykorzystują-

cych środki EFS. Cel ten był realizowany poprzez ofertę kompleksowej usługi reorientacji zawodowej, obejmującej: informację zawodową, poradnictwo zawodowe z metodologią indywidualnych planów działań, szkolenia zawodowe oraz pośrednictwo pracy. Kompleksową usługą reorientacji zawodowej objęci zostaną beneficjenci na terenie całego województwa, ze szczególnym uwzględnieniem 10 powiatów zmarginalizowanych, wskazanych przez Instytucję Wdrażającą. W realizację projektu zaangażowana zostanie sieć 14 powiatowych punktów informacyjno-rekrutacyjnych – Centrów Aktywizacji Rozwoju (CAR) na bazie jednostek samorządu terytorialnego. Ogólnym i długofalowym celem projektu było przygotowanie profesjonalnych kadr na rzecz rozwijającego się instytucjonalnego otoczenia rynku pracy.

Bezpośrednim efektem projektu było natomiast przygotowanie nauczycieli do wykorzystania szansy zawodowej, związanej z powstawaniem nowych miejsc pracy w instytucjach rynku pracy, realizujących programy finansowane ze środków Unii Europejskiej, a szczególnie do realizacji usług zleconych w ramach projektów szkoleniowych (usługi trenerskie), doradczych (usługi poradnictwa zawodowego lub poradnictwa kariery) oraz informacyjno-konsultacyjnych (usługi w zakresie doradztwa przedsiębiorczości oraz konsultanta EFS).

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, a w szczególności integracja polskiej gospodarki z Jednolitym Rynkiem Europejskim niewątpliwie okazują się katalizatorem procesu restrukturyzacji wielu sektorów gospodarki. Szczególną transformację musiał przejść także sektor oświaty, której konieczność spowodowana jest niżem demograficznym oraz restrukturyzacją.

Dlatego też w szczególnej sytuacji pozostaje grupa docelowa działania związana z edukacją, czyli pracownicy szkół na terenach zmarginalizowanych i dotkniętych procesami restrukturyzacyjnymi. Pracownicy ci narażeni są bowiem na dodatkowe koszty trudnej sytuacji ekonomicznej regionu, jakimi są niż demograficzny oraz wymuszone na samorządach terytorialnych oszczędności w sektorze oświaty. Charakterystyka tej grupy, a szczególnie wysokie wykształcenie kierunkowe, utrudnia jej znacznie znalezienie nowych ofert pracy powstających w związku z realizacją projektów inwestycyjnych w ramach działania 3.2 i 3.1 ZPORR. Analiza nowych ofert pracy powstających przy okazji tych działań wskazuje na duży udział w ofercie zatrudnie-

nia stanowisk pracy związanych z wykształceniem technicznym i zawodowym, których nie mogą podejmować nauczyciele i pracownicy oświaty zagrożeni bezrobociem.

Z drugiej jednak strony, procesy restrukturyzacyjne implikują oraz intensyfikują w regionie działania wspierające realizowane w ramach EFS. Kilkadziesiąt instytucji w regionie realizuje dziś projekty w ramach II priorytetu ZPORR, zatrudniając zespoły specjalistów realizujących poradnictwo zawodowe i szkolenia dla osób zagrożonych bezrobociem, generując nowe miejsca pracy, szczególnie atrakcyjne dla pracowników posiadających doświadczenie zawodowe w działaniach edukacyjnych, doradczych i szkoleniowych.

Rozwijający się sektor instytucji otoczenia rynku pracy wymaga wykwalifikowanych kadr posiadających kompetencje wspierania osób dorosłych w takich dziedzinach, jak:

- poradnictwo zawodowe,
- pośrednictwo pracy,
- informacja zawodowa,
- organizacja szkoleń.

Nauczyciele mają wszelkie predyspozycje, aby pełnić te funkcje pod warunkiem uzupełnienia kwalifikacji. Dlatego też zakładana w projekcie grupa docelowa po uzyskaniu wsparcia może liczyć na podjęcie zatrudnienia w rozwijających się instytucjach rynku pracy.

Intensywny rozwój organizacji pozarządowych i instytucji rynku pracy staje się ważną szansą dla osób zagrożonych bezrobociem pracujących w szkolnictwie na obszarach zmarginalizowanych, których endogenny kapitał nie jest w stanie wygenerować nowych miejsc pracy dla osób dobrze wykształconych w innych sektorach. Realizacja projektu przeciwdziałać będzie zatem procesowi migracji do większych miast osób z wyższym wykształceniem, czyli dalszej marginalizacji społecznej rejonów dotkniętych restrukturyzacją. Pedagodzy i nauczyciele odchodzący ze szkolnictwa w wyniku restrukturyzacji powinni znaleźć alternatywną pracę w zakresie edukacji i reorientacji dorosłych w miejscu dotychczasowego zamieszkania, tak by nie osłabić jeszcze bardziej potencjału społecznego obszarów zmarginalizowanych.

Ideą projektu było zatem nie tylko utrzymanie w lokalnej strukturze zatrudnienia udziału osób z wykształceniem wyższym, pedagogów i

Fundacja PRIX

nauczycieli wspierających społeczność lokalną w trudnej rzeczywistości wysokiego bezrobocia, ale wykorzystanie tego kapitału do projektowania i realizowania systematycznych rozwiązań przeciwdziałających bezrobociu. Przygotowanie profesjonalnych kadr do pracy w powiatowych urzędach pracy, instytucjach szkoleniowych oraz samorządach różnych szczebli w miejscu zamieszkania grup zagrożonych przyczyni się do efektywniejszego wykorzystania przyszłych środków EFS poprzez lepszą dostępność usług i realizację priorytetu równości szans. Przygotowany w ramach projektu kapitał personalny i merytoryczny obszarów zmarginalizowanych pozwoli wszystkim instytucjom rynku pracy w regionie na doskonalenie swojej oferty usług oraz, co najważniejsze, poszerzenie jej zasięgu i dostępności.

Podstawową barierą, przed jaką stoją nauczyciele zagrożeni bezrobociem jest niewystarczające dostosowanie oferty szkoleniowej projektów reorientacji zawodowej realizowanych w ramach ZPORR. Spowodowane jest to skupieniem się projektodawców na zasadzie wykorzystywania szans związanych z nowymi miejscami pracy generowanymi przy realizacji projektów inwestycyjnych w regionie. Dlatego też oferta szkoleniowa tych projektów skierowana jest przede wszystkim do osób z wykształceniem zawodowych i technicznym, mogących podjąć prace w zawodach budowlanych i transportowych. Tematyka tych szkoleń nie koresponduje z potrzebami reorientacji zawodowej nauczycieli ze specjalistycznym wykształceniem wyższym. Istotną barierą, przed jaką stoją nauczyciele jest zatem brak projektów skierowanych wyłącznie do tej grupy docelowej - dostępnych i uwzględniających jej specyficzne potrzeby. Analiza realizowanych projektów w ramach działania 2.4 ZPORR wskazuje na nierównomierne zaangażowanie potencjalnych grup docelowych w projektach. Wysoki udział sektora służby zdrowia utrudnia pracownikom oświaty dostęp do oferowanych w ramach działania usług. Realizacja projektu specjalnie dostosowanego do potrzeb nauczycieli zredukuje wymienione bariery, z drugiej jednak strony pozwoli na podjęcie specjalnych działań promocyjnych i rekrutacyjnych gwarantujących efektywność samego projektu. Strategią tych działań jest zintegrowanie reorientacji nauczycieli z rozwojem systemu instytucji rynku pracy poprzez realizację kierunkowych szkoleń zawodowych oraz zaangażowanie do powiatowych

Fundacja BUK

seminariów przedstawicieli samorządów terytorialnych nadzorujących szkoły i publiczne instytucje rynku pracy.

Kolejną barierą jest charakterystyka samej grupy docelowej. Można zauważyć małą aktywność nauczycieli w projektach reorientacji zawodowej. Spowodowane jest to wysokim i specjalistycznym wykształceniem ograniczającym możliwe kierunki reorientacji oraz brakiem wiedzy samych nauczycieli, w jakich kierunkach mogą się efektywnie reorientować. Powoduje to niską motywację tych osób do podjęcia trudu reorientacji zawodowej. Niska aktywność nauczycieli w procesie reorientacji związana jest także z kontekstem społecznym i prestiżem zawodu nauczyciela, który w małych miejscowościach i na obszarach zmarginalizowanych kojarzony jest z misją społeczną. Reorientacja nauczycieli w kierunku zawodów wspierających i edukacyjnych finansowanych poza sektorem oświaty znacznie niweluje tę barierę, gwarantując nauczycielom doradzającym osobom w trudnej sytuacji życiowej możliwość zachowania swojej dotychczasowej pozycji i roli społecznej. Seminaria powiatowe i konferencje realizowane w ramach projektu mają wpływać na świadomość misji społecznej i prestiżu pracowników instytucji rynku pracy oraz ukazać możliwość podjęcia atrakcyjnej pracy w tym sektorze.

Realizacja programów strukturalnych staje się okazją rozwoju lokalnych organizacji podejmujących działania przeciwdziałające bezrobociu w regionie poprzez tworzenie struktur instytucji otoczenia rynku pracy przejmujących dobrze wykształcone kadry związane z edukacją i szkolnictwem. Przykładem takich struktur może być sieć 14 powiatowych centrów aktywizacji rozwoju (CAR) utworzona przez BFKK z udziałem starostw powiatowych. Sieć CAR, zgodnie z intencją partnerstwa staje się systemowym rozwiązaniem uzupełniającym działania szkoleniowe i doradcze powiatowych urzędów pracy, szczególnie w kontekście potrzeb osób uczących się i pracujących. Szansą uzupełniających rozwiązań w systemie usług rynku pracy jest więc zainicjowanie współpracy CAR z nauczycielami z Regionalnego Porozumienia na Rzecz Rozwoju Poradnictwa Zawodowego i sieci 40 akredytowanych ośrodków kariery w szkołach ponadgimnazjalnych. Zaangażowanie tych nauczycieli w działania instytucji rynku pracy jest aktualną potrzebą rozwijającego regionu, ale także, co należy podkre-

Tomasz Bilik

ślić, efektywną metodą aktywizacji zawodowej nauczycieli poza restrukturyzowanym sektorem.

W projekcie wykorzystano kompleksowo wszystkie dostępne w działaniu formy wsparcia. Analiza barier związanych z charakterem grupy docelowej oraz wyzwań procesu reorientacji wskazuje na konieczność udzielenia szerokiej grupie w ramach seminariów powiatowych rzetelnej informacji zawodowej, ukazującej perspektywy i charakter zatrudnienia w instytucjach otoczenia rynku pracy oraz konieczność reorientacji nauczycieli w związku z restrukturyzacją oświaty. Realizacja usług poradnictwa zawodowego wobec zdiagnozowanych barier musi zatem pełnić funkcje motywacyjną i aktywizującą oraz tworzyć poprzez metodę IPD realne i przekonywujące szanse rozwoju zawodowego dostosowanego do potrzeb lokalnych instytucji rynku pracy. Specjalistyczne szkolenia zawodowe są warunkiem podjęcia zatrudnienia w tych instytucjach, dlatego też powinny w ramach kompleksowej usługi uwzględniać rezultaty prac doradców w ramach IPD oraz konsultacji z przyszłymi pracodawcami i działań pośrednictwa pracy podjętych na seminariach powiatowych.

Dlatego też kompleksowość projektu, polegająca na łączeniu usług informacji zawodowej, poradnictwa, szkoleń, pośrednictwa pracy w formę jednolitej, kompleksowej usługi reorientacji zawodowej ma olbrzymie znaczenie w sytuacji, w jakiej znajdują się osoby zatrudnione w sektorze restrukturyzowanym. Osoby te muszą pokonywać wiele barier na drodze do uzyskania wsparcia i pomocy, a ich rekrutacja jest procesem trudnym i kosztownym.

Tematyka szkoleń zawodowych odpowiada na zdiagnozowane potrzeby instytucji rynku pracy, w tym organizacji realizujących programy EFS. Projekt dostosował kwalifikacje zawodowe osób związanych z edukacją do najnowszych wymagań i standardów tych instytucji. Jest oczywiste, iż nauczyciele zajmujący się zawodowo świadczeniem usług edukacyjnych (szkoleniowych i doradczych w ramach publicznych instytucji oświatowych) po uzyskaniu profesjonalnego wsparcia merytorycznego mają duże szanse na podjęcie efektywnych działań szkoleniowych, które będą skierowane do osób dorosłych, pracujących i zagrożonych bezrobociem.

Dostosowanie oferty szkoleniowej do potrzeb instytucji rynku pracy, a co za tym idzie tworzenie przyszłych kadr tych instytucji przyczy-

nia się bezpośrednio do efektywnej realizacji celów kształcenia ustawicznego dla dorosłych i przeciwdziałania bezrobociu w regionie. Sprawne i łatwo dostępne poradnictwo zawodowe i szkolenia są katalizatorem zmian w strukturze zatrudnienia w regionie, ułatwiając przepływ nadwyżek sił roboczych z wszystkich branż restrukturyzowanych do sektora usług.

Zaangażowanie w projekt w ramach sieci CAR 14 jednostek samorządu terytorialnego nadzorujących szkoły ponadgimnazjalne w regionie może okazało się nie tylko gwarantem równej dystrybucji wsparcia na terenie wszystkich powiatów województwa, lecz co najważniejsze dla trwałości rezultatów, platformą dyskusji społecznej i wspólnych projektów na rzecz rynku pracy. Dlatego też ogólne i trwałe cele projektu były osiągane poprzez realizację konferencji regionalnych i seminariów powiatowych oraz publikację naukową i praktyczną na ten temat. Konferencje regionalne, oprócz upowszechniania rezultatu projektu, realizują także działania pośrednictwa pracy. Obecne na konferencji instytucje rynku pracy oraz organizacje pozarządowe i instytucje realizujące działania EFS uzyskują informacje na temat profilu zawodowego i kompetencyjnego absolwentów szkoleń z możliwością zatrudnienia tych osób.

Projekt kompleksowy, oferujący wszystkie usługi zintegrowane w logiczną i konsekwentną całość, angażujący samorządy terytorialne wszystkich powiatów w ramach sieci CAR, wydaje się najefektywniejszym narzędziem udzielenia jednolitego wsparcia na terenie całego województwa podlaskiego, generującym trwałą wartość dodaną realizowanych działań.

Projekt skierowany jest do nauczycieli szkół publicznych z terenu 14 powiatów województwa podlaskiego. Szczególnie preferowane były osoby podejmujące w dotychczasowej pracy zawodowej działania związane z rynkiem pracy, między innymi jako doradcy kariery, nauczyciele przedsiębiorczości i zawodów ekonomicznych, pedagodzy oraz pracownicy bibliotek, prowadzący punkty informacji zawodowej w szkole. Ta grupa osób ma bowiem największe szanse zatrudnienia w instytucjach rynku pracy i organizacjach pozarządowych, które realizują EFS. Projekt z założenia skierowany był jednak do wszystkich pracowników oświaty, którzy byli gotowi podjąć zatrudnienie poza szkołą, także w ramach własnej działalności gospodarczej (usługi trenerskie i

szkoleniowe, opieka wczesnoszkolna, rehabilitacja i terapia dzieci z dysfunkcjami oraz problemami edukacyjnymi itp.)

Wśród blisko 700 osób biorących udział w seminariach powiatowych, dla których udzielono usługi informacji zawodowej, przewidywano, że będą pracownicy szkolnictwa związani z zarządzaniem placówkami oświatowymi (dyrektorzy, przedstawiciele organizacji zawodowych, przewodniczący rad pedagogicznych). Zaangażowanie tych osób w seminaria powiatowe oraz ankietę badawczą (dystrybuowaną podczas ich trwania), stało się okazją do wypracowania nowych rozwiązań systemowych w zakresie poradnictwa skierowanego do młodzieży uczącej się, które będą możliwe do upowszechnienia w całym regionie.

Ogólnym rezultatem projektu jest dostosowanie kwalifikacji zawodowych nauczycieli do pracy w publicznych i niepublicznych instytucjach rynku pracy oraz organizacjach i instytucjach wdrażających w regionie działania EFS. Osoby biorące udział w projekcie przygotowane zostały do profesjonalnych działań na rzecz przeciwdziałania bezrobociu w regionie, ze szczególnym uwzględnieniem osób uczących się oraz pracujących i zagrożonych bezrobociem.

Efekt ten osiągnięty został poprzez realizację poszczególnych, wymiernych i bezpośrednich rezultatów projektu, a mianowicie:

- przeprowadzenie konferencji regionalnych oraz 14 seminariów powiatowych, w ramach których blisko 700 osób uzyskało usługę informacji zawodowej;
- dostarczenie dla 450 osób z terenu wszystkich powiatów województwa podlaskiego usługi poradnictwa zawodowego, które realizowane było w formie warsztatów grupowych;
- opracowanie dla 370 osób, które zostały wybrane na podstawie rezultatów poradnictwa grupowego, indywidualnych planów działania (łącznie zrealizowano blisko 1,5 tysiąca godzin indywidualnych usług poradnictwa, prowadzonych przez doświadczonych doradców zawodowych, psychologów i doradców biznesowych zgodnie z metodologią modułów IPD);
- zrealizowano 34 szkolenia zawodowe dla blisko 370 osób (łączna liczba godzin szkoleniowych w projekcie wyniosła ponad 3 tysiące, a zajęcia prowadzili specjaliści i wysoko wykwalifikowani trenerzy);

Fundacja BOWK

- dostarczono usługę pośrednictwa pracy dla 370 osób, absolwentów szkoleń.

W ramach 34 szkoleń zawodowych zrealizowanych zostało:

- szkoleń informatycznych – 18: bazy danych na rzecz informacji zawodowej i pośrednictwa pracy, administrowanie sieciami informacyjnymi i portalami w zakresie udostępniania informacji o rynku pracy, praktyczna obsługa generatora wniosków i arkuszy kalkulacyjnych w zakresie przygotowywania projektów EFS, Internet jako źródło informacji o rynku pracy i narzędzie zdobywania pracy - przygotowanie do prowadzenia internetowego klubu pracy;
- szkoleń z przedsiębiorczości – 8: usługi doradcze i konsultingowe w zakresie EFS w ramach własnej firmy, usługi doradcze i szkoleniowe na rzecz instytucji rynku pracy, doradca przedsiębiorczości;
- szkoleń z poradnictwa – 8: eurodoradztwo z językiem obcym, pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe IPD dla pracujących, doradca kariery dla młodzieży, umiejętności interpersonalne w poradnictwie zawodowym, umiejętności trenerskie w grupowym poradnictwie zawodowym.

Szczegółowy zakres programów w ramach 3 grup tematycznych uzależniony był od konsultacji z lokalnymi instytucjami rynku pracy i kandydatami na szkolenia, które przeprowadzono w ramach powiatowych seminariów. Ideą leżącą u podstaw elastycznej oferty szkoleniowej jest dopasowanie jej do specyficznych uwarunkowań każdego powiatu. W ramach projektu przeprowadzone zostały badania ankietowe w trakcie seminariów powiatowych oraz przygotowywana została publikacja na temat instytucji rynku pracy i roli edukacji ustawicznej w regionie.

Realizacja opisanego przedsięwzięcia empirycznie wykazała zasadność zaprojektowanej w jego założeniach idei, jaką była reorientacja zawodowa nauczycieli w kierunku działań i usług instytucji rynku pracy. W ramach licznych spotkań, konferencji i seminariów z udziałem przedstawicieli oświaty oraz instytucji rynku pracy kształtowała się i dojrzewała definicja przyjętego tytułu projektu. Czym bowiem w istocie jest Nowa Edukacja, którą starano się wdrożyć w praktykę spo-

łeczną lub co najmniej w świadomość osób odpowiedzialnych za kształcenie młodzieży i osób dorosłych?

Przede wszystkim więc innowacyjność Nowej Edukacji związana jest z poszerzeniem obszaru, z jakim tradycyjnie związane są działania edukacyjne i wychowawcze kierowane do młodzieży. Nieprzypadkowo klientem projektu byli nauczyciele szkół ponadgimnazjalnych wprowadzających bezpośrednio swoich wychowanków na rynek pracy, odpowiadając za udaną tranzycję młodzieży z oświaty do pracy. Nowa edukacja to zatem edukacja realizowana w kontekście rynku pracy, zarówno przez pedagoga, jak i nauczyciela dowolnego przedmiotu. W tym rozumieniu, każdy nauczyciel przygotowujący młodego człowieka do dorosłego życia powinien znać lokalny rynek pracy, kształcąc tak, by absolwent szkoły widział swoje szanse zawodowe i osobiste w miejscu zamieszkania. Nowa Edukacja to edukacja w kontekście lokalnego rynku pracy i na rzecz tego rynku.

Z drugiej strony „nowość" Nowej Edukacji związana jest z szerszym rozumieniem samej edukacji, która zasadniczo wykracza poza tradycyjne działania nauczyciela, przez co skierowana jest także do osób dorosłych. Nowa edukacja jest ustawiczna i całożyciowa, wykraczając celem poza nauczanie przedmiotu. Tak rozumiana edukacja jest w istocie zawodem przyszłości, pomimo realnego zagrożenia bezrobociem nauczycieli publicznych placówek oświatowych, powodowanego niżem demograficznym i restrukturyzacją oświaty. Nowa edukacja rozumiana w ten sposób daje więc nauczycielom szkół szansę rozwoju zawodowego i pozyskania nowej lub dodatkowej pracy w jednym z najbardziej obiecujących zawodach, jakim są edukator, trener czy doradca zawodowy.

Jednak realizacja tego projektu z czasem nakreśliła szerszy, ogólniejszy aspekt Nowej Edukacji, jakim jest realizowanie zadań kształcenia ustawicznego i doradztwa kariery we współpracy instytucji rynku pracy i placówek oświatowych. Wyrazem tej idei był fakt realizowania projektu przez dwie szkoły wyższe i instytucje rynku pracy. Połączenie doświadczeń i wiedzy trzech partnerów reprezentujących dopełniające się obszary działań zaowocowało opracowaniem wyjątkowej oferty doradczo-szkoleniowej dla osób dorosłych. Ten trzeci wymiar rozumienia tytułu projektu wydaje się najbardziej inspirujący na progu nowego okresu programowania. Partnerstwo i współpraca w realizacji konkret-

nych przedsięwzięć instytucji oświatowych i rynku pracy może być kluczowym instrumentem wspierania i budowania regionalnego systemu usług rynku pracy, a w szczególności realnie funkcjonującego forum doradców zawodowych, trenerów oraz menedżerów kluczowych instytucji działających na rzecz rozwoju naszego regionu.

Właśnie to rozumienie Nowej Edukacji, związane z tworzeniem platformy współpracy instytucji oświatowych oraz instytucji rynku pracy, realizowane poprzez reorientację zawodową i współpracę pracowników tych instytucji jest najważniejszym kontekstem zrealizowanego projektu. W ten sposób reorientacja zawodowa nauczycieli na rzecz instytucji rynku pracy staje się instrumentem tworzącym regionalny system poradnictwa zawodowego.

Fundacja BHW

2.2.1.3 Forum Poradnictwa – integracja środowisk

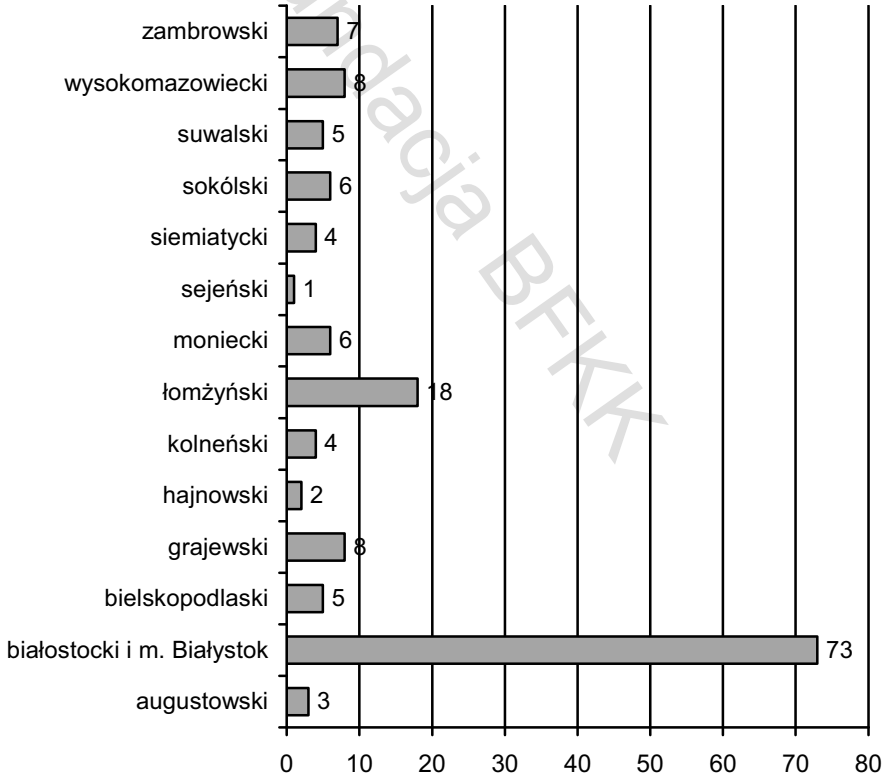
Warto zatem spojrzeć na inicjatywę tę w kontekście procesu tworzenia Podlaskiego Forum Poradnictwa Zawodowego w oparciu o struktury Regionalnego Porozumienia na Rzecz Rozwoju Poradnictwa Zawodowego w województwie podlaskim. Powołane ono zostało do życia 23 marca 2004 roku przez WSAP i BFKK na specjalnej konferencji poświęconej problemom poradnictwa zawodowego.

Współpraca pomiędzy doradcami zawodowymi zaangażowanymi w poradnictwo na różnym etapie życia zawodowego (ucznia, studenta osoby dorosłej) wydawała się podstawowym postulatem zawiązanego Porozumienia. W wielu przypadkach poradnictwo będzie dotyczyło tej samej osoby, a budowany wcześniej potencjał doradczy beneficjenta powinien być wykorzystywany na dalszych etapach procesu doradczego. Nie można go marnować, zmieniając za każdym razem filozofię usług lub zaczynając proces doradczy nieustannie od nowa. Doradcy zawodowi powinni asystować tym osobom przez całe ich życie, gdyż perspektywy rynku pracy jasno precyzują nieustanną konieczność doskonalenia się i reorientacji zawodowej przez całe życie zawodowe pracownika. Dlatego tak ważne jest by doradcy zawodowi doradzali i asystowali w podejmowaniu decyzji zawodowych w sposób konsekwentny, stosując logiczną i uniwersalną metodę poradnictwa kariery. W tym celu niezbędne jest budowanie systemu akredytowa-

nych usług doradczych w oparciu o wypracowane standardy. Powyższe postulaty stały się wyzwaniem dla uczestników konferencji, którzy akceptując wymienione wyżej zadania i cele, podpisali deklarację uczestnictwa w Regionalnym Porozumieniu na Rzecz Rozwoju Poradnictwa Zawodowego.

Inwentaryzacja deklaracji przystąpienia do Porozumienia wykonana zaraz po konferencji wskazywała na duże zainteresowanie problematyką poradnictwa zawodowego pracowników oświatowych. Zaskoczeniem była wysoka frekwencja zarówno przedstawicieli sektora publicznego, jak i komercyjnego, gdzie na jednej sali spotkali się urzędnicy, nauczyciele, pedagodzy, pracownicy naukowi i menedżerowie instytucji szkoleniowych (rysunek 13).

Fundacja BFKK



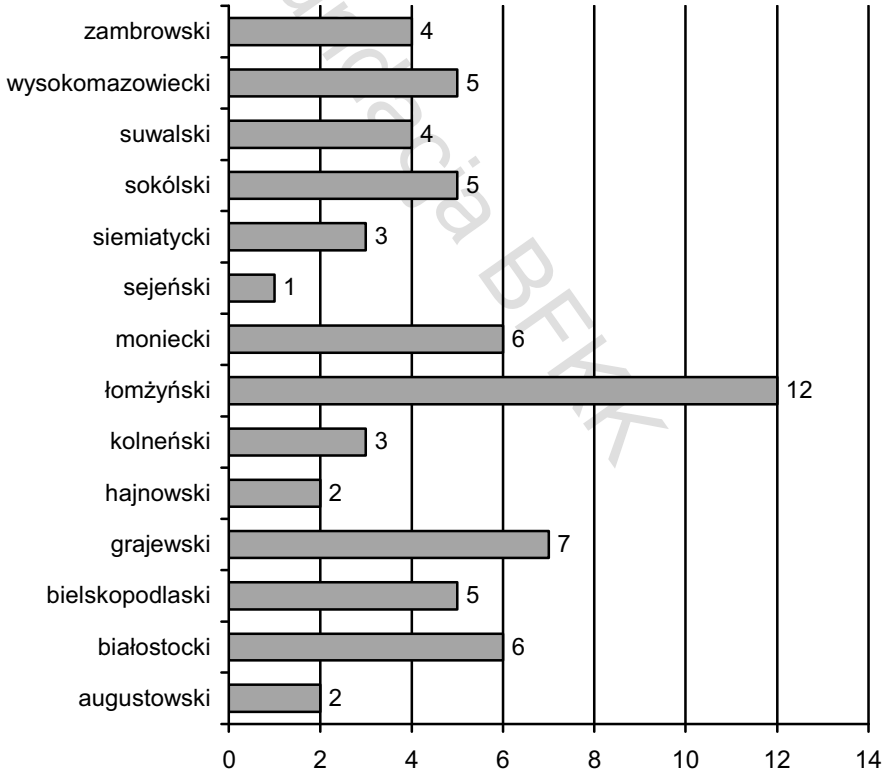
Rys. 13. Zestawienie liczby osób przystępujących do Porozumienia według powiatów

Źródło: opracowanie własne.

Do Porozumienia przystąpiło 150 osób, a najliczniej reprezentowany jest powiat białostocki i miasto wojewódzkie Białystok. Istotne jest również, że pozostałe powiaty także umiejscowiły swoich reprezentantów w tej inicjatywie.

Poniższy wykres ukazuje liczbę instytucji przystępujących do Porozumienia z poszczególnych powiatów (rysunek 14). Ogólna liczba osób w Porozumieniu jest większa, niż liczba instytucji, jakie reprezentują, gdyż niektóre z nich reprezentowane były nawet przez kilkunastoosobowe zespoły, inne zaś przez pojedyncze osoby. Można zauważyć, iż jednoosobowe delegacje przyjechały z mniejszych i odleglejszych powiatów, dlatego też szczególnie w tych regionach należy wzmacniać lokalne koalicje i zespoły doradcze.

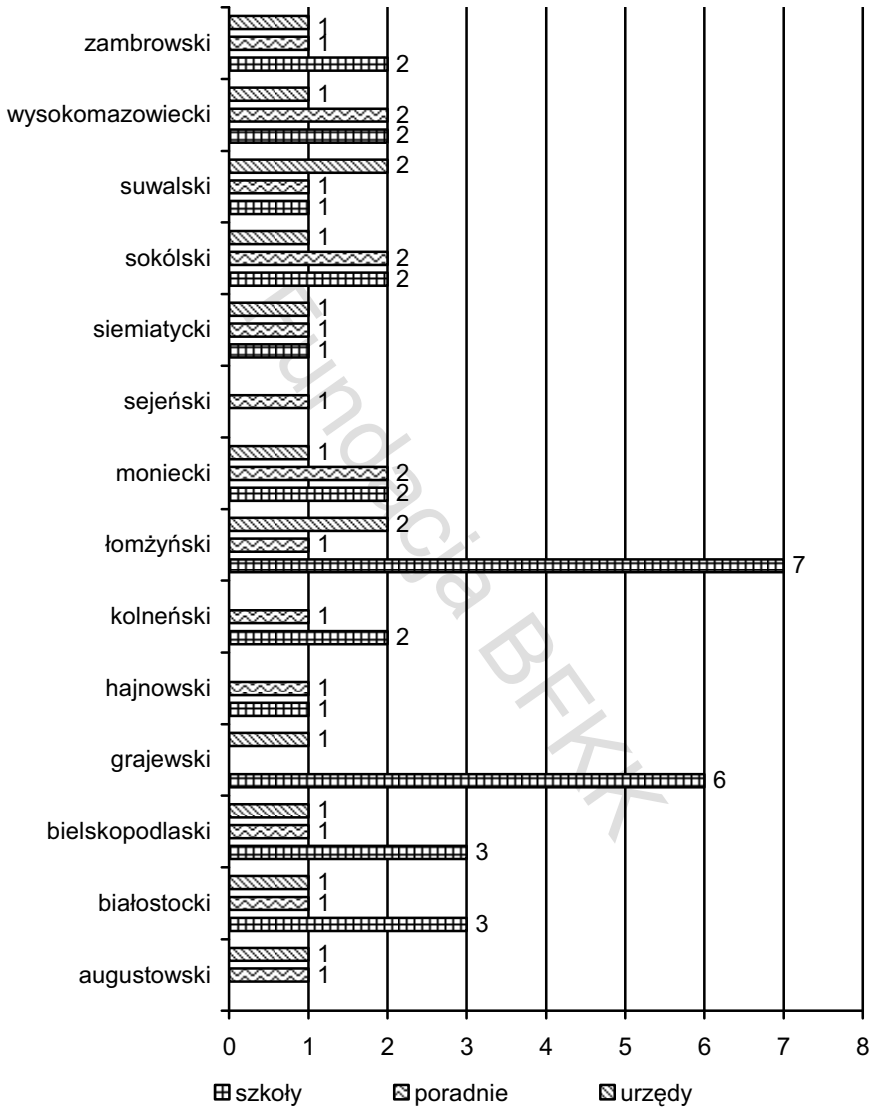
Fundacja BFK



Rys. 14. Zestawienie liczby instytucji przystępujących do porozumienia według powiatów (z wyłączeniem miasta Białegostoku)

Źródło: opracowanie własne.

Dla projektowania dalszych działań o wymiarze regionalnym ważny jest rodzaj obecnych w porozumieniu instytucji (rysunek 15).



Rys. 15. Zestawienie rodzaju instytucji przystępujących do porozumienia według powiatów (z wyłączeniem miasta Białegostoku)

Źródło: opracowanie własne.

W tym kontekście dopiero widoczna jest faktyczna rola projektu reorientacji zawodowej nauczycieli na rzecz instytucji rynku pracy związana z konsekwentnym wsparciem merytorycznym nauczycieli zajmujących się poradnictwem zawodowym. Przytłaczająca proporcja pracowników oświaty ze szkół i poradni psychologiczno-pedagogicznych w stosunku do instytucji rynku pracy wskazuje na olbrzymi potencjał zasobów ludzkich zatrudnionych w oświacie oraz wyraźny niedobór otwartych na współpracę i rozwój zasobów doradczych po stronie publicznych służ zatrudnienia i instytucji rynku pracy. Efekty reorientacji mają przełożyć się wprost na możliwości adaptacyjne nauczycieli w sektorze rynku pracy oraz wsparcie osobowe tego sektora. W ten sposób nauczyciel może wykonywać usługi poradnictwa zawodowego zarówno w systemie oświaty, jak również w inicjatywach projektowych instytucji rynku pracy. Łączenie doświadczeń pracy doradczej z młodzieżą i beneficjentami ostatecznymi projektów pozwala nauczycielom doskonalić swój warsztat pracy poprzez wzajemne przenikanie stosowanych metodologii, narzędzi i instrumentów wsparcia.

Zastanawiając się nad rolą Porozumienia w kontekście Narodowego Forum Poradnictwa Kariery, nie da się uniknąć wrażenia, iż cele i idee Porozumienia przeplatają się z inicjatywami Instytutu Rozwoju Kariery. Można spodziewać się, iż wypracowane przez nas i wysoko ocenione przez nauczycieli formy współpracy i zasady wspierania merytorycznego doradców mogą być z powodzeniem upowszechniane i wdrażane w Narodowym Forum, a udział doświadczonych ekspertów z Polski i wymiana doświadczeń może być korzystny dla rozwoju poradnictwa zawodowego w regionach.

Zastanawiając się nad formą wspierania rozwoju regionów, widać wyraźnie, iż istnieją obok siebie dwie skuteczne metody: interwencyjna (polegająca na wspieraniu regionu środkami i projektami pochodzącymi z zewnątrz, planowanymi na poziomie kraju) oraz endogeniczna (polegająca na oddolnym wykorzystywaniu potencjału i kapitału regionu). Wydaje się, iż regionalne fora poradnictwa kariery mogą skutecznie łączyć obie metody.

Rodzące się z oddolnej inicjatywy Porozumienie ukazuje wewnętrzną siłę regionu oraz chęć rozwoju doradców kariery i ludzi zaangażowanych w rozwój poradnictwa zawodowego. Powołanie Regionalnego Porozumienia na Rzecz Rozwoju Poradnictwa Zawodo-

wego, jego losy oraz tendencje rozwoju wskazują, iż województwo podlaskie posiada w sobie ukrytą siłę oraz potencjał intelektualny, ludzki i instytucjonalny, dzięki którym można stworzyć silny i nowatorski regionalny system poradnictwa zawodowego. Na tym żyznym gruncie powstaje Podlaskie Forum Doradztwa Kariery, wpisując się swoją dobrą praktyką w działania podobnych inicjatyw na poziomie krajowym i europejskim.

Regionalne Porozumienie na Rzecz Rozwoju Poradnictwa Zawodowego jest inicjatywą młodą, licząca sobie zaledwie trzy lata, a mimo to może służyć jako przykład budowania regionalnego systemu poradnictwa zawodowego w oparciu o porozumienie różnorodnych instytucji zainteresowanych zagadnieniem poradnictwa kariery dla młodzieży. Różnorodność instytucji reprezentujących zarówno publiczne instytucje oświatowe, instytucje rynku pracy, fundacje, niepubliczne szkoły wyższe oraz firmy szkoleniowe okazuje się z perspektywy czasu niepowtarzalnym kapitałem stanowiącym o sile Porozumienia w praktycznych działaniach na rzecz rozwoju poradnictwa, czyli w skutecznym aplikowaniu do programów, pozyskiwaniu środków i realizowaniu projektów dla młodzieży. Wszechstronność instytucji tworzących Porozumienie gwarantuje tej inicjatywie szerokie spojrzenie na problemy i możliwości rozwojowe istniejące w regionie oraz nietypowe, systemowe pomysły wspierania młodzieży na rynku pracy. Łączenie wzniosłych celów oraz partykularnych dążeń menedżerów instytucji komercyjnych sprawia, iż projekty Porozumienia zdobywają uznanie oraz pozyskują dotacje, budując jednocześnie trwałe rezultaty i struktury prorozwojowe w regionie. Dzięki temu poradnictwo kariery w województwie podlaskim ma szansę doskonalić się i budować unikalną jakość. Opisane powyżej projekty, mogą zatem służyć jako przykład dobrych praktyk dla innych regionów.

2.2.2. STANDARD OŚRODKA

Procedury jakości to spójne działania, mające na celu realizację standardu usługi poradnictwa kariery w ramach funkcjonowania ośrodka kariery. Dotyczą one zarówno obszaru merytorycznego usługi (obszary poradnictwa, narzędzia diagnostyczne, doradcze i informa-

cyjne), jak też organizacyjnego (schemat poszczególnej usługi zintegrowany z innymi usługami ośrodka, organizacja pracy doradcy, cykl obsługi klienta).

Wdrożenie standardu pracy ośrodków kariery jest gwarancją udzielania usług na wysokim poziomie we wszystkich akredytowanych ośrodkach, niezależnie od rodzaju i zasobów placówki oświatowej oraz jej lokalizacji na terenie województwa. Dlatego też procedury jakości dotyczą:

- organizacji pracy ośrodka – standard pracy;
- procesu realizacji usługi doradczej – standard poradnictwa;
- procesu wdrażania standardu – akredytacja;
- procesu zapewnienia jakości – audyt, monitoring i ewaluacja.

Fundacja Rozwoju

Standard pracy – organizacja pracy ośrodka kariery

Standard pracy ośrodka kariery został opracowany na podstawie rozważań teoretycznych dotyczących modelu poradnictwa kariery oraz dwuletnich doświadczeń w pracy modelowego ośrodka kariery zorganizowanego w V Liceum Ogólnokształcącym w Białymstoku, pierwszego Szkolnego Ośrodka Kariery w województwie podlaskim. Działalność tego Ośrodka została podporządkowana teoretycznemu modelowi poradnictwa kariery, który wytycza obszary i metody pracy doradcy kariery. W dużej mierze organizuje on pracę samego doradcy oraz całego ośrodka, rozumianego jako wspólna inicjatywa nauczyciela i młodzieży, wpisana w wewnątrzszkolny system poradnictwa zawodowego.

Dokumenty związane z procedurą standardu pracy

Celem wdrożenia i utrzymywania jakości organizacyjnej ośrodka kariery wprowadzono dokumenty związane z pracą doradcy kariery, czyli planowania i monitorowania jego działań. Dokumenty te są pomocne w organizowaniu pracy doradcy, planowaniu zadań uwzględniających wszystkie obszary wsparcia modelu poradnictwa kariery oraz wszystkie związane z nim standaryzowane usługi poradnictwa zawodowego. Prowadzenie dokumentacji w zakresie planowania i sprawozdawania podjętych działań oraz usług doradczych są podsta-

wą oceny pracy ośrodka kariery i przyznania mu lub kontynuowania akredytacji w raportowanym obszarze. Wprowadza się zatem następujące dokumenty:

- miesięczny plan działań ośrodka kariery;
- sprawozdanie z pracy ośrodka kariery – raport miesięczny oraz raport roczny;
- karta pracy doradcy kariery.

Powyższe dokumenty zaprezentowano w rozdziale opracowania poświęconym warsztatowi pracy doradcy kariery.

Standard poradnictwa – usługa poradnictwa kariery

Celem zapewnienia wysokiej jakości świadczonych usług poradnictwa kariery opracowano procedury udzielania poszczególnych usług doradczych. W modelu poradnictwa kariery określono cztery standardowe usługi doradcy kariery. Wszystkie powinny mieć opracowany standard wykonania, rozumiany jako minimalny wzór działania doradcy kariery, który odpowiada na zdiagnozowaną potrzebę klienta. Akredytacja sieci ośrodków kariery zakłada, iż w każdej szkole należącej do sieci klient uzyska tak samo dobrą usługę, w której będzie uwzględniony każdy aspekt, obszar wsparcia w ramach poradnictwa kariery. Oczywiste jest, iż każdy akredytowany doradca kariery standard usługi rozumie jako punkt wyjścia działań doradczych, które mogą być wzbogacane indywidualną inwencją, doświadczeniem i praktyką.

Dlatego też opracowano w formie schematów standardy następujących usług poradnictwa kariery:

- porada indywidualna;
- poradnictwo grupowe;
- indywidualny plan działań;
- informacja edukacyjno-zawodowa.

Powyższe schematy zaprezentowano w rozdziale opracowania, poświęconym warsztatowi pracy doradcy kariery.

Opracowując schematy usług poradnictwa kariery, wzorowano się na teoretycznym modelu poradnictwa kariery, zdefiniowanym przez trzy obszary doradcze oraz szczegółowe cele je operacjonalizujące. Zaprezentowane schematy poszczególnych usług są w istocie przepisem lub wskazówką dla doradcy kariery, ułatwiającą realizację wszyst-

kich celów poradnictwa kariery z uwzględnieniem postulowanych obszarów poradnictwa kariery. Praktyczne stosowanie tych schematów jest gwarancją wdrożenia modelu poradnictwa kariery jako alternatywy i rozwinięcia tradycyjnych usług poradnictwa zawodowego.

Dokumenty związane ze standardem poradnictwa

Celem wdrożenia i utrzymywania jakości usług ośrodka kariery wprowadzono dokumenty związane z realizacją poszczególnych usług. Prowadzenie dokumentacji w zakresie realizowanych usług doradczych jest podstawą oceny pracy ośrodka kariery i przyznania mu lub kontynuowania akredytacji w raportowanym obszarze. Karta klienta raportująca cykl realizacji poszczególnych usług, skłania doradcę do uwzględnienia w swej pracy schematów usług, a co za tym idzie programowania komplementarnej usługi doradczej uwzględniającej możliwie szeroki aspekt poradnictwa kariery. Wprowadza się zatem następujące dokumenty:

- schematy usług,
- karta klienta,
- ocena sesji doradczej przez klienta.

Powyższe dokumenty zaprezentowano w rozdziale niniejszego opracowania, który jest poświęcony prezentacji warsztatu pracy doradcy kariery.

Fundacja ORKK

Akredytacja – procedura przyznawania znaku jakości

Akredytacja ośrodków kariery realizujących standard poradnictwa kariery zarówno w zakresie organizacyjnym, jak i merytorycznym ma na celu zapewnienie równych szans dostępu młodzieży do profesjonalnej usługi poradnictwa na terenie całego województwa podlaskiego. Klient korzystający z usługi w akredytowanym ośrodku sieci ma zagwarantowaną wysoką i porównywalną jakość oraz zakres świadczonej usługi poradnictwa kariery. Ośrodki, którym zostanie przyznana akredytacja będą ustawicznie wspierane merytorycznie w formie konferencji, seminariów i warsztatów dla akredytowanych doradców kariery. Otrzymają również bezpłatnie narzędzia diagnostyczne i konspekty

zajęć w zakresie poradnictwa grupowego a w dalszej perspektywie możliwość dofinansowania działań ze środków EFS.

Dokumenty związane z procedurą akredytacji

Celem wdrożenia i utrzymywania jakości usług ośrodka kariery wprowadzono dokumenty związane z procedurą akredytacji:

- deklaracja akredytacyjna,
- miesięczny plan działań ośrodka kariery,
- sprawozdanie z pracy ośrodka kariery,
- karta oceny ośrodka,
- certyfikat jakości ośrodka kariery,
- certyfikat doradcy kariery.

Dokumenty te, opisane w warsztatowej części opracowania, organizują proces akredytacji, czyli wdrażania standardu poradnictwa w ośrodku kariery i przyznawania jemu oraz samemu doradcy certyfikatu świadczącego o jakości realizowanych usług. Zaprezentowane dokumenty dotyczą miesięcznego okresu wdrożeniowego jaki przeszło ponad 50 szkół biorących udział w naszym projekcie. Większość z nich wdrożyło praktycznie merytoryczny standard poradnictwa kariery dotyczący poszczególnych usług, jaki został przekazany uczestnikom projektu w trakcie trwających łącznie 50 godzin warsztatów na temat poradnictwa kariery.

Opisana przez te dokumenty procedura akredytacji dotyczy zatem standardu merytorycznego ośrodka. Warto jednak podkreślić, iż stanowi ona model dalszego wdrażania opracowywanych właśnie standardów organizacyjnych założonych ośrodków i będzie kontynuowana w kolejnych okresach wdrożeniowych w trakcie funkcjonowania tych ośrodków. Zamieszczone w dalszej części opracowania dokumenty akredytacyjne mogą być zastosowane przez nowe szkoły zamierzające przystąpić do akredytowanej sieci ośrodków kariery. W tym celu należy wypełnić deklarację akredytacyjną i przesłać na adres Biura Karier Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku, zamieszczony na wzorze dokumentu.

Fundacja BRIDGE

Monitoring i ewaluacja – procedura utrzymania jakości

Celem zapewnienia trwałej realizacji standardu poradnictwa kariery poprzez utrzymanie jakości świadczonych usług akredytowanych ośrodków kariery realizujących standard poradnictwa kariery zarówno w zakresie organizacyjnym, jak i merytorycznym opracowano procedury związane z oceną działalności ośrodka. Audyt akredytacyjny ma na celu zweryfikowanie danych wskazanych w dokumentacji związanej z akredytacją ośrodka. Jest on obligatoryjny (wszystkie ośrodki muszą wyrazić gotowość poddania się ocenie), jednak może być realizowany wyrywkowo z wcześniejszym powiadomieniem ośrodka o planowanym audycie. Większość działań związanych z monitoringiem i ewaluacją pracy ośrodka standardowo realizowana będzie korespondencyjnie i wspomagana okazjonalnie przez wizyty audytorów na terenie ośrodka.

Fundacja BBK

Dokumenty związane z procedurą monitoringu

Celem utrzymywania jakości usług ośrodka kariery poprzez monitoring i ewaluację wprowadzono dokumenty związane z procedurą akredytacji:

- deklaracja audytu,
- miesięczny plan działań ośrodka kariery,
- sprawozdanie z pracy ośrodka kariery – raport miesięczny, roczny,
- karta oceny ośrodka,
- karta klienta,
- ocena sesji doradczej przez klienta.

Przedstawione dokumenty są podstawą oceny pracy ośrodka i jakości świadczonych w nim usług w odniesieniu do schematów usług i teoretycznego modelu poradnictwa kariery stanowiącego merytoryczna podstawę standardu poradnictwa. Są one zatem pomocne w przyznaniu bądź weryfikacji znaku jakości ośrodka kariery. Z drugiej strony ich praktyczne zastosowanie może w istotny sposób ułatwić doradcy kariery zarządzanie ośrodkiem kariery i swoją pracą, gdyż skłaniają do planowania i oceniania własnych działań. W wymiarze ogólniejszym, związanym z zarządzaniem siecią akredytowanych ośrodków, procedura monitoringu daje możliwość identyfikowania barier ich rozwoju

oraz potrzeb szkoleniowych, będących podstawą planowania dalszych szkoleń, warsztatów i seminariów organizowanych dla doradców kariery.

Opisane procedury i zaprezentowane dokumenty nie wyczerpują systemu jakości, jaki został zaprojektowany dla sieci akredytowanych ośrodków, gdyż dotyczą przede wszystkim standardu merytorycznego ośrodka. Można założyć, iż wdrożenie modelu poradnictwa kariery jest pierwszym etapem budowania jakości ośrodków kariery. Kolejnym wyzwaniem jest wdrożenie standardu organizacyjnego nowo powstałych ośrodków, który określi standardy techniczne (warunki lokalowe, wyposażenie, narzędzia pracy) oraz szczegółowych wymagań organizacji pracy doradców (godziny pracy, czas trwania standaryzowanych usług, dokumenty rozliczeniowe, potwierdzenia wykonanych usług, harmonogramy pracy itp.). Wdrożenie standardów będzie kluczowym etapem w przygotowaniu tych ośrodków do finansowania ich działania ze środków EFS lub innych źródeł spoza szkoły, wymagających planowania, raportowania i rozliczenia wykonanych usług.

Fundacja BFKW

2.2.3. AKREDYTACJA I PERSPEKTYWY ROZWOJU

Utworzenie sieci 50 akredytowanych ośrodków kariery na terenie całego województwa podlaskiego jest dzisiaj faktem. Dużym zaskoczeniem okazała się aktywność i zapał nauczycieli planujących podjęcie nowych obowiązków w ramach dotychczasowego wynagrodzenia i etatu. Okazało się, iż merytoryczne wsparcie nauczycieli w zakresie poradnictwa zawodowego, realizowane w warunkach szkolnych, było dużo ważniejsze niż sfinansowanie zakupu komputera do nowo powstającego ośrodka. Tym samym projekt wsparcia merytorycznego „Multiwitamina" okazał się skuteczną alternatywą wobec projektu SzOK, realizowanego przez Podlaską Komendę OHP, który zgodnie z wytycznymi ministerstwa ograniczyć się musiał do finansowania kosztów wyposażenia technicznego ośrodków i stworzenia etatu doradcy na okres realizacji grantu. Nauczyciele przygotowujący się do funkcji doradcy kariery w szkole okazali się bardziej zainteresowani znalezie-

niem odpowiedzi na pytania: jak doradzać, jak pracować z uczniem, jak planować karierę?; niż pytaniem: za co i za ile mam to robić?

To przewartościowanie potrzeb jest dowodem społecznego zaangażowania nauczycieli biorących udział w naszym projekcie oraz, co potwierdziły nasze badania w trakcie projektu, dużego głodu wiedzy i konkretnych narzędzi pracy w środowisku szkolnych doradców zawodowych.

Analizując wysokie zaangażowanie szkół w projekt, należałoby się zastanowić, dlaczego dyrektorzy placówek oświatowych tak gorąco poparli ideę tworzenia ośrodków kariery pomimo braku środków na ich finansowanie. Można by przypuszczać, iż poważnym argumentem za przystąpieniem szkoły do projektu była okazja udoskonalenia oferty edukacyjnej szkoły bez konieczności angażowania środków finansowych na realizację nowych zadań.

Podsumowując rozmowy z dyrektorami szkół, przeprowadzone w trakcie wizyt monitorujących proces wdrożeniowy standardów ośrodka kariery, można dojść do wniosku, iż równie ważnym argumentem aktywnego udziału w projekcie były perspektywy rozwoju sieci ośrodków i współpracy w zakresie tworzenia nowych rozwiązań, narzędzi oraz sposobów finansowania tych działań ze środków pozaszkolnych, przykładowo z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Dlatego też tak ważne jest nakreślenie obszarów rozwoju akredytowanej sieci ośrodków oraz zasad współpracy jej członków, szkół i poszczególnych doradców kariery reprezentujących te szkoły.

Najważniejszym wyzwaniem na najbliższy okres funkcjonowania nowo powstałych ośrodków jest wdrożenie standardów organizacyjnych przygotowujących je do przyjęcia środków z EFS i PO KL. W tym celu opracowane powinny być kolejne standardy organizujące prace doradców, zasady planowania i rozliczania ich pracy oraz poszczególnych usług udzielonych uczniom. Standardy te powinny być testowane w wybranych ośrodkach, a następnie po analizie i niezbędnej korekcie wdrożone w całej sieci. W tym celu zostaną zorganizowane szkolenia i warsztaty dla doradców kariery oraz uruchomiona procedura akredytacyjna w tym zakresie.

Kolejnym wyzwaniem jest dalsze doskonalenie i opracowywanie narzędzi doradczych dla ośrodków kariery. Zostaną przygotowane dalsze konspekty zajęć, kwestionariusze i formularze dające możli-

wość pełnej realizacji schematów poszczególnych usług poradnictwa kariery. W tym celu należy organizować warsztaty dobrych praktyk, na których doradcy kariery dzielić się będą swoimi doświadczeniami, rozwiązaniami i narzędziami wykorzystywanymi w pracy. Efektem tego powinny być projekty nowych narzędzi doradczych, które przygotowane w standaryzowanej formie zostaną przetestowane w wybranych ośrodkach, a następnie wdrożone w całej sieci. Przewidywana jest także publikacja opisująca wypracowane narzędzia i rozwiązania. Model ten jest nie tylko sposobem tworzenia narzędzi w oparciu o wymianę doświadczeń, ale także gwarancją budowania lokalnej współpracy doradców kariery na terenie powiatów oraz tworzenia wspólnych inicjatyw, imprez i projektów dla uczniów, rodziców oraz lokalnych przedsiębiorców. Dlatego też na cyklicznych spotkaniach doradców kariery należy promować przedsięwzięcia powiatowe i regionalne skierowane do społeczności lokalnej, w której funkcjonują i rozwijają się poszczególne ośrodki.

Trzecim obszarem rozwoju akredytowanej sieci ośrodków kariery jest wspólna praca nad przygotowaniem projektów finansujących działania poradnictwa kariery w szkołach ponadgimnazjalnych, w których funkcjonują ośrodki kariery. W tym celu doradcy kariery, nauczyciele uczestniczący w naszym projekcie szkoleniowo-wdrożeniowym przeszli szkolenie z EFS i zostali przygotowani do praktycznej pracy nad projektami. W celu opracowania efektywnych projektów zostaną inicjowane partnerstwa regionalne obejmujące szkoły oraz organy prowadzące. Dlatego też szkoły, w których funkcjonują akredytowane ośrodki kariery zostaną zaproszone do czynnego udziału w pracach 14 powiatowych Centrów Aktywizacji Rozwoju (CAR) utworzonych przy każdym starostwie powiatowym z inicjatywy Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr. Aktywność szkół i doradców kariery w przygotowywanych właśnie przez CAR czternastu powiatowych seminariów na temat rozwoju powiatu powinno być modelem promocji idei poradnictwa kariery oraz rozwoju szkoły poprzez uczestnictwo w działaniach powiatu na rzecz rozwoju zasobów ludzkich i przeciwdziałaniu bezrobociu. Kluczowe w tym zakresie może okazać się nawiązanie realnej współpracy doradców kariery z doradcami zawodowymi powiatowych urzędów pracy.

Opisane perspektywy i obszary rozwoju akredytowanej sieci ośrodków kariery zapewne zostaną rozszerzone w wyniku realnej współpracy doradców kariery, tworzących tę sieć. Nie ulega wątpliwości, iż tak jak w przypadku projektu szkoleniowo-wdrożeniowego „Multiwitamina", finansowanego ze środków przedakcesyjnych Phare, tak i podczas projektowania rozwoju ośrodków kariery nauczyciele, praktycy i niejednokrotnie liderzy lokalnych społeczności zaproponują rozwiązania i cele, których nie przewidziano w przedstawionej koncepcji. I na tym polega siła i kapitał rozwojowy stworzonej sieci. Współpraca i synergiczne łączenie zróżnicowanych kapitałów ludzkich jest receptą rozwoju i doskonalenia regionalnego systemu poradnictwa zawodowego.

Fundacja BFKK

2.3. LOKALNE KOALICJE W POWIATACH

Aktywizowanie społeczności lokalnej w ramach porozumień i współpracy jest w dzisiejszych czasach podstawowym wyzwaniem, a jednocześnie instrumentem kształtowania infrastruktury społecznej, szczególnie na obszarach słabo zurbanizowanych, zagrożonych wykluczeniem gospodarczym i społecznym. Tradycyjne, urzędowe instrumenty wsparcia w zakresie aktywizacji zawodowej i społecznej okazują się niewystarczające na obszarach wiejskich, które nie uczestniczą w równym stopniu w usługach rynku pracy oraz pomocy społecznej, przez co ich marginalizacja pogłębia się w stosunku do rozwijających się szybko miast (Przygodzka R., 2007).

Z drugiej strony, kooperacyjne wsparcie społeczności zagrożonej wykluczeniem społecznym przez instytucje rynku pracy i pomocy społecznej wydaje się najskuteczniejszą metodą integracji społecznej osób w trudnej sytuacji socjalnej. Należy bowiem zakładać, że pomoc finansowa bez podjęcia realnych działań aktywizacji zawodowej utrwala jedynie bierność zawodową beneficjentów znajdujących alternatywę finansową do pracy zarobkowej. Realna współpraca instytucji rynku pracy z instytucjami pomocy społecznej wymaga zastosowania wspólnych schematów aktywizacji zawodowej, w których usługi aktywizacyjne i socjalne będą się wzajemnie wspierać i warunkować, zachęcając beneficjentów do podjęcia aktywności zawodowej oraz wsparcia socjalnego i doradczego.

Naturalnym instrumentem wspomagającym aktywność zawodową osób o utrudnionym dostępie do rynku pracy (z racji miejsca zamieszkania lub sytuacji życiowej, osobistej) są elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy (Sadowska-Snarska C., 2007), których wdrażanie wymaga specjalistycznych, a jednocześnie interdyscyplinarnych kompetencji doradczych. Naturalnym sposobem kształtowania mechanizmów wdrażania tych rozwiązań na obszarach wiejskich o słabej infrastrukturze społecznej oraz znikomej ofercie instytucji otoczenia musi być współpraca istniejących instytucji specjalizujących się w poszczególnych obszarach wsparcia składających się na komplek-

Egzemplarz bezpłatny

sowy proces aktywizacji zawodowej z zastosowaniem elastycznych form pracy poprzez integrację usług rynku pracy i pomocy społecznej (Skarzyński M., 2007).

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie genezy lokalnych porozumień na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, wdrażanych w 2008 roku w województwie podlaskim w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL oraz analiza możliwości zastosowania podobnej metodologii w systemowych rozwiązaniach na rzecz rozwoju obszarów wiejskich w ramach Centrów Aktywizacji Lokalnej.

Podstawowym kryterium pozytywnej oceny (walidacji) innowacyjnych rezultatów wypracowanych w ramach IW EQUAL i rekomendowania ich do wdrożenia była replikowalność i uniwersalność rozwiązań zwiększających potencjalny zasięg ich zastosowania. Dlatego też opisywana strategia rekomendowana do wdrożenia w naturalny sposób zaczęła rozwijać się w trakcie prac wdrożeniowych do uniwersalnej formy rozwiązania modelowego związanego z szeroką i systemową współpracą lokalną na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu różnorodnych grup docelowych.

Strategia lokalnych porozumień, jako rozwiązanie modelowe, opiera się na kilku założeniach metodologicznych, których znajomość jest niezbędna do rozważenia możliwości faktycznego spełnienia tych oczekiwań:

- problem z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego jest kluczowym kontekstem dyskryminacji na rynku pracy oraz wykluczenia społecznego związanego z dyskryminacją i nierównym dostępem do rynku pracy;
- elastyczne formy pracy i zatrudnienia są podstawowym instrumentem godzenia życia zawodowego oraz rodzinnego przeciwdziałającym dyskryminacji poprzez zwiększeniu dostępu do rynku pracy grup wykluczonych;
- poradnictwo interdyscyplinarne jest niezbędne do skutecznego wdrażania elastycznych form pracy oraz innych instrumentów godzenia życia zawodowego i rodzinnego;
- kooperacja lokalnych instytucji rynku pracy i pomocy społecznej jest jedyną możliwością stosowania poradnictwa interdyscyplinarnego na terenach słabo zurbanizowanych o ubogiej infrastrukturze społecznej.

Wyjściową grupą docelową wypracowywanych rozwiązań innowacyjnych w zakresie poradnictwa i szkoleń były kobiety opiekujące się dziećmi, które w wyniku sprawowania tej opieki zostały zagrożone utratą pracy z powodu dezaktualizacji kwalifikacji zawodowych lub mniejszej dyspozycyjności, a także kobiety zagrożone wykluczeniem z rynku pracy z powodu macierzyństwa lub długotrwałego bezrobocia. Naturalnym kierunkiem rozszerzania tej grupy docelowej jest kierowanie wypracowanych rozwiązań do mężczyzn opiekujących się dziećmi, a następnie 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, 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.

Fundacja BRIDGE

Niepełnosprawni i opiekunowie

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 czy rozwiązania elastycznych form pracy świadczonej przez te osoby. Poradnictwo zawodowe związane z diagnozą predyspozycji zawodowych stosowanie do możliwości zdrowotnych pracownika nabiera szczególnej roli w procesie wyboru zawodu oraz podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Poruszać powinno również zagadnienia związane z podnoszeniem motywacji i samooceny, wsparcia psychologicznego w najbliższym otoczeniu oraz takiej organizacji opieki, która umożliwia aktywizację zawodową zarówno osoby zależnej, jak i jej opiekuna. Wsparcie opiekunów osób niepełnosprawnych staje się kolejnym, szczególnym wyzwaniem poradnictwa interdyscyplinarnego oraz lokalnych koalicji realizujących kooperacyjne usługi aktywizacji zawodowej.

Mieszkańcy obszarów ubogich i słabo zurbanizowanych

Naturalnym obszarem ekspansji działań lokalnych koalicji stają się wszyscy mieszkańcy obszarów wiejskich wymagających specjalistycznego wsparcia doradczego przełamującego bariery ubóstwa, bierności zawodowej i społecznej mieszkańców obszarów wiejskich pogłębianej przez czynniki kulturowe, tradycyjne, dziedziczone formy aktywności zawodowej i związane z tym schematy myślenia dotyczące ról społecznych. Także w przypadku tej grupy walory poradnictwa interdyscyplinarnego są niezaprzeczalne. Doradztwo personalne dla pracodawców jest niezbędne szczególnie w zakresie dostosowania form zatrudnienia i organizacji czasu pracy do dyspozycyjności, motywacji i kwalifikacji pracowników długotrwale bezrobotnych lub bez żadnych doświadczeń zawodowych, wykonujących dodatkowo czynności w zakresie niskowydajnych, małych gospodarstw rolnych. Poradnictwo zawodowe (związane z reorientacją zawodową osób odchodzących z rolnictwa) oraz rodzinne (związane z kształtowaniem nowych ról rodzinnych), dają szansę osobom młodym, a szczególnie kobietom uwikłanym w niskowydajne gospodarstwa rolne na podjęcie efektywnej aktywności zawodowej poza sektorem rolnictwa. Aktywność ta związana z łatwiejszym dostępem do usług rynku pracy i pomocy społecznej tworzy realne szanse integracji społecznej osób wykluczonych ze względu na miejsce zamieszkania.

Tym samym lokalne porozumienia, poszerzające działania o nowe grupy docelowe i problemy społeczności lokalnej stają się kluczowym instrumentem przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu mieszkańców obszarów marginalizowanych społecznie i gospodarczo. Kooperacyjna współpraca wielu instytucji powiatowych i gminnych (gminne centra pomocy społecznej oraz samorządy gminne) oraz możliwość skorzystania z usług pozostałych instytucji przez klienta kooperacyjnej usługi aktywizacyjnej w wymierny sposób zwiększają dostęp mieszkańców obszarów wiejskich do usług rynku pracy i pomocy społecznej.

Zaplecze techniczne wszystkich instytucji tworzących koalicje oraz ich zasoby kadrowe i merytoryczne sumują się w ramach nowej infrastruktury społecznej. Możliwość wejścia do systemu usług kooperacyjnych przez klienta każdej instytucji tworzącej koalicje istotnie

zwiększa dostęp mieszkańców gmin wiejskich obsługiwanych przez gminne ośrodki pomocy społecznej. Współpraca partnerska tych instytucji, polegająca na wspólnej obsłudze każdego klienta, może oferować mieszkańcom obszarów wiejskich usługi instytucji powiatowych, które są niewystarczająco dostępne w gminach wiejskich przy tradycyjnych formach dystrybuowania usług rynku pracy i pomocy społecznej.

2.3.1. ANALIZA SWOT

Egzemplarz BRM

„Model Aktywizacji zrównoważonej Praca – Rodzina: lokalne partnerstwa na rzecz osób opiekujących się osobami zależnymi" – to model kooperacyjnych działań aktywizacyjnych, zmieniający sytuację na rynku pracy osób opiekujących się osobami zależnymi, które w wyniku sprawowania jej nie podjęły nigdy pracy, bądź ją straciły lub mogą stracić, a także mają trudności w dobrym jej wykonywaniu oraz rozwoju zawodowym. Aktywizacja zawodowa bezrobotnych w wyniku sprawowania opieki nad osobami zależnymi, wsparcie doradcze i szkoleniowe dla zagrożonych bezrobociem z powodu podejmowania opieki nad osobami zależnymi, a wreszcie pomoc doradcza i personalna dla osób pracujących podejmujących wyzwania godzenia życia zawodowego i rodzinnego w warunkach opieki nad osobą zależną to podstawowe problemy społeczne i ekonomiczne, na które odpowiada model aktywizacji zrównoważonej.

Model poprzez swe zastosowanie w regionie przyczynia się do podnoszenia kwalifikacji zawodowych, utrzymania lub uzyskania zatrudnienia, wsparcia doradczego i poprawy pozycji społecznej osób będących w trudnej sytuacji na rynku pracy, ale także tworzy innowacyjną praktykę społeczną poprzez korporację działań lokalnych instytucji rynku pracy. Współpraca pomiędzy instytucjami gwarantuje, iż klient uzyskuje optymalną usługę od instytucji tworzących koalicję, w której usługi doradczo-szkoleniowe nie będą się powtarzać, lecz wręcz przeciwnie kontynuować wcześniejsze usługi, wykorzystując ich rezultaty. Rozwiązanie to niweluje problem nieskoordynowanych równoległych działań doradczych i szkoleniowych na rzecz jednego klienta, który zaczyna i kończy proces doradczy w każdej z instytucji na

jednym poziomie, uzyskując kilkukrotnie tę samą usługę. Klient obsługiwany przez wdrożony model aktywizacji obsługiwany jest przez poszczególne instytucje na kolejnych etapach procesu doradczo-szkoleniowego, posiadając swoją indywidualną i przejrzystą dla kolejnych instytucji kartę klienta. Rozwiązanie to łączy doświadczenia wszystkich instytucji tworzących koalicję, dając efekt synergii kompetencji. Przyczyni się to bezpośrednio do obniżenia kosztów aktywizacji w skali regionu, podniesienia jakości i zakresu świadczonych usług oraz zwiększenia dostępności tych usług.

Istotnym aspektem wpływającym na efektywność rezultatu jest dostępność w gminie usług poradnictwa zawodowego i doradztwa rodzinnego, co związane jest z rangą i statusem zawodu doradcy zawodowego oraz odpowiedzialnością samorządów terytorialnych, jako organów finansujących działania 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 gwarantem skutecznego zastosowania rezultatu.

Wdrożenie modelu opiera się na analizie statutowych zadań potencjalnych instytucji tworzących lokalne porozumienie. Podstawowym założeniem jest zaangażowanie do współpracy instytucji publicznych i pozarządowych, które w swych dotychczasowych, naturalnych zadaniach realizowały częściowo usługi aktywizacji zrównoważonej, uwzględniającej równowagę życia zawodowego i rodzinnego (poradnictwo zawodowe, personalne i psychologiczne, a także pośrednictwo pracy lub szkolenia). W wyniku analizy instytucji dostępnych na poziomie powiatu można wskazać powiatowe urzędy pracy, powiatowe centra pomocy rodzinie, miejskie ośrodki pomocy rodzinie, gminne ośrodki pomocy społecznej, centra kształcenia praktycznego/ustawicznego oraz ośrodki kształcenia zawodowego i lokalne instytucje doradcze, konsultingowe oraz szkoleniowe.

Każda z tych instytucji wnosi do lokalnego porozumienia własne zasoby doradcze, kompetencje i metodologie, czerpiąc ze współpracy specyficzne dla nich koszty i korzyści. Podsumowując analizy SWOT przeprowadzone dla każdego rodzaju partnera, można wskazać korzyści o charakterze bardziej ogólnym i niespecyficznym:

Tylko do druku

- zmiana wizerunku instytucji biorących udział w dialogu społecznym oraz wykraczającym poza tradycyjne ukierunkowane wsparcie. Szczególnie jest to istotne w przypadku instytucji pomocy społecznej kojarzonych wyłącznie ze wsparciem socjalnym i finansowym dla najsłabszych;
- dostęp do usług, których instytucje nie są w stanie świadczyć w ramach posiadanych zasobów – na przykład urzędy pracy zyskują dostęp do usług poradnictwa psychologicznego, rodzinnego i personalnego;
- dostęp do nowych klientów poprzez rozbudowaną infrastrukturę partnerską, szczególnie tych marginalizowanych i wykluczonych społecznie lub zamieszkujących obszary słabo zurbanizowane. Dostęp do nowych grup klientów może stanowić poważne wyzwanie w trakcie realizacji projektów w ramach kolejnych programów europejskich na rzecz rozwoju zasobów ludzkich i integracji społecznej w tym PO KL;
- synergiczne łączenie obszarów wsparcia, szczególnie w kontekście integracji społecznej poprzez aktywizację zawodową;
- korzyści polityczne samorządów realizujących kompleksową politykę społeczną nadzorujących działania lokalnych instytucji rynku pracy i pomocy społecznej.

Materiał BFKK

2.3.2. STRATEGIA WDROŻENIOWA

W ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL przewidziano działania dotyczące wdrażania innowacyjnych rozwiązań doradczych, szkoleniowych i organizacyjnych, które są związane z przeciwdziałaniem dyskryminacji na rynku pracy. W ramach działań mainstreamingowych, które różnią się od edukacji i upowszechniania głównie tym, że stosują mechanizmy i instrumenty wdrożenia wypracowanych rezultatów w rzeczywistą praktykę instytucji i firm, przewidziano działania mainstreamingu wertykalnego związanego z wdrożeniem rozwiązań i rekomendacji legislacyjnych w główny nurt polityki kraju (regionu) oraz działania manstreamingu horyzontalnego związanego z transferem wypracowanych rozwiązań z projektów eksperymentalnych do lokalnych instytucji i firm.

Jednym z kluczowych tematów IW EQUAL była problematyka godzenia życia zawodowego i rodzinnego (Temat G), w ramach której Partnerstwa na Rzecz Rozwoju (PRR) testowały rozwiązania doradcze i szkoleniowe ułatwiające pracownikom oraz osobom bezrobotnym godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi lub innymi aspektami życia osobistego. PRR z województwa małopolskiego, lubelskiego, świętokrzyskiego, kujawsko-pomorskiego oraz podlaskiego rozpoczęły w 2006 roku wspólną pracę nad opracowaniem strategii wdrażania wypracowanych rozwiązań w ramach Grupy Roboczej Tematu G przy krajowych Sieciach Tematycznych IW EQUAL. Efektem rocznej pracy grupy była strategia wdrażania innowacyjnych rozwiązań doradczo-szkoleniowych w praktykę społeczną poprzez lokalne koalicje instytucji rynku pracy i pomocy społecznej z udziałem organizacji pozarządowych i samorządów terytorialnych, których pracownicy przechodzą specjalistyczne szkolenia i warsztaty w zakresie wdrażanych rozwiązań, narzędzi i metod aktywizacji zawodowej osób z problemem godzenia życia zawodowego oraz rodzinnego.

Poniżej ukazane zostaną metodologiczne aspekty wdrażanych rozwiązań oraz szczegółowe instrumenty wprowadzenia tych rozwiązań w praktykę lokalnych instytucji wykorzystane w ramach projektu wdrożeniowego „Równowaga Praca Rodzina", realizowanego w Działaniu 3 IW EQUAL na terenie pięciu województwa kraju. Ponadto przeanalizowane zostaną zasady funkcjonowania kooperacyjnej współpracy w ramach opisywanych porozumień oraz potencjalne grupy docelowe, dla których rozwiązanie modelowe może być replikowane w przyszłości.

Fundacja Rozwój

2.3.2.1. Seminaria dla decydentów – deklaracja współpracy

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

Na seminarium zapraszani byli kierownicy, dyrektorzy i menedżerowie wymienionych instytucji listem wysłanym przez realizatora projektu wdrożeniowego sygnowanym przez starostę. Wspólna organizacja seminarium z gospodarzem powiatu, wyrażona podpisanym zaproszeniem do przedstawicieli lokalnych instytucji rynku pracy i pomocy społecznej wzmacniała efektywność lobbingu i wpływu na decyzję ich przedstawicieli.

Celem trwającego 4 godziny seminarium, które realizowano w starostwie powiatowym było przedstawienie problematyki godzenia życia zawodowego i rodzinnego mieszkańców powiatu oraz instrumentów aktywizacji zawodowej i integracji społecznej. Szczególnie akcentowano znaczenie elastycznych form zatrudnienia i poradnictwa interdyscyplinarnego. Tym samym, zgodnie z logiką przedstawioną w pierwszej części tego artykułu, uczestnikom prezentowano model kooperacyjnej współpracy na rzecz rozwiązywania problemów dyskryminacji i wykluczenia na lokalnym rynku pracy.

Druga część seminarium poświęcona była 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 odjęciu pisemnej decyzji o współpracy szczegółowy program szkoleń dla pracowników instytucji z prośbą o oddelegowanie podległych osób na poszczególne szkolenia.

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

- słowna rekomendacja starosty na początku lub końcu seminarium zachęca przedstawicieli do podpisania listu intencyjnego, szczególnie dyrektorów PUP i PCPR;
- forma listu intencyjnego podpisywanego w trakcie seminarium bez pieczęci instytucji sprzyja przyjęciu wstępnej deklaracji współpracy, niewymagającej analizy umowy intencyjnej pod kątem formalnym i prawnym. Wzór umowy intencyjnej szczegółowo regulującej obszary, formy i zasady współpracy zostaje przedstawiony na seminarium do zaopiniowania 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 z 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, umożliwia racjonalne podzielenie się instytucji obowiązkami w realizacji procesu wsparcia dla jednego klienta, który przechodzi w kolejnych etapach kompleksowej usługi z jednej instytucji do drugiej;
- skuteczne przejęcia klienta na kolejnym etapie wsparcia przez 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 kierunku 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 progra-

mów operacyjnych w formule zawiązanego partnerstwa, co istotnie zwiększa wartość merytoryczną wniosków o dofinansowanie. Wspólne aplikowanie do PO KL istotnie wzmacnia w tym procesie instytucje najmniej doświadczone w realizacji programów unijnych, w szczególności instytucje pomocy społecznej stojące przed wyzwaniem Priorytetu VII PO KL, który z założenia skierowany jest 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;
- usługi dotyczące problemu godzenia życia zawodowego i rodzinnego są kluczowym kontekstem dyskryminacji na rynku pracy oraz wykluczenia społecznego związanego, związanego między innymi 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 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 Rozwoju

2.3.2.2 Szkolenia dla pracowników

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 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 koalicje z zasad współpracy oraz standaryzowanych narzędzi doradczych i szkoleniowych wykorzystywanych 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, dla których dedykowano specjalistyczne szkolenia:

- Menedżerowie: koordynatorzy i kierownicy działów, zespołów w ramach instytucji tworzących koalicję, dla których zaoferowano szkolenie z zasad współpracy koalicyjnej, koordynowania prac specjalistów zaangażowanych w realizację usług poradnictwa interdyscyplinarnego, zasad funkcjonowania karty klienta, zasad diagnozy i podziały kompetencji w ramach kooperacyjnej usługi oraz innych zagadnień wpływających bezpośrednio na jakość współpracy. Szkolenie to podobnie jak seminarium, 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, dla których zaoferowano szkolenie w zakresie innowacyjnych narzędzi doradczo-szkoleniowych, standardów i metod poradnictwa interdyscyplinarnego oraz współpracy specjalistów diagnozujących i projektujących rozwój osób w ramach karty klienta. Podobnie jak w przypadku szkoleń dla

Fundacja PRIX

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, którym zaoferowano szkolenie w zakresie metod identyfikacji problemów klientów w zakresie godzenia życia zawodowego oraz 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 BFM

2.3.2.3 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 jest przekazana decydentom na seminarium w formie wzoru, a jej szczegółowe zapisy modyfikowane są na podstawie rekomendacji zespołów trenerskich, omawiających poszczególne instrumenty (karta klienta: schemat usług, indeks uczestnika, metryczka osobowa) oraz obszary umowy koalicyjnej, poznając lokalne uwarunkowania 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 przy-

stępujących 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 udzielania wsparcia w ramach wskazanych etapów usługi, określone są ich kompetencje kluczowe 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 określeniem szczegółowych zasad honorowania karty, terminów udzielenie usługi, standardów informowania klientów o warunkach usług oraz zasady 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 i zakres archiwizowania danych oraz raportowania usług w ramach koalicji, a także procedury przedłużania lub rozwiązywania przedmiotowej umowy z zasadą poszanowania praw klientów zaangażowanych w usługi kooperacyjne.

Rekomendowany zakres porozumienia koalicyjnego dotyczy terminu honorowania karty klienta lub puli kart wydanych przez poszczególnych partnerów bez podania terminu ich honorowania. W praktyce wdrożeniowej oba rozwiązania cieszą się równą popularnością oraz proponowane są ustalenia łączące limit ilościowy z czasowym.

Podpisanie umowy koalicyjnej wieńczącej proces lobbingu decydentów i warsztatów z podległymi im pracownikami 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. Zaproponowany mechanizm tworzy realne warunki funkcjonowania rezultatu bez konieczności finansowania zewnętrznego po zakończeniu działań wdrożeniowych. Z drugiej jednak strony zasada partnerstwa i endogenne motywacje uczestników kreują realne perspektywy finan-

sowania 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 w praktykę społeczną 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.

2.3.3. INSTRUMENTY WDROŻENIOWE

Fundacja BBN

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.

2.3.3.1. Karta klienta

Podstawowym narzędziem koordynującym współpracę kooperacyjną jest karta klienta, przekazywana beneficjentowi zakwalifikowanemu do udziału w usłudze kooperacyjnej przez pracownika pierwszego kontaktu, trafnie diagnozującego jego problem oraz budującego 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 w formie wykresu ścieżkę wsparcia, z zaznaczeniem, która instytucja odpowiedzialna jest za kolejny etap procesu doradczego. 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. Podstawowym kryterium przyjęcia formy karty klienta jest jednak jej funkcjonalność, łącząca kompromisowo możliwość zapisywania informacji o kliencie oraz jej wielkość zbliżoną do 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, z których korzystać będą kolejni specjaliści. 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 dysponuje kartą klienta, udostępniając jej zawartość kolejnym doradcom.

Indeks uczestnika pełni też funkcję zaliczenia poszczególnych etapów wsparcia przed przejściem do kolejnego etapu, a powinno mieć ono charakter obligatoryjny, motywując klienta do udziału we wszystkich etapach wsparcia. Mechanizm ten odgrywa niebagatelną rolę w konstruowaniu schematu usług, w którym usługi najbardziej atrakcyjne dla uczestnika powinny zajmować się na końcu procesu wsparcia, uzasadniać trudy i koszty klienta 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 mająca formę kuponu, który jest odrywany od karty przez pracownika pierwszego kontaktu kwalifikującego klienta 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 przedmiot ustaleń w ramach umowy koalicyjnej.

2.3.3.2 Schemat usług

Kontraktowanie pracy łączone jest ze strategią zarządzania zwaną outsourcingiem, który oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych lub też 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.

Fundacja BRAK

2.3.3.3 Projekty wdrożeniowe – inicjatywy lokalne

Centra aktywizacji lokalnej (CAL) oparte na kooperacyjnej współpracy lokalnych instytucji rynku pracy i pomocy społecznej stają się poważną alternatywą dla dużych działań regionalnych realizowanych poprzez szeroką rekrutację i promocję usług w projektach o charakterze ponadlokalnym. Angażowanie samorządów wiejskich i lokalnych liderów społecznych (samorządy gminne, sołtysi) do promocji usług projektów aktywizacyjnych i integracyjnych o zasięgu regionalnym może okazać się niewystarczające w przypadku wyzwań nowego okresu programowania, charakteryzującego się utrudnionym dostępem do typowych grup docelowych (bezrobotni, zagrożeni bezrobociem) penetrowanych i obsługiwanych w ramach Zintegrowane Programu Rozwoju Regionalnego.

Odpowiedzią na te wzywania jest z jednej strony poszukiwanie nowych grup docelowych (wykluczonych, a tym samym pomijanych w dotychczasowych działaniach) oraz realizacja większej liczby lokalnych projektów oferujących systematyczne oraz długotrwałe wsparcie aktywizacyjne i integracyjne. Taka formuła realizacji wsparcia wymaga jednak lokalnej inicjatywy precyzyjnie trafiającej w problemy i szanse rozwojowe lokalnej społeczności oraz stosowania nowoczesnych instrumentów wsparcia na poziomie powiatów i gmin.

Naturalnym kierunkiem działań jest zatem aktywowanie i moderowanie lokalnych inicjatyw orientujących się wokół problemów społeczności lokalnych oraz wdrażanie do tych inicjatyw innowacyjnych roz-

wiązań w zakresie instrumentów wsparcia. Modelowym rozwiązaniem, opisanym w tym artykule jest LK PWS wpisujące się w formułę i zadania CAL określone w PO KL.

Przedstawiona metodologia lokalnych porozumień godzenia życia zawodowego i rodzinnego w oparciu o współpracę instytucji rynku pracy i pomocy społecznej z zaangażowaniem organizacji pozarządowych i samorządów lokalnych charakteryzuje się dużym potencjałem rozwoju i replikowania na nowe grupy docelowe w oparciu o naturalne obszary współpracy i czynniki scalające te porozumienia. Dzięki temu model opracowany do rozwiązania szczególnego problemu wąskiej grupy docelowej pretenduje do funkcji szerokiej współpracy na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu innych grup docelowych oraz instrumentu kształtowania infrastruktury społecznej na obszarach wiejskich i słabo zurbanizowanych.

Naturalną rekomendacją staje się zatem propozycja wykorzystania doświadczeń IW EQUAL w zakresie rozwiązań interdyscyplinarnych i kooperacyjnych w PO KL. Logicznym obszarem wykorzystania tych rozwiązań stają się strategiczne dla programu Centra Aktywizacji Lokalnej. Można oczekiwać od instytucji wdrażających regionalne priorytety PO KL, że premiować będą te projekty inicjatyw lokalnych, które oparte zostaną na realnej (interdyscyplinarnej i kooperacyjnej) współpracy instytucji rynku pracy i pomocy społecznej z zaangażowaniem organizacji pozarządowych, samorządów. Projekty te budowane być powinny na bazie trafnie zdiagnozowanych lokalnych problemów i szans rozwojowych. W tej sytuacji nie sposób pominąć aspektów badawczych i diagnostycznych podejmowanych przedsięwzięć lokalnych oraz promowania mechanizmów komplementarnego, dwustronnego wykorzystania efektów badawczych innych projektów regionalnych. Projekty te powinny wykorzystywać do badań i analiz potencjał lokalnych koalicji oraz transferować wiedzę z regionu na poziom lokalny poprzez nową infrastrukturę społeczną kształtowaną w ramach CAL.

Kryterium kreowania wartości dodanej w projektach PO KL powinna być zatem nie tylko trwałość kreowanych rozwiązań, ale zupełnie nowa (dodana) jakość powstająca poprzez synergiczne łączenie kompetencji poszczególnych instytucji lokalnych, kooperację ich działań oraz komplementarną realizację projektów lokalnych i regionalnych.

Fundacja BFKK

Fundacja BFKK