

Praca, kształcenie, partnerstwo

**Zbiór opracowań powstałych w ramach realizacji
programu Phare 2000 „Rozwój Zasobów Ludzkich”**

pod redakcją Michała Kubisza

Pod redakcją
Michała Kubisza

Redakcja techniczna
Joanna Nowakowska
Ewa Skrzypkowska

Projekt okładki
Jakub Osiński, Jacek Pacholec

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2004

ISBN
83-88802-81-X

Wydanie I
Nakład 2000 egzemplarzy

Druk i oprawa
Instytut Technologii Eksploatacji
26-600 Radom, ul. K. Pułaskiego 6/10, tel. centr. 364-42-41, fax 3644765
e-mail: instytut@itee.radom.pl <http://www.itee.radom.pl>

Spis treści

WPROWADZENIE – <i>Michał Kubisz</i>	5
Diagnoza psychologiczna w programach wspierających aktywizację zawodową – <i>Beata Mazurek-Kucharska</i>	9
Raport z badań jakościowych prowadzonych w ramach projektu „Promowanie postaw przedsiębiorczości w szkołach średnich” – <i>Sławomir Mandes</i>	45
Rozwój zasobów ludzkich w małych i średnich przedsiębiorstwach – doświadczenia projektu PHARE 2000 RZL „Szkolenia MŚP na Śląsku” – <i>Krzysztof Brzozowski</i>	74
Budowanie Porozumień na rzecz Zatrudnienia – wybrane elementy procesu – <i>Leszek Gralewski</i>	98
Partnerstwo i przedsiębiorczość społeczna: budowanie społeczeństwa obywatelskiego przy jednoczesnym zaspokajaniu zapotrzebowania na usługi społeczne – <i>Peter Lloyd</i>	108
Partnerstwo na rzecz rozwoju regionalnego – w kontekście funduszy strukturalnych Unii Europejskiej – <i>Gerry McAlinden</i>	128
Podsumowanie wyników realizacji komponentu Rozwoju Zasobów Ludzkich w ramach Programu Phare 2000 Spójność Społeczna i Gospodarcza – <i>Rafał Kamiński</i>	139
Post scriptum – <i>Birgit Rauschenbach</i>	150
Spis tabel i wykresów	155

Wprowadzenie

Program Phare „Rozwój Zasobów Ludzkich” (RZL) realizowany jest od listopada 2002 roku, a jego łączny budżet przekracza 170 mln euro. W 75% finansowany jest przez Unię Europejską, w 25% przez budżet państwa i środki samorządów lokalnych w ramach szerszego programu „Phare – Spójność Społeczna i Gospodarcza”. Od początku funkcjonowania, obok zadań związanych z rozwiązywaniem problemów rynku pracy, program miał pełnić także funkcję przygotowawczą dla wdrożenia Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce. W ramach swych kolejnych edycji (Phare 2000, Phare 2001, Phare 2002 i Phare 2003) program RZL obejmował coraz to większe obszary kraju. Znaczącemu rozszerzeniu ulegał też zakres tematyczny programu, zagadnienia i problematyka wchodząca w jego zakres. Ewolucja i ekspansja dotyczyła kategorii grup docelowych, a także instrumentów oddziaływania na rynek pracy i form oferowanego wsparcia dla beneficjentów programu. Cechą wspólną wszystkich zakończonych jak i obecnie realizowanych w ramach programu projektów jest koncentracja na trzech głównych obszarach tematycznych i problemowych:

1. Aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych i osób zagrożonych bezrobociem.
2. Rozwój potencjału adaptacyjnego i konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez doskonalenie zawodowe pracowników tych przedsiębiorstw.
3. Promocja rozwoju lokalnego, lokalnych inicjatyw społeczno-gospodarczych, partnerstwa na rzecz poprawy sytuacji na lokalnych rynkach pracy.

Zainicjowanie powstania programu i opracowanie podstaw merytorycznych i operacyjnych wszystkich jego edycji to efekt prac prowadzonych w latach 2000–2001 w ówczesnym Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej (w Departamencie Programów Przedakcesyjnych i Strukturalnych) oraz współpracy tegoż ministerstwa z wojewódzkimi urzędami pracy. Nadzór nad realizacją programu powierzono Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, współpracującej w tym zakresie z wojewódzkimi urzędami pracy.

Pierwsza edycja programu (zrealizowana w okresie od listopada 2002 r. do lutego 2004 r. w ramach Phare 2000) obejmowała pięć województw naszego kraju. Wdrożono 16 dużych projektów dotyczących trzech ww. obszarów tematycznych i problemowych. Każdy z projektów wdrażany był przez wyłonione w drodze przetargu konsorcja instytucji szkoleniowych i doradczych. Kolejna edycja (Phare 2001) objęła swym zasięgiem wszystkie województwa Polski. W jej ramach obok projektów regionalnych realizowano także projekty o charakterze ogólnopolskim – takie jak np. program „@lternatywa”, promujący powstawanie indywidualnych planów działania dla bezrobotnej młodzieży oraz finansujący staże i szkolenia w zakresie technologii informatycznych. Nowym obszarem wsparcia stała się także pomoc służąca

modernizacji oferty edukacyjnej szkół zawodowych, pojawiły się też projekty wysoce innowacyjne i pilotażowe (np. realizowany w aglomeracji łódzkiej projekt „Rotacja miejsc pracy”). Najistotniejszym elementem edycji programu w ramach Phare 2002 było uruchomienie w 2004 roku funduszy dotacji służących finansowaniu projektów zgłaszanych przez powiatowe urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej i, przede wszystkim, organizacje pozarządowe. Pierwszy z funduszy przeznaczony jest na finansowanie projektów służących aktywizacji zawodowej młodzieży. Drugi służy finansowaniu projektów w obszarze przeciwdziałania zjawisku wykluczenia społecznego, aktywizacji osób znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji na rynku.

Pierwsza edycja programu „Rozwój Zasobów Ludzkich” (w ramach Phare 2000), której poświęcona jest niniejsza publikacja, objęła w sumie blisko 20 000 osób bezrobotnych, 15 000 pracowników przedsiębiorstw oraz setki osób tworzących porozumienia lokalne i wywodzących się z samorządów i organizacji pozarządowych. Publikacja nie stanowi podsumowania żadnego z etapów wdrażania programu. Nie jest też opracowaniem o charakterze analitycznym czy też ewaluacyjnym. Jest to zbiór opracowań powstałych niejako „na marginesie” głównego nurtu prac prowadzonych w toku wdrażania programu. W większości wypadków są to opracowania przygotowane przez ekspertów pracujących na rzecz poszczególnych projektów Phare 2000 – materiały służące swego czasu ukierunkowaniu prac prowadzonych w projektach lub też stanowiące podsumowanie etapów ich wdrażania. Tego typu opracowania, obok głównych i oczywistych rezultatów programu (zdobyte przez beneficjentów kwalifikacje, nowe miejsca pracy, zainicjowane porozumienia lokalne czy też wykreowane zmiany instytucjonalne) także stanowią istotny dorobek programu. Dorobek, który może posłużyć zarówno praktykom, jak i teoretykom polityki społecznej. Stąd decyzja o ich publikacji. Stąd także założenie, iż publikacja ta nie ma jednorazowego charakteru i podobne zbiory opracowań będą publikowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości regularnie.

Zbiór otwiera opracowanie o największym ciężarze gatunkowym spośród wszystkich zamieszczonych w książce opracowań, praca mogąca stanowić istotny wkład w rozwój badań naukowych dotyczących problematyki psychologii pracy, efektywności poradnictwa zawodowego i szkoleń zawodowych. Jego autorką jest **Beta Mazurek-Kucharska**, odpowiedzialna, jako ekspert w ramach projektu adresowanego do osób bezrobotnych w województwie lubelskim, za koordynację realizacji usług poradnictwa zawodowego i proces rekrutacji beneficjentów projektu. Drugi tekst, autorstwa **Sławomira Mandesa**, przedstawia wyniki oceny realizowanego w województwie podlaskim projektu „Promowanie postaw przedsiębiorczości w szkołach średnich”. Ocena ta została dokonana przez beneficjentów projektu – młodzież uczestniczącą w zajęciach w zakresie przedsiębiorczości oraz nauczycieli – absolwentów finansowanych w ramach projektu studiów podyplomowych. Kolejne opracowanie dotyczy drugiego obszaru tematycznego występującego w projektach Phare „Rozwój Zasobów Ludzkich”, jakim jest rozwijanie potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw poprzez doskonalenie zawodowe pracowników. Jego autorem jest **Krzysztof Brzozowski** – ekspert zaangażowany

w projekt „Szkolenie pracowników małych i średnich przedsiębiorstw”, który to projekt został zrealizowany w województwie śląskim. Opracowanie zawiera szereg rekomendacji co do kształtu i zakresu przyszłych programów wspierających doskonalenie kadr przedsiębiorstw, które mogą być przydatne dla instytucji zaangażowanych we wdrażanie działania 2.3. „Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki” w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „RZL” współfinansowanego przez Europejski Fundusz Społeczny. Kolejne trzy opracowania powstały w ramach wdrażania projektów promujących powstawanie lokalnych porozumień (partnerstw) na rzecz zatrudnienia – w województwie podkarpackim i lubelskim. Autorami są eksperci pracujący w ramach ww. projektów – **Leszek Gralewski, Gerry McAlinden i prof. Peter Lloyd**. Opracowania te podejmują szereg rozważań teoretycznych jak i odwołują się do praktycznych obserwacji dotyczących uwarunkowań rozwoju lokalnego i kreowania partnerstwa na poziomie lokalnym. Syntetyczne podsumowanie rezultatów edycji Phare 2000 przedstawia **Rafał Kamiński**, który w Zespole Rozwoju Zasobów Ludzkich PARP odpowiedzialny był za proces monitoringu wdrażanych projektów. Ostateczne wyniki i rezultaty programu będą znane po zakończeniu ewaluacji prowadzonej przez PARP i wojewódzkie urzędy pracy.

Książkę zamyka krótki tekst autorstwa **Birgit Rauschenbach** – tekst utrzymany w konwencji wywiadu i w przystępnej formie przybliżający dylematy współczesnej polityki kształcenia ustawicznego w kontekście dyskusji toczących się aktualnie w Niemczech. Autorka, jako ekspert pracujący na rzecz równoległego projektu Phare 2000 „Krajowy system kształcenia ustawicznego” zaangażowana była w 2003 r. w prace nad monitoringiem programu „Rozwój Zasobów Ludzkich”.

*Michał Kubisz
Dyrektor Zespołu Rozwoju Zasobów Ludzkich
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*

Diagnoza psychologiczna w programach wspierających aktywizację zawodową

1. Psychologia a rynek pracy

Dynamika przemian ustrojowych, społecznych i ekonomicznych ostatnich piętnastu lat formowania się demokratycznego społeczeństwa w Polsce wywarła olbrzymi wpływ na zmiany w dynamice procesu zatrudnienia i funkcjonowania rynku pracy w Polsce. Tempo i wielokierunkowość zmian rynku pracy wymagają prowadzenia permanentnego monitoringu i poszukiwania najbardziej skutecznych metod efektywnego zarządzania tym obszarem i prowadzenia analiz, które umożliwiają nie tylko kontrolę i analizę rejestrowanych zmian, ale także antycypację zdarzeń i faktów, które będą decydowały o sukcesie w zarządzaniu potencjałem ludzi, gotowych do podjęcia pracy i oczekujących efektywnego zarządzania ich karierą zawodową. Jednym z głównym zadań programów rozwoju zasobów ludzkich jest opracowanie, wdrażanie, testowanie i ewaluacja nowoczesnych metod zwiększających tzw. zatrudnialność bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem poprzez analizę, ocenę i rozwój ich kompetencji społecznych, wymaganych na rynku pracy. Analizy te wspomagają opracowanie konkretnych programów ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorczości, która staje się szansą na poprawę jakości życia, szczególnie wśród osób zamieszkujących tereny wiejskie, restrukturyzowane i miejscowości, które utraciły swoją tożsamość gospodarczą w związku z likwidacją zakładów przemysłowych, państwowych gospodarstw rolnych i towarzyszącego im całego zaplecza, będącego źródłem wielu miejsc pracy. W wielu przypadkach pomoc w odnalezieniu nowych kierunków rozwoju mieszkańców na danym terenie wymaga wdrożenia, przetestowania i pomiaru efektywności indywidualizowanych programów outplacementowych i nowoczesnych metod poradnictwa zawodowego i doradztwa biznesowego, które może zostać zaplanowane i efektywnie zrealizowane, jeżeli zostaną włączone działania, dostarczające wyników wielozmiennowych, obejmujących, z jednej strony, nowoczesne metody analizy rynku pracy, z drugiej zaś – nowoczesne metody pomiaru ważnych z punktu widzenia polityki zatrudnienia, kompetencji społecznych osób poszukujących pracy, pracujących i zagrożonych bezrobociem. Uwzględnienie danych, pochodzących z tych dwóch źródeł zwiększa bowiem szanse na opracowanie racjonalnych, nowoczesnych i ukierunkowanych na rozwój strategii zatrudnienia na danym obszarze. Ze względu na olbrzymi zakres, a zarazem analityczny, szczegó-

łowy charakter takich analiz, ich wprowadzanie i upowszechnianie jest kosztowne i wymaga zaangażowania dużego potencjału intelektualnego bazy eksperckiej oraz wdrożenie szczegółowych programów operacyjnych, trudnych logistycznie i metodologicznie. W ostatnich kilku latach stało się to możliwe w Polsce dzięki pomocy programów przedakcesyjnych PHARE – Rozwój Zasobów Ludzkich, projektom na rzecz aktywizacji obszarów wiejskich, współfinansowanym przez Bank Światowy, programom rządowym, regionalnym i lokalnym inicjatywom rynku pracy. Wypracowano między innymi nowoczesne metody analiz rynku pracy, umożliwiające kształtowanie struktur edukacji zawodowej na potrzeby gospodarki. Szczególnie cenne okazały się między innymi: metoda monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych, metoda ekspertów oparta na doświadczeniu i dobrej znajomości lokalnego rynku pracy, metoda projekcji popytu na pracę w określonym przedziale czasowym, według struktury zawodów w danym województwie, metoda trójstronnych umów szkoleniowych czy metoda dwustronnych umów między szkołami zawodowymi i zakładami pracy w celu realizacji systemu kształcenia dualnego. Z wyników powyższych analiz wynika między innymi, iż rynek pracy w Polsce to rynek zawodów deficytowych i nadwyżkowych, charakteryzujący się dużą dynamiką zmian. W warunkach dużego bezrobocia w Polsce obserwuje się jednocześnie, że konkretne firmy doświadczają dłuższych okresów niedoborów pracowników o określonych umiejętnościach, gdyż nie było możliwości znalezienia na rynku pracy osoby posiadającej odpowiednie umiejętności do podjęcia określonych zadań i konieczne było zadowolenie się istniejącym, choć nie satysfakcjonującym poziomem personelu. Wyniki tych analiz wskazują jednocześnie, że poziom występujących braków kwalifikacji jest stosunkowo wysoki, czemu sprzyja, niestety, oszczędnościowa polityka personalna wielu przedsiębiorstw, które, zmuszone do redukcji kosztów, najłatwiej rezygnują z inwestowania w rozwój zawodowy zatrudnionych pracowników. Z drugiej strony, analizy przeprowadzane przez specjalistów urzędów pracy, dostarczają danych, świadczących o wysokiej stopie bezrobocia wśród dobrze wykształconej młodzieży, która ze względu na brak doświadczenia zawodowego i, w związku z tym, niski poziom praktycznych umiejętności zawodowych, nie jest grupą atrakcyjną zawodowo dla pracodawców.

Oprócz analiz rynku pracy, opartych na obiektywnych pomiarach popytu i podaży na konkretne zawody i kwalifikacje, coraz częściej akcentuje się konieczność uzupełnienia tych danych o analizy socjologiczne i psychologiczne, które dostarczają nam informacji o subiektywnym odbiorze przez grupy społeczne i jednostkę, obrazu przemian społecznych, ekonomicznych, obyczajowych i zmieniających się w związku z tym wymogów rynku pracy. Poznanie wyników rzetelnego pomiaru ważnych społecznie aspektów funkcjonowania grup i jednostek w określonych warunkach, czasie i sytuacji społecznej, pozwala bowiem poznać subiektywny obraz odbioru określonej rzeczywistości społecznej, która dla konkretnego człowieka, konkretnej rodziny czy konkretnej grupy pracowników jest ich obiektywnym światem przeżyć, działania i relacji z innymi osobami i grupami, tworzącymi świat zewnętrzny, którego ocena powstaje w umyśle każdego z nas. Schematy poznawcze, skrypty zdarzeń, odczucia i postawy mają decydujący wpływ na odbiór tego, co nazywamy obiektywnie istnieje-

jąca rzeczywistością. Jeśli mówimy na przykład o strategiach rozwoju państwa, strategiach rozwoju rynku pracy, dynamice rozwoju technologii i systemów edukacji, to odbiór tych faktów powstaje zawsze jako subiektywny, osobisty zapis obiektywnych danych z punktu widzenia konkretnego człowieka i konkretnej grupy społecznej. Poznanie wybranych, wycinkowych fragmentów percepcji tych zjawisk, zdaniem psychologów i socjologów, pozwala nam odsonić punkt widzenia tych, dla których te systemy są wdrażane i doskonalone.

Zasygnalizowane ogólne wnioski z analiz współczesnego rynku pracy w Polsce są uzupełniane przez analizy socjologiczne i psychologiczne, które dostarczają nam informacji o skutkach wspomnianych procesów transformacji ekonomicznej i gospodarczej. Skutki wdrażania strategii społecznych, przejawiają się w zmianach mentalności osób z różnych grup pokoleniowych, można je rozpoznać w rodzących się konfliktach i kryzysach społecznych i osobistych, uwarunkowanych burzliwą dynamiką zmian. Rejestrowane przez psychologów i socjologów tendencje w zachowaniach społecznych to, z jednej strony, wiele pozytywnych oznak zmian w mentalności i zachowaniu Polaków, a z drugiej strony, wzrost patologii społecznej i obniżenie odporności psychicznej jednostek w związku z sytuacją przeżywania stanu permanentnego niepokoju, nieoznaczoności i wieloznaczności informacji oraz pogłębiającej się izolacji jednostki od naturalnych grup wsparcia (rodziny, grupy przyjaciół, grupy współpracowników). Wśród pozytywnych, aktywizujących zachowań obserwuje się więc między innymi: wzrost ogólnej świadomości społecznej (np. wzrost świadomości prawnej, otwartości na nowe doświadczenia, wzrost tolerancji i nonkonformizmu), podwyższoną gotowość do aktywności (np. wzrost motywacji do kształcenia się i podwyższania swoich kwalifikacji, ukierunkowanie działań na zdobywanie informacji, wiedzy i nowych doświadczeń) oraz rozszerzenie pola zainteresowań (ukierunkowanie aktywności na nowe formy i dziedziny działań, wykraczanie poza sztywny, ograniczony i stały krąg dotychczasowych zainteresowań i zwyczajów społecznych). Jednocześnie zaznacza się widoczna tendencja niekorzystnych zmian w zachowaniu i funkcjonowaniu osób, które żyją w warunkach dynamicznych zmian systemowych. Do niepokojących nieprawidłowości i zaburzeń w funkcjonowaniu zaliczyć można między innymi: obniżenie integracji jednostki z naturalnymi dla niej grupami wsparcia (a więc rozluźnienie więzi emocjonalnych w rodzinie, narastająca izolacja od grupy przyjaciół, zmniejszenie kręgu znajomych, ograniczenie spotkań towarzyskich i rodzinnych), problemy z przekazywaniem emocji, wzrost poziomu frustracji i silnie z tym powiązany wzrost agresywności i autoagresji oraz ogólne obniżenie poziomu zrównoważenia emocjonalnego, objawiające się obniżeniem poziomu odporności na stres i frustrację, manifestujące się objawami syndromu permanentnego zmęczenia oraz zespołu wypalenia zawodowego i zaburzeń depresyjnych, także wśród grup, które do niedawna nie były traktowane jako grupy szczególnego ryzyka. Badania psychologów dostarczają danych, świadczących także o tym, iż oprócz pozytywnych skutków dynamiki zmian społecznych można zaobserwować niepokojące zjawiska psychologicznych kosztów transformacji, między innymi występowanie syndromu tzw. wyuczonej bezradności „nic nie mogę zrobić”, „cokolwiek bym zrobił i tak nie ma sensu”, „nie zrobię tego, bo może mi się udać, a wtedy sobie z tym nie poradzę”), zewnętrznego umiejscowienia poczucia kontroli jednostki („nie mam na to wpływu”,

„nic ode mnie nie zależy”, „niczego nie da się przewidzieć”, „inni o tym decydują”) oraz niezwykle niepokojącego społecznie zjawiska, związanego ze wspomnianymi syndromami – zjawiska „dziedziczenia ubóstwa” (kolejnych pokoleń w danej rodzinie, objętych niedostatkiem, bezrobociem, wykluczeniem społecznym i izolacją).

Nowoczesne badania psychologiczne, z wykorzystaniem rzetelnych, trafnych, wystandardyzowanych i znormalizowanych metod diagnostycznych stwarzają też inną szansę – poznania, zmierzenia i analizy określonych predyspozycji, umiejętności, czynników osobowościowych i intelektualnych jednostki, które dostarczają nam ważnych informacji na temat tych parametrów funkcjonowania człowieka, które są ważne z punktu widzenia rynku pracy i mogą stanowić cenne źródło informacji o określonych cechach potencjału osób, którymi możemy dysponować, dokonując oceny i prognoz zatrudnienia w określonych zawodach, na określonym obszarze, czy w określonym sektorze gospodarki. Mogą wspomóc i ukierunkować działania rekrutacyjne, selekcyjne i outplacementowe, a także wskazać kierunki dla opracowywanych strategii edukacji i reedukacji kadr w danym regionie, sektorze, w kraju.

W dalszej części pracy zostaną przedstawione trzy, spośród wielu innych, możliwości wykorzystania diagnostyki psychologicznej w tworzeniu programów aktywizacji rynku pracy. Pierwsze podejście to wykorzystanie metod diagnostyki psychologicznej w poznaniu struktury i dynamiki interesującego zjawiska społecznego we współczesnej Polsce: stereotypu osoby bezrobotnej, który funkcjonuje wśród osób aktywnych zawodowo. Drugi wymiar analiz to wnioski z wyników badań psychometrycznych kilku tysięcy osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem, które uzyskały wsparcie edukacyjne i psychologiczne w ramach projektu PHARE 2000: „Rozwój Zasobów Ludzkich: Szkolenia i doradztwo biznesowe dla osób zagrożonych bezrobociem”, realizowanym w województwie lubelskim od grudnia 2002 do lutego 2004. W projekcie tym autorka niniejszego opracowania była Ekspertem Kluczowym ds. Planowania Kariery i Doradztwa. Trzecie z prezentowanych podejść diagnostycznych to wyniki badań przeszło tysiąca spośród wspomnianych beneficjentów, którzy szacowali swoje silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w trakcie rozmów z doradcami zawodowymi, posługując się, opracowaną w tym celu przez autorkę niniejszego opracowania metodą, nazwaną SELF SWOT, która nawiązuje do popularnej analizy SWOT, stosowanej do oceny kondycji organizacji w konkretnych warunkach otoczenia społecznego.

W ten sposób zaprezentowane zostaną trzy różne źródła pomiarów sytuacji bezrobocia i trzy źródła wykorzystania wyników badań empirycznych do realizacji celów różnych inicjatyw rynku pracy. Zakres prezentowanych analiz nie wyczerpuje całości wielokierunkowych analiz, jakie są prowadzone przez współczesnych psychologów, socjologów i specjalistów rynku pracy. Stanowi jedynie fragment rozległej wiedzy społecznej, która może się rozwijać dzięki wielokierunkowym działaniom i interdyscyplinarnym badaniom istotnych zjawisk społecznych, które tworzą złożoną współczesną rzeczywistość.

2. Stereotyp osoby bezrobotnej w Polsce

Przypisując wszystkim członkom grupy te same cechy, oszczędzamy sobie trudu dostrzegania w każdym z nich indywidualnej osobowości.

Gordon W. Allport

Powszechnie wiadomo, że pozostawanie bez pracy, zwłaszcza długotrwale, pociąga za sobą liczne negatywne konsekwencje. Oprócz pogorszenia się jakości życia osoby bezrobotnej i jej rodziny może być ona narażona na narastającą izolację społeczną, przejawy dyskryminacji, a nawet wykluczenia społecznego. Jednym z czynników utrudniających proces readaptacji zawodowej i powrotu na rynek pracy może być odbiór osoby bezrobotnej przez otoczenie, uruchomienie się mechanizmu powstawania stereotypów społecznych i skryptów, które mogą wpływać na permanentne obniżanie się samooceny osoby pozostającej bez pracy oraz narastające poczucie wyizolowania i odrzucenia społecznego. Odbierane przez tę osobę komunikaty otoczenia mogą wzmacniać jej chęć wycofania się i rezygnacji, utratę aktywności i spadek motywacji do nawiązywania kontaktów interpersonalnych. Dołączenie do kręgu bezrobotnych oznacza dla danej osoby także rozstanie z dotychczasową grupą wsparcia (współpracownikami, koleżankami, kolegami, autorytetami), a także zależność od innych, często obcych, ludzi (pracowników urzędów pracy, pracowników socjalnych, potencjalnych pracodawców). Towarzyszy temu duży dyskomfort psychiczny, a z czasem narastająca beznadziejność i poczucie odrzucenia (Szyłko-Skoczny, 1987). Pojawiające się wtedy zwykłe trudności finansowe oraz niepewność jutra, wywołują silny lęk i permanentny niepokój. Zaczynają ujawniać się mechanizmy wzajemnego przenikania się czynników, będących przyczynami i skutkami zdarzeń, powstaje interakcyjny konglomerat zmiennych interakcyjnych, potęgujących subiektywne poczucie izolacji i wywołujących narastające odrzucenie społeczne. Udowodniono już istnienie tego mechanizmu w badaniach prowadzonych w latach trzydziestych ubiegłego wieku wśród austriackich bezrobotnych z miejscowości Marienthal (Reszke, 1995, za: Jahoda, 1972). Za fakt narastającego poczucia odrzucenia społecznego może być odpowiedzialny stereotyp odbioru osoby bezrobotnej, jaki funkcjonuje w społeczeństwie. Poznanie mechanizmu powstawania i funkcjonowania takiego stereotypu wydaje się być istotne z punktu widzenia poznania mentalności osób otaczających bezrobotnego oraz tworzenia programów społecznych, redukujących to zjawisko i ukierunkowanych na opracowanie skutecznych metod readaptacji zawodowej i społecznej.

Prowadzone w latach 2001–2003 badania własne ujawniły istnienie takiego stereotypu.

Badania przeprowadzono wśród 52 dwóch osób bezrobotnych w wieku od 20 do 25 lat, zarejestrowanych w jednym z Powiatowych Urzędów Pracy województwa lubelskiego oraz wśród pięćdziesięciu studentów kierunków społecznych i 300 osób pracujących (w tym 92 we własnej firmie – pracodawców) z terenu całej Polski.

- Osobom badanym zadano pytanie: „Jaki/jaka jesteś?”.
- Studentom i pracującym zadano zaś pytanie: „Jaka jest osoba bezrobotna?”.

Badani odpowiadali na powyższe pytania poprzez zaznaczanie wybranych przymiotników z listy 300 przymiotników Testu Przymiotników Gougha i Heilbruna (*Adjective Check List – ACL*) (Gough, Heilbrun 1980), który jest testem badającym osobowość danej osoby (wariant zastosowania w stosunku do osób bezrobotnych), a w prezentowanych badaniach został wykorzystany także eksperymentalnie do badania subiektywnego obrazu innej osoby (bezrobotnego) poprzez wybór przypisywanych jej cech (przymiotników).

W dalszej części badania te same osoby badane odpowiadały na te same pytania, posługując się metodą rangowania cech (Mańkowska, Mazurek, 1994: 2004), wzorowaną na metodzie dyferencjału semantycznego Osgooda (Osgood, Suci, Tannenbaum, 1957). Metoda polega na prezentacji badanemu trzynastu skal z przeciwstawnymi opisami cech na ich krańcach. W prezentowanych badaniach użyto następujących skal: uparty – ustepliwy, sztywny – plastyczny, uległy – dominujący, arogancki – grzeczny, napastliwy – zgodny, emocjonalny – opanowany, budzący zaufanie – budzący nieufność, aktywny – pasywny, spięty – rozluźniony, ogólnikowy – konkretny, rywalizujący – współpracujący, wrogi – życzliwy, słaby – silny. Każda skala ma rozpiętość siedmiu punktów, obrazujących nasilenie danej cechy (np. dla skali: uparty – ustepliwy, wartość jeden oznacza zdecydowanie uparty, wartość siedem zaś zdecydowanie ustepliwy). Na każdej ze skal badany zaznacza graficznie – przez zakreślenie punktu – nasilenie danej cechy (np. na wymiarze aktywny – bierny, silny – słaby, oznacza graficznie wartość, jaką przyjmuje ta cecha w przypadku opisywanego obiektu – tu: jakie nasilenie konkretnej cechy ma osoba bezrobotna według niej samej lub według innych osób).

Analiza wyników badania miała na celu weryfikację hipotezy, zakładającej istnienie stereotypu osoby bezrobotnej. Jeśli taki stereotyp istnieje, to wyniki zarówno w Teście ACL, jak i w metodzie rangowania cech, jakie uzyskują badani bezrobotni w samoocenie, różnią się istotnie od tego, jakie wartości dla tych cech przypisują im inni ludzie – studenci, osoby pracujące, pracodawcy. Należało w tym celu porównać wartości średnie dla poszczególnych wymiarów (cech) i zbadać różnice między wartościami średnimi dla cech, pochodzącymi z diagnozy osób bezrobotnych i z opisów przypisywanych im przez osoby pracujące i studentów.

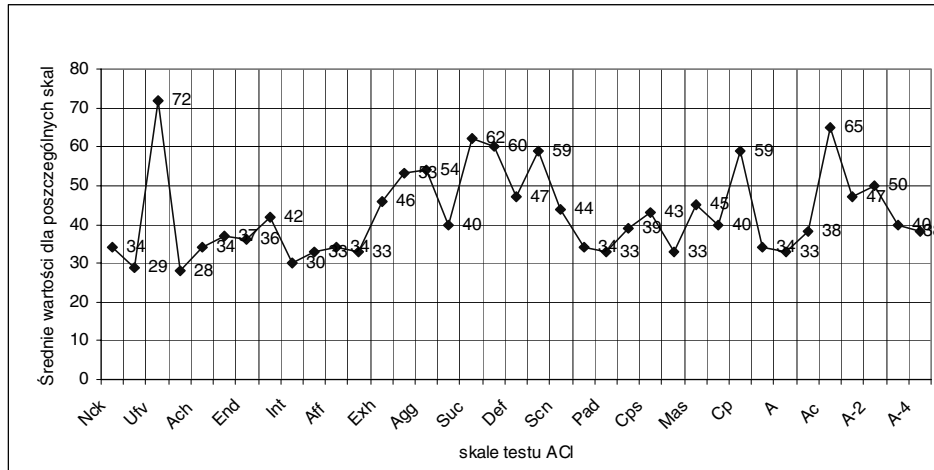
Okazało się, iż prawie wszystkie różnice między średnimi wartościami wyników, z wyjątkiem trzech skal testu ACL (Esh, Suc, Mas) okazały się być istotnie różne w samoopisie bezrobotnych i w opisie tych osób podawanym przez inne osoby (poziom istotności $p < 01$). Oznacza to, iż cechy, jakie przypisują sobie sami bezrobotni, są istotnie różne od tych, jakie przypisują im inni ludzie. Zakładając, że charakterystyka utworzona na podstawie samoopisu osób bezrobotnych jest prawdziwa, można wyciągnąć wniosek, że istnieje wśród ludzi nieprawdziwy, zafałszowany stereotyp człowieka bezrobotnego.

Interesujące wydaje się być znalezienie odpowiedzi na pytanie: jaki jest stereotyp osoby bezrobotnej? Jakie cechy przypisują bezrobotnym inni ludzie?

Odpowiedzi na to pytanie dostarczają nam wyniki poszczególnych trzydziestu siedmiu skal opisowych Testu ACL oraz wartości ładunków przypisywane poszczególnym skalom metody rangowania cech.

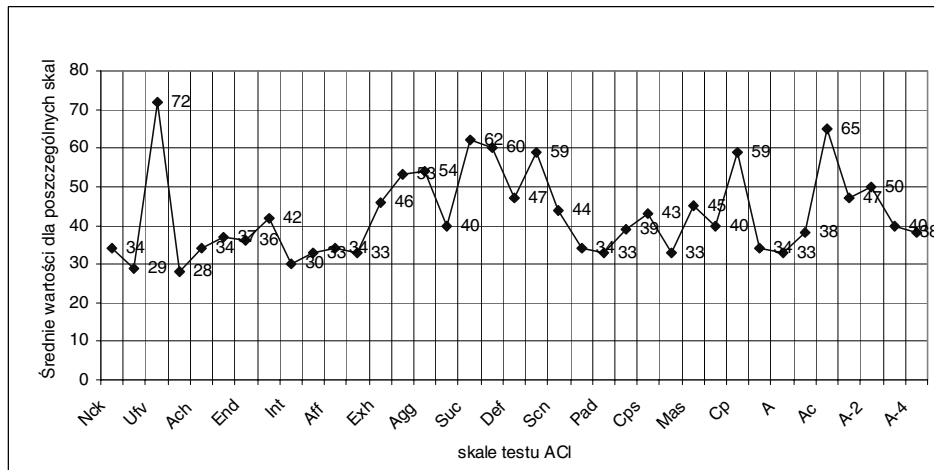
Powierzchnowa analiza średnich grupowych dla poszczególnych skal Testu ACL wskazuje na zdecydowanie negatywny charakter wyobrażeń, jakie posiadają osoby badane o bezrobotnym (patrz: wykres 1). Do takich wniosków można dojść już na podstawie analizy początkowych skal testu: skali Fav (liczba przymiotników pozytywnych) i Unfav (liczba przymiotników negatywnych), przypisywanych obiektowi (osobie bezrobotnej). W odniesieniu do pierwszej ze skal, grupa bezrobotnych uzyskała wynik mieszczący się w przedziale „niskie”, a w drugiej ze skal – w przedziale „wysokie”. Jest to wyraźny dowód na to, że opisując człowieka bezrobotnego badani używali znacznie więcej określeń negatywnych niż pozytywnych.

Wykres 1. Profil osobowościowy typowej osoby bezrobotnej według osób pracujących



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wykres 2. Profil osobowościowy typowej osoby bezrobotnej na podstawie samooceny



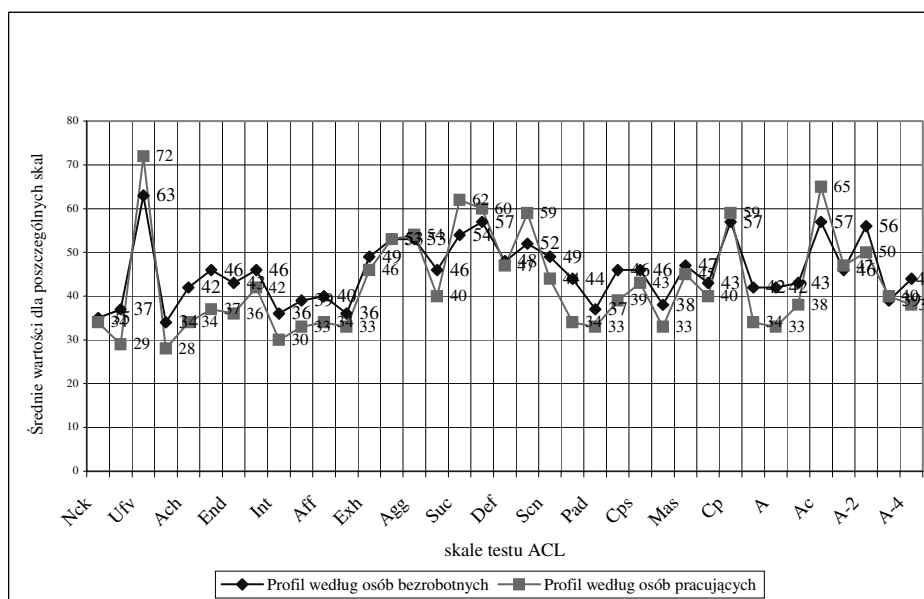
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 1. Porównanie wartości średnich dla poszczególnych skal testu ACL-37 w grupie osób bezrobotnych (samocena) i w grupie pracujących i studentów (stereotyp)

SKALE TESTU ACL	Średnie wartości dla poszczególnych skal SAMOCENA BEZROBOTNYCH	Średnie wartości dla poszczególnych skal OCENA PRZEZ PRACUJĄCYCH
Nck	35	34
Fav	37	29
Ufv	63	72
Com	34	28
Ach	42	34
Dom	46	37
End	43	36
Ord	46	42
Int	36	30
Nur	39	33
Aff	40	34
Het	36	33
Exh	49	46
Aut	53	53
Agg	53	54
Cha	46	40
Suc	54	62
Aba	57	60
Def	48	47
Crs	52	59
Scn	49	44
Scf	44	34
Pad	37	33
Iss	46	39
Cps	46	43
Mls	38	33
Mas	47	45
Fem	43	40
Cp	57	59
Np	42	34
A	42	33
Fc	43	38
Ac	57	65
A - 1	46	47
A - 2	56	50
A - 3	39	40
A -4	44	38

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wykres 3. Porównanie profilu osobowościowego typowej osoby bezrobotnej – samoocena a stereotyp



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Analizując dokładnie listę cech, przypisywanych bezrobotnemu przez inne osoby, otrzymujemy obraz człowieka bezrobotnego – jego stereotyp, który istnieje w umysłowości osób pracujących i studentów. Poniżej, w tabeli 2, porangowano najczęściej wskazywane cechy z zaznaczeniem, ile procent osób spośród badanych wskazuje tę cechę jako cechę osoby bezrobotnej.

Tabela 2. Cechy osób bezrobotnych wskazywane przez pracujących i studentów (n = 350)

PODAWANA CECHA BEZROBOTNEGO	PROCENT OSÓB WSKAZUJĄCYCH TĘ CECHĘ
zniechęcony	75
niezaradny, litujący się nad sobą	73
apatyczny, lubiący się żalić, pesymistyczny	63
zaniepokojony, zamartwiający się	60
zajmuje postawę obronną, niezadowolony	58
przewrażliwiony, o wąskich zainteresowaniach	55
niewytrwały	50
z dystansem, zgryźliwy	48
niedbały, zmienny, zahamowany, zrzęda, kłótlivy	45
zależny, nerwowy	43
pospolity, krytykancki, ponury, niecierpliwy, zawsze ma czas, z rezerwą, nieporadny	40
chwiejny, niestały, drażliwy, lamentujący	38
cyniczny, nieufny, wykrętny	33
mędrkujący, uprzedzający się	30

PODAWANA CECHA BEZROBOTNEGO	PROCENT OSÓB WSKAZUJĄCYCH TĘ CECHĘ
tchórzliwy, bojaźliwy, leniwy, przykry, podejrzliwy, nierealny, słaby	28
roztargniony, zmieszany, konserwatywny, nieodjrzały, niespokojny, sztywny	25
agresywny, kapryśny, bez ambicji, konwencjonalny, marzyciel	23
arogancki, krzykliwy, pochopny, nietolerancyjny, nieodpowiedzialny, obojętny, trwożliwy, uległy	20
wrogi, zawzięty, obraźliwy, nadąsany, mówiący wszystko bez ogródek, przesadny, niechlujny	18

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Spśród wskazanych określeń bezrobotnego do zdecydowanie negatywnych należą takie przypisywane mu określenia, jak: niezaradny, niewytrwały, zgryźliwy, niedbały, zrzęda, kłótniwy, leniwy, przykry i jeszcze wiele innych, które pojawiają się w charakterystyce. Pozytywne określenia osoby bezrobotnej były podawane jedynie u piętnastu procent (i mniej) badanych osób pracujących i studentów. Zawsze jednak towarzyszyły im, podawane w sąsiedztwie, cechy wyraźnie negatywne.

I tak, 15% pracujących podaje takie pozytywne cechy bezrobotnego, jak: czujny, chętny do współpracy, ostrożny (ale obok nich: nieporządny, samochwała, porywczy, powierzchowny, agresywny i niegodny zaufania). Trzyście procent badanych stwierdziło, że bezrobotny jest co prawda: skromny, pełen planów, praktyczny, realista, prosty, lecz jednocześnie: zarozumiały, tępy, zuchwały, impulsywny, dziwny, niegrzeczny, nieuprzejmy, nietaktowny, sarkastyczny, agresywny, milczący, powolny, flegmatyczny, skąpy.

Analiza wyników otrzymanych w wyniku badania metodą rangowania cech ujawniła także istnienie silnego negatywnego wizerunku osoby bezrobotnej wśród osób pracujących i studentów. Wyznaczone dla poszczególnych skal mediany osiągają najczęściej wartości zbliżające je do biegunów wartościowanych jako negatywne.

Na ich podstawie powstaje obraz bezrobotnego jako osoby: upartej, sztywnej, uległej, raczej aroganckiej, raczej napastliwej, emocjonalnej, spiętej, raczej rywalizującej niż współpracującej, słabej i raczej wrogo nastawionej niż życzliwej.

Bezrobotny, w opinii osób pracujących i studentów, to człowiek przygnębiony i zniechęcony, przejawiający niepokój, napięcie, łatwo ulegający nastrojom. Bezrobotni uważani są za osoby pełne wewnętrznych sprzeczności, obawiające się o przyszłość, łatwo załamujące się pod wpływem zmiennych kolei życia. Takie pesymistyczne nastawienie bezrobotnych ma być związane z ich brakiem wiary we własne siły i mało efektywnym sposobem działania.

Osoby bezrobotne spostrzegane są przez pracujących jako jednostki nieefektywnie funkcjonujące w sytuacjach zadaniowych. Cechować ma ich nieskuteczność i brak uporę w dążeniu do osiągnięcia postawionych sobie celów. Są ludźmi zmiennymi,

łatwo porzucającymi podjęty kierunek działania. Ich potencjał intelektualny i twórczy jest hamowany przez odczuwane obawy, zmartwienia i irracjonalne troski. Uważani są za osoby przekonane o bezcelowości nieustannego wysiłku i samodyscypliny. Dla nich ważne mają być zmiany i różnorodność. Są konserwatywni i raczej unikający podejmowania działań w skomplikowanych i niedookreślonych sytuacjach. Bezrobotni to ludzie bezradni w zmaganiu się ze stresem i kryzysami, unikający konfrontacji i mający skłonność do wycofywania się w świat marzeń. Innych mają spostrzegać jako silniejszych, skuteczniejszych i zasługujących na więcej niż oni sami. Zabiegają więc o wsparcie z ich strony. Chętnie podporządkowują się pragnieniom i życzeniom innych ludzi.

Według badanych osób pracujących bezrobotni nie funkcjonują prawidłowo również w kontaktach interpersonalnych. Charakterystyczne dla relacji osób bezrobotnych z innymi ludźmi mają być: nadmierny dystans i ostrożność, obawa przed zaangażowaniem się emocjonalnym oraz przejawiane silne nastawienie obronne. Bezrobotni to osoby wycofujące się i ograniczające się w byciu z innymi do wąskiego repertuaru ról. Spostrzegani są jako jednostki proste i prozaiczne, o wąskich zainteresowaniach, wstydlive, zahamowane i skryte.

Badani pracujący przypisują osobom bezrobotnym nieumiejętność radzenia sobie w sytuacjach angażujących emocje. Bezrobotni określani są więc jako jednostki ulegające dezorganizacji pod wpływem stresu i zagrażających przeżyć. Unikają sytuacji wymagających rywalizacji lub sprawdzenia się. Ważniejsze ma być dla nich poszukiwanie w otoczeniu stabilności i ciągłości niż nowych doznań i przeżyć intelektualnych. Często dostrzegany jest ich sceptycyzm, gwałtowność i nieprzewidywalność w reakcjach, bunt lub obojętność na losy innych, a także brak odpowiedzialności i rozważań w działaniu. Charakteryzuje te osoby brak przystosowania osobistego i zaufania do siebie, wyrażających się między innymi w przyjmowaniu postawy obronnej, zahamowaniu, braku umiejętności osiągania założonych celów i nadmiernym krytykanctwie.

Z przedstawionych wyników badań wynika, że można mówić o istnieniu wśród pracujących i studentów stereotypu osoby bezrobotnej. Jest to, niestety, wizerunek negatywny. Jest on o wiele bardziej negatywny niż ten, który został opisany na podstawie badań Ireny Reszke, przeprowadzonych na początku lat dziewięćdziesiątych (Reszke, 1993). Różnice w powstałym wizerunku bezrobotnego mogą wynikać z faktu zastosowania różnych metod badania, ale także zmieniających się postaw społecznych i poglądów. Zarówno w badaniach Reszke, jak i własnych, typowy człowiek bezrobotny jest spostrzegany jako osoba z problemami emocjonalnymi i interpersonalnymi. W cytowanych badaniach z początku lat dziewięćdziesiątych, czyli z okresu kształtowania się dopiero omawianego stereotypu, aż połowa badanych wskazywała, że człowiek bez pracy jest „zrezygnowany”, smutny, przygnębiony, sfrustrowany, odrzucony, rozgorączony czy wręcz – zrozpaczony, a jedna piąta badanych określała go jako nerwowego, zestresowanego, zdenerwowanego, zgubionego i mało zaradnego. Wówczas niewielki procent respondentów dopatrywał się cech agresywnych czy patologicznych (pijaka, złodzieja, nielegalnie pracującego), zaledwie jedna dziesiąta badanych ujawniała zdecydowanie negatywny stereo-

typ. Można było wyodrębnić kilka różnych stereotypów tej samej kategorii bezrobotnych: poczynając od kategorii człowieka sfrustrowanego, nerwowego i bezradnego, poprzez biednego, załamane psychicznie i ogarniętego poczuciem bezradności, ale także aktywnego, choć na ogół pracującego „na czarno”, niekiedy agresywnego lub biernie oczekującego wsparcia, rzadziej zdemoralizowanego, pozostającego w konflikcie z prawem, agresywnego i zagrażającego innym. Omawiane badania własne zarysowują wizerunek jeszcze bardziej dramatyczny, patologiczny, w którym z jednej strony podkreślane są cechy związane z brakiem zrównoważenia emocjonalnego i dużą nerwowością, z drugiej zaś cechy świadczące o problemach z przystosowaniem się społecznym i poważnymi problemami w relacjach międzyludzkich.

Nasuwa się pytanie: dlaczego osoby pracujące i aktywne społecznie tak surowo oceniają bezrobotnych, dlaczego wizerunek osób niepracujących jest coraz bardziej spójny i jednocześnie coraz bardziej negatywny, agresywny i rodzący poczucie dyskryminacji?

Być może działa tu mechanizm podobny do tego, który Melvin Lerner (1980) nazwał „wiarą w sprawiedliwy świat”. Jest to forma obronnej atrybucji, tłumaczenia pewnego porządku rzeczy jako konsekwencji zasady, według której zło dotyka złych ludzi, natomiast dobro – dobrych (Aronson, Wilson, Akert, 1997). Ludzie chcą często wierzyć, że zło (niesprawiedliwość, odrzucenie, utrata, pozbawienie) spotyka tylko ludzi, którzy na to zasłużyli, że istnieje reguła, według której można przewidzieć porządek rzeczy. Mechanizm ten przypomina także atrybucje, które nazwano „obwinianiem ofiary” (Elaine Walster, 1966). Polegają one na tym, że ofiary zbrodni i wypadków są często spostrzegane jako sprawcy swego losu. Podobnie bezrobotni mogą być spostrzegani jako winni swego położenia, na przykład jako osoby, które zasłużyły na taki los, ponieważ były niezaradne, nerwowe, nieśmiałe, czy agresywne, mające wiele innych negatywnych cech charakteru.

Jednocześnie warto zaznaczyć, że wyniki bezrobotnych, pochodzące z ich samoopisów, nie pokrywają się z opisem nadawanym przez obcych im ludzi, ale powstający ich autoportret zawiera także cechy wskazujące na niską samoocenę i krytycyzm. Powstające charakterystyki są zróżnicowane, zindywidualizowane, pokazują, że każda z tych osób jest inna, niepodobna do drugiej, do tego stopnia, że trudno jest znaleźć kilka identycznych typów charakterologicznych wśród osób z tej grupy. Być może dlatego także, że były to osoby młode, które pozostawały bez pracy zaledwie od kilku miesięcy do trzech lat. Dynamika różnic międzyludzkich jest dla tej grupy tak typowa, jak dla każdej innej grupy społecznej, włączając w to tzw. normę, reprezentowaną przez inteligentnych, otwartych, zrównoważonych ludzi.

Powstały autoportret bezrobotnego jest, podobnie jak w przypadku opisu stworzonego przez pracujących, także pesymistyczny i wskazujący na problemy psychologiczne tej grupy.

Charakterystyczne cechy autoportretu bezrobotnego to obawa o przyszłość, wewnętrzne sprzeczności, brak odporności psychicznej w radzeniu sobie ze zmiennymi kolejami losu, przejawiane silne napięcie emocjonalne i ogólny pesymizm życiowy,

związany z brakiem wiary we własne siły. Skutkuje to brakiem efektywnego działania, porzucaniem celu lub przekonaniem o bezcelowości nieustannego wysiłku i samodyscypliny oraz tendencja do podporządkowywania się pragnieniom i życzeniom innych ludzi.

Według badanych osób bezrobotnych ich środowisko cechuje brak satysfakcjonujących kontaktów interpersonalnych. Charakterystyczny jest tu dystans i brak zaangażowania emocjonalnego, ograniczanie się do wąskiego, dobrze znanego repertuaru ról oraz nadmierne komplikowanie relacji z innymi poprzez zadreczanie się przekonaniem o szczególnym znaczeniu relacji między ludźmi.

Fakt funkcjonowania stereotypu osoby bezrobotnej, i to stereotypu zdecydowanie negatywnego, zdaje się mieć duże znaczenie dla percepcji społecznej zjawiska utraty pracy lub braku możliwości rozpoczęcia zarobkowania lub kontynuowania kariery zawodowej. Funkcjonowanie negatywnego społecznie stereotypu ma szczególnie poważne konsekwencje dla samej grupy osób bezrobotnych. W kontaktach z aktywną częścią społeczeństwa odczuwają oni empatycznie ujawniany przez innych emocjonalny stosunek do nich, subiektywnie odbierany przez osobę bezrobotną jako napiętnowanie, odrzucenie, izolację, wykluczenie z grupy. Wdrukowanie emocjonalne takiego stereotypu znacznie utrudnia proces readaptacji społecznej, pobudzenia motywacji, otwarcia na nowe doświadczenia i relacje międzyludzkie. Może skutecznie przeszkadzać lub wręcz blokować skuteczne działania zmierzające do adaptacji, reintegracji i odbudowy tożsamości zawodowej i osobowej osób, które utraciły pracę i zostały zagrożone izolacją i wykluczeniem społecznym ze względu na obiektywne warunki ekonomiczne i gospodarcze rynku pracy, ale także ze względu na mechanizmy mentalne fałszywych, nadmiernie generalizowanych i uproszczonych sądów społecznych o trudnych do skategoryzowania zjawiskach społecznych i jeszcze trudniejszych ocenach co do ich przyczyn i skutków. Funkcjonowanie uproszczonych schematów poznawczych, związanych z oceną innych osób i sytuacji może mieć bezpośredni wpływ na szereg zjawisk zdecydowanie uchwytnych, wymiernych i policzalnych. Trudno bowiem jest nie dostrzec, iż silny negatywny stereotyp społeczny bezrobotnego ma wpływ na dynamikę rynku pracy, konkretne decyzje związane z rekrutacją pracowników, rozwojem przedsiębiorstw, powstawaniem umów społecznych i regulacji prawnych. Jeżeli stereotyp dotyka osób, podejmujących konkretne decyzje regulujące funkcjonowanie rynku pracy i powiązane z decyzjami o zatrudnieniu lub włączaniu działań skierowanych do bezrobotnych, to jakie działania mogą być podejmowane, jeżeli osoba bezrobotna jawi się jako stereotypowy wizerunek trudnego, konfliktowego, agresywnego lub niezrównoważonego człowieka, który sprowokował swój los? Są to dramatyczne konsekwencje, z jakimi jednak musimy się liczyć, jeżeli chcemy patrzeć na nowoczesny rynek pracy jako dynamiczny, wielokierunkowy, interakcyjny model funkcjonujący w konkretnym czasie, otoczeniu społecznym, wśród konkretnych ludzi, którzy celem zrozumienia złożonych zjawisk uruchamiają subiektywne, skategoryzowane, uproszczone, naturalne procesy przetwarzania informacji społecznych.

Doświadczenia specjalistów z zakresu rynku pracy, poradnictwa psychologicznego, doradztwa zawodowego i analiz społecznych dostarczają nam na co dzień argumen-

tów i pozwalają planować coraz skuteczniejsze, bardziej efektywne metody oddziaływania interakcyjnego, ukierunkowanego na współdziałanie rynku pracy, specjalistów i osób, które chcą aktywnie powrócić na rynek. Powstające umowy społeczne, pakiety na rzecz zatrudnienia i wielostronne porozumienia coraz skuteczniej weryfikują efektywne metody readaptacji zawodowej i reintegracji. Wydają się być wzajemną szansą dla wszystkich stron zaangażowanych w proces poszukiwania nowych miejsc pracy dla coraz lepiej przygotowanych pracowników. Poznanie przyczyn powstawania niekorzystnych zjawisk społecznych, mechanizmów wykluczenia, izolacji i dyskryminacji będzie z całą pewnością przedmiotem analiz w ramach programów Europejskiego Funduszu Społecznego, a zwłaszcza Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, które, miejmy nadzieję, dostarczą nam wyników badań oraz upowszechnią dobre praktyki, związane między innymi z metodami przeciwdziałania szkodliwej społecznie kategoryzacji zjawisk i ludzi.

3. Obiektywny pomiar cech osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem – diagnozy psychometryczne

Współcześnie realizowane działania outplacementowe mają szansę powodzenia, o ile w trakcie procesu doradztwa planuje się rzetelny, trafny i obiektywny pomiar tych wymiarów funkcjonowania osoby konsultowanej, które są ważne z punktu widzenia strategii zarządzania jej potencjałem zawodowym i ogólnorozwojowym. Oznacza to w praktyce sytuację, kiedy ściśle określone, zdefiniowane i możliwe do wyliczenia parametry stanowiska pracy są możliwe do skonfrontowania z ważnymi z punktu widzenia tego stanowiska, cechami danej osoby – jej uzdolnieniami, predyspozycjami, cechami intelektualnymi, poziomem funkcjonowania emocjonalnego, kompetencjami społecznymi itd. W realizowanych założeniach outplacementowych opisywanego projektu, przyjęto, iż każdy beneficjent będzie miał prawo skorzystać z bloku szkoleniowego i z rozbudowanego bloku poradnictwa zawodowego i doradztwa biznesowego. Wybór profilu szkolenia poprzedzony był pięciogodzinnymi spotkaniami indywidualnymi z doradcą zawodowym – psychologiem z kilkuletnią praktyką w zakresie poradnictwa zawodowego. W trakcie tych spotkań przeprowadzano między innymi diagnozę psychologiczną wybranych wymiarów funkcjonowania psychologicznego beneficjenta. Autorka niniejszego opracowania, która w projekcie była odpowiedzialna za opracowanie metodologii procesu poradnictwa zawodowego i doradztwa biznesowego, kierując się wieloma ważnymi kryteriami merytorycznymi, dokonała wyboru zestawu metod diagnostycznych. Wybrano trzy testy psychometryczne, badające poziom funkcjonowania intelektualnego, ocenę wybranych pięciu wymiarów osobowości oraz pomiar kompetencji społecznych, które były ważne z punktu widzenia przewidywanego profilu zawodowego badanych beneficjentów. Analizy profili były wykonywane przez zespół niezależnych uprawnionych konsultantów – psychologów, następnie były omawiane przez doradcę zawodowego z beneficjentem, stanowiąc ważną pomoc w wyborze profilu dalszego kształcenia beneficjenta i w planowaniu jego indywidualnej ścieżki kariery zawodowej. W trakcie indywidualnej rozmowy beneficjenta z doradcą dokonywano wyboru wariantu szkolenia w ramach projektu. W pierwszym wariantcie można było zaproponować

beneficjentowi szkolenie zawodowe, uwarunkowane jego dotychczasowym wykształceniem, doświadczeniem i preferencjami oraz predyspozycjami zmierzonymi baterią testów (np. kurs operatora sprzętu komputerowego, kurs sprzedawcy z obsługą komputera i kas fiskalnych, kurs budowlany, szkolenie zawodowe magazyniera z umiejętnością obsługi wózków widłowych, kurs pracownika ochrony osób i mienia i wiele innych. W drugim wariantcie można było ukierunkować beneficjenta do otworzenia własnej firmy lub gospodarstwa agroturystycznego. Wówczas oprócz doradztwa zawodowego, beneficjent otrzymywał siedemnaście godzin poszkoleniowego doradztwa biznesowego.

Wśród beneficjentów zagrożonych utratą pracy byli lekarze, nauczyciele i pielęgniarki. Opracowywano z nimi ich osobisty wariant dalszej ścieżki rozwoju – albo poprzez uzupełnienie wykształcenia posiadanego, albo poprzez przygotowanie do otwarcia własnej firmy (np. gabinetu lekarskiego, zabiegowego).

W ten sposób każda z osób, która zostawała beneficjentem projektu, otrzymywała pięć godzin poradnictwa zawodowego przedszkoleniowego połączonego z diagnozą psychologiczną oraz szkolenia i poszkoleniowe poradnictwo – albo zawodowe (dziesięć godzin), albo biznesowe (siedemnaście godzin). Ponieważ zakładano pomoc szkoleniową dla pięciu tysięcy bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem, rekrutacja objęła przeszło siedem tysięcy osób. Część z nich szybko uzyskiwała pomoc i wsparcie w znalezieniu pracy (zanim rozpoczęły się kursy), część przeszła przez cały cykl oddziaływań projektowych. Na zakończenie udziału w projekcie, część osób (tzw. minimalna próbka badawcza) została ponownie poddana badaniom diagnostycznym dwoma testami: testem osobowości i kwestionariuszem kompetencji społecznych. Zdecydowano o wprowadzeniu tej procedury (zwanej pre-test / post-test), aby – oprócz pomiaru tzw. twardych efektów projektu (mierzonych między innymi liczbą osób, które uzyskały zatrudnienie lub samozatrudnienie) – zmierzyć tzw. efekty miękkie. Oznaczało to uzyskanie odpowiedzi na pytanie: czy beneficjenci w trakcie działań projektowych zmienili się w wybranych, ważnych wymiarach psychologicznych? Za ważne uznano te wymiary, które są odpowiedzialne za wzrost zatrudnialności beneficjenta, czyli podniesienie jego atrakcyjności na rynku pracy (wyższe kompetencje społeczne, wyższy poziom asertywności, wyższy poziom otwartości na doświadczenia, ekstrawersja itp.).

Poniżej zostaną zaprezentowane wybrane wyniki pomiaru inteligencji, osobowości i kompetencji społecznych kilku tysięcy beneficjentów.

W dalszej części zostaną omówione wyniki porównawcze pre-testu i post-testu, weryfikujące założenia co do możliwości pomiaru metodami psychologicznymi tzw. efektów miękkich w projekcie z zakresu rozwoju zasobów ludzkich.

3.1. *Diagnoza inteligencji osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem*

Do diagnozy sfery intelektualnej wybrano Baterię APIS, jako baterię spełniającą podstawowe kryteria metodologiczne: rzetelności, trafności, dostępności polskich norm współczesnych (z lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku) dla populacji adekwatnej do populacji beneficjentów projektu, uregulowanej sytuacji prawnej

i licencyjnej oraz, dodatkowo, dostępności licencyjnego programu ułatwiającego obliczanie wyników testu i tworzenie profilu indywidualnego.

Bateria Testów APIS (autorki: Anna Ciechanowicz, Aleksandra Jaworowska, Anna Matczak, Teresa Szutrowa) służy do pomiaru tzw. inteligencji skryzalizowanej; umożliwia więc przeprowadzenie oceny w zakresie sumy posiadanych przez danego człowieka zdolności z punktu widzenia tego, w jaki sposób badana osoba rzeczywiście wykorzystuje posiadany przez siebie potencjał, aby wykonywać różne stojące przed nią zadania. Mierzy zdolności: abstrakcyjno-logiczne, werbalne, wzrokowo-przestrzenne i społeczne.

Analiza wyników umożliwia ponadto prognozowanie efektywności funkcjonowania badanej osoby w określonych sferach życia zawodowego i osobistego w realnych warunkach zewnętrznych i motywacyjnych. Jest polskim testem z połowy lat 90., z aktualnymi normami dla polskiej populacji, bazującym na polskich realiach kulturowych i środowiskowych. Zalecany przez Pracownię Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego do oceny poziomu realnego wykorzystania przez jednostkę swojego potencjału intelektualnego i uzdolnień w sytuacji wyboru drogi kariery zawodowej, wskazywany jako metoda bazowa w doradztwie zawodowym.

APIS jest wielowymiarową baterią diagnostyczną. Składa się z ośmiu testów, dokonujących pomiaru wybranych aspektów inteligencji skryzalizowanej:

Tabela 3. Testy Baterii APIS

1. Zachowania	bada zdolności społeczne, znajomość reguł społecznych, uważanych jako ważny wymiar inteligencji społecznej
2. Kwadraty	bada zdolności wzrokowo-przestrzenne, umiejętność dokonywania rotacji wyobraźniowej, orientację w przestrzeni dwuwymiarowej
3. Synonimy	bada zdolności werbalne, znajomość słów, szybkość wydobywania z pamięci synonimów
4. Klasyfikacja	bada zdolności abstrakcyjno-logiczne, przeprowadzanie klasyfikacji prostej i hierarchicznej
5. Przekształcenia liczb	bada zdolności abstrakcyjno-logiczne, rozumowanie przez analogie na materiale liczbowym
6. Nowe słowa	bada zdolności werbalne, głównie płynność słowną
7. Klocki	bada zdolności przestrzenne, orientację w przestrzeni trójwymiarowej
8. Historyjki	bada zdolności społeczne, trafność w spostrzeganiu innych ludzi i rozumienie sytuacji społecznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Matczak A., Jaworowska A., Szustrowa T., Ciechanowicz A. (1995). Bateria Testów APIS – P, Warszawa, PTP PTP oraz Matczak A., Jaworowska A., Szustrowa T., Ciechanowicz A. (1995). Bateria Testów APIS – Z, Warszawa, PTP PTP.

Wariant badania uzależniony jest od posiadanego poziomu wykształcenia badanego: APIS – P jest przeznaczony do diagnozy osób z wykształceniem podstawowym i zasadniczym, natomiast APIS – Z stosowany jest dla osób z wykształceniem średnim i wyższym.

Zadania testowe są limitowane czasowo:

Tabela 4. Czas wykonania zadań w testach Baterii APIS

Test	APIS – P czas wykonania testu	APIS – Z czas wykonania testu
1. Zachowania	8 minut	5 minut
2. Kwadraty	6 minut	6 minut
3. Synonimy	7 minut	7 minut
4. Klasyfikacja	6 minut	6 minut
5. Przekształcenia liczb	9 minut	9 minut
6. Nowe słowa	3 minuty	8 minut
7. Klocki	6 minut	6 minut
8. Historyjki	13 minut	13 minut
Łączny czas wykonania	58 minut	60 minut

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań Matczak A., Jaworowska A., Szustrowa T., Ciechanowicz A. (1995). Bateria Testów APIS – P, Warszawa, PTP PTP oraz Matczak A., Jaworowska A., Szustrowa T., Ciechanowicz A. (1995). Bateria Testów APIS – Z, Warszawa, PTP PTP.

W omawianych badaniach przebadano łącznie 1581 osób wariantem APIS – P i 5804 osoby wariantem APIS – Z.

Tabela 5. Liczebność kobiet i mężczyzn badanych testem APIS – P

Płeć	Liczebność	%
Mężczyźni	1059	67,0%
Kobiety	522	33,0%
Ogółem	1581	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Tabela 6. Liczebność kobiet i mężczyzn badanych testem APIS – Z

Płeć	Liczebność	%
Mężczyźni	1856	32,0%
Kobiety	3948	68,0%
Ogółem	5804	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Osoby z wykształceniem podstawowym i zawodowym uzyskiwały wyniki w poszczególnych testach baterii, kształtujące się na poziomie przeciętnym, relatywnie najwyższe uzyskiwały w teście słownym, najniższe zaś w teście wymagającym przekształcania liczb.

Tabela 7. Statystyki opisowe dla wyników surowych poszczególnych testów baterii APIS – P (n = 1581)

Test	N	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
Zachowania	1581	,00	14,00	7,1935	2,59756
Kwadraty	1581	,00	10,00	5,6939	3,35889
Synonimy	1581	,00	15,00	8,6768	3,85101
Klasyfikacja	1581	,00	15,00	6,3650	3,97671
Przekształcanie liczb	1581	,00	10,00	3,7059	2,83158
Nowe słowa	1581	,00	15,00	10,2043	3,07985
Klocki	1581	,00	10,00	6,0848	2,43506
Historyjki	1581	,00	15,00	6,4693	3,19630
N ważnych	1581				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Odpowiednio uzyskano pomiar osiągnięć mierzonych skalą stenową, tzw. wyniki przeliczone, gdzie w skali stenowej maksymalny wysoki wynik to 10.

Tabela 8. Statystyki opisowe dla wyników przeliczonych poszczególnych testów baterii APIS – P (n = 1581)

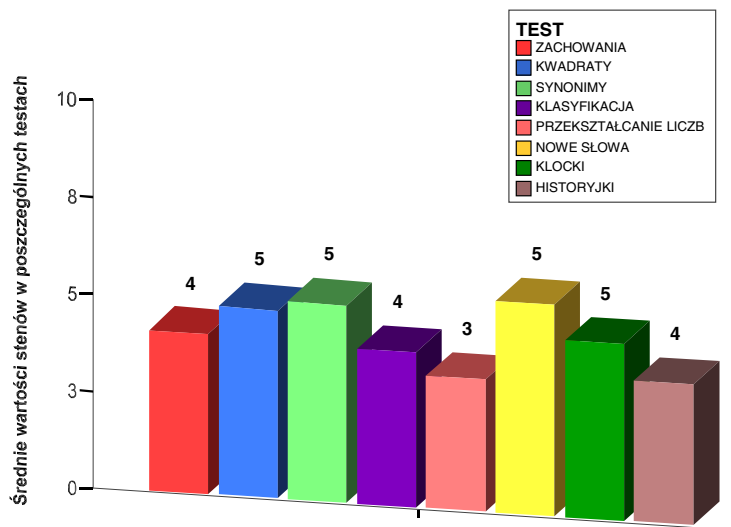
Test	N	Średnia	Odchylenie standardowe
Zachowania	1581	4,1208	1,78388
Kwadraty	1581	4,8374	2,58785
Synonimy	1581	5,0778	1,81719
Klasyfikacja	1581	3,9753	2,04847
Przekształcanie liczb	1581	3,4130	1,95993
Nowe słowa	1581	5,4472	1,89484
Klocki	1581	4,5522	2,31765
Historyjki	1581	3,6293	2,19389
N ważnych	1581		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Dane z powyższej tabeli służą do budowy wykresu – dane „zaokrąglamy do jedności”, ponieważ steny nie mają wartości „po przecinku”, czyli dla 4,1208 jest to 4, dla 4,8374 jest to 5 itd.

Średnie wyniki przeliczone, uzyskiwane przez badane osoby z wykształceniem podstawowym i zasadniczym, plasują się więc na poziomie przeciętnym, co widoczne jest na wykresie. Wartości średnie dla poszczególnych wyników skal „zaokrąglono” na wykresie do jedności, zgodnie z założeniem, iż wartości wyników przeliczonych podawane są w stenach, bez wartości dziesiętnych. Zdecydowano się jednak pozostawić w prezentacji danych wartości uwzględniające subtelne różnice między poszczególnymi wynikami skal, gdyż oddają one wyraźniej dynamikę różnic między poszczególnymi wynikami przeliczonymi.

Wykres 4. Średnie wyniki przeliczone (steny) osiągnięte przez badanych w testach baterii APIS – P (n = 1581)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Są to wyniki zgodne z intuicyjnymi oczekiwaniami, zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt, iż normy testu były opracowane w oparciu o badania aktywnych uczniów klas VII i VIII, natomiast w prezentowanych badaniach beneficjentami byli głównie bezrobotni, którzy pragnęli podjąć dalsze szkolenia w zawodach wymagających najniższego poziomu dotychczasowej edukacji szkolnej, przede wszystkim w zakresie szkolenia w kierunku pracownika budowlanego, magazyniera, drwala, pilarza itp.

Interesujących danych dostarcza nam analiza porównawcza osiągnięć kobiet i mężczyzn z tej kategorii wykształcenia. Kobiety lepiej wypadają w teście rozumienia zachowań społecznych, natomiast mężczyźni w testach angażujących czynnik przestrzenny (patrz: tabela 9).

Tabela 9. Zestawienie średnich wyników surowych (WS) w testach baterii APIS – P, osiągniętych przez kobiety (n =522) i mężczyzn (n = 1059)

Test	Średni wynik mężczyzn	Średni wynik kobiet	Odchylenie standardowe średnich wyników mężczyzn	Odchylenie standardowe średnich wyników kobiet
WS Zachowania	7,04	7,51	2,66	2,43
WS Kwadraty	6,06	4,96	3,36	3,24
WS Synonimy	8,60	8,83	3,88	3,79
WS Klasyfikacja	6,51	6,07	4,02	3,87
Ws Przekształcanie liczb	3,78	3,55	2,89	2,70
WS Nowe słowa	10,15	10,31	3,09	3,05
WS Klocki	6,38	5,48	2,39	2,41
WS Historyjki	6,64	6,13	3,23	3,11

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Odpowiednio, dla osób z wykształceniem średnim i wyższym, wyniki prezentują się następująco.

Tabela 10. Statystyki opisowe dla wyników surowych poszczególnych testów baterii APIS – Z (n = 5806)

Test	N	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
Zachowania	5806	,00	15,00	6,7697	2,44671
Kwadraty	5806	,00	10,00	4,9258	3,04972
Synonimy	5806	,00	15,00	7,0782	4,35280
Klasyfikacja	5806	,00	15,00	7,2845	3,27462
Przekoszt. liczb	5806	,00	10,00	3,4015	2,32802
Nowe słowa	5806	,00	15,00	7,6047	3,86356
Klocki	5806	,00	10,00	5,6082	2,50400
Historyjki	5806	,00	15,00	6,4249	2,75014
N ważnych	5806				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Osoby badane osiągają więc wyniki surowe na poziomie średnim, co, podobnie jak w wariancie osób z niższym wykształceniem, było do przewidzenia, gdyż normy do tych testów były tworzone dla grup uczniów i studentów, a nie osób wyłączonych od pewnego czasu z aktywności edukacyjnej. Wyniki przeliczone plasują się na poziomie średnim.

Tabela 11. Statystyka opisowa dla wyników przeliczonych poszczególnych testów baterii APIS – Z (n = 5806)

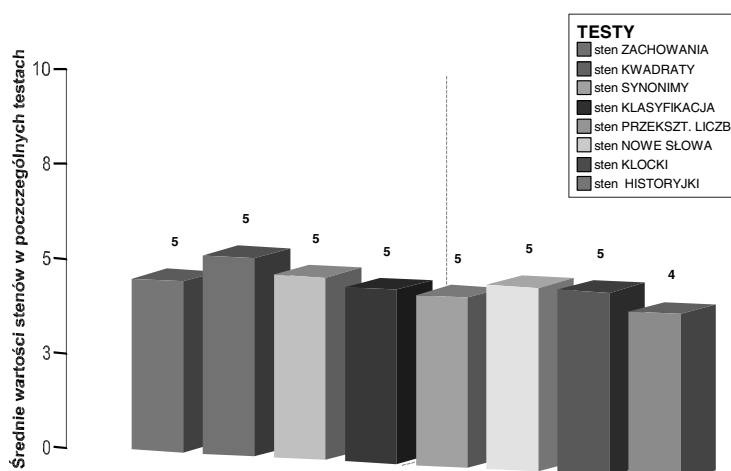
Test	N	Średnia	Odchylenie standardowe
Zachowania	5806	4,5184	1,73019
Kwadraty	5806	5,2367	2,38452
Synonimy	5806	4,8250	2,52731
Klasyfikacja	5806	4,5994	2,00181
Przekształcenia liczb	5806	4,5014	2,26662
Nowe słowa	5806	4,8548	2,42307
Klocki	5806	4,8407	2,19966
Historyjki	5806	4,3641	2,21794
N Ważnych (wyłączenie obserwacjami)	5806		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Obrazuje to wyraźnie poniższy wykres.

Dane z powyższej tabeli służą do budowy wykresu – dane „zaokrąglamy do jedności”, ponieważ steny nie mają wartości „po przecinku”.

Wykres 5. Średnie wyniki przeliczone, (steny) osiągnięte przez badanych w testach baterii APIS – Z (n = 5806)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Porównując wyniki kobiet i mężczyzn z tej grupy, okazuje się, iż, podobnie jak dla grupy z niższym poziomem wykształcenia, kobiety mają wyższe osiągnięcia w teście rozumienia zachowań i w umiejętnościach werbalnych, natomiast mężczyźni mają wyższy poziom umiejętności angażujących czynnik przestrzenny.

Tabela 12. Zestawienie średnich wyników surowych (WS) w testach baterii APIS – Z, osiągniętych przez kobiety (n = 3948) i mężczyzn (n = 1856)

Test	Średni wynik mężczyzn	Średni wynik kobiet	Odchylenie standardowe średnich wyników mężczyzn	Odchylenie standardowe średnich wyników kobiet
WS Zachowania	6,63	6,84	2,41	2,46
WS Kwadraty	5,50	4,66	3,11	2,98
WS Synonimy	6,42	7,39	4,20	4,39
WS Klasyfikacja	7,45	7,21	3,32	3,25
WS Przekoszt. liczb	3,54	3,34	2,39	2,30
WS Nowe słowa	6,97	7,90	3,79	3,86
WS Klocki	6,14	5,36	2,43	2,50
WS Historyjki	6,49	6,40	2,79	2,73

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Wyniki baterii testów APIS mogą być pomocne w doradztwie przy szacowaniu predyspozycji w zakresie wybranych wymiarów inteligencji, przy wyborach zawodów, które wymagają angażowania czynnika przestrzennego i werbalnego, natomiast ze względu na brak norm dla populacji bezrobotnych normy testowe należy traktować jako przybliżone, posługując się do czasu opracowania norm dla tej grupy, przybliżonymi wynikami przeciętnymi dla osób z badanej populacji bezrobotnych.

3.2. Diagnostyka osobowości osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem

W prezentowanych badaniach diagnoza osobowości była opracowywana na podstawie wyników Kwestionariusza NEO – FFI, który spełniał podobne kryteria jak te, które były wymienione przy uzasadnianiu wyboru Baterii APIS jako narzędzia diagnostycznego.

Autorami Kwestionariusza NEO – FFI są: P.T. Costa i R.R. McCrae; autorami adaptacji polskiej: Bogdan Zawadzki, Jan Strelau, Piotr Szczepaniak i Magdalena Śliwińska.

Jest to test badania osobowości w oparciu o model tzw. Wielkiej Piątki (pięciu ważnych wymiarów osobowości). Diagnozuje osobę w wymiarach: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość, sumienność.

Neurotyczność jest wykładnikiem odzwierciedlającym przystosowanie emocjonalne (przeżywanie pozytywnych emocji) lub nieprzystosowanie emocjonalne (przeżywanie negatywnych emocji). Neurotyczność oznacza podatność na doświadczanie negatywnych emocji, takich jak strach, lęk, niezadowolenie, gniew oraz wrażliwość na stres psychologiczny. Ze względu na fakt, że emocje negatywne rzutują na adaptację jednostki do środowiska, osoby neurotyczne są skłonne do irracjonalnych pomysłów, stosunkowo mało zdolne do kontrolowania swoich popędów oraz zmagania się ze stresem. Osoby z niską neurotycznością są emocjonalnie stabilne, spokojne, zrelaksowane, zdolne do zmagania ze stresem, bez doświadczania obaw, napięć i rozdrażnienia. Cecha ta stanowi czynnik ryzyka zaburzeń zachowania (wynik powyżej 8 stena). W skład neurotyczności wchodzi takie cechy jak lęklliwość, nerwowość, agresywna wrogość, depresyjność, impulsywność, nadwrażliwość (podatność na stres), nadmierny samokrytycyzm.

Ekstrawersja jest wykładnikiem charakteryzującym jakość i ilość interakcji społecznych oraz poziom aktywności, energii i zdolności do odczuwania pozytywnych emocji. Osoby ekstrawertywne (wynik powyżej 7 stena) są zatem nie tylko przyjacielskie i rozmowne, ale także optymistycznie nastawione do życia i działania. Osoby introwertywne (wynik poniżej 4 stena) charakteryzuje raczej brak zachowań ekstrawertywnych; wykazują one rezerwę w kontaktach społecznych, brak optymizmu (co niekoniecznie musi oznaczać pesymizm życiowy), preferencje do przebywania w samotności. Ekstrawersja obejmuje sześć formalnie wyróżnionych składników: towarzyskość, serdeczność, asertywność, aktywność, poszukiwanie doznań, emocjonalność w zakresie pozytywnych emocji.

Otwartość na doświadczenia jest wykładnikiem opisującym tendencje jednostki do poszukiwania i pozytywnego wartościowania doświadczeń życiowych, tolerancję wobec nowości i ciekawość poznawczą. Osoby o wysokiej otwartości (7 sten i wyżej) są zdolne do gromadzenia i sensownego wykorzystywania posiadanych doświadczeń. Osoby o niskiej otwartości są natomiast konwencjonalne w zachowaniu i konserwatywne w poglądach. Otwartość wiąże się z cechami intelektu. Otwartość na doświadczenia obejmuje sześć składników: wyobraźnię, wrażliwość estetyczną, otwartość na stany emocjonalne innych ludzi, aktywne poszukiwanie nowych bodźców, intelektualną ciekawość, gotowość do analizy wartości społecznych, politycznych, zawodowych.

Ugodowość jest wykładnikiem opisującym pozytywne (wynik wysoki) lub negatywne (wynik niski) nastawienie do innych ludzi, orientację interpersonalną przejawiającą się w altruizmie *versus* antagonizmie, doświadczanych w uczuciach, myślach lub działaniu. Na poziomie poznawczym cecha ta przejawia się jako zaufanie do innych albo brak zaufania, na poziomie emocjonalnym jako wrażliwość albo obojętność na sprawy innych ludzi, zaś na poziomie behawioralnym – jako nastawienie kooperacyjne w przeciwstawieniu do rywalizacyjnego. Interpretacja wyników tego wymiaru powinna być dość ostrożna, należy pamiętać, że oba bieguny tej cechy (wyniki wysokie i niskie) mogą wiązać się z zachowaniami patologicznymi. Skrajnie niska ugodowość (poniżej 4 stena) może wiązać się z tendencjami aspołecznymi, zaś skrajnie wysoka (10 sten) – stanowi podstawę do ukształtowania się tzw. osobowo-

ści społecznie zależnej. W obu przypadkach występuje także ryzyko chorób psychosomatycznych.

Ugodowość obejmuje takie składniki jak:

- a) zaufanie (przekonanie, że inni mają uczciwe intencje) *versus* sceptycyzm i cynizm oraz przekonanie, że inni mogą być nieuczciwi i niebezpieczni,
- b) prostolinijność (szczerłość) *versus* tendencja do manipulowania innymi ludźmi,
- c) altruizm (tendencja do koncentrowania się na potrzebach innych ludzi i udzielania im pomocy) *versus* egocentryzm,
- d) ustepliwość (w rozwiązywaniu konfliktów interpersonalnych) *versus* agresywność i tendencje rywalizacyjne,
- e) skromność (realistyczny stosunek do siebie) *versus* przekonanie o własnej wyższości. Wyniki wysokie (7–10) sugerują pierwszą z wymienionych cech, wyniki niskie (1–4) – drugą.

Sumiennosc jest wymiarem, który charakteryzuje stopien zorganizowania, wytrwalosci i motywacji jednostki w dzialaniach zorientowanych na cel, czy inaczej mowiac – opisuje stosunek czlowieka do pracy. Czynn timer określa się niekiedy mianem „woli dazenia do osiagniecia” lub „charakteru”. Osoby o duzej sumiennosci (wynik powyzej 7) wykazuja silna wole, sa zmotywowane do dzialania oraz wytrwale w realizowaniu swoich celow. Zazwyczaj sa spostrzegane jako skrupulatne, punktualne i rzetelne w pracy oraz maja duze osiagniecia zawodowe. Grozi im jednak pracoholizm, nadmierna sklonnosc do porzadku i uciaglywy perfekcjonizm. Z kolei osoby o niskiej sumiennosci (ponizej 4) nie powinny byc charakteryzowane jako posiadajace cechy, ktore stanowia calkowite przeciwienstwo wysokiej sumiennosci. A zatem mala sumiennosc nie oznacza braku zasad moralnych, lecz raczej mniejsza skrupulatnosc w ich postrzeganiu i mniejsza motywacje do osiagniecia spolecznych. Szereg danych wskazuje, ze osoby te wykazuja hedonistyczne nastawienie do zycia.

Składniki sumiennosci to:

- a) kompetencja *versus* przekonanie o braku sprawnosci w dzialaniu,
- b) sklonnosc do utrzymywania porzadku *versus* brak metodycznosci i porzadku w zyciu oraz dzialaniu,
- c) obowiazkownosc *versus* zawodnosc i nierzetelnosc,
- d) dazenie do osiagniecia *versus* brak ambicji,
- e) samodyscyplina *versus* tendencja do porzucania zadani przed ich zakonczeniem,
- f) rozwaga *versus* impulsywnosc przy podejmowaniu decyzji.

Wyniki wysokie (7–10) sugeruja pierwsza z wymienionych mozliwosci, wyniki niskie (1–4) – druga dla populacji osob doroslych.

Wyniki przeprowadzonych badan wzród osob bezrobotnych (2945 męczyzn i 4471 kobiet) dostarczyly nam informacji o strukturze osobowosci tej grupy.

Tabela 13. Statystyki opisowe dla wyników przeliczonych (stenów) testu NEO – FFI (n = 7416)

Test	N	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
Neurotyzm	7416	1,0	10,0	5,243	2,1968
Ekstrawersja	7415	1,0	10,0	5,871	1,8670
Otwartość	7416	1,0	10,0	6,142	1,9393
Sumienność	7416	1,0	10,0	7,319	2,1870
Ugodowość	7416	1,0	10,0	5,311	2,9628
N ważnych	7416				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Osoby badane są w zasadzie sumienne i ekstrawertywne. Rozrzut wyników w skali neurotyzmu (5.3 z odchyleniem standardowym 2.2) świadczyć może o tym, że jest grupa osób o obniżonej odporności na stres i frustrację, przy czym jest to grupa raczej sumienna, choć zdarzają się osoby o skłonnościach do rywalizacji i agresywnego zachowania się (ugodowość sięga u niektórych poniżej 2.4 stena). Szczegółowe analizy w podgrupach badanych osób ujawniły niepokojące wyniki w grupie osób pracujących, ale zagrożonych bezrobociem, mianowicie w grupie stu osiemdziesięciu pięciu kobiet – pielęgniarek. W analizowanej grupie średni przeliczony wynik w skali neurotyzmu sięga blisko siódmego stena (6.89), z czego aż 59 kobiet ma wynik w granicach 8 lub 9 stena, podczas gdy najniższe wyniki w tej skali (do trzeciego stena włącznie) ma poniżej 12% badanych. Są to wyniki niepokojące społecznie, zwłaszcza, iż badane są osobami pracującymi, a ich zakres obowiązków wiąże się bezpośrednio z wykonywaniem czynności w warunkach permanentnego stresu. Uzyskane dane nie upoważniają do stawiania hipotez o przyczynowości zarejestrowanych związków. Nie można więc jednoznacznie stwierdzić, co jest skutkiem, a co przyczyną zarejestrowanego stanu rzeczy. Niewątpliwie jest to jednak grupa, która wymaga silnego wsparcia ze strony specjalistów – psychologów i doradców. Wiedza o systemie zarządzania tą grupą pracowników wydaje się upoważniać do sformułowania sądu, iż jest to jedna z tych grup zawodowych, która w wyniku długotrwałej restrukturyzacji i transformacji struktur ochrony zdrowia ujawniła w badaniach obniżenie wskaźników równowagi emocjonalnej, objawy podlegania permanentnemu, długotrwałemu stresowi i frustracji. Być może jest to także efektem tego, iż w jednostkach budżetowych nadal zarządzanie personelem jest jednym z najsłabszych ogniw, gdzie system edukacji ukierunkowany jest głównie na zdobywanie wiedzy branżowej, z pominięciem treningów społecznych i warsztatów terapeutycznych, które powinny być praktyką stosowaną w środowiskach pracowników szczególnie narażonych na stres, zmęczenie psychiczne i syndrom wypalenia zawodowego (ang. *burn-out*). Pozostawianie pracowników wymagających natychmiastowego wsparcia (terapeutycznego) może odbijać się niekorzystnie nie tylko na ich rozwoju i rozwoju danej organizacji, ale – w niektórych

przypadkach – może stanowić zagrożenia dla jakości wykonywanych przez ten personel usług, związanych z obsługą drugiego, chorego człowieka. Doświadczenia doradców zawodowych, pracujących z beneficjentami bezrobotnymi i zagrożonymi bezrobociem wskazują, iż analizowana grupa zawodowa jest jedną z trudniejszych grup zadaniowych, do pracy z którą oddelegowano psychologów z uprawnieniami terapeutycznymi i specjalistę w zakresie terapii systemowej rodzin, ponieważ okazało się, iż wiele osób spośród analizowanej grupy ma problemy nie tylko zawodowe, ale także poważne problemy rodzinne. Jest to zapewne jedna z tych grup osób, która powinna być bliżej rozpoznana w ramach wsparcia programów społecznych EFS i EQUAL.

4. Wykorzystanie metod diagnozy psychologicznej w procedurze testowania efektywności programu oddziaływań projektu na beneficjenta

W opisywanej procedurze pomiarowej zastosowano model dwukrotnego badania beneficjentów zestawem metod diagnostycznych, aby sprawdzić, czy efektywność programu polegała także na sprowokowaniu mierzalnych zmian w wybranych wymiarach funkcjonowania społecznego osób, które były beneficjentami i wobec których stosowano procedury readaptacji, integracji środowiskowej i procedury edukacyjne, ukierunkowane na zwiększenie ich szans na zatrudnienie i rozwój.

Spośród ponad siedmiu tysięcy osób, diagnozowanych na początku oddziaływań programowych, przeszło tysiąc osób zostało ponownie poddanych diagnozie w fazie kończenia zajęć doradczych w projekcie. Szczególnie interesujące dane uzyskano, porównując wyniki badania Kwestionariuszem Kompetencji Społecznych (KKS) (autorką testu jest Anna Matczak).

Jest to wystandaryzowana metoda diagnozy wybranych kompetencji społecznych, jakie powinny być zdiagnozowane w procesie selekcji osób do pracy w różnych zawodach. Konstrukcja kwestionariusza KKS opiera się na założeniu, że możliwy jest trafny pomiar kompetencji społecznych, rozumianych jako złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych. W praktyce doradztwa i selekcji zawodowej uznaje się, iż kompetencje społeczne stanowią jeden z zasadniczych predyktorów powodzenia zawodowego jednostki. KKS jest kwestionariuszem samoopisowym, którego pozycje są określeniami różnych czynności lub zadań, wyrażonymi w formie bezokolicznikowej. Część z nich dotyczy różnych czynności społecznych (60 pozycji); pozostałe pozycje (niediagnostyczne) dotyczą czynności, które nie mają charakteru społecznego (30 pozycji).

Kategorie pozycji diagnostycznych, czyli badających kompetencje społeczne, uwzględniają cztery typy sytuacji:

- a) sytuacje intymne – oznaczające bliskie kontakty interpersonalne i związane z daleko idącym ujawnianiem się partnerowi (np. zwierzenia z problemów osobistych czy sytuacja wysłuchiwanie takich zwierzeń);
- b) sytuacje ekspozycji społecznej – oznaczające bycie obiektem uwagi i potencjalnej oceny ze strony wielu osób;
- c) sytuacje formalne – wymagające dostosowania się do ściśle określonych reguł czy przepisów;
- d) sytuacje wymagające asertywności (realizowania własnych celów czy potrzeb przez wywieranie wpływu na innych lub opieranie się wpływowi innych).

Wyniki są pogrupowane według trzech skal diagnostycznych: skala I – kompetencje warunkujące efektywność zachowań w sytuacjach intymnych; skala ES – kompetencje warunkujące efektywność zachowań w sytuacjach ekspozycji społecznej; skala A – kompetencje warunkujące efektywność zachowań w sytuacjach wymagających asertywności.

Odpowiedzi dotyczące poszczególnych pozycji diagnostycznych punktowane są w skali od 1 (odpowiedź *zdecydowanie źle*) do 4 (za odpowiedź *zdecydowanie dobrze*). Otrzymany przez badanego łączny wynik stanowi sumę punktów uzyskanych z a odpowiedzi na wszystkie pytania diagnostyczne (min. wynik surowy 60 pkt, max. 240).

Wyniki surowe odnoszone są do ich norm stenowych.

Normy do testu są polskie i pochodzą z lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku.

Wyniki można interpretować jako: niskie (1–3 sten), przeciętne (4–7 sten) lub wysokie (8–10 sten).

Poniżej przedstawiono porównanie średnich wyników surowych beneficjentów na początku oddziaływań projektowych (pre-test) i pod koniec (post-test).

Jak wynika z prezentowanych danych, zmiany pozytywne nastąpiły we wszystkich skalach Kwestionariusza – wszystkie wyniki uległy podwyższeniu o około dwa punkty – jest to tendencja stała dla wszystkich trzech skal. Oznacza to, iż system oddziaływań edukacyjno-doradczych spowodował polepszenie się wyników w zakresie kompetencji społecznej w wymiarze: kontakty intymne, zachowania w warunkach ekspozycji społecznej oraz zachowania asertywne. Są to jednocześnie zachowania, które w literaturze przedmiotu są traktowane jako zmienne, odpowiedzialne za wzrost atrakcyjności interpersonalnej i prawdopodobny wzrost atrakcyjności w warunkach poszukiwania pracy.

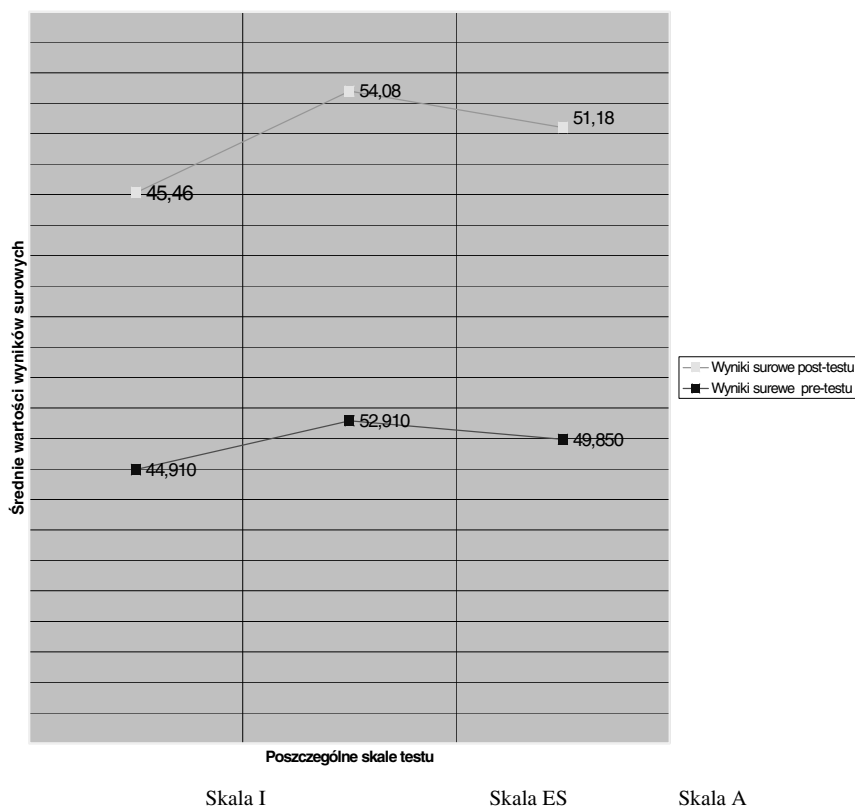
Tabela 14. Zestawienie porównawcze średnich wyników surowych i przeliczonych testu KKS na etapie pre-testu i post-testu u tych samych osób badanych (n = 1084)

Poszczególne skale testu KKS	N	Średni wynik pre-testu	Średni wynik post-testu
Skala I (kontaktów intymnych) wyniki surowe	1 086	44,910	45,46
Skala ES (ekspozycji społecznej) wyniki surowe	1 086	52,910	54,08
Skala A (asertywności) wyniki surowe	1 086	49,850	51,18
Wynik łączny (surowy)	1 086	180,1400	183,24
Skala I (kontaktów intymnych) wyniki przeliczone	1 086	6,05	6,23
Skala ES (ekspozycji społecznej) wyniki przeliczone	1 086	5,700	6,01
Skala A (asertywności) wyniki przeliczone	1 086	5,94	6,27
Wynik łączny (przeliczony - sten)	1 086	5,96	6,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Dane z powyższej tabeli służą do budowy poniższego wykresu.

Wykres 6. Różnica w średnich wartościach wyników surowych dla poszczególnych skal testu KKS: pre-test (n = 7384) i post-test (n = 1084)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Analizy dotyczące ewentualnych zmian w wybranych wymiarach osobowości okazały się być także interesujące. Kiedy planowano metodologię procesu doradztwa, założono, iż pod wpływem stosowanych metod powinna nastąpić ewentualna zmiana na korzyść u beneficjentów w wymiarze: otwartość na doświadczenie (trzecia skala testu NEO-FFI). Poniższa tabela ukazuje uzyskane efekty.

Tabela 15. Różnice w średnich wynikach surowych dla poszczególnych skal testu NEO-FFI u tych samych osób badanych (pre-test i post-test) (n = 1086)

Skala testu	N	Średnie wyniki poszczególnych skal pre-test	Średnie wyniki poszczególnych skal post-test
Neurotyczność (wynik surowy)	1086	33,830	29,081
Ekstrawersja (wynik surowy)	1086	23,882	30,261
Otwartość na doświadczenie (wynik surowy)	1086	8,224	33,863
Ugodowość (wynik surowy)	1086	5,75	25,397
Sumienność (wynik surowy)	1086	6,146	8,067
N Ważnych (wyłączanie obserwacjami)	1086		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Wymiar: otwartość na doświadczenie okazał się być bardzo dynamiczny, uzyskano istotne różnice w poziomie funkcjonowania beneficjentów na początku i na końcu projektu (wielkość różnicy istotna na poziomie $p = 0.02$, test t-Studenta dla różnicy średnich zmiennych losowych połączonych). Znacznie wzrosła otwartość beneficjentów na zdobywanie nowych doświadczeń, gotowość do poszerzania wiedzy i szerokie nastawienie poznawcze. Dodatkowo, co może świadczyć o sile i wszechstronności efektu oddziaływania psychologicznego, nastąpiły zmiany we wszystkich pozostałych wymiarach: zwiększył się poziom ekstrawersji, sumienności, szczególnie wzrosła ugodowość (świadcząca o spadku agresji i roszczeniowego nastawienia do partnerów), a nawet obniżyły się wyniki w skali neurotyzmu, która to skala jest ze wszystkich skal testowych najbardziej stabilna i najmniej podatna na szybkie zmiany, czyli wzrosło zrównoważenie emocjonalne badanych osób i zwiększyła się tym samym ich odporność na stres i frustrację. Wyniki te mogą świadczyć o dużej i wielokierunkowej efektywności oddziaływań związanych z formami aktywizacji, jakie były zaproponowane beneficjentom w tak krótkim czasie. Jest to efektem wprowadzenia wielu działań o charakterze stymulacyjnym, analitycznym i pogłębiającym z jednej strony wgląd w problemy, zaś z drugiej – oddziaływań stymulujących i motywujących do rozwoju.

Trudno jest oszacować jedynie trwałość zaistniałych efektów, natomiast mogą mieć – w pierwszej fazie – silne działanie stymulujące do wprowadzania zmian (poszukiwania nowych rozwiązań, dążenia do rozwoju itd.). Od beneficjentów w dużej mierze zależy, czy wykorzystają tę energię jako czynnik rozwojowy i aktywizujący. Jeżeli otoczenie społeczne będzie przychylne tym osobom, efekt oddziaływania może się nieco wydłużyć w czasie. Niewątpliwie najkorzystniej dla beneficjentów byłoby wprowadzić zmiany i aktywnie poszukiwać rozwiązań w jak najszybszym czasie, tak aby nie zaprzepaścić otrzymanego źródła stymulacji.

5. Diagnoza subiektywnej percepcji własnych silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (analiza SELF SWOT)

W procedurze oddziaływań psychologicznych na sferę samopoznania i samooceny we wspomnianym projekcie PHARE 2000, a wcześniej w programie Pakty na Rzecz Aktywizacji Obszarów Wiejskich (województwo lubelskie, powiat Kraśnik i Biłgoraj, październik – grudzień 2002) zastosowano autorską metodę, opracowaną przez autorkę niniejszego opracowania, którą nazwano analizą SELF SWOT, w nawiązaniu do znanej analizy kondycji organizacji i wpływów na nią otoczenia (analiza SWOT). Nazwa SWOT pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: *strengths* (silne strony), *weakness* (słabe strony), *opportunities* (szanse) i *threats* (zagrożenia) (Obłój, Trybuchowski, 1995).

Analiza ta służy jako pomoc w dialogu doradcy z beneficjentem podczas rozmowy, która ma doprowadzić do pełniejszego wglądu beneficjenta we własną sytuację zawodową i osobistą. Beneficjent, poprzez odpowiedź na serię pytań kierowanych do niego przez doradcę, ma określić swoje silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia zarówno na rynku pracy, jak i w szerszym otoczeniu.

W wyniku tej rozmowy powstaje zapis czynników, będących, zdaniem beneficjenta, źródłem jego siły i przewidywalnych szans oraz lista czynników, które są słabościami i wiążą się z potencjalnymi zagrożeniami dla realizacji celów. Jest to subiektywny stan odczuć badanego, dotyczący wielu aspektów analizowanej przez niego sytuacji osobistej i zawodowej.

Poniżej przedstawiono zbiorcze wyniki 1075 analiz SELF SWOT, dokonanych przez beneficjentów podczas rozmów doradczych z psychologiem. Można na ich podstawie odtworzyć, jakie cechy są typowane przez bezrobotnych jako silne i słabe strony oraz jakie czynniki są wskazywane przez nich jako źródło szans i zagrożeń dla realizacji ich celów zawodowych i osobistych.

Jak wynika z prezentowanych danych, zdecydowana większość (ponad osiemdziesiąt procent) zarówno bezrobotnych kobiet, jak i mężczyzn uważa za swoją najsilniejszą stronę własne cechy (wskazują tutaj najczęściej cechy własnego intelektu, wyglądu i charakteru). Kolejne źródło siły zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn tej grupy, to relacje z innymi ludźmi, nie będącymi dla nich rodziną, a zwłaszcza własne umiejętności w organizowaniu i podtrzymywaniu tych kontaktów. Motywacja i zainteresowania stanowią trzecią, najważniejszą kategorię czynników siły (powyżej 65% mężczyzn i powyżej 68% kobiet podaje to źródło wzmocnienia). Najmniej, bo zaledwie kilka procent dopatruje się siły w swojej sytuacji finansowej. Wykształcenie jest dla nieco mniej niż połowy badanych (około 40%) dodatkowym źródłem siły.

Tabela 16. Identyfikacja własnych silnych stron przez kobiety (n = 482) i mężczyzn (n = 594) w analizie SELF SWOT

Osoby badane		Liczba osób, które wytypowały daną cechę	%
kobiety	własna płeć	226	46,9
	wiek	280	58,1
	miejsce zamieszkania	121	25,1
	własne cechy	425	88,2
	warunki życia	172	35,7
	relacje z rodziną	317	65,8
	relacje z innymi ludźmi	385	79,9
	wykształcenie	204	42,3
	doświadczenie zawodowe	165	34,2
	motywacja i zainteresowania	327	67,8
	własne możliwości finansowe	40	8,3
	inne	88	18,3
mężczyźni	własna płeć	426	71,7
	wiek	426	71,7
	miejsce zamieszkania	101	17,0
	własne cechy	512	86,2
	warunki życia	195	32,8
	relacje z rodziną	420	70,7
	relacje z innymi ludźmi	442	74,4
	wykształcenie	232	39,1
	doświadczenie zawodowe	232	39,1
	motywacja i zainteresowania	388	65,3
	własne możliwości finansowe	54	9,1
	Inne	135	22,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Fakt, iż cechy własne (mądrość, zaradność, inteligencja, dobra prezencja) są traktowane jako silna strona, wymaga dokładniejszej analizy – wskazywane konkretne cechy własne mogą tu być przywoływane albo jako efekt nieadekwatnej, nieco zawyżonej samooceny, albo efekt wywołany wielogodzinnymi oddziaływaniami psychologicznymi, ukierunkowanymi na podniesienie samooceny tych osób.

W przypadku identyfikacji własnych słabych stron występują większe różnice między kobietami a mężczyznami. Dla kobiet najpoważniejszym źródłem w tym wymiarze jest sytuacja finansowa (dla przeszło 60% kobiet stanowi to problem) oraz wykształcenie i doświadczenie zawodowe (dla prawie połowy badanych są to czynniki słabości). Natomiast dla mężczyzn słabą stroną jest miejsce zamieszkania i relacje z innymi ludźmi (jest to problem dla połowy badanych).

Tabela 17. Identyfikacja własnych słabych stron przez kobiety (n = 482) i mężczyzn (n = 594) w analizie SELF SWOT

Osoby badane		Liczba osób, które wytypowały daną cechę	%
Kobiety	własna płeć	101	21,5
	wiek	125	25,9
	miejsce zamieszkania	191	39,6
	własne cechy	187	38,8
	warunki życia	145	30,1
	relacje z rodziną	72	14,9
	relacje z innymi ludźmi	66	13,7
	wykształcenie	215	44,6
	doświadczenie zawodowe	220	45,6
	motywacja i zainteresowania	56	11,6
	sytuacja finansowa	293	60,8
Mężczyźni	własna płeć	27	4,5
	wiek	98	16,5
	miejsce zamieszkania	301	50,7
	własne cechy	178	30,0
	warunki życia	27	4,5
	relacje z rodziną	98	16,5
	relacje z innymi ludźmi	301	50,7
	wykształcenie	178	30,0
	doświadczenie zawodowe	168	28,3
	motywacja i zainteresowania	56	9,4
	sytuacja finansowa	113	19,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Natomiast szansą dla kobiet są relacje z innymi ludźmi oraz własna motywacja i zainteresowania (dla przeszło 40% badanych). Mężczyźni widzą zaś szansę we własnym wykształceniu (dla przeszło 40% jest to ważny czynnik).

Źródłem zagrożeń są dla kobiet: własne możliwości finansowe i miejsce zamieszkania (około 40% widzi w tym czynnik ryzyka). Dla mężczyzn zagrożeniem jest miejsce zamieszkania, w trochę mniejszym stopniu finanse i inne, bliżej nie zidentyfikowane, różnorodne czynniki.

Tabela 18. Identyfikacja własnych szans przez kobiety (n = 482) i mężczyzn (n = 594) w analizie SELF SWOT

Osoby badane		Liczba osób, które wytypowały daną cechę	%
kobiety	własna płeć	98	20,3
	wiek	159	33,0
	miejsce zamieszkania	124	25,7
	własne cechy	191	39,6
	warunki życia	97	20,1
	relacje z rodziną	152	31,5
	relacje z innymi ludźmi	193	40,0
	wykształcenie	171	35,5
	doświadczenie zawodowe	115	23,9
	motywacja i zainteresowania	203	42,1
	własne możliwości finansowe	48	10,0
	Inne	123	25,5
	mężczyźni	własna płeć	182
wiek		178	30,0
miejsce zamieszkania		122	20,5
własne cechy		181	30,5
warunki życia		127	21,4
relacje z rodziną		184	31,0
relacje z innymi ludźmi		206	34,7
wykształcenie		240	40,4
doświadczenie zawodowe		131	22,1
motywacja i zainteresowania		213	35,9
własne możliwości finansowe		55	9,3
Inne		193	32,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Przedstawione wyniki diagnozy z wykorzystaniem eksperymentalnej analizy SELF SWOT mogą stanowić punkt wyjścia do bardziej szczegółowych analiz, dotyczących percepcji własnej sytuacji życiowej przez osoby bezrobotne lub w inny sposób narażone na izolację lub mające poczucie wyobcowania czy dyskryminacji.

Rozwinięcie takich analiz może pomóc w identyfikacji czynników ryzyka grup zagrożonych wykluczeniem społecznym z punktu widzenia członków tych grup. Może więc stanowić uzupełnienie czy też wstępne rozpoznawanie czynników, o których należy dyskutować w fazie opracowywania pomysłów i metod readaptacji z udziałem osób zainteresowanych. Jest to podejście, które może być wykorzystane w trakcie realizacji zasady *empowerment* (zaangażowanie grup dyskryminowanych) w działaniach Partnerstw na Rzecz Rozwoju w programach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL lub też w fazie generowania pomysłów na wykrycie czynników ryzyka w innych podejściach i programach społecznych.

Tabela 19. Identyfikacja własnych zagrożeń przez kobiety (n = 482) i mężczyzn (n = 594) w analizie SELF SWOT

		Liczba osób, które wytypowały daną cechę	%
Kobiety	własna płeć	67	13,9
	wiek	89	18,5
	miejsce zamieszkania	190	39,4
	własne cechy	58	12,0
	warunki życia	111	23,0
	relacje z rodziną	45	9,3
	relacje z innymi ludźmi	42	8,7
	wykształcenie	141	29,3
	doświadczenie zawodowe	139	28,8
	motywacja i zainteresowania	28	5,8
	własne możliwości finansowe	204	42,3
	inne	117	24,3
	mężczyźni	własna płeć	12
wiek		104	17,5
miejsce zamieszkania		244	41,1
własne cechy		55	9,3
warunki życia		96	16,2
relacje z rodziną		20	3,4
relacje z innymi ludźmi		74	12,5
wykształcenie		144	24,2
doświadczenie zawodowe		143	24,1
motywacja i zainteresowania		37	6,2
własne możliwości finansowe		211	35,5
inne		208	35,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Podsumowanie

Prezentowane opracowanie miało na celu pokazać trzy różne możliwości wykorzystania diagnozy psychologicznej w procesach tworzenia programów, projektów i analiz współczesnego rynku pracy. Pierwsze z podejść to eksperymentalne wykorzystanie procedur psychometrycznych do poznania struktury i dynamiki stereotypów społecznych, które mogą zniekształcać percypowany przez nas świat obiektów, relacji i interakcji między nimi. Drugie z podejść to zastosowanie metod psychometrycznej diagnozy psychologicznej do poznania ważnych z punktu widzenia oczekiwania rynku pracy, predyspozycji, cech i umiejętności osób, które przechodzą pro-

ces readaptacji zawodowej i reintegracji społecznej. Przy okazji omawiania tego zagadnienia zwrócono uwagę na możliwość wykorzystania paradygmatu pre-test / post-test jako modelu pomiaru efektywności oddziaływań psychologicznych, doradczych i edukacyjnych w projekcie. Trzecie z prezentowanych podejść, to odtwarzanie subiektywnej struktury spostrzeganych czynników siły, słabości, szans i zagrożeń przez daną osobę, dla której uruchamiamy system wielokierunkowych działań reedukacyjnych i integracyjnych. Zaprezentowane punkty widzenia nie wyczerpują całości zagadnień metodologicznych i diagnostycznych. Mają jedynie sprowokować do dalszych dyskusji i poszukiwań wszystkich tych, którzy poszukują możliwości wykorzystania współczesnej wiedzy z zakresu nauk społecznych do prowadzenia działań projektowych i realizacji programów aktywizujących współczesny rynek pracy.

Bibliografia

- E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert (1997). *Psychologia społeczna*, Poznań, Zysk i S-ka.
- A. Budzyński (2003) (red.). *Pamiętniki bezrobotnych*, Warszawa, SGH IGS, t. I i II.
- Z.Chlewiński, I. Kurcz (1992). *Stereotypy i uprzedzenia*, „*Kolokwia Psychologiczne*”, 1, Warszawa, Instytut Psychologii PAN.
- H.G. Gough, A.B. Heilbrun (1980). *The Adjective Check List manual*, Palo Alto, Consulting Psychology Press.
- M. Jahoda (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*, Cambridge, University Press.
- S.M. Kwiatkowski (2004). *Kwalifikacje zawodowe na współczesnym rynku pracy*, Warszawa, Instytut Badań Edukacyjnych.
- M.J. Lerner (1980). *The belief in a just world. A fundamental delusion*, New York, Plenum Press.
- M. Lewicka, J. Grzelak (2002) (red.). *Jednostka i społeczeństwo*, Gdańsk, GWP.
- C.N. Macrae, Ch. Stangor, M. Hewstone (1999). *Stereotypy i uprzedzenia – najnowsze ujęcie*, Gdańsk, GWP.
- M. Mańkowska, B. Mazurek (1993). *Future time perspective; The psychological image of hope*, w: A. Biela (ed.), *Protection of environment: mental changes and social integration perspective*, Lublin, Central European Center for Behavioral Economics, technical University of Lublin, pp. 184–195.
- M. Mańkowska, B. Mazurek (2004). *Percepcja czasu przyszłego: Dyferencjał Semantyczny C.E. Osgooda i Test Przymiotnikowy ACL H.G. Gougha i A.B. Heilbruna w badaniach porównawczych nadziei*, w: G. Kwiatkowska (red.), *Psychologia społeczna*, Lublin, UMCS, s. 99–115.

- A. Matczak (2001), *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych*, Warszawa, PTP PTP.
- A. Matczak, A. Jaworowska, T. Szustrowa, A. Ciechanowicz (1995). *Bateria Testów APIS – P*, Warszawa, PTP PTP.
- A. Matczak, A. Jaworowska, T. Szustrowa, A. Ciechanowicz (1995). *Bateria Testów APIS – Z*, Warszawa, PTP PTP.
- B. Mazurek, M. Mańkowska (1994). „Negocja”: Interpersonalna percepcja uczestników negocjacji, „*Prakseologia*”, 3/4, s. 124–125.
- K. Obłój, M. Trybuchowski (1995). *Zarządzanie strategiczne*. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa, PWN, s. 119–163.
- C.E. Osgood, G.J. Suci, P.H. Tannenbaum (1957). *The measurement of meaning*, Urbana, University of Illinois.
- Z. Ratajczak (1998) (red.). *Bezrobocie. Strategie zaradcze i wzorce pomocy psychologicznej*, Katowice.
- I. Reszke (1995). *Wobec bezrobocia: opinie, stereotypy*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- M. Szyłko-Skoczny (1987). *Bezrobocie jako kwestia społeczna*, Warszawa, Instytut pracy i Spraw Socjalnych.
- B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, M. Śliwińska (1998), *Inwentarz Osobowości NEO – FFI Costy i MCCrae*, Warszawa, PTP PTP.

Raport z badań jakościowych prowadzonych w ramach projektu „Promowanie postaw przedsiębiorczości w szkołach średnich”

Badanie, którego rezultaty są omawiane w tym opracowaniu, zostało zrealizowane w ramach projektu Phare „Rozwój Zasobów Ludzkich – Promowanie postaw przedsiębiorczości w szkołach średnich”, realizowanego w województwie podlaskim. Projekt ten był realizowany przez konsorcjum, w skład którego wchodziło: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej (lider), Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Białymstoku, Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości, The City & Guilds of London Institute, a jego realizacja przebiegała od 1 grudnia 2002 r. do 28 lutego 2004 r.

Głównymi celami projektu były:

- Zwiększenie kompetencji nauczycieli szkół średnich w zakresie ekonomii i praktycznych zasad funkcjonowania na rynku pracy w sytuacji wprowadzania do szkół przedmiotu „Podstawy przedsiębiorczości”,
- Zwiększenie świadomości wymagań rynku pracy oraz umiejętności zakładania i rozwijania samodzielnej działalności gospodarczej wśród absolwentów szkół średnich,
- Wykreowanie/wsparcie grupy młodych, lokalnych przedsiębiorców.

Cele badania

Poniższy raport przedstawia ocenę samego studium podyplomowego dokonanego przez jego uczestników, czyli nauczycieli oraz ocenę szkoleń dla uczniów. Celem raportu obok uwzględnienia w procesie ewaluacji opinii nauczycieli i uczniów jest uzupełnienie danych statystycznych istotnych dla realizacji programu, a także sformułowanie wniosków umożliwiających ewentualną kontynuację projektu.

Opis próby

Badanie ewaluacyjne miało charakter jakościowy. W ramach tego badania w styczniu 2004 roku przeprowadzonych zostało sześć ustrukturyzowanych wywiadów pogłębionych. Rozmówcami byli nauczyciele kończący Studium Podyplomowe i jednocześnie opiekujący się miniprzedsiębiorstwami we własnych szkołach:

- w1 – nauczycielka z zespołu szkół,
- w2 – nauczycielka z liceum profilowanego,

- w3 – nauczycielka z liceum ekonomicznego,
- w4 – nauczycielka z zespołu szkół,
- w5 – nauczycielka z zespołu szkół,
- w6 – nauczycielka z liceum ogólnokształcącego.

Ponadto przeprowadzone zostały dwa zogniskowane wywiady grupowe z uczniami prowadzącymi miniprzedsiębiorstwa:

- w7 – pięcioosobowa grupa uczennic z Liceum Profilowanego prowadząca w ramach projektu miniprzedsiębiorstwa sklepik szkolny,
- w8 – sześciuosobowa grupa uczniów i uczennic z Zespołu Szkół Przemysłu Spożywczego, którzy prowadzą młodzieżowe miniprzedsiębiorstwo „Praktyk”.

1. Sytuacja w województwie podlaskim

1.1. Przedsiębiorczość

a) Według Rocznika Statystycznego w roku 2000 (stan w dniu 31 XII) w województwie podlaskim w prywatnym sektorze własności zarejestrowanych było 83 131 podmiotów gospodarki narodowej. W roku 2001 (stan w dniu 31 XII) liczba tych prywatnych podmiotów wynosiła 104 386¹. Pod koniec grudnia 2002 podmiotów gospodarczych w sektorze prywatnym było 91 596². Natomiast w roku 2003 (stan w dniu 31 X) liczba podmiotów w tym sektorze wynosiła 141 800³.

Spółek handlowych w 2001 roku (stan w dniu 31 XII) było 2767. Liczba tych podmiotów pod koniec grudnia 2002 wzrosła do 3161, a w 2003 (stan w dniu 31 X) wynosiła 3352⁴.

b) W 2001 (stan w dniu 31 XII) 74 000 osób fizycznych prowadziło działalność gospodarczą. Pod koniec grudnia 2002 liczba ta wzrosła do 77 607 osób, a w końcu października 2003 wynosiła 79 167⁵. W 2001 (stan w dniu 31 XII) z spośród 2329 właścicieli, współwłaścicieli i pomagających członków rodzin (bez rolnictwa indywidualnego) podmiotów gospodarczych, w których liczba pracujących przekracza 9 osób było tylko 687 kobiet⁶. Brak jest informacji o liczbie kobiet prowadzących działalność gospodarczą w innych latach i w mniejszych przedsiębiorstwach oraz o wieku osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą⁷.

¹ Rocznik Statystyczny 2002. Województwo Podlaskie, Białystok 2002, s. 501.

² Podmioty gospodarcze w województwie podlaskim w 2002, Białystok 2003, s. 11.

³ Biuletyn Statystyczny województwa podlaskiego. Październik 2003 (nr10), Białystok, s. 93.

⁴ Tamże, s. 95.

⁵ Tamże, s. 98.

⁶ Rocznik Statystyczny 2002. Województwo Podlaskie, Białystok 2002, s. 208.

⁷ Podobnie brak jest szacunków dotyczących liczby nowopowstałych firm w roku 2001, 2002, 2003 (możemy jedynie wnioskować o tej liczbie ze wzrastającej liczebności prywatnych podmiotów gospodarki narodowej – w końcu 2000 roku było ich w województwie podlaskim 83 138, natomiast w roku 2003 141 800, oraz ze wzrastającej liczby osób prywatnych prowadzących działalność gospodarczą. Brak też jest danych o liczbie przedsiębiorców, którzy rozpoczęli działalność gospodarczą w ostatnich latach, o ich wieku oraz o liczbie kobiet w tej populacji (podobnie jak wyżej z tego, że w roku 2001 74 000 osób fizycznych prowadziło działalność gospodarczą, w roku 2002 77 607, a w roku 2003 79 167 wynika, że liczba przedsiębiorców w województwie z roku na rok się zwiększa).

1.2. Szkolnictwo

a) szkoły średnie

- licea ogólnokształcące

W roku szkolnym 2001/2002 w województwie podlaskim było 130 liceów ogólnokształcących.

- szkoły średnie zawodowe

W roku szkolnym 2001/2002 w województwie podlaskim było 211 szkół średnich zawodowych.

- inne szkoły

W roku szkolnym 2001/2002 w województwie podlaskim były 72 szkoły zawodowe i 11 specjalnych szkół zasadniczo-zawodowych⁸.

b) nauczyciele szkół średnich w województwie podlaskim⁹

W roku szkolnym 2001/2002 w szkołach średnich tego województwa pracowało 3814 pełnozatrudnionych nauczycieli. Z czego 1430 uczyło w liceach ogólnokształcących, 2384 uczyło w szkołach zawodowych.

c) uczniowie

- licea ogólnokształcące

W roku szkolnym 2001/2002 w województwie podlaskim uczyło się w liceach 25 488 uczniów (w tym kobiet 16 218). W klasach pierwszych było 1680 uczniów, w klasach drugich 9136 uczniów, w klasach trzecich 85 060 a w klasach czwartych 7624¹⁰.

- szkoły średnie zawodowe

W roku szkolnym 2001/2002 w tego typu szkołach uczyło się 32 620 uczniów (z czego 13 470 to kobiety).

- szkoły zasadnicze

W roku szkolnym 2001/2002 w województwie podlaskim uczyło się w szkołach zasadniczych 9474 uczniów (z czego 2876 to kobiety).

2. Studium Podyplomowe w oczach nauczycieli

2.1. Ogólna ocena Studium

Uczestnicy Studium Podyplomowego organizowanego przy Wyższej Szkole Administracji Publicznej w Białymstoku, czyli nauczyciele z województwa podlaskiego

⁸ Rocznik Statystyczny 2002. Województwo Podlaskie, Białystok 2002, s. 280.

⁹ Brak jest danych o liczbie nauczycieli uczących przedmiotu przedsiębiorczość oraz o płci nauczycieli.

¹⁰ Rocznik Statystyczny 2002. Województwo Podlaskie, Białystok 2002, s. 293.

uczący przedmiotu przedsiębiorczość na ogół wysoko oceniali ukończony przez nich dwusemestralny kurs:

„Uważam, że to Studium naprawdę może przygotować nauczyciela do prowadzenia zajęć z podstaw przedsiębiorczości. Ja osobiście jestem bardzo z niego zadowolona” (wyw. 6).

Proszeni o wyrażenie oceny na skali od jeden do sześciu zaznaczali pozycje od czterech do sześciu. Udział w zajęciach uznawali za ciekawy. Z reguły chętnie brali udział w zajęciach. Za najbardziej atrakcyjne pod względem sposobu prowadzenia uznawali zajęcia warsztatowe, szczególnie te dotyczące aktywnych metod poszukiwania pracy, planowania karier zawodowych, czyli zajęcia z cyklu „Droga do sukcesu” prowadzone przez Fundację Młodzieżowej Przedsiębiorczości. Bardzo pozytywnie oceniane były zajęcia dotyczące metodyki prowadzenia przedmiotu przedsiębiorczość:

„Dla mnie jako nauczyciela, który nie zna się na ekonomii, a musi prowadzić zajęcia z przedsiębiorczości, najbardziej interesujące i pomocne były zajęcia prowadzone przez przedstawicieli fundacji. To mi bardzo dużo dało, czyli konkretnie, jak można przeprowadzić lekcję, w ogóle jak do niej zachęcić. To było bardzo praktyczne i przez to ciekawe” (w.4).

Nauczyciele posiadający wykształcenie ekonomiczne podkreślali uprzednio zdobytą wiedzę z zakresu przedsiębiorczości, a wykłady z ekonomii uznawali za najmniej interesujące, w pewnym sensie za zło konieczne tego typu szkoleń:

„Najnudniejsze oczywiście były wykłady z podstaw ekonomii i z marketingu, ale wszystko było potrzebne. Oczywiście te wykłady można było ciekawiej zrobić” (w.6).

Ciekawiej w ich mniemaniu oznaczało zmianę konwencji wykładu na formułę konwersatorium. Za nudne powszechnie uznawane były zajęcia z rachunkowości, które porównywano z interesującymi i praktycznymi zajęciami dotyczącymi kontaktów interpersonalnych. Zdaniem nauczycieli praktyczne zajęcia na tego typu Studium są ważniejsze niż teoria, którą każdy z nich może sobie samodzielnie przyswoić (nawet jeżeli nie kończył studiów ekonomicznych):

„Jest przecież bibliografia, są podręczniki, jest Internet i do teorii zawsze się dotrze, a nam potrzebne są przede wszystkim zajęcia, gdzie człowiek nauczy się konkretnych umiejętności, a przede wszystkim zdoła się zdobyć świadomość, że taka wiedza i takie umiejętności są akurat potrzebne” (wyw.5).

Powyższa wypowiedź pokazuje sposób traktowania Studium przez jego uczestników – w ich mniemaniu tego typu studia podyplomowe mają dawać zestaw ściśle określonych, efektywnych metod dydaktycznych.

Kwestię dotyczącą nudnych zajęć w trakcie Studium dobrze podsumowuje następujący cytat:

„Podstawy prawne czy zajęcia czysto ekonomiczne były dla mnie najmniej interesujące, ale nie było zajęć, które wprawiłyby mnie w stan znużenia” (wyw.3).

Pomimo więc małej atrakcyjności zajęć teoretycznych sposób ich prezentacji umożliwił ostatecznie ich przyswojenie.

2.2. Ocena przydatności Studium do pracy w szkole

a) przydatność uzyskanej wiedzy

Wszyscy nauczyciele podkreślali, że z powodzeniem wykorzystują wiedzę, jaką otrzymali w trakcie Studium podczas własnych zajęć z uczniami szkół średnich. Za szczególnie przydatne uznawali zajęcia z komunikacji interpersonalnej, negocjacji oraz projektowania dydaktycznego, czyli zakres wiedzy i umiejętności, które wykorzystuje się w codziennych relacjach uczeń-nauczyciel w szkole, a nie tylko na zajęciach z podstaw przedsiębiorczości:

„Umiejętność kontaktu z uczniem, przekazywania i odbierania informacji, to okazało się bardzo przydatne. No i jeszcze zajęcia z organizacji i planowania pracy” (wyw. 6).

Pomimo że zajęcia z rachunkowości nie były uznawane za zbyt ciekawe, to badani nauczyciele zaznaczali ich użyteczność w procesie dydaktycznym w szkołach średnich. Za przydatne uznawano też zajęcia z prawa. Podkreślano stosowanie wiedzy z zajęć dotyczących rachunkowości i prawa podczas lekcji z przedsiębiorczości, natomiast wiedza wyniesiona z zajęć z komunikacji interpersonalnej, negocjacji i aktywnego poszukiwania pracy znajdowała zastosowanie także przy prowadzeniu innych przedmiotów czy wręcz w aktywności pozaszkolnej nauczycieli:

„Ja staram się wykorzystywać wszystko, bo też pracuję u mnie w miasteczku z dorosłymi bezrobotnymi, nie tylko młodzieżą, tak więc sporo wiadomości które tu zdobyłam przydaje mi się w codziennej pracy” (wyw.2).

Inna nauczycielka na przykład podręczniki i wiedzę z programu „Droga do sukcesu” wykorzystuje podczas zajęć wychowawczych z młodzieżą (wyw.5).

Uzasadnieniem przydatności tego typu wiedzy (rachunkowości, zagadnień prawa gospodarczego, marketingu, pisania biznesplanu) jest sam profil przedmiotu, którego wszyscy badani nauczyciele uczyli czyli przedsiębiorczości. Szerokie zastosowanie elementów komunikacji interpersonalnej, autoprezentacji, negocjacji i aktywnego poszukiwania pracy wynika ściśle z aktualnych wymogów rynku pracy.

Pytani o typ i zakres wiedzy zdobytej podczas kursu a niewykorzystywanej w pracy dydaktycznej nauczyciele deklarowali, że starają się korzystać z całości wiedzy:

„W zależności co aktualnie potrzebuję to zawsze wyciągam notatki z tego kursu, bo jestem początkującym nauczycielem z przedmiotu przedsiębiorczość. Jak dla mnie to wszystko się przydaje, bo to ważne żebym więcej wiedziała niż moi uczniowie” (wyw.4).

Jak widać z tej wypowiedzi, nauczycielom trudno było ustalić hierarchię tego, co bardziej a co mniej przydatne. Nauczyciele, którzy pierwszy rok uczą przedmiotu przedsiębiorczość, zaznaczali, że pewnych elementów wiedzy przekazywanej im na

Studium (na przykład zagadnień prawa podatkowego, sposobu prowadzenia księgowości) nie wykorzystywali we własnych szkołach. Bierze się to jednak stad, że jeszcze nie zrealizowali całego programu przewidzianego na rok szkolny 2003/2004 (por.wyw.2,5).

b) nowe metody nauczania

Na Studium Podyplomowym nauczyciele zaznajamiani byli zarówno z wiedzą dotyczącą przedsiębiorczości, jak i z metodami pracy dydaktycznej. Wymieniane przez rozmówczynie nowe dla nich metody prowadzenia zajęć to przede wszystkim metody aktywizujące uczniów:

„Nauczyłam się przede wszystkim metod aktywizujących, to szczególnie na zajęciach prowadzonych przez różne osoby z fundacji, ale niektórzy tutejsi wykładowcy też to wprowadzali” (wyw.6).

Wszystkie nauczycielki wymieniały metody warsztatowe jako nową i ciekawą propozycję dydaktyczną. Ich zdaniem, dzięki metodom warsztatowym łatwo jest na zajęciach szkolnych określić mechanizmy rządzące grupą, ustalenie mocnych i słabych stron grupy oraz wskazanie lidera (por.wyw.1). Jednak w realiach szkolnych, gdy pracuje się z całą klasą, a lekcja trwa 45 minut trudno jest przeprowadzić warsztaty, tak aby wszyscy uczniowie mogli na tym skorzystać. Ograniczoność czasowa oraz duża ilość uczniów w klasie uniemożliwia pełne wykorzystanie aktywnych metod w nauczaniu. Nauczyciele deklarowali, iż o wiele częściej niż na lekcjach korzystają z metod warsztatowych na kółkach pozalekcyjnych i prowadząc miniprzedsiębiorstwa. Zdaniem nauczycieli uczniowie bardzo lubią zajęcia prowadzone metodą warsztatową:

„Jeśli chodzi o przedsiębiorczość, to uczniowie bardzo chętnie uczestniczą w zajęciach prowadzonych metodą warsztatową, mniej w typowo wykładowy sposób. Metoda aktywizująca jest najlepsza, bo jak się trafi na klasę, która nie ma tego profilu ekonomicznego, to lekcje wykładowe są nużące, a co najważniejsze, niezrozumiałe dla nich. Metody warsztatowe to jest dla nich coś nowego, interesują się tym i lubią to” (wyw.3).

Szczególnym zainteresowaniem cieszą się zajęcia dotyczące komunikacji interpersonalnej oraz aktywnego poszukiwania pracy prowadzone właśnie metodą warsztatową. Część nauczycieli zaznaczała, że metody warsztatowe były im wcześniej znane i starali się je wcześniej stosować, ale dopiero w trakcie Studium zobaczyli ich bezpośrednią przydatność do zajęć uczących przedsiębiorczości:

„Trudno powiedzieć czy tak naprawdę nauczyłam się tu jakichś nowych metod, bo to wszystko już kiedyś przyswoiłam – bo ciągle w związku z doskonaleniem się w czymś nowym się uczestniczy. Metoda warsztatowa oczywiście już u nas funkcjonuje, ale przy zajęciach dotyczących na przykład kariery albo prowadzenia firmy to dobrze widać jak się ta metoda sprawdza, szczególnie, że uczniowie ją lubią, zwłaszcza gdy trafi się na tych bardziej myślących” (wyw.6).

Nauczyciele wskazywali też, że korzystają ze scenariuszy zawartych w pakietach edukacyjnych, jakie otrzymali od prowadzących zajęcia. Dostosowując je do własnych potrzeb mają gotowe propozycje opracowane przez specjalistów, które są już sprawdzone gdzie indziej. Scenariusze te nauczyciele wykorzystują nie tylko na zajęciach z podstaw przedsiębiorczości, ale także na lekcjach wychowawczych.

c) dodatkowe zajęcia z przedsiębiorczości

Wszyscy badani nauczyciele prowadzą w swoich szkołach dodatkowe zajęcia pozalekcyjne uczące młodzieży przedsiębiorczości. W trakcie tych zajęć realizuje się wypracowany wspólnie pomysł młodzieżowego miniprzedsiębiorstwa szkolnego. Zdaniem większości pytanych kilkunastoosobowa grupa uczniów z ich szkoły chętnie uczestniczy w takich zajęciach. Największe zainteresowanie jest na początku roku, później duża część chętnych rezygnuje albo zajmuje się działalnością w innych kółkach pozalekcyjnych (dużym zainteresowaniem cieszą się kółka dotyczące Unii Europejskiej). Aktualnie nauczyciele opiekują się grupami uczniów złożonymi od kilku do kilkunastu osób. Są to uczniowie zainteresowani tą problematyką i silnie zmotywowani do uczestnictwa w tego typu zajęciach:

„Mam ósmioosobową grupkę uczniów, która stale za mną chodzi i pyta, kiedy będą następne zajęcia. Oczywiście na początku przychodziło ich bardzo dużo, teraz została ich garstka, ale bardzo dobrze mi się z nimi pracuje” (wyw.2).

Zdaniem nauczycieli najlepszą zachętą dla niezaangażowanych w zajęcia z przedsiębiorczości uczniów jest pozytywny przykład ich aktywnych kolegów – pokazanie, że uczniowie prowadzący miniprzedsiębiorstwa osiągają sukcesy, robią coś ciekawego. Ponadto w szkołach, w których Fundacja Młodzieżowe Przedsiębiorczości prowadziła warsztaty pierwszeństwo do tych zajęć miały osoby uczęszczające na zajęcia pozalekcyjne dotyczące przedsiębiorczości. Fakt ten zwiększał zainteresowanie w szkole zajęciami o przedsiębiorczości. Ponadto, aby zachęcić uczniów do tego typu zajęć sama osoba nauczyciela jest ważna:

„Jeżeli samemu jest się pasjonatem, jeżeli się samemu ma przekonanie do tego, co się robi, to łatwo się zaraża młodzież, to jest sprawa dotarcia do młodzieży” (wyw.5).

Zdaniem nauczycieli sam przedmiot podstawy przedsiębiorczości powinien być wprowadzany w młodszych klasach, a przez to większa ilość młodzieży angażowałaby się w działalność kółek promujących przedsiębiorczość.

Zdarza się jednak często, że sama młodzież nie wykazuje zainteresowania i aktywności, czy wręcz nie jest zainteresowana spędzaniem większej niż to konieczne ilości czasu w szkole:

„Często można usłyszeć: „dajcie nam święty spokój, mamy już przedmiot przedsiębiorczość, musimy się innych rzeczy też uczyć”. W szkołach bardziej elitarnych młodzież jest bardziej zmotywowana. Do takich szkół, jak moja, gdzie trafia nie najlepszy materiał intelektualny, to oni myślą tylko jak zaliczyć, albo spędzić rozrywkowo czas. Poza tym młodzież woli te grupki nieformalne niż zajęcia pozaszkolne” (wyw.6).

Cytowana nauczycielka uważa, że sposobem zachęcania młodzieży do zajęć pozaszkolnych jest osoba prowadzącego takie zajęcia. Jej zdaniem nie powinien to być nauczyciel, który prowadzi na co dzień zajęcia z uczniami i ich ocenia, ale osoba z zewnątrz, która nie będzie patrzyła na ucznia z perspektywy jego osiągnięć na lekcjach¹¹.

d) stosunek innych nauczycieli do Studium

Część rozmówców wskazywała na zainteresowanie tematyką Studium innych nauczycieli z własnej szkoły, nie biorących udziału w tym Studium¹²:

„Ze względu na zainteresowanie nauczycieli ode mnie ze szkoły zrobiłam nawet zajęcia otwarte dla nich. Szczególnie pani pedagog zainteresowała się tymi zajęciami dotyczącymi komunikacji interpersonalnej” (wyw.1).

Zdaniem innej rozmówczynie zainteresowanie wyrażali głównie młodszy, bardziej zaangażowani nauczyciele. Ponadto zainteresowanie wykazywała dyrekcja szkół jako jednostka delegująca danego nauczyciela na Studium:

„Miałam nawet lekcje z przedsiębiorczości hospitowane przez panią wicedyrektor. Chciała ona zobaczyć czego nowego nauczyłam się na tym kursie i czy warto było posyłać na niego nauczycielkę” (wyw.3).

Z drugiej strony pojawiły się wypowiedzi podkreślające małe zainteresowanie innych nauczycieli wiedzą, jaką uzyskali moi rozmówcy w trakcie trwania Studium¹³. Jako powody takiego stanu rzeczy wskazywane są: z jednej strony duża konkurencja w samym zawodzie nauczyciela, wymuszająca na nauczycielach skupienie się na własnym rozwoju zawodowym i związana z tym szeroka oferta kursów i szkoleń podyplomowych, a z drugiej strony zapracowanie i ograniczenie czasu:

„Jeżeli ja jestem ósmym albo dziesiątym nauczycielem w szkole, który teraz robi studia podyplomowe to wiadomo, że nikt nie jest tym zainteresowany. Wiadomo, że jest ciężka sytuacja na rynku pracy, także w szkolnictwie im więcej nas tym gorzej” (wyw.5).

Wszyscy nauczyciele deklarowali chęć dzielenia się wszelkimi możliwymi materiałami, jakie uzyskali w trakcie trwania Studium (czyli podręcznikami, notatkami, skryptami, pakietami edukacyjnymi np. *Ekonomia stosowana*) ze swoimi kolegami i koleżankami ze szkoły:

„Wszystkim polecam ten podręcznik „Ekonomia stosowana”. Nawet druga osoba, która uczy przedsiębiorczości w naszej szkole pod moim wpływem zmieniła w tym roku podręcznik na ten. Dałam jej też kontakt do Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości i ona przeszła nawet tam kurs, coś związane chyba z Internetem” (wyw.1).

¹¹ Wypowiedź powyższa koresponduje z opiniami młodzieży rysującej portret „idealnej osoby” pracującej z dziećmi i młodzieżą, uzyskanymi w trakcie badań diagnostycznych nastolatków w małych miastach w 1999 roku (patrz. Fatyga, B., *Młodość bez skrzydeł. Nastolatki w małym mieście*, Warszawa 2001).

¹² Z każdej średniej szkoły województwa podlaskiego mógł uczestniczyć w Studium tylko jeden nauczyciel.

¹³ Trzeba podkreślić, że takie wypowiedzi były tylko dwie i pochodziły od nauczycieli z największego miasta w województwie, czyli Białegostoku.

W jednej ze szkół na przykład nauczyciele rozdzielają między siebie kluczowe zadania: jedni zajmują się zagadnieniami negocjacji, inni komunikacji interpersonalnej i te osoby korzystają z materiałów pochodzących ze Studium Podyplomowego.

e) relacje pomiędzy nauczycielami uczestniczącymi w Studium

W wypadku moich rozmówców większa wymiana doświadczeń nastąpiła pomiędzy samymi uczestnikami Studium aniżeli pomiędzy nimi a nauczycielami z macierzystych szkół, którzy nie uczestniczyli w tych zajęciach. Potworzyły się grupki nieformalne, szczególnie wśród osób z tej samej grupy zajęciowej. Ponadto nastąpiło nawiązanie kontaktów i współpracy z nauczycielami, którzy razem dojeżdżali na zajęcia. Grupki nauczycieli spotykają się poza zajęciami w Studium i deklarują dalsze utrzymywanie kontaktów.

Zdaniem moich rozmówców pomysł stworzenia sieci nauczycieli uczących podstaw przedsiębiorczości jest bardzo dobry:

f) ocena wykładowców

Nauczyciele raczej unikali odpowiedzi o ocenę wykładowców na Studium Podyplomowym. Z jednej strony wynikało to z obiektywnej trudności w ogólnej, zbiorczej ocenie wszystkich prowadzących, a z drugiej strony wiązało się to zapewne z faktem, że wywiady przeprowadzane były w dzień egzaminów dyplomowych. Dlatego część uzyskanych odpowiedzi brzmiała: „Osoby prowadzące zajęcia były *dobre właściwie*” (wyw.5). Jeżeli już przyznawali oceny na skali, to były to piątki i szóstki. Moi rozmówcy deklarowali więc, że w większości wypadków prowadzący byli dobrze przygotowani merytorycznie i dydaktycznie do prowadzenia zajęć (choć część nauczycieli wyżej oceniała ich wiedzę niż umiejętności dydaktyczne).

W ocenie badanych osoby prowadzące bardzo chętnie odpowiadały na wszelkiego typu pytania i problemy.

„Każdy przekazywał namiary na siebie i zawsze można było skonsultować się, omówić jakiś temat czy po prostu prosić o pomoc” (wyw.5).

Inne nauczycielki też potwierdzały, że prowadzący zajęcia udzielali rad i chętnie kontaktowali się w razie konieczności z nauczycielami (na przykład pomagali przy pisaniu pracy dyplomowej przysyłając za pośrednictwem maila materiały).

g) adekwatność zdobytej na Studium wiedzy wobec realiów szkolnych

Na pytanie dotyczące dostosowania przekazywanej nauczycielom na Studium wiedzy do potrzeb uczniów nie było jednoznacznych odpowiedzi. Większość nauczycieli uchylała się od jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie wskazując jednocześnie na niemożliwość przewidzenia specyfiki uczniów, których się uczy:

„To zweryfikuje życie, myślę, że teraz to trochę za wcześnie na taką ocenę. Poza tym nauczyciel ma obowiązek dostosowania programu do możliwości psychofizycznych ucznia. I tutaj często trzeba ten program weryfikować dostosowując do poziomu grupy” (wyw.5).

Niektórzy nauczyciele przyznawali się, że na początku nie widzieli żadnej korelacji między tym, co robili w trakcie trwania Studium na kolejnych zajęciach a własnym cyklem metodycznym w szkole:

„Dopiero jak otrzymałam ten podręcznik „Ekonomia stosowana” to dopiero sobie uświadomiłam, że wszystkie te zajęcia były prowadzone pod ten podręcznik i w sumie jest to dobry pomysł, bo tak też można uczyć w szkole” (wyw.6).

2.3. Miniprzedsiębiorstwa w ocenie nauczycieli

a) ocena pomysłu

Pomimo iż około 130 nauczycieli brało udział w Studium, tylko kilku z nich zdecydowało się na prowadzenie miniprzedsiębiorstwa z uczniami we własnej szkole. Tych kilku nauczycieli wysoko oceniło sam pomysł zakładania w szkołach miniprzedsiębiorstw. Uważali, że jest to pożyteczna inicjatywa, która angażuje i stymuluje młodzież do pracy oraz realizacji własnych pomysłów, uczy ich pracy grupowej oraz kształtuje postawy prorynkowe. Ich zdaniem, aby pomysł miniprzedsiębiorstw mógł być wcielany w życie, niezbędne jest spełnienie dwóch warunków. Z jednej strony konieczna jest aktywna postawa młodzieży, a z drugiej strony sprzyjające warunki organizacyjne w środowisku szkolnym. Do tych warunków wewnątrzszkolnych zaliczyli pozytywny stosunek dyrekcji do projektu oraz możliwość prowadzenia miniprzedsiębiorstwa z uczniami młodszych klas, nie tylko klas czwartych, w których realizowany jest przedmiot podstawy przedsiębiorczości¹⁴.

W szkołach, w których powstały miniprzedsiębiorstwa, pomysł ten sprawdził się w tym sensie, że miniprzedsiębiorstwa działają tam nadal a nauczyciele deklarują kontynuację realizacji tego projektu w przyszłych latach (czyli po odejściu ze szkoły klas, które aktualnie prowadzą szkolne firmy) z uczniami z klas młodszych;

b) realizacja pomysłu

Rodzaj miniprzedsiębiorstw działających w poszczególnych szkołach zależy przede wszystkim od profilu danej placówki. W Zespole Szkół Gastronomicznych działa firma zajmująca się produkcją ciast, organizacją imprez okolicznościowych takich jak Wigilia czy bal karnawałowy, wydawaniem płyt muzycznych. W szkołach o profilu ekonomicznym uczniowie prowadzą sklepik szkolny, firmę o profilu produkcyjno-usługowym organizującą imprezy szkolne, produkującą dzienniczki praktyk uczniowskich. Taki charakter wymienionych tutaj miniprzedsiębiorstw wiąże się z koniecznością przeprowadzania przez uczniów szkół profilowanych praktyk zawodowych. Ukierunkowanie szkolnych firm na działalność adekwatną do profilu szkoły pozwala jednocześnie realizować obowiązek praktyk jak i własną inicjatywę pozaszkolną przez uczniów. Ponadto rodzaj miniprzedsiębiorstwa zależy bezpo-

¹⁴ Nauczyciele uczestniczący w Studium a nie prowadzący miniprzedsiębiorstwa, uzasadniali swój brak inicjatywy w tym zakresie niechęcią do przyjmowania na siebie dużego (ich zdaniem) obciążenia czasowego związanego z prowadzeniem miniprzedsiębiorstwa. Ponadto twierdzili, że z tego typu niedochodową dla nich aktywnością wiąże się spora odpowiedzialność wynikająca z konieczności prowadzenia księgowości i rozliczania w urzędzie skarbowym działalności gospodarczej.

średnio od pomysłu samych wykonawców, czyli uczniów i nauczyciela prowadzącego. Na przykład w jednej ze szkół firma zajmuje się produkcją i sprzedażą koszulek z różnego rodzaju napisami i emblematami oraz kubków z logo szkoły, w innej uczniowie produkują i sprzedają pamiątki z masy solnej, modeliny oraz gliny. Na koniec jedno z miniprzedsiębiorstw realizuje pomysł prowadzącej je nauczycielki, czyli zajmuje się realizacją usług bindowniczych na terenie szkoły.

Głównym obszarem działalności miniprzedsiębiorstw jest macierzysta szkoła. We wszystkich przypadkach uczniowie prowadzą działalność produkcyjno-usługową, której adresatem są inni uczniowie (prowadzenie sklepiku, usługi bindownicze, produkcja dzienniczek praktyk, koszulek i kubków, pamiątek, wypieków) oraz nauczyciele (organizacja imprez okolicznościowych dla grona pedagogicznego i ich rodzin (zabaw karnawałowych dla dzieci nauczycieli, wydawanie płyt muzycznych rozprowadzanych wśród uczniów i nauczycieli);

c) wpływ uczestnictwa w projekcie na przyszłą aktywność zawodową uczniów

Zdaniem większości badanych prowadzenie przez ich uczniów miniprzedsiębiorstw będzie miało znaczący wpływ na ich aktywność ekonomiczną w dorosłym życiu. Dzięki prowadzeniu tych małych firm uczniowie nabywają świadomości, jak wygląda działalność gospodarcza oraz zdobywają praktyczne umiejętności oraz doświadczenie z tym związane. Uczniowie zdobywają też ważne doświadczenie natury organizacyjnej, uczą się pracy zespołowej, podziału kompetencji i obowiązków, co umożliwi im w przyszłości efektywnie zarządzać własną firmą:

„Na początku ich praca była chaotyczna. Każdy chciał robić dosłownie wszystko. Teraz się już specjalizują i widać poprawę w sprawach organizacji i prowadzenia miniprzedsiębiorstwa. Uczniowie podzielili się obowiązkami zgodnie z umiejętnościami i zainteresowaniem” (wyw.4).

Zdaniem nauczycieli działająca w ramach miniprzedsiębiorstw młodzież ze względu na zdobyte doświadczenia i wiedzę stoi na „wygranej pozycji” na starcie na lokalnym rynku pracy w stosunku do swoich rówieśników, którzy takich doświadczeń i umiejętności nie mają. Ze względu na to, że działalność w miniprzedsiębiorstwach przynosi młodzieży satysfakcję i sukcesy (jedno z miniprzedsiębiorstw wygrało na przykład organizowany w szkole przetarg na organizację imprez) uczniowie są zmotywowani, aby w przyszłości otworzyć własne firmy. Ponadto jedna z nauczycielek na przykładzie prowadzenia sklepiku szkolnego pokazuje, że młodzież zainteresowana jest takimi działaniami jak prowadzenie dokumentacji oraz przeprowadzanie inwentaryzacji i że wiedzę tę już wykorzystuje pracując w sklepach.

Ponadto elementem kształtującym stosunek młodzieży do aktywności ekonomicznej w wypadku miniprzedsiębiorstw jest sposób ich prowadzenia. Zgodnie z zasadami tego projektu to uczniowie odpowiadają za jakość działania swojej wspólnej małej firmy, sami zawierają umowę i dzielą się między sobą kompetencjami. Wpływa to na ich efektywność a przez to zachęca uczniów do zakładania w przyszłości wła-

nych firm. Jedna z nauczycielek tak opisuje sposób funkcjonowania miniprzedsiębiorstwa we własnej szkole:

„To nasze miniprzedsiębiorstwo jest produkcyjno-usługowe. Tak sobie wymyśliliśmy, bo rynkiem zbytu jest nasza szkoła, więc to ograniczony rynek. My funkcjonujemy w ten sposób, że myślimy o produkcji, która mogłaby być sprzedawana przez cały okres działalności, dlatego badamy rynek i dostosowujemy produkty do bieżących potrzeb. Na przykład przed świętami robimy stroiki, jeżeli teraz będą walentynki to przygotowujemy coś odpowiedniego na tą okazję. Nasza produkcja po prostu musi być wieloprofilowa. Młodzież produkcję poprzedza oczywiście całościową akcją reklamową, równoległe idzie z tym opracowanie produktu i dokumentacja. W zasadzie to ta nasza działalność idzie akcjami, młodzież też nie może codziennie czegoś tam sprzedawać” (wyw.3).

Z powyższego cytatu wynika dążenie do profesjonalizmu i prawdziwie „biznesowego” podejścia w prowadzeniu miniprzedsiębiorstwa przez młodzież. Tego typu podejście zachęca do efektywnych zachowań rynkowych, uczy takich jego elementów jak terminowość, sposób prowadzenia dokumentacji, sposób organizacji pracy;

c) reakcje innych uczniów

W większości wypadków postawa innych, niezaangażowanych w projekt uczniów ewoluowała. Początkowe ich reakcje nauczyciele określali jako „nieufne” czy „mieszane”, ale pozytywny przykład, czyli pokazanie, że grupie aktywnej młodzieży udało się coś osiągnąć (przygotować płytę, sprzedać koszulki itd.), wywołało zainteresowanie. Niektórzy z czasem włączyli się w działania miniprzedsiębiorstwa w ich szkole:

„Inni uczniowie też dużo pomagają, na przykład już po założeniu miniprzedsiębiorstwa okazało się, że są w szkole uczniowie, którzy ładnie rysują i oni zaczęli nam pomagać w przygotowywaniu projektów” (wyw.5).

Są też przypadki, że pomimo zainteresowania innych uczniów nie jest możliwe włączenie ich w obręb miniprzedsiębiorstwa, gdyż utrudniałoby to jego funkcjonowanie, a w szkole brak jest innych nauczycieli chętnych do poprowadzenia tego typu inicjatywy:

„Oczywiście zainteresowanie innych uczniów jest, ale żeby miniprzedsiębiorstwo dobrze działało, nie może być organizacją wielką, bo nie jest wtedy rentowne. Ci zainteresowani uczniowie często chcą pomóc i nawet pomagają, ale nasza grupa 15 osób to jest liczba optymalna żeby coś robić” (wyw.6).

Inni uczniowie swoje zainteresowania ujawniali także w trakcie i po czerwcowych warsztatach prowadzonych przez Fundację Młodzieżowej Demokracji, w których uczestniczyli głównie uczniowie działający w ramach miniprzedsiębiorstw oraz uczniowie z klas, których wychowawcami są nauczyciele uczący podstaw przedsiębiorczości.

2.4. Ocena współpracy pomiędzy miniprzedsiębiorstwami a firmami

a) typ współpracujących firm

Aby realizować planowane działania miniprzedsiębiorstwa nawiązują współpracę z prywatnymi podmiotami gospodarczymi. W wypadku analizowanych miniprzedsiębiorstw współpraca ma miejsce z dwoma typami firm:

– lokalnymi

W większości wypadków były to właśnie firmy o lokalnym zasięgu. Miniprzedsiębiorstwa zajmujące się gastronomią współpracują z lokalnymi piekarniami, zakładami żywienia zbiorowego, grupy uczniów prowadzące sklepik współpracuje z lokalnymi hurtownikami. Ponadto miniprzedsiębiorstwa współpracują z firmami komputerowymi oraz bankami.

– ogólnopolskimi

Jedynym takim przykładem jest firma S, w której zaopatrują się uczennice prowadzące w ramach miniprzedsiębiorstwa sklepik szkolny.

b) sposoby pozyskania firm do współpracy

W wypadku szkół profilowanych z częścią firm szkoły współpracowały już wcześniej przy organizacji praktyk uczniowskich (piekarnie, sklepy, zakłady żywienia zbiorowego). Działający obecnie w ramach miniprzedsiębiorstwa sklepik funkcjonuje w szkole od lat i współpracuje z firmami (czyli w tym wypadku z dostawcami), które już wcześniej dostarczyły towar. Ponadto opiekujący się miniprzedsiębiorstwami nauczyciele wykorzystują prywatne kontakty, aby pozyskać firmy do współpracy (w wypadku na przykład firmy komputerowej, która wspiera działanie miniprzedsiębiorstwa zajmującego się bindowaniem). Uczniowie i nauczyciele starają się także pozyskać lokalnych partnerów komercyjnych poprzez składanie propozycji współpracy w wypadku konkretnych działań (na przykład przy przygotowywaniu balu karnawałowego miniprzedsiębiorstwo korzystało z konsultacji oraz szkoleń firmy gastronomicznej w dziedzinie nauki umiejętności kelnerskich i w analogiczny sposób poszukuje ewentualnych sponsorów tych wydarzeń):

„Młodzież stara się znajdować podmioty do współpracy bezpośrednio. Nie idzie na przykład do Urzędu Pracy i przez ewidencje szuka firm z danego działu, ale bezpośrednio ich szuka, samodzielnie” (wyw.3).

c) motywacja firm

Firm, które zdecydowały się na współpracę, jest niewiele. Zdaniem nauczycieli do tej współpracy skłoniło firmy kilka powodów. Po pierwsze (szczególnie w mniejszych miejscowościach), dzięki wcześniejszej współpracy na poziomie praktyk zawodowych, szkoły czy konkretni nauczyciele byli już rozpoznawani:

„Znam dużo osób, bo przecież załatwiałam praktyki i jak się zwróciłam do banku czy firmy to zawsze pomagali, bo moja miejscowość jest mała i tam wszyscy się znają” (wyw.2).

Z powyższym powodem łączy się następny, czyli to, że wśród współpracujących firm są i takie, z których właścicielami czy personelem nauczyciele bądź uczniowie mają rodzinne bądź towarzyskie kontakty (mogą to być na przykład rodzice, którzy sami prowadzą działalność gospodarczą i oferują pomoc miniprzedsiębiorstwu w postaci bezpłatnego serwisu sprzętu biurowego, darmowych dostaw bądź transportu – por.wyw.1, 2, 5).

Zdaniem nauczycieli firmy do współpracy z miniprzedsiębiorstwami motywuje możliwość promocji własnej marki dzięki wspieraniu projektów uczniowskich. Ponadto ta współpraca stwarza dla nich możliwość zyskania w przyszłości młodego pracownika, który zna już firmę, ma o niej dobrą opinię i posiada adekwatne doświadczenie zdobyte właśnie w trakcie tej współpracy:

„Jesteśmy później, że tak powiem „agencją reklamową” tej firmy, która nam pomaga. Zawsze, gdy chwalimy się naszą działalnością na szerszym forum, to ich wymieniamy, to test dla nich na pewno reklama i oni o tym wiedzą” (wyw.3).

Niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym na demotywowującym prywatnych przedsiębiorców do współpracy z projektami uczniowskimi są przewidywane koszty finansowe i czasowe oraz przeświadczenie o nierentowności tego typu działań dla samych firm. Tego typu obawy demotywiają potencjalnych, komercyjnych współpracowników szkolnych miniprzedsiębiorstw:

„Zainteresowanie nami przez firmy na naszym terenie to nawet i jest, ale jeżeli chodzi już o samą współpracę, to jeżeli dajmy na to firma jest mała, to często po prostu jej nie stać na to, żeby nas wesprzeć materialnie, wtedy często że tak powiem, wspiera nas duchowo. Po prostu nie chcą współpracować, bo ich na to nie stać” (wyw.6).

Rozmówczynie określając motywację firm do współpracy wskazują jako czynnik zniechęcający wyobrażenie o roszczeniowym podejściu szkół do ewentualnej współpracy:

„Jak mówiłam, firmy do współpracy to pozyskuję dzięki prywatnym znajomościom. A inne firmy, do których zwracaliśmy się, to wydaje mi się, że zniechęcało takie poczucie ciągnięcia się, tego, że coś szkoła będzie od nich chciała, oczywiście za darmo. Jak się do nich na początku przychodziło to padało pytanie: Co wy znowu ode mnie chcecie?” (wyw. 1).

Ponadto firmy zniechęca do współpracy fakt, że dane miniprzedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku krótko i że przewidywany czas jego funkcjonowania to rok szkolny (po którym prowadzący ten projekt uczniowie klas maturalnych odchodzą ze szkoły).

d) charakter współpracy

W sytuacji gdy udało się już pozyskać firmy do współpracy, wspólna działalność sprowadzała się do następujących elementów:

– szkolenia uczniów

Firmy kooperujące oferują miniprzedsiębiorstwu naukę konkretnych umiejętności (na przykład wspomniane wyżej organizowanie przez białostocką firmę gastronomiczną bezpłatnego szkolenia dotyczącego umiejętności kelnerskich i barmańskich dla uczniów jednego z miniprzedsiębiorstw zajmującego się organizacją imprez). Ponadto firmy uczą współpracujące miniprzedsiębiorstwa podstaw księgowości, sposobów rozliczania się przed Urzędem Skarbowym, co cieszy się dużym zainteresowaniem uczniów.

– pomocy finansowej (sponsorowania)

Powszechną praktyką w wypadku firm współpracujących jest wspieranie finansowe miniprzedsiębiorstw – po tego typu pomoc też głównie zwracają się miniprzedsiębiorstwa do firm prywatnych (na przykład sponsorowanie nagród na loterii i na konkursach organizowanych przez miniprzedsiębiorstwa). Ponadto firmy przekazują uczniowskim projektom materiały produkcyjne odpowiednio do profilu miniprzedsiębiorstwa, czyli produkty do pieczenia, do produkcji pamiątek i koszulek. Często też pomoc polega na umożliwieniu zakupu tańszych produktów, materiałów.

– pomocy przy prowadzeniu księgowości

Duża część miniprzedsiębiorstw zwraca się do firm prywatnych (jeżeli na przykład firmy są gotowe na współpracę, ale nie są w stanie zapewnić wsparcia finansowego) o pomoc w przygotowywaniu rozliczeń finansowych, pisaniu raportów, a także w prowadzeniu księgowości.

– udostępniania pomieszczeń i sprzętu przez firmy

W wypadku miniprzedsiębiorstwa zajmującego się produkcją ciastek firma współpracująca udostępnia nieodpłatnie własne pomieszczenia oraz zaplecze, aby uczniowie mogli wykonać własne wypieki.

– serwisowania sprzętu i usług transportowych

Kooperujące firmy zajmują się naprawą sprzętu komputerowego należącego do szkół, a z którego korzysta młodzież prowadząca miniprzedsiębiorstwa. Ponadto firmy w razie potrzeby użyczają darmowego transportu.

e) sposoby pozyskiwania firm

Wszyscy prowadzący miniprzedsiębiorstwa spotkali się z odmowami współpracy ze strony różnych firm, które starano się pozyskać do wspólnego działania. Firmy swoją odmowę uzasadniały brakiem czasu i środków finansowych.

Zdaniem nauczycieli najlepszym sposobem zachęcenia firm do przyszłej współpracy jest pokazanie im efektywności miniprzedsiębiorstw, tego, że mogą być partne-

rem dla firm poprzez promocje danych firm w środowisku lokalnym. Ponadto firmy należy zachęcać do współpracy, pokazując, że jest to najlepsza droga do przygotowania przyszłego kompetentnego i zmotywowanego pracownika, jakim może stać się uczeń – uczestnik miniprzedsiębiorstwa. Zdaniem nauczycieli prywatnym firmę trzeba pokazać, iż miniprzedsiębiorstwa nie oczekują od nich tylko pieniędzy, ale przede wszystkim pomocy merytorycznej:

„Żeby firmy się nie bały, że my chcemy tylko wyciągać od nich pieniądze to trzeba pokazać, że nie chodzi tylko o finanse tylko na przykład o radę. Wtedy jest inaczej, firma patrzy na nas inaczej i bardziej jest chętna do współpracy” (wyw.2).

Aby zachęcić firmy do współpracy, należy zdaniem badanych dotrzeć do nich z informacją o samym pomysle miniprzedsiębiorstwa oraz sposobie jego realizacji na danym terenie. Cel ten osiągnąć można pozyskując do współpracy lokalne media, które opisywać będą uczniowskie inicjatywy. Nauczyciele oceniają, że aktualnie niewielka liczba firm wie o miniprzedsiębiorstwach, co utrudnia nawiązywanie współpracy.

f) partner idealny

Generalnie większość nauczycieli uważa, iż najlepszymi partnerami przy realizacji projektu miniprzedsiębiorstw są lokalne podmioty gospodarcze zarządzane przez polskich właścicieli. Ich zdaniem z firmami lokalnymi kontakt jest ułatwiony, ze względu na fizyczną bliskość. Ponadto firmy lokalne znają miejscowy kontekst (miejscową rzeczywistość gospodarczą). Dzięki współpracy z miejscowymi przedsiębiorcami młodzież uczy się jak w lokalnych warunkach działają firmy w określonej branży produkcyjno-usługowej. Tylko jedna rozmówczyni wskazała na firmy zagraniczne jako na najlepszy typ partnera przy prowadzeniu miniprzedsiębiorstwa:

„Szybciej zagraniczne firmy do takiej współpracy byłyby najlepsze, bo oni do takiej współpracy są już dobrze przygotowani. U nas to się dopiero zaczyna i każdy się boi żeby od niego za dużo nie chcieć, żeby nie prosić o sponsoring, bo jest bieda” (wyw.2).

Jak widać, jej zdaniem, trudna sytuacja ekonomiczna w regionie powoduje, że firmy lokalne zajmują się głównie próbami utrzymania się na rynku i nie są chętne na rozdysponowywanie własnych środków na tego typu projekty jak miniprzedsiębiorstwa. Firmy zagraniczne oprócz odpowiednich środków posiadają doświadczenie przy tego typu projektach i zdają sobie sprawę z korzyści, jakie mogą dla nich wynikać z tego rodzaju współpracy.

g) ocena współpracy

Efektami współpracy pomiędzy firmami a szkołami są wytwory materialne i niematerialne. Wytworami materialnymi są, między innymi (w wypadku poszczególnych grup uczniowskich): zrealizowane imprezy okolicznościowe, wydrukowane dzienniczki praktyk uczniowskich, wyprodukowane koszulki, kubki, płyty. Niematerialne efekty to wiedza i umiejętności uzyskane w trakcie tej współpracy. Na efekty tej współpracy można patrzeć z dwóch punktów widzenia:

– z perspektywy szkoły

Wszyscy nauczyciele wysoko ocenili efekty współpracy z przedsiębiorcami. Ich zdaniem uczniowie bardzo wiele skorzystali z tej kooperacji, obok namacalnych korzyści, czyli zrealizowania odpowiednich projektów, uczniowie zdobyli nowe dla nich doświadczenia rynkowe. Dzięki współpracy z „prawdziwymi” firmami młodzież w praktyce uczyła się sposobów nawiązywania kontaktów i komunikacji z biznesowymi partnerami, metod pozyskiwania środków, sposobów wywiązywania się z ustaleń. O tyle te umiejętności są dla uczniów wartościowe, że były natychmiast weryfikowane i sprawdzane w realnych sytuacjach:

„Wysoko oceniam sam ten kontakt uczniów z przedsiębiorcami. Był on dla młodzieży o tyle ważny, że w praktyce sprowadzał się do tego, że mogli oni sami pójść i porozmawiać, a im dużo łatwiej jest samemu rozmawiać i coś tam załatwiać, niż przez nauczyciela. Poza tym uczniowie musieli nauczyć się jak się mają zachować po wejściu do obcego budynku, co mają wtedy zrobić, jak zaprezentować się” (wyw.2).

Nauczyciele wskazywali na ważny z perspektywy uczniów efekt współpracy z firmami w tym projekcie. Otóż dzięki tej współpracy uczniowie nie tylko nabywali nowych wiadomości i wytwarzali konkretne produkty, ale także budowali własny, pozytywny wizerunek osoby przedsiębiorczej i odpowiedzialnej. Tak to ujmując jedna z rozmówczyń:

„Dzięki tej pracy z firmami uczeń nie czuje się jak uczeń tylko jak dorosły człowiek. To jest moim zdaniem najbardziej dla nich motywujące. Ja jestem oczywiście opiekunem miniprzedsiębiorstwa, ale jeżeli oni coś załatwiają, to wchodzi do współpracy z firmami jako właściciele czy przedstawiciele naszego przedsiębiorstwa i mają obowiązek działać na jego korzyść” (wyw.3).

Dodatkową korzyścią płynącą ze współpracy z firmami i z samego prowadzenia miniprzedsiębiorstwa dla uczniów jest uzyskiwanie przez nich specyficznej, „nie-szkolnej” wiedzy i „nieksiążkowych” doświadczeń, które z powodzeniem wykorzystują podczas na przykład olimpiad czy konkursów często niezwiązanych nawet z przedsiębiorczością.

– z perspektywy firm

Zdaniem moich rozmówców współpraca ze szkołami przyniosła określonym firmom następujące korzyści. Po pierwsze, firmy dzięki tej współpracy są promowane przez miniprzedsiębiorstwa jako firmy przyjazne szkole. Po drugie, firmy zdobywają dobrze przeszkolonych, silnie zmotywowanych, znających daną firmę potencjalnych młodych pracowników.

2.5. Inne sposoby promowania przedsiębiorczości w szkołach

Nauczyciele pytani o inne niż sam przedmiot podstawy przedsiębiorczości oraz projekt miniprzedsiębiorstw sposoby promocji przedsiębiorczości w szkołach średnich województwa podlaskiego wskazywali różne rozwiązania.

W części wypadków stwierdzano, że takiej promocji w ogóle nie ma i że zadanie rozpowszechniania postawy prorynkowej w danej szkole ogranicza się do aktywności mojego rozmówcy.

Pozostali nauczyciele jako inne sposoby promocji przedsiębiorczości wymieniają działalność w szkole różnego rodzaju kół zainteresowań (szczególnie kół rachunkowości) oraz organizację różnego rodzaju imprez na terenie szkoły (targów albo dni ekonomisty, gdzie młodzież prezentuje własne pomysły i realizowane projekty). Ponadto młodzież działająca w kołach zainteresowań (na przykład w jednej ze szkół jest koło poświęcone giełdzie) uczestniczy w konkursach i rywalizuje z innymi szkołami, co kształtuje jej aktywność.

W przypadku jednej ze szkół (o profilu ekonomicznym) inicjatorem i organizatorem targów i dni szkolnych jest grono nauczycielskie skupione w ramach komisji przedmiotów zawodowych. W innej ze szkół zaangażowanymi w promowanie przedsiębiorczości są zewnątrz wobec szkoły jednostki, czyli Urząd Miasta i miejscowe banki.

Wszyscy nauczyciele deklarowali chęć kontynuacji projektu miniprzedsiębiorstw w przyszłym roku szkolnym pomimo zakończenia programu Phare. Potwierdzeniem tej gotowości jest fakt, że część nauczycieli prowadzi tego typu działalność w szkole już od kilku lat. W większości wypadków kontynuacja ma polegać na prowadzeniu podobnej aktywności gospodarczej jak z obecnymi grupami, ewentualnie na poszerzeniu asortymentu produktów i usług. Nauczyciele oceniają aktualne działania za udane i kontynuację miniprzedsiębiorstw uzależniają jedynie od zainteresowania młodszych roczników uczniów w ich szkole tym pomysłem.

2.6. Ocena organizatorów

Podobnie jak wysoko oceniano prowadzących zajęcia, także wysoko oceniano organizatorów całego programu Studium.

Wszelkie pojawiające się problemy natury organizacyjnej (zmiany terminów, nieobecność prowadzącego na zajęciach, zmiany w siatce zajęć, brak dostatecznej ilości materiałów na zajęcia) były w oczach moich rozmówców sprawnie rozwiązywane:

„Proszę Pana, nas tu zaczynało chyba ze 140 osób, nie narodził się chyba nikt, któryby bez problemów takim tłumem pokierował. Może niektórzy mieli jakieś problemy, ja nie. I tak obserwując z boku widziałam duże zainteresowanie ze strony organizatorów, żeby zawsze wszystko było, gdy trzeba było zrobić dodatkowe ksero, albo pośredniczyć w kontakcie gdzieś dalej to zawsze była duża życzliwość i ja ich bardzo pozytywnie oceniam” (wyw.5).

Wszyscy nauczyciele potwierdzali, że w wypadku nieobecności kogoś z uczestników Studium na jakichś zajęciach organizatorzy zawsze dostarczali mu brakujących materiałów.

Organizatorzy w ocenie nauczycieli nie byli obojętni na zgłaszane problemy, starali się je na bieżąco rozwiązywać. Tak to ujęła jedna z nauczycielek:

„Jeżeli coś trzeba było, to zawsze było zrobione. Pod tym względem naprawdę nie ma co narzekać. Organizatorzy odpowiednio reagowali na wszelkie problemy” (wyw.6).

3. Miniprzedsiębiorstwa w oczach uczniów

3.1. Plany młodzieży na przyszłość

W projekcie miniprzedsiębiorstw uczestniczy od kilku do kilkunastu uczniów szkół średnich w kilku miastach województwa podlaskiego. Według danych Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości w roku szkolnym 2003/2004 miniprzedsiębiorstwa działają zaledwie w sześciu szkołach (łącznie osiem miniprzedsiębiorstw) tego województwa. Pytani w trakcie grupowego wywiadu o swoje plany na przyszłość po skończeniu obecnej szkoły młodzi ludzie deklarowali z jednej strony chęć kontynuacji nauki na studiach, a z drugiej strony gotowość rozpoczęcia pracy (przed rozpoczęciem pracy chcieliby jednak ukończyć kursy przygotowawcze). W wypadku uczniów klas piątych Zespołu Szkół Przemysłu Spożywczego planowany przez nich kierunek studiów pokrywał się z profilem szkoły średniej (dietetyka, technologia żywienia). Trudniejsze do zdefiniowania są plany uczennic Liceum Profilowanego, gdyż są to uczennice klas drugich, którym trudno było sprecyzować w tym momencie plany na przyszłość. Ewentualne, wymieniane przez nie oczekiwane scenariusze na przyszłość wiązałyby się z podjęciem studiów (dziennikarstwa, anglistyki, geografii) bądź z ukończeniem bliżej nieokreślonych kursów i rozpoczęciem pracy. Jak widać, uczniowie myślą już o podjęciu pracy, szczególnie kończący w tym roku szkołę uczniowie z Białegostoku. Uczennice klas drugich natomiast przyszłą aktywność zawodową traktują raczej jako odległą wizję.

Pytani o zawody, w których chcieliby pracować, wymieniali: technologów żywienia, pracowników restauracji i barów, kosmetyczki, fryzjerki, nauczycieli, pilotów wycieczek. Natomiast działy gospodarki bądź branże, w których chcieliby pracować, wiążą się z tymi zawodami (odpowiednio: gastronomia, turystyka, szkolnictwo, dział usług).

a) własna firma

Część uczniów potwierdziła chęć założenia własnej firmy po zakończeniu szkoły. Niektórzy planują założenie firm o profilu gastronomicznym (prowadzących punkty gastronomiczne, czyli restauracje oraz puby), zakładów fryzjerskich, zakładów kosmetycznych, biur podróży.

b) różnice między własną firmą a pracą „u kogoś”

Zdaniem moich rozmówców zasadnicza różnica pomiędzy pracą we własnej firmie a pracą w cudzej firmie bądź w jakimś zakładzie leży w zakresie odpowiedzialności. Uczniowie podkreślali, że we własnej firmie trzeba dbać o wszystko samemu,

„trzeba wszystko załatwić, wszystkiego dopilnować”, natomiast pracując w zakładzie pracy bądź w cudzej firmie ta odpowiedzialność i konieczność ciągłego dozoru ściągnięta jest z barków pracowników:

„Jak się prowadzi własny interes to człowiek 24 godziny na dobę musi myśleć o tym co się dzieje w firmie, ciągle coś planować, coś robić. Ma bardzo dużo obowiązków. To nie jest tak, że może się oderwać, on nie może po prostu tak przestać. To jest duże obciążenie też psychiczne” (wyw.7).

Tak uczniowie definiują minusy prowadzenia własnej firmy. Wskazywane przez nich korzyści płynące z posiadania własnego interesu to: wyższe zarobki uzależnione wyłącznie od własnej pracy, samodzielność w podejmowaniu decyzji, możliwość realizacji własnych pomysłów i brak zewnętrznej instancji kontrolującej („nikt nie stoi ci nad głową i nie rozkazuje”) oraz bezpośredni wpływ na własną, aktualną i przyszłą sytuację materialną. Ponadto ich zdaniem osoby prowadzące własną firmę zdobywają duże doświadczenie w krótkim czasie oraz są bardziej zmotywowane i mają lepszy stosunek do wykonywanych zadań. W opozycji do własnej działalności stoi praca w zakładzie bądź w cudzej firmie. Tego typu pracownik jest gorzej zmotywowany, gdyż nie zarabia tyle, co mógłby zarobić prowadząc własny interes („Jak masz swój interes, to się bardziej starasz, bo to dla siebie pracujesz” – wyw.8). Z układu pracownik–pracodawca wynikają jednak także korzyści dla pracownika. To głównie mniejsza odpowiedzialność i co za tym idzie mniejszy stres, stałe zarobki

i unormowany czas pracy:

„Gdy pracuje się u kogoś to na pracę poświęca się osiem godzin a potem do domu, a u siebie ciągle musisz coś robić i nikt nie płaci ci nadliczbowych godzin” (wyw.7).

c) zarządzanie własną firmą

Zdaniem uczniów zarządzanie własną firmą w dużej mierze polega na „biurokratycznej” i „papierkowej” pracy. Prowadząc własną firmę jest się pracodawcą, który musi dbać o dobry wizerunek firmy oraz o pracowników, których trzeba wcześniej zatrudnić. Zanim jednak to nastąpi, właściciel firmy musi dokonać analizy rynku, na którym chce funkcjonować, zbadać zapotrzebowanie konsumentów oraz możliwości konkurencji. Następnie należy znaleźć miejsca zbytu, przygotować produkt, który zanim zostanie wprowadzony na rynek, musi być promowany. We wszystkich tych fazach należy prowadzić dokumentację:

„Żeby dobrze prowadzić firmę i żeby miało się z tego pieniądze, to trzeba wszystko jak najlepiej zaplanować i spełniać wszystkie kryteria takie jak: porządnie przygotowana dokumentacja, badanie rynku, zdobywanie kredytów z banku, zbadanie konkurencji, dobra reklama i dobre kierowanie pracownikami” (wyw.8).

Jak widać, uczniowie prowadzący miniprzedsiębiorstwa mają dużą świadomość obowiązków spoczywających na osobie odpowiedzialnej za zarządzanie firmą, wiedza, jakie zasady muszą być spełnione, aby firma mogła zaistnieć na rynku.

3.2. Ocena działania miniprzedsiębiorstw

a) zakres działań

Młodzieżowe miniprzedsiębiorstwo „Praktyk” prowadzone przez uczniów i uczennice z Zespołu Szkół Przemysłu Spożywczego zajmuje się produkcją i rozprowadzaniem na terenie szkoły dzienniczek praktyk zawodowych (ze względu na fakt, że jest to szkoła zawodowa, wszyscy uczniowie zobligowani są do ukończenia praktyk, do których konieczny jest między innymi dzienniczek. Dyrekcja zdecydowała, że zalecanym typem dzienniczek są właśnie te przygotowywane przez „Praktyka”). To miniprzedsiębiorstwo wydało też płytę z nagraniami kolędowymi w wykonaniu nauczycieli ze szkoły. W zakres działań wchodzi także przygotowywanie imprez okolicznościowych (wigilii dla nauczycieli, balu karnawałowego dla dzieci nauczycieli, walentynki dla uczniów) oraz loterii fantowych. Oprócz organizacji tych imprez uczniowie własnoręcznie przygotowują jedzenie i obsługują te imprezy.

Uczennice z Liceum Profilowanego prowadzą sklepik szkolny, który działa od lat, a ostatnio w ramach projektu miniprzedsiębiorstwa. Uczennice zajmują się sprzedażą produktów spożywczych i przyborów szkolnych na terenie szkoły. Ponadto zajmują się obsługą i zaopatrzeniem imprez szkolnych takich jak dyskoteki.

b) charakter miniprzedsiębiorstwa

Oba miniprzedsiębiorstwa zorganizowane są na zasadzie kół zainteresowań działających przy szkołach. W „Praktyku” działa 15 uczniów (chłopcy i dziewczęta), pracę młodzieży koordynują dwie nauczycielki prowadzące zajęcia z podstaw przedsiębiorczości (jedna z nich ukończyła Studium „Promowanie postaw przedsiębiorczości w szkołach średnich województwa podlaskiego”). Sklepik szkolny w Liceum Profilowanym prowadzi grupa 10 dziewcząt, którymi kieruje nauczycielka również prowadząca zajęcia z podstaw przedsiębiorczości i będąca absolwentką Studium Podyplomowego.

„Praktyk” działa na zasadzie realizacji pojedynczych, jednorazowych projektów, których odbiorcą jest społeczność szkolna. W planie jest kontynuowanie jako corocznego, cyklicznego przedsięwzięcia produkcja dzienniczek praktyk uczniowskich. Natomiast sklepik szkolny jest działalnością ciągłą, realizowaną przez cały rok szkolny pod opieką nauczycielki od 1997 roku. Co roku wdrażana jest przez nauczycielkę prowadzącą grupa osób z młodszych klas. Sklepik jest czynny codziennie w dni nauki szkolnej podczas przerw.

W przypadku „Praktyka” mamy do czynienia z wyraźnie zarysowanym podziałem kompetencji. Uczniowie wybrali spośród siebie pięć osób (dyrektorów) odpowiedzialnych za poszczególne elementy projektu. Są to dyrektorzy ds. marketingu, ds. produkcji (dwóch), ds. finansowych, ds. administracyjnych. Podział tych funkcji wynikał z umiejętności i zainteresowań samej młodzieży (na przykład dyrektor ds. finansowych wybiera się na studia ekonomiczne, a jego mama jest księgową, która pomaga czasami w pracach miniprzedsiębiorstwa). Decyzje podejmowane są jednak wspólnie na cotygodniowych spotkaniach pozalekcyjnych. Zarówno sami uczniowie, jak i nauczycielki opiekujące się projektem podkreślali dużą samodzielność

i autonomii decyzji uczniów w odniesieniu do wszystkich obszarów funkcjonowania miniprzedsiębiorstwa.

W przypadku sklepiku szkolnego sytuacja wygląda nieco inaczej. Jest to aktywność, która już od lat wpisana jest w ramy funkcjonowania szkoły. Główną osobą podejmującą decyzje i kontrolującą pracę osób zaangażowanych w prowadzenie sklepiku jest opiekująca się nim nauczycielka. Specjalizacja zadań raczej nie występuje, wszystkie dziewczęta biorą w podobny sposób udział w pracach sklepiku czyli zajmują się na przerwach i podczas imprez szkolnych sprzedażą towarów. Wspecjalizowane funkcje zarezerwowane są dla dwóch osób: dla jednej zajmującej się rozliczeniami (prowadzenie książki przychodów i rozchodów, prowadzenie ewidencji zakupów i ewidencji sprzedaży) i dla drugiej odpowiedzialnej za kontaktowanie się z dostawcami. Decyzje głównie podejmowane są przez nauczycielkę prowadzącą.

c) miniprzedsiębiorstwo a firmy

Zdaniem uczniów istnieje duże podobieństwo pomiędzy działalnością miniprzedsiębiorstwa a pracą „prawdziwej” firmy. Zbieżność ta polega na takich samych celach, jakie stawiają sobie komercyjne firmy i miniprzedsiębiorstwa, czyli osiągnięciem zysków. Ponadto w oczach uczniów ich miniprzedsiębiorstwa podobnie jak inne firmy muszą funkcjonować na ściśle określonym rynku i walczyć o jego utrzymanie (w przypadku tych projektów rynkiem jest teren szkoły). Według uczniów podobieństwo leży też w sposobie docierania do klientów, tworzeniu strategii marketingowych i metodach rozliczania się:

„Właściwie to pracujemy bardzo podobnie do zwykłej firmy. Na przykład ja jestem odpowiedzialny za sprawy finansowe i muszę przygotowywać raporty i rozliczenia tak jak byśmy byli normalną firmą. Nikt nam nie pomaga i też jak inni musimy szukać sponsorów, robić akcje promocyjne, docierać do naszych klientów” (wyw.8).

Podobnie jak w „normalnej” firmie współwłaściciele miniprzedsiębiorstwa, czyli uczniowie odpowiadają za efekty działań, a przede wszystkim za finanse. Uczennice prowadzące sklepik szkolny skarżyły się na przykład na dużą odpowiedzialność i stres związany z prowadzeniem tego typu działalności gospodarczej.

W opinii uczniów różnica pomiędzy działalnością miniprzedsiębiorstwa a funkcjonowaniem „prawdziwej” firmy polega głównie na skali działalności (w przypadku projektu młodzieżowego ta działalność ograniczona jest do obszaru szkoły), dalej w możliwościach finansowych, jakie mają zarówno firmy, jak i miniprzedsiębiorstwa – zdaniem uczniów można by rozwinąć szerszą działalność, wprowadzić szerszy asortyment usług gdyby były większe nakłady. Z powyższym wiążą się osiągnięte zyski – w wypadku firm zyski są nieporównanie większe, gdyż są pochodną zainwestowanych środków.

d) ocena pomysłu miniprzedsiębiorstw

Zdaniem wszystkich zaangażowanych w projekt młodzieżowych miniprzedsiębiorstw jest to bardzo dobry i wart propagowania pomysł. Zdaniem badanych uczniów pomysł ten jak najbardziej sprawdził się w ich szkole, czego przykładem jest właśnie ich działalność.

e) przydatność umiejętności i wiedzy zdobytych w miniprzedsiębiorstwach

W opinii uczniów zdobyte w trakcie działania w miniprzedsiębiorstwie umiejętności i doświadczenia będą miały pozytywny wpływ na rezultat poszukiwania przez nich pracy w przyszłości. Przede wszystkim będą mieli udokumentowaną poprzez zaświadczenie aktywność w miniprzedsiębiorstwie, dzięki czemu ich zdaniem będą mieli przewagę nad swoimi rówieśnikami na lokalnym rynku pracy. Ponadto będą posiadać już bardzo konkretne umiejętności związane z prowadzeniem rachunkowości:

„Wszystkie będziemy mogli wpisać sobie do CV to, że prowadziłyśmy sklepik szkolny, a na to na pewno przyszły pracodawca zwróci uwagę, szczególnie jakbyśmy chciały pracować w handlu (...) Uczymy się też prowadzić księgę przychodów i rozchodów, wszystkie faktury, to też pewnie się przyda” (wyw.7).

Dzięki działalności w miniprzedsiębiorstwach uczniowie poznają lokalny rynek pracy, zapoznają się z jego regułami. Poszukując sponsorów poznają ważnych aktorów na tym rynku i uczą się strategii kontaktów z nimi.

f) plany związane z miejscem pracy

Zdania co do przyszłego miejsca pracy i życia są podzielone. Mniej więcej połowa po skończeniu szkoły chce wyjechać za granicę (do Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych). W ich wypadku mają to być kilkuletnie wjazdy zarobkowe, które pozwolą im zdobyć kapitał na rozpoczęcie własnego interesu po powrocie do Białostockiego. Część z deklarujących chęć rozpoczęcia studiów chce wyjechać do Warszawy, gdzie oprócz nauki chcą pracować. Osoby, które planują zostać na miejscu, myślą o podjęciu pracy, ewentualnym studiowaniu (w trybie zaocznym, żeby nie kolidowało to z pracą zarobkową).

g) reakcja kolegów

W przypadku „Praktyka” reakcje kolegów i koleżanek niezaangażowanych osób w działania miniprzedsiębiorstwa zmieniały się. Młodzież podkreślała, że na początku ich koledzy i koleżanki dziwili się, robili sobie nawet żarty z ich zaangażowania w projekt. Z czasem, kiedy okazało się, że różne działania odnoszą sukces i są zauważalne na forum szkoły, to inni uczniowie zaczęli się interesować, a nawet wyrażać chęć uczestnictwa w pracach miniprzedsiębiorstwa:

„Jak zaczynaliśmy to koledzy nabijali się z nas, że my niby jesteśmy tacy zainteresowani i lubimy siedzieć po lekcjach w szkole. Ale jak zrobiliśmy płytę, zorganizowaliśmy kilka imprez to inni przychodzili do nas pytać, co dalej, co jeszcze zrobimy” (wyw.8).

Inaczej wyglądała reakcja kolegów i koleżanek dziewcząt prowadzących sklepik szkolny. W związku z tym, że dla innych uczniów sklepik istniał „od zawsze” i jest dla nich naturalnym elementem krajobrazu szkolnego, reagowali mniejszym zdziwieniem na pracę dziewcząt w tym sklepiku.

h) reakcja rodziców

Aby zawiązać miniprzedsiębiorstwo, konieczny był kapitał wyjściowy i każdy z założycieli musiał wnieść pewną sumę, niezbędna była aprobatą rodziców. Uczniowie deklarują, że przynajmniej ich rodzice od początku byli przychylni ich udziałowi w tym projekcie (bez tego nie wyłożyliby swoich pieniędzy przy zakładaniu miniprzedsiębiorstwa oraz nie udzielili zgody na uczestnictwo niepełnoletniego dziecka w tym projekcie). Niektórzy rodzice wręcz włączyli się w działalność miniprzedsiębiorstwa pomagając przy transporcie, zakupie tańszych produktów, udzielając pomocy merytorycznej w przypadku rozliczeń.

i) działalność w miniprzedsiębiorstwie a plany na przyszłość

Część osób chcących założyć firmę podjęła tę decyzję w wyniku zaangażowania się w projekt. Widząc sukcesy własnego miniprzedsiębiorstwa uważają, że z tym doświadczeniem mogą założyć firmę po zakończeniu szkoły.

Dla niektórych osób, które wcześniej planowały założyć własną firmę, osobisty udział w projekcie okazał się zniechęcający:

„Jak zobaczyliśmy co nas czeka w przyszłości, jakbyśmy chciały mieć własny interes, ile to jest papierkowej roboty, czasu i stresu, to mi na przykład odebrało to ochotę zakładania firmy. Taka firma to jest naprawdę skomplikowana sprawa” (wyw.7).

To ciekawy głos pokazujący, że osobiste doświadczenie związane z prowadzeniem miniprzedsiębiorstwa, czyli poznanie mechanizmów, za pomocą których działają inicjatywy komercyjne, uświadomienie sobie tych prawideł, zakresu odpowiedzialności i ryzyka związanego z prowadzeniem własnej firmy może wyrzucić efekt odstraszenia przyszłych, młodych przedsiębiorców.

3.3. Ocena współpracy pomiędzy miniprzedsiębiorstwami a firmami

a) rodzaj firm

Sklepik szkolny współpracuje z lokalnymi hurtownikami, piekarniami. Firmy te dostarczają sprzedawany w sklepiku towar. Są to firmy miejscowe. Z firm o szerszym zasięgu sklepik współpracuje z przedstawicielami międzynarodowego koncernu C. oraz z przedstawicielami koncernu żywnościowego S. Wszystkie te firmy są dostawcami produktów sprzedawanych w sklepiku.

Miniprzedsiębiorstwo „Praktyk” współpracuje wyłącznie z lokalnymi firmami. Są to firmy z branży spożywczej, czyli cukiernie i piekarnie oraz zakłady żywienia zbiorowego. Współpraca polega na przekazywaniu przez te firmy półproduktów miniprzedsiębiorstwu oraz na szkoleniu uczniów w zakresie umiejętności kelnerskich i barmańskich. Ponadto miniprzedsiębiorstwo nawiązało współpracę z bankiem, gdzie uczniowie przechodzą szkolenie dotyczące podstaw księgowości.

b) sposoby pozyskiwania firm

W przypadku sklepiku szkolnego współpracujące firmy zostały „odziedziczone” po poprzedniej grupie prowadzącej sklepik. Firmy te współpracują już z tym sklepikiem od kilku lat.

W przypadku miniprzedsiębiorstwa działającego w Zespole Szkół Przemysłu Spożywczego z częścią firm z tej branży współpracowała szkoła już wcześniej przy organizacji praktyk uczniowskich. Natomiast bank zgodził się na współpracę po wizycie przedstawicieli miniprzedsiębiorstwa wraz z nauczycielką w siedzibie banku i przedstawieniu swojej prośby dotyczącej możliwości pomocy przy rozliczeniach.

c) efekty współpracy

Zdaniem uczniów nie można prowadzić działalności gospodarczej jako miniprzedsiębiorstwo bez współpracy z firmami komercyjnymi. Dlatego duża część efektów ich działalności jako miniprzedsiębiorstwa wynika ze współpracy z firmami:

„Trudno by było przygotować wszystkie ciasta, przystroić odpowiednio stoły jakby piekarnia nie dała nam za darmo różnych rzeczy” (wyw.8).

Tak samo w wypadku sklepiku trudno sobie wyobrazić tego typu działalność bez stałych dostawców.

d) motywacja firm

Zdaniem dziewcząt prowadzących sklepik firmy chętnie z nimi współpracują, gdyż miniprzedsiębiorstwo płaci terminowo i gotówką, zamawia na konkretne, często wysokie jak na warunki lokalne sumy (bywają zamówienia na 1000 PLN, gdy przygotowywana jest większa impreza). Według uczniów z „Praktyka” firmy chętnie z nimi współpracują, bo taka współpraca jest świetną promocją dla firmy. Przekazywanie darmowych półproduktów niewiele firmę kosztuje, a za to jest dobrym sposobem reklamy. Ponadto uczniowie uważają, że jeżeli już jakaś firma zdecyduje się na współpracę, to jest z partnerstwa z miniprzedsiębiorstwem bardzo zadowolona i to ją zachęca do kontynuacji tej współpracy.

W przypadku sklepiku szkolnego uczennice zauważają, że firmy do współpracy może zniechęcać to, że sklepik nie funkcjonuje przez cały rok (czyli wakacje, ferie, święta, weekendy). Ponadto czynnikiem demotywującym może być powszechne przekonanie, że młodzież jest niezdecydowanym, wybrednym i zmiennym klientem. Zdaniem uczniów z Zespołu Szkół Przemysłu Spożywczego zła sytuacja gospodarcza na rynku oraz obawy przed zbytnimi kosztami zniechęcają firmy do współpracy z miniprzedsiębiorstwem.

e) sposoby pozyskiwania firm

Wspomniane wyżej powody zniechęcające firmy do współpracy z miniprzedsiębiorstwami spowodowały, że część z nich odrzuciła propozycje współpracy. Uczniowie są przekonani, że aby pozyskać nowych kontrahentów, konieczne jest pokazanie tym firmom, że miniprzedsiębiorstwa są korzystnym partnerem, który jak najlepiej będzie starał się promować wybrane firmy. Ponadto należy uświadomić przedstawi-

cielom firm, iż ze względu choćby na tę promocję warto nawiązać współpracę, która *de facto* wcale nie jest tak kosztowna dla firm jak one się tego obawiają. Tym bardziej trzeba to pokazywać w przypadku takich inicjatyw jak sklepik szkolny, gdyż dla firm dostarczających towar taki klient jak sklepik jest zyskownym partnerem. Warto więc uczulać przedsiębiorców, że młodzież szkolna to ogromny rynek zbytu.

f) idealna firma

Uczniowie są przekonani, że najlepszym partnerem dla nich w tego typu inicjatywach jak miniprzedsiębiorstwo jest firma lokalna. Uzasadniają to wskazując, że taka firma zna daną szkołę. Miniprzedsiębiorstwo z danej szkoły i danej miejscowości nie jest anonimowym petentem, ale jest rozpoznawane przez takiego przedsiębiorcę, co ułatwia kontakt. W przypadku gdy nie uda się znaleźć lokalnych partnerów uczniowie postulują szukać do współpracy firm o ogólnopolskim czy wręcz zagranicznym obszarze działań.

3.4. Ocena szkoleń przez uczniów

W semestrze letnim roku szkolnego 2002/2003 trenerzy z Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości przeprowadzili trzydniowe szkolenia dotyczące prowadzenia miniprzedsiębiorstw i wprowadzenia uczniów w tematykę samozatrudnienia. Zarówno w jednej, jak i drugiej szkole takie szkolenia miały miejsce. Wszyscy moi rozmówcy uczestniczyli w tych kilkudniowych warsztatach. W obu wypadkach w szkoleniu uczestniczyła cała klasa (spośród której rekrutuje się osoby prowadzące obecnie miniprzedsiębiorstwa).

a) forma i treść szkoleń

Całe szkolenia prowadzone były przez jednego trenera. Miały one charakter warsztatów, na których uczestnicy uczyli się metod autoprezentacji, sposobów komunikowania się, planowania swoich działań. Ponadto młodzież poznawała procedury konieczne do rozpoczęcia działalności gospodarczej w formie małego przedsiębiorstwa, analizowała dokumenty finansowe firmy, uczyła się sposobów promowania produktów. Głównym celem szkolenia było przybliżenie uczniom idei miniprzedsiębiorstwa oraz sposobów jego realizacji:

„Uczyliśmy się na tych zajęciach krok po kroku, jak zakładać własną firmę, jakie będziemy mieli w niej obowiązki, co sami możemy, jakie są przepisy prawne, jakie papiery trzeba wypełnić. No i ćwiczyliśmy na tych zajęciach zakładanie takiej firmy” (wyw.7).

Dodatkowo jeszcze na tych warsztatach uczniowie odgrywali role petentów i urzędników w urzędach, pracodawców i kandydatów ubiegających się o pracę.

b) atrakcyjność zajęć

Wszyscy uczniowie bardzo dobrze wspominają czerwcowe warsztaty. Oto jedna z typowych wypowiedzi:

„Wszystko był naprawdę bardzo ciekawe. Ta pani która z nami to miała, to nie czytała z kartki tylko robiła naprawdę ciekawe zajęcia, żadnego nudnego wykładu. Ciągłe coś robiliśmy w grupach, a potem to wszystko pokazywaliśmy innym i razem o tym dyskutowaliśmy. Mogłoby być jak najwięcej takich spotkań”.

Takich wypowiedzi było bardzo dużo, uczniowie niezwykle entuzjastycznie wyrażali się o warsztatach. Nie potrafili wskazać jakichkolwiek słabych stron zajęć czy to organizacyjnych (rozplanowanie zajęć i przerw, liczba uczestników i prowadzących), czy merytorycznych (tematyka zajęć), czy też warsztatowych (sposobu prezentacji nowych treści). Podobnie też nie umieli wskazać, co też było w zajęciach najciekawsze, twierdząc, że wszystko było niezwykle interesujące i przydatne.

Każdy uczestnik warsztatów otrzymywał na koniec zaświadczenie potwierdzające jego udział w zajęciach. Pytana o to młodzież podkreślała atrakcyjność takiej formy potwierdzenia udziału (uważają oni, że takie zaświadczenie na pewno się przyda, jak będą szukali w przyszłości pracy).

c) rola szkoleń przy zakładaniu miniprzedsiębiorstwa

Wszyscy uczestnicy zgodnie twierdzili, że bez tego warsztatu nie byłoby w stanie skutecznie prowadzić miniprzedsiębiorstwa, a co więcej nie zdecydowałiby się na jego założenie, gdyż nie posiadaliby odpowiedniej wiedzy a przede wszystkim zainteresowania pomysłem, które zostało rozbudzone warsztatami. Dodatkowo warsztaty uświadomiły uczniom, co ich może czekać w trakcie realizacji projektu, pokazały potencjale trudności, ale i sposoby ich rozwiązywania.

d) adekwatność szkolenia do potrzeb odbiorców

Zdaniem uczniów program zajęć podczas trzydniowych warsztatów był zbieżny z ich potrzebami w zakresie działań rynkowych. Wiedza książkowa, jaką zdobywają na zajęciach szkolnych (na przykład z ekonomii) znalazła wreszcie miejsce na praktyczne zastosowanie. Dzięki tym zajęciom młodzież mogła przyjrzeć się pomysłowi miniprzedsiębiorstwa i zdecydować czy chce się w niego zaangażować. Co jest ważne, szkolenia starały się pokazać uczniom wagę dobrej organizacji i planowania pracy co uznawane jest przez nich za bardzo potrzebne.

d) szkolenia dla innych szkół

Pytani czy warto podobne szkolenia organizować dla innych szkół wszyscy rozmówcy zgodnie odpowiadali, iż warto. Sami zwracali się z prośbą, by takie warsztaty jeszcze raz u nich miały miejsce:

„Jakby pan mógł coś na ten temat powiedzieć tym co do nas przyjechali na te zajęcia to proszę ich poprosić, żeby koniecznie jeszcze raz do nas przyjechali, nawet z tymi samymi zajęciami. Nam się naprawdę bardzo podobało, to było coś nowego i my nawet możemy w sobotę przyjechać na takie zajęcia albo gdzieś pojechać” (wyw.7).

Jak widać z tej wypowiedzi, uczniowie bardzo dobrze wspominają warsztaty przeprowadzone przez trenerkę z Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości i są prze-

konani, że tego typu dodatkowe zajęcia są godne polecenia wszystkim innym uczniom, którzy jeszcze nie brali w nich udziału. Badani uważają, że zajęcia te mogą pokazać wszystkim plusy i minusy prowadzenia własnego przedsiębiorstwa zanim się go założy. To jest duży atut tych zajęć i powód, dla którego warto go polecić innym uczniom:

„Warto takie zajęcia organizować w innych szkołach, bo to nie są takie zwykłe wykłady tylko praktyczne zajęcia, na których można się wiele nauczyć” (wyw.8).

e) proponowane zmiany

W związku z entuzjastycznym, bezkrytycznym podejściem młodzieży do tych zajęć jedyną sugerowaną przez nich zmianą jest propozycja wydłużenia tych zajęć oraz ich powtórzenie.

f) reakcje kolegów

Uczniowie i uczennice, którzy nie uczestniczyli w warsztatach, byli żywo zainteresowani ich tematyką i przebiegiem:

„Koledzy i koleżanki bardzo się interesowali tymi naszymi zajęciami. Musieliśmy im wszystko opowiedzieć. Oni chcieli się nawet dołączyć, ale nie można było” (wyw.7).

Z powyższego cytatu wynika, że atrakcyjność zajęć i duże zainteresowanie nie wynikało jedynie z faktu, że udział w nich zwalniał na kilka dni z zajęć szkolnych, ale z powodu treści, jakie były na nich przekazywane.

g) reakcja rodziców

Badani twierdzili, że rozmawiali z rodzicami na temat szkolenia, jakie przeszli. Moi rozmówcy są przekonani, że dzięki nabytemu podczas prowadzenia miniprzedsiębiorstwa doświadczeniu oraz wiedzy, jaką wynieśli z warsztatów, lekcji z podstaw przedsiębiorczości, wspierając się dodatkowo materiałami, jakie uzyskali z Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości mogliby pomóc w prowadzeniu firmy swoim rodzicom. Co do założenia samemu takiej firmy i poprowadzenia jej swoim rodzicom byli już bardziej sceptyczni. Uważają, że są w stanie efektywnie pomóc w prowadzeniu rodzinnego interesu. Co do reakcji rodziców na taki pomysł to twierdzili, że na początku rodzice byliby bardzo nieufni i mogliby nawet się nie zgodzić, gdyż to do nich należałoby wyłożenie środków finansowych:

„Jakbym miał moim rodzicom zaproponować teraz wspólny interes, to musiałbym ich na początku bardzo, bardzo długo namawiać, na początku mogliby na to źle patrzeć, ale potem jakby ta firma już działała, to myślę, że byliby zadowoleni” (wyw.8).

h) ogólna ocena szkolenia

Wszyscy pytani uczniowie ocenili czerwcowe zajęcia prowadzone przez trenera z Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości na sześć, na skali od jeden do sześciu.

Podsumowanie

Roczne podyplomowe Studium Przedsiębiorczości przy Wyższej Szkole Administracji Publicznej w Białymstoku ukończyło około 126 nauczycieli szkół średnich z województwa podlaskiego uczących przedmiotu przedsiębiorczość. Tak więc w studium tym uczestniczyli przedstawiciele prawie wszystkich szkół średnich z województwa podlaskiego. W powyższym raporcie starałem się przedstawić ocenę tego Studium, dokonaną przez kilku z tych nauczycieli. Oczywiście tego typu badanie jakościowe nie rości sobie pretensji do odtworzenia w sposób reprezentatywny tych opinii. Ma stanowić raczej ilustrację sposobu patrzenia klienta tego programu, czyli nauczyciela na sam ten program i jego organizatorów. Podobnie wygląda kwestia wywiadów z uczniami prowadzącymi miniprzedsiębiorstwa. Za pomocą tego badania starano się ocenić sam pomysł miniprzedsiębiorstwa, sposoby jego realizacji oraz opinie na temat przeprowadzonych przez trenerów z Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości w ramach projektu warsztatów.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika dość jednorodny obraz Studium. Wszyscy badani wysoko oceniali jego poziom merytoryczny i organizacyjny. Ich zdaniem Studium dobrze przygotowuje do prowadzenia zajęć z podstaw przedsiębiorczości, stanowi potencjalną płaszczyznę współpracy pomiędzy nauczycielami uczącymi tego przedmiotu w całym województwie.

Mniej jednoznacznie wygląda kwestia wprowadzania w szkołach województwa podlaskiego projektu młodzieżowych miniprzedsiębiorstw. Pomimo że 130 nauczycieli ukończyło Studium, gdzie byli wprowadzani w tę tematykę, tylko kilku zdecydowało się na realizację projektu. W wypadku tych kilku grup zarówno uczniowie, jak i prowadzący nauczyciele zaznaczali duży potencjał edukacyjny, jaki niesie za sobą pomysł miniprzedsiębiorstw. Obie strony wskazywały na wielorakie korzyści płynące z idei samozatrudnienia, jakie promuje ten program. Uczniowie entuzjastycznie i niezwykle pozytywnie ocenili szkolenia wprowadzające ich w to zagadnienie. Paradoks polega więc tutaj na tym, że bardzo dobrze oceniany program, przynoszący liczne korzyści dla wszystkich zaangażowanych stron, ale funkcjonuje tylko w kilku szkołach, choć stworzone zostały ramy (poprzez przygotowywanie do tego projektu nauczycieli w trakcie Studium) do wprowadzania go na terenie całego województwa.

Rozwój zasobów ludzkich w małych i średnich przedsiębiorstwach – doświadczenia projektu PHARE 2000 RZL „Szkolenia MŚP na Śląsku”

Mam przyjemność przedstawić Państwu doświadczenia i wnioski z realizacji projektu szczególnego. Szczególnego już choćby ze względu na skalę, nigdy wcześniej w Polsce nie notowaną w przedsięwzięciach służących podnoszeniu kompetencji małych i średnich firm. Blisko 4 800 uczestników szkoleń reprezentujących 1 500 przedsiębiorstw, mogących skorzystać z 64 tematów szkoleniowych i wiedzy ponad 170 zaangażowanych trenerów i doradców – już choćby z tego tylko powodu można ów projekt uznać za niezwykle laboratorium, w którym przeprowadzono niezwykle doświadczenie.

Projekt „Szkolenia MŚP na Śląsku”, bo o nim mowa, realizowany był w ramach programu PHARE 2000 RZL. U jego podstaw znalazła się idea rozwoju tego potencjału, którego jakość przesądza o zdolności konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w obecnej dobie – pracowników i menedżerów.

Część I: Projekt

Region śląski

Projekt miał charakter regionalny. Stanowił ofertę dla przedsiębiorstw z województwa śląskiego. A warto w paru słowach przypomnieć, że jest to region szczególny. Województwo stanowi niespełna 4% powierzchni kraju, a zamieszkuje go prawie 5 mln ludzi. Wytwarza blisko 15% Produktu Krajowego Brutto, a wartość PKB liczona na jednego mieszkańca wynosi 13,3 tys. zł i jest o 15% wyższa do średniej krajowej. Szczególny charakter ma tu też aktywność biznesowa, której podstawą jest 410 tys. zarejestrowanych podmiotów gospodarczych. Zdecydowanie dominują małe i średnie firmy. Warto sobie zdać sprawę, że aż 98% to firmy, w których zatrudnienie nie przekracza 10 osób. Jednostki osób fizycznych stanowią 80% ogólnej liczby podmiotów gospodarczych działających w województwie i 12% ogółu w kraju. Ponad wszelką wątpliwość to właśnie małe i średnie firmy mają szansę zmienić oblicze tego regionu, tworząc alternatywę dla monokultury górniczo-hutniczej.

Aby tak się stało, MŚP muszą pokonać kluczową barierę – deficytu kompetencji swoich kadr i pracowników. Tymczasem pod koniec 2002 roku, czyli w momencie kiedy projekt PHARE RZL był uruchamiany na Śląsku, były już dostępne dość dramatyczne dane na temat aktywności szkoleniowej MŚP w regionie. Z jednej strony badania potwierdzały, że jednym z ważnych czynników decydujących o wyborze szkolenia przez mniejsze firmy była cena. Z drugiej strony dane ze śląskiego Punktu Refundacji Szkoleń (realizowany wówczas program Ministerstwa Gospodarki umożliwiający uzyskanie dotacji pokrywającej do 60% kosztów szkolenia) wskazywały, że w ciągu pierwszych trzech kwartałów roku 2002 udzielono zaledwie 283 tego typu dotacji. Tak więc spośród 400 tys. podmiotów zarejestrowanych i uprawnionych zaledwie jedna na 1400 firm pofatygowała się o dotację znacząco obniżającą koszt szkolenia! Jak wiele innych chciało się więc fatygować na szkolenia nie refundowane? Powyższe dane nie zostawiały wykonawcy projektu PHARE RZL na Śląsku zbyt wielu złudzeń, z jakim problemem przychodzi mu się zmierzyć.

Cele projektu

Głównym założeniem projektu była realizacja działań prowadzących do zwiększenia kompetencji menedżerów oraz pracowników średniego i niższego szczebla w małych i średnich przedsiębiorstwach poprzez umożliwienie im dostępu do subsydiowanych usług szkoleniowych w obszarach uznanych za niezbędne do zwiększenia możliwości przystosowawczych, zdolności produkcyjnych oraz konkurencyjności małych i średnich firm. Beneficjenci projektu mieli okazję praktycznego zastosowania zdobytej na kursach wiedzy w swoich firmach dzięki nieodpłatnym biznesowym usługom doradczym świadczonym w ramach projektu. Ta sekwencja, w wyniku której po części szkoleniowej firmy mogły skorzystać ze specjalistycznych usług doradczych, okazała się zresztą jednym z kluczowych czynników sukcesu projektu.

W Terms of Reference (#TOR), podstawowym dokumencie regulującym zasady realizacji projektu, nałożono na wykonawcę również konieczność osiągnięcia mierzalnych celów liczbowych. Tak więc założono, że zostanie przeszkolonych 3000 osób z 500 MŚP. W ramach tak zdefiniowanej grupy miało się znaleźć:

- przynajmniej 1 050 kobiet (35%),
- 1 200 przedstawicieli kadry zarządzającej i właścicieli firm (40%),
- 1 800 pracowników średniego i niższego szczebla (60%),
- z każdej firmy, aby uznać ją za beneficjenta, musiał być przeszkolony co najmniej 1 menedżer i 1 pracownik.

Dodatkowo sprecyzowano oczekiwany profil firm uprawnionych do korzystania z usług szkoleniowych i doradczych. 500 firm miało reprezentować następujące branże:

- 175 firm z branży turystycznej (35%),
- 75 firm z branży nowych technologii, rozwiązań innowacyjnych oraz sektora badań i rozwoju (15%),
- 50 firm doradczo-szkoleniowych (10%),
- 200 firm z innych branż.

Zadania przewidziane do realizacji w ramach projektu zostały zgrupowane w sześciu głównych obszarach:

- badania i analiza potrzeb rozwojowych MŚP,
- działania promocyjne,
- selekcja uczestników szkoleń,
- szkolenia,
- doradztwo biznesowe,
- opracowanie systemu monitoringu i oceny.

Realizator projektu

Przedsięwzięcie było prowadzone przez konsorcjum międzynarodowe, na czele którego stał Duński Instytut Technologiczny. W skład grupy weszli także: Deloitte&Touche, Uniwersytet Śląski, WSHE z Tychów, CSiAZ z Bytomia oraz Firma 2000 z Warszawy i CWB ze Świdnicy. Te dwie ostatnie firmy, wspólnie z liderem konsorcjum – odegrały decydującą rolę, jeśli chodzi o system zarządzania i organizacji projektu. Wiodącą firmą wykonawczą okazało się świdnickie Centrum Wspierania Biznesu.

Co zaproponowano przedsiębiorstwom

Projekt okazał się skomplikowanym przedsięwzięciem organizacyjnym. Choć formalnie rozpoczął się 30 listopada 2002 roku, to aż 6 miesięcy zajęły prace związane z faktycznym uruchomieniem pierwszych szkoleń dla firm. Punktem wyjścia stała się analiza potrzeb szkoleniowych, w wyniku której zdefiniowano i rozwinięto dwa podstawowe produkty projektu: ofertę usług szkoleniowych oraz doradczych.

Szkolenia

Oto podstawowe dane dot. katalogu szkoleń:

- 64 tematy szkoleniowe zebrane w 8 pakietów, w tym:
 - Dwa pakiety menedżerskie:
 - Zarządzanie firmą
 - Zarządzanie ludźmi
 - Cztery pakiety tematyczne dot. podstawowych funkcji biznesowych:
 - Innowacje i technologie
 - Systemy jakościowe
 - Finanse
 - Marketing i sprzedaż
 - Dwa pakiety sektorowe:
 - Turystyka
 - Firmy szkoleniowo-doradcze

Ambicją realizatorów projektu było wprowadzenie do oferty zarówno takich szkoleń, które – co wynikało z uprzednich doświadczeń ekspertów i przeprowadzonej analizy – były wśród MŚP popularne wcześniej (np. warsztaty dotacyjne, systemy jakościowe, techniki sprzedaży etc.), ale również tematów mniej znanych wśród MŚP (jak nowe

technologie w turystyce, technologie utylizacji niebezpiecznych materiałów, czy HACCP, którego popularność gwałtownie wzrosła pod koniec realizacji projektu).

Łącznie firmom zaproponowano 64 kompletne zestawy szkoleniowe opracowane wg zunifikowanej metodologii zdefiniowanej przez ekspertów projektu.

Przeprowadzono także proces akredytacji 450 trenerów i doradców, którzy musieli wykazać się min. 5-letnim doświadczeniem zawodowym w konkretnym obszarze kompetencyjnym, aby uzyskać aprobatę Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Katowicach.

Doradztwo

Przyjęto założenie, że dla każdego z tematów szkoleniowych zostaną sformułowane 2–3 tematy doradcze o charakterze kierunkowym. W trakcie szkolenia uczestnicy mieli okazję, by sprecyzować swoje indywidualne oczekiwania w taki sposób, by w ramach tematów kierunkowych można było zdefiniować i sprecyzować charakter zapotrzebowania na pomoc doradczą.

Co osiągnięto

Projekt okazał się najważniejszym przedsięwzięciem szkoleniowo-doradczym adresowanym do małych i średnich przedsiębiorstw, jakie do tej pory zrealizowano na Śląsku.

Oto analiza efektów projektu PHARE 2000 RZL „Szkolenia MŚP na Śląsku”.

Tabela 1. Podstawowe parametry dotyczące planowanych i zrealizowanych celów ilościowych w odniesieniu do grup beneficjentów

	Liczba beneficjentów	Liczba firm	Rzeczywista liczba uczestników szkoleń*	Liczba edycji szkoleń
Plan	3 000	min. 500	-	357
Realizacja	3 656	1 462	4 786	399
Zaawansowanie	122%	292%	-	111%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

* Wielu beneficjentów uczestniczyło w więcej niż jednym szkoleniu.

Tabela 2. Szczegółowe parametry ilościowe dot. typu beneficjentów

	Udział menedżerów	Udział pracowników	Udział kobiet
Plan	40% (1 200)	60% (1 800)	min. 35% (1 050)
Realizacja	1 877	1 779	1 787
Zaawansowanie	156%	99%	170%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 3. Szczegółowe parametry ilościowe dot. typu firm, z których mają pochodzić beneficjenci

	Udział sektora turystycznego	Udział sektora nowych technologii (w tym ICT)	Udział firm doradczo-szkoleniowych
Plan	35% firm (175)	15% (75)	10% (50)
Realizacja	168	131	197
Zaawansowanie	96%	175%	394%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

4. Stopień realizacji celów w ramach PHARE 2000 RZL „Szkolenia MŚP na Śląsku”:
- Liczba beneficjentów – 3 656 (122%),
 - Liczba uczestników – 4 786,
 - Liczba firm – 1 462 (292%),
 - Udział menedżerów/właścicieli – 1 877 (156%),
 - Udział pracowników – 1 779 (99%),
 - Udział kobiet – 1 787 (170%),
 - Udział firm sektora turystycznego – w szkoleniach wzięło udział 168 małych i średnich przedsiębiorstw; z przebiegu projektu okazało się, że był to zdecydowanie najtrudniejszy z targetów projektu,
 - Udział firm sektora nowych technologii – cel został znacznie przekroczony (udział wzięło 131 przedsiębiorstw, czyli 175% zakładanego poziomu),
 - Udział firm doradczo-szkoleniowych – cel został znacznie przekroczony (udział wzięło 197 firmy – 394% zakładanego poziomu).

Warto też przytoczyć inne dane odzwierciedlające skalę zaangażowania:

- zrealizowano 399 kursów,
- wykonano 382 projekty doradcze, w ramach których powstało m.in. 156 planów działania w kluczowych obszarach rozwoju przedsiębiorstw; beneficjentami i bezpośrednimi uczestnikami procesu doradczego było 1 041 przedstawicieli MŚP,
- na przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń zostało przeznaczonych 2 100 roboczodni trenerów,
- w przypadku usług doradczych zaangażowanie ekspertów wyniosło 3 400 roboczodni,
- łączny czas pracy zespołu kluczowych ekspertów uczestniczących w zarządzaniu projektem, we wszystkich jego obszarach, wyniósł 1 220 roboczodni.

Najpopularniejsze tematy

1. Szkolenia

Sam udział blisko 4 800 przedstawicieli MŚP w szkoleniach objętych ofertą projektu PHARE RZL 2000 stwarza miarodajną podstawę do określenia priorytetów szkoleniowych przedsiębiorstw na Śląsku. Poniższa tabela obejmuje tylko te tematy, które były realizowane w ilości co najmniej trzech edycji. Spośród nich 10 najbardziej popularnych zgromadziło 2 483 uczestników. Tych 10 najpopularniejszych tematów dotyczyło zagadnień sprzedaży, zarządzania i rozwoju firmy. Należy podkreślić, że 3 z tych 10 tematów zostały wdrożone dopiero w drugiej części realizacji projektu. Najbardziej popularnym obszarem tematycznym były szkolenia z zakresu marketingu i sprzedaży, w których wzięło udział 1 195 uczestników. Następnymi obszarami są komunikacja (włączając zarządzanie) oraz warsztaty europejskie.

Tabela 4. Obszary tematyczne cieszące się największą popularnością uczestników szkoleń

Obszar tematyczny	Tematy szkoleniowe	Liczba edycji	Liczba uczestników
Marketing i Sprzedaż	Profesjonalny warsztat handlowca	45	521
	Negocjacje handlowe i techniki sprzedaży	33	376
	Zarządzanie sprzedażą	4	47
	Merchandising	9	92
	Marketing w MŚP	5	53
	Zarządzanie marketingiem i promocją	3	31
	Sprzedaż i marketing w turystyce	3	32
	Polskie przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej	4	43
	Razem	106	1 195
Komunikacja	Negocjacje menedżerskie	16	169
	Komunikacja interpersonalna i zarządzanie konfliktem	12	162
	Autoprezentacja i wystąpienia publiczne	11	137
	Kurs mnemotechniki	6	68
	Profesjonalna obsługa klienta	6	66
	Kurs szybkiego czytania	4	49
	Team Building – sztuka tworzenia doskonałych zespołów	3	31
	Warsztat trenera i konsultanta	3	32
	Razem	61	714
Warsztaty dotacyjne	Warsztat europejski. Dotacje na inwestycje	18	230
	Program rozwoju przedsiębiorstw	12	163
	Warsztat europejski dla firm doradczych i szkoleniowych	11	132
	Warsztat europejski dla firm turystycznych	7	78
	Warsztat dotacyjny dla firm wdrażających systemy jakościowe	4	57
	Warsztat europejski dla firm rozwijających sprzedaż eksportową	5	53
	Razem	57	713
Systemy jakościowe	1. System HACCP – podstawy, ogólne pojęcia, wymagania	24	366
	2. Audytor wewnętrzny systemu HACCP	7	
	1. Przygotowanie przedsiębiorstwa do otrzymania certyfikatu ISO	10	193
	2. Audytor wewnętrzny systemu ISO 9000	6	
	Razem	47	559
Zarządzanie firmą i ludźmi	Trening umiejętności kierowniczych	12	176
	Nowoczesne zarządzanie we współczesnej organizacji	7	88
	Prawo pracy	7	89
	Zarządzanie projektami	5	55
	Rekrutacja i selekcja personelu	3	33
	Doskonalenie efektywnego zarządzania ludźmi	3	31
	Płatnik	3	34
	Razem	40	506
Nowe technologie	Zastosowanie Internetu w MŚP	12	136
	Nowe technologie promocji i współpracy w sieci firm turystycznych	6	82
	Wprowadzenie oprogramowania wspomagającego pracę MŚP	8	80
	AutoCAD	4	43
	Wprowadzenia specjalistycznych technologii ochrony środowiska	3	36
	Razem	33	377
Finanse	Prognozowanie finansowe	9	103
	Rachunkowość finansowa i zarządcza	9	96
	Techniki odzyskiwania wierzytelności	5	50
	Doradztwo finansowe	3	30
		Razem	26

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

2. Doradztwo

W celu zilustrowania, jakie rodzaje usług doradczych zostały zrealizowane, zostały one pogrupowane w 8 pakietów tematycznych. Najbardziej popularnym był pakiet V – Finanse, którego dotyczyło 120 (31,4% całości) zrealizowanych usług doradczych.

Tabela 5. Struktura zrealizowanych usług doradczych wg pakietów tematycznych

Pakiet	Nazwa Pakietu	liczba usług	struktura w %	średni czas trwania usługi w dniach doradczych wg pakietów
Pakiet I	Zarządzanie	14	3,7	10,1
Pakiet II	Zarządzanie zasobami ludzkimi	58	15,2	7,6
Pakiet III	Technologie i innowacje	39	10,2	12,8
Pakiet IV	Systemy jakości	50	13,1	7,7
Pakiet V	Finanse	120	31,4	6,7
Pakiet VI	Sprzedaż i marketing	62	16,2	7,9
Pakiet VII	Turystyka	35	9,2	11,6
Pakiet VIII	Organizacje szkoleniowo-doradcze	4	1,0	5,3
Razem		382	100	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Szczegółowy przegląd grup usług doradczych wg ilości zrealizowanych projektów o podobnej tematyce przedstawia tabela poniżej. Można zauważyć, że pięć najpopularniejszych grup reprezentuje większość (ok.75%) wszystkich zrealizowanych usług doradczych.

Tabela 6. Usługi doradcze zrealizowane wg grup

Nr grupy	Grupa usług doradczych	Liczba zrealizowanych projektów doradczych
1	Przygotowanie przedsiębiorstwa do samodzielnego pozyskiwania finansowania przedsięwzięć rozwojowych (inwestycji materialnych i niematerialnych) ze środków funduszy przedakcesyjnych i strukturalnych. Pomoc w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych dotyczących inwestycji.	101
2	Przygotowanie i wdrażanie procedur profesjonalnej obsługi klientów. Formułowanie procedur i strategii negocjacyjnych oraz doskonalenie umiejętności negocjacji sprzedażowych. Wdrażanie nowych modeli sprzedażowych oraz podnoszenie efektywności sprzedażowych działań handlowych. Przygotowanie i wdrażanie programów lojalnościowych w jednostkach handlu detalicznego.	53
3	Przygotowanie przedsiębiorstwa do wdrażania systemów jakościowych ISO i HACCP – przeprowadzenie audytów wstępnych oraz rozpoczęcie i poprowadzenie procesu wdrażania wybranego systemu jakościowego.	50

Nr grupy	Grupa usług doradczych	Liczba zrealizowanych projektów doradczych
4	Analizy kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Ocena opłacalności inwestycji. Zarządzanie płynnością finansową ze szczególnym uwzględnieniem zabezpieczenia firmy przed powstawaniem należności trudno ściągalnych. Doradztwo w zakresie operacyjnego zarządzania finansami.	44
5	Doskonalenie umiejętności komunikacji interpersonalnej i przeciwdziałania konfliktom wewnętrznym. Przygotowanie kierownictwa firmy do skutecznych negocjacji wewnątrzzakładowych. Przygotowanie firmy do efektywnej rekrutacji i selekcji personelu oraz efektywnego wynagradzania. Doskonalenie umiejętności autoprezentacyjnych kluczowych pracowników przedsiębiorstwa.	37
6	Przygotowanie firm do korzystania z technologii teleinformatycznych zwiększających efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw z sektora turystycznego.	32
7	Przygotowanie przedsiębiorstwa do promocji poprzez Internet.	23
8	Przygotowanie projektów regulaminów wewnątrzzakładowych wynikających z prawa pracy	14
9	Podnoszenie kompetencji menedżerskich. Budowanie zespołów zadaniowych i zarządzanie projektami.	9
10	Wybór i wdrażania oprogramowania i urządzeń wspomagających efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstw	8
11	Audyt strategiczny przedsiębiorstwa oraz wyznaczenie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa	5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Ocena efektów

- A. Przedsięwzięcie to należy uznać za duży sukces. Zgodnie z wiedzą autorów niniejszego opracowania liczba uczestników, beneficjentów oraz firm uczestniczących w Projekcie jest najwyższa ze wszystkich dotychczas zrealizowanych tego typu przedsięwzięć w Polsce, włączając 5 projektów realizowanych na rzecz MŚP w ramach PHARE 2000 RZL oraz kilkanaście w edycji PHARE 2001.
- B. Ze względu na bezprecedensową skalę, nie notowaną we wcześniej realizowanych w Polsce projektach szkoleniowo-doradczych na rzecz MŚP, przedsięwzięcie to stało się okazją do przetestowania wielu innowacyjnych podejść. Należy tu wskazać na następujące:
- a) aktywne i nietradycyjne metody pozyskiwania uczestników szkoleń, takie jak:
 - stanowiące formę sprzedaży bezpośredniej infoseminaria; gromadziły od 100 do 300 przedstawicieli MŚP; ich skuteczność najlepiej obrazuje fakt, że w tzw. pierwszym cyklu 10 infoseminariów spośród 1200 uczestników zgłoszono 1000 „sztywnych” formularzy uczestnictwa w szkoleniach oraz 4 200 deklaracji zainteresowania uczestnictwem w poszczególnych szkoleniach proponowanych przez projekt,
 - cross-selling – sprzedaż wybranych produktów szkoleniowych prowadzona w ramach końcowej części szkoleń,

- sprzedaż „od końca” – poprzez ofertę konkretnych wdrożeń związanych z usługami doradczymi stanowiącymi rozwinięcie tematyki szkoleniowej (zob. przykład w części **Planowanie RZL w praktyce**),
 - b) system tworzenia sieci partnerów współpracujących z projektem,
 - c) sposób definiowania tematyki szkoleniowej,
 - d) szerokość oferty szkoleniowej daleko przekraczającej możliwości jakichkolwiek firm szkoleniowych dotychczas działających na rzecz MŚP, łącznie z pojawieniem się nowych tematów szkoleniowych niedostępnych uprzednio dla MŚP
 - e) ustalanie precyzyjnych standardów jakościowych w zakresie tworzenia programów szkoleniowych, jak i samej ramy metodycznej procesu szkoleniowego,
 - f) zarządzanie zespołami trenerów.
- C. Realizacja projektu na Śląsku wyznacza pewien kierunek. Stanowi jednak podstawę do wnioskowania nie tylko na temat podejmowania działań skutecznych, ale również wskazuje ewidentne zagrożenia w realizacji działań szkoleniowych adresowanych do MŚP.

Jak projekt został oceniony przez uczestników

Wyniki ewaluacji, prowadzonej zarówno bezpośrednio po zrealizowanych usługach szkoleniowych oraz doradczych, jak i po 3 miesiącach od ich zakończenia potwierdzają, że projekt stał się przełomem w zakresie rozwoju zasobów ludzkich w śląskich MŚP. Ocena bezpośrednich efektów szkoleń została przeprowadzona dla wszystkich odbytych kursów. Zebrano łącznie 4046 kwestionariuszy bezpośredniej oceny szkolenia oraz 382 analogiczne kwestionariusze oceny zrealizowanych projektów doradczych. Średnie dotyczące ocen poszczególnych elementów usługi były bardzo wysokie, sięgając od 4,5 do 4,9 w skali 5-stopniowej.

Część II: Doświadczenia i rekomendacje

Dalsza część opracowania będzie prezentacją wybranych spostrzeżeń i doświadczeń z realizacji projektu PHARE 2000 RZL „Szkolenia MŚP na Śląsku”. Wybranych, gdyż pełne ich przedstawienie nie było możliwe ze względów objętościowych w tej publikacji. Ale te, które Państwo tu znajdziecie, mam nadzieję, będą prowokować do pytań. Choćby takich, jak:

- Jak projekty RZL mogą zwiększyć wartość, jaką oferują małym i średnim przedsiębiorstwom?
- Co same firmy mogłyby zrobić, aby lepiej korzystać z oferty tego typu projektów?
- Dlaczego planowanie rozwoju zasobów ludzkich powinno się stać częścią projektów RZL?
- Dlaczego stosowanie tradycyjnych podziałów na szkolenia zawodowe i biznesowe nie ma w przypadku MŚP większego sensu?
- Jakie ograniczenia związane ze specyfiką MŚP należy brać pod uwagę w projektach RZL?

- Jak zbudować założenia projektu RZL, który mógłby pomóc MŚP w zbudowaniu nowego modelu biznesowego uwalniającego od kluczowych ograniczeń małej firmy?

Podstawa wnioskowania

Program PHARE 2000 RZL w części dotyczącej sektora małych i średnich przedsiębiorstw realizowany był w 5 województwach. Projekty we wszystkich 5 regionach rozpoczęły się pod koniec 2002 roku i trwały do lutego 2004 roku. Wyjątkiem jest województwo śląskie, gdyż projekt zakończył się 31 marca 2004 r. Możliwe więc jest już dokonanie wstępnej analizy skuteczności podejmowanych działań. Co istotne, charakter tych projektów, a przede wszystkim skala (uczestnictwo 1500–4800 przedstawicieli MŚP w poszczególnych województwach) nie miały precedensu zarówno we wcześniej, jak i później realizowanych w Polsce przedsięwzięciach szkoleniowo-doradczych adresowanych do sektora MŚP. W ramach kolejnej edycji PHARE 2001 zakres działań na rzecz MŚP został już znacznie ograniczony (poniżej 1000 beneficjentów). Tak więc to wciąż projekt śląski z edycji PHARE 2000 RZL, ze względu swą wyjątkową skalę daje wyjątkową możliwość wnioskowania co do skuteczności i efektywności działań szkoleniowych, metod dydaktycznych, doboru tematyki szkoleniowej, ale także ocen dotyczących rzeczywistego stanu świadomości i potrzeb szkoleniowych MŚP. Co za tym idzie – również realnej oceny skuteczności metod przełamywania barier mentalnościowych i stereotypów przedsiębiorców w zakresie podnoszenia kwalifikacji menedżerskich i pracowniczych. Projekt ten należy traktować również w kategoriach badawczych. Jest bowiem jedną z pierwszych w Polsce rzeczywistych i w miarę reprezentatywnych prób zbadania zapytań MŚP na temat szkoleń pracowniczych i menedżerskich. Rzeczywistych, bo przeprowadzoną na nie notowaną dotychczas skalę. W miarę reprezentatywnych, bo przecież żadne formalne badania z ustaloną metodologią doboru grup przy tej okazji nie były prowadzone.

Wiarygodność poniżej przedstawionych wniosków na temat tego co działa, a co nie w szkoleniach adresowanych do MŚP, wynika nie z analizy intuicyjnej czy też obarczonych równie dużym marginesem błędu badań kwestionariuszowych. Podstawą są uruchomione na znaczną skalę i skoncentrowane geograficznie szkolenia, które dały pracownikom MŚP rzeczywistą podstawę do wyartykułowania oceny.

1. Jak MŚP rozwijają swoje zasoby ludzkie

Ogromna większość MŚP jest sceptycznie nastawiona do jakichkolwiek systematycznych form rozwoju swojego Kapitału Ludzkiego. Przyczyny problemu tkwią w tradycyjnym sposobie funkcjonowania polskich MŚP, ukształtowanym na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Jest kilka kluczowych cech charakteryzujących ów sposób oraz konsekwencji stąd płynących:

FAKT 1: *Firmy, jeśli wybierają jakieś szkolenia, to są one krótkie (tzn. trwające średnio 2–3 dni) i o charakterze treningowym*

Analiza problemu:

Przyczyna pierwsza:

Do wyjątkowych przypadków należy wśród MŚP systemowe podejście do planowania rozwoju zasobów ludzkich. Za prawdziwy „acid test” stosowania takiego podejścia uznajemy posiadanie przez firmę planu rozwoju kompetencji pracowników skorelowanego ze strategią i planami rozwojowymi przedsiębiorstwa. Tak jak cały system profesjonalnego planowania, tak i planowanie rozwoju własnych kadr jest w MŚP wielką rzadkością. Ponieważ rozwój kluczowych kompetencji pracowniczych rzadko kiedy jest procesem jednorazowym i krótkotrwałym, należy także dodać następne kryterium skutecznego planowania – dłuższy, co najmniej wielomiesięczny horyzont. Wyjście poza bieżące, krótkoterminowe planowanie operacyjne jest bardzo rzadko spotykaną praktyką wśród MŚP.

Konsekwencją jest wybór doraźnie pojawiających się na rynku ofert szkoleniowych, pozostających bez głębszego związku ze strategią firmy. Jeszcze inną konsekwencją jest unikanie dłuższych, wielomodułowych programów szkoleniowych

Przyczyna druga: Szkolenia są traktowane jako koszt, a nie inwestycja.

Do rzadkości należą sytuacje, kiedy właściciel MŚP decydując się na wysłanie pracowników na szkolenie otwarte, precyzuje listę celów oraz konkretnych efektów, jakie szkolenie ma przynieść firmie. Potwierdza tę sytuację brak stosowania przez firmy pomiaru skuteczności szkolenia w zdefiniowanym okresie oraz systemów wewnętrznego transferu nabytych umiejętności od pracowników uczestniczących w szkoleniach do pozostałych pracowników.

Konsekwencją jest brak związku pomiędzy udziałem w szkoleniu a realizacją celów rozwojowych firmy. Dalszą konsekwencją jest wysyłanie pracowników na szkolenia tylko wówczas, gdy sytuacja firmy jest dobra i w firmie są tzw. wolne środki. Traktowanie szkoleń w kategorii kosztu niezwiązanego efektywnościowo z funkcjonowaniem firmy powoduje, że ten rodzaj kosztów jest redukowany jako jeden z pierwszych w przedsiębiorstwie. Oznacza to ograniczanie budżetu na szkolenia, a jedną z form cięcia kosztów jest korzystanie z krótszych i tańszych szkoleń bądź rezygnacja w ogóle z takiej aktywności.

Przyczyna trzecia: Czas jest zasobem postrzeganym w odmienny sposób w firmach małych i średnich niż w przedsiębiorstwach dużych.

Ze względu na wynikającą z samej natury MŚP mniejszą liczebność personelu, możliwość zastąpienia osób nieobecnych w pracy jest znacznie mniejsza niż w przedsiębiorstwach większych. Im dłuższe programy szkoleniowe, a co za tym idzie dłuższe okresy nieobecności, tym większe perturbacje w bieżącym funkcjonowaniu MŚP.

Konsekwencją jest wybór programów krótkich, nierzadko weekendowych.

FAKT 2: *Istnieją wewnętrzne ograniczenia, specyficzne dla MŚP, które mają ogromny wpływ na podejście do rozwoju zasobów ludzkich*

Analiza problemu:

Ograniczenie pierwsze: Niestabilność

Mała firma nie przyciąga talentów i profesjonalistów. Przyczyn jest wiele, ale podstawową jest brak stabilizacji, albo raczej powszechna percepcja braku stabilizacji, oraz niższe wynagrodzenia. Mała firma nie daje pewności pracy, nie pokazuje dłuższego horyzontu rozwoju, bo też i jej przyszłość jest najczęściej niepewna. Niewiele się w niej planuje, zasoby ludzkie nie są tu wyjątkiem. Stwarza ograniczone możliwości awansu, raz, bo struktura jest bardzo płaska, a dwa, bo nierzadko dominuje w niej nepotyzm premiujący członków rodziny i znajomych właściciela. Percepcja niestabilności i braku perspektyw powoduje, że pracownicy już następnego dnia po przyjęciu rozglądają się za nowym miejscem pracy. Właściciel na ogół doskonale zdaje sobie z tego sprawę.

Konsekwencją jest rezygnacja z finansowania podnoszenia kwalifikacji pracowników („nie będę płacił konkurencji”), a nawet zniechęcanie do działań w tym kierunku podejmowanych przez samych pracowników.

Ograniczenie drugie: Spłaszczona perspektywa

Szefowie małych firm to praktycy. Bardzo zaangażowani w bieżące, operacyjne funkcjonowanie swoich biznesów. Koncentracja na wewnętrznych rutynowych działaniach nierzadko prowadząca do wyręczania innych („szkoda czasu na tłumaczenia, lepiej od razu to zrobić dobrze samemu”) związane jest z gruntownie rozpoznany syndromem „człowieka orkiestry”. Tworzy to krótkowzroczność skutkującą lekceważeniem otoczenia i zawężeniem pola. Zbyt wąskie definiowanie czynników i sił oddziałujących na biznes jest typowym efektem. Perspektywa operacyjna oznacza zazwyczaj również stosowanie zarządzania intuicyjnego i skracanie horyzontu czasowego, w jakim się myśli o swoim biznesie.

Konsekwencją jest ignorowanie szkoleń rozwijających umiejętności analizy wewnętrznej (otoczenia konkurencyjnego, rynków, klientów) i zarządzania strategicznego, jak też brak potrzeby korzystania z doradztwa z tego zakresu; premiuje się jedynie to, co przynosi natychmiastowy efekt (np. uzyskanie dotacji), a pomija to, co wymaga systematycznego i wieloetapowego rozwoju umiejętności; nic dziwnego, że warsztaty dotacyjne są ulubionym tematem małych firm. Paradoksalnie, to właśnie w takich firmach istnieje największa potrzeba wprowadzania zewnętrznego punktu widzenia, co daje zaangażowanie konsultanta czy też udział w szkoleniach.

Ograniczenie trzecie: Wszechstronność

Pracownicy, a szczególnie menedżerowie, najczęściej muszą dysponować kompetencjami znacznie szerszymi, niż ich koledzy z firm dużych. Menedżer ds. marketingu, który musi się znać na grafice komputerowej, gdyż zastępuje on w firmie

również agencję reklamową tworząc materiały promocyjne dla swojej firmy – nie jest rzadkością (więcej na ten temat w rozdziale *Szkolenia zawodowe vs biznesowe*).

Konsekwencją jest zapotrzebowanie na szeroki zakres szkoleń ogólnych dla poszczególnych pracowników (szczególnie administracyjno-biurowych oraz na stanowiskach menedżerskich)

Ograniczenie czwarte: Brak zarządu

Istnieje ogromna różnica w sposobie funkcjonowania pomiędzy mikroprzedsiębiorstwami (do 10 pracowników) i małymi biznesami (do 50 osób) a przedsiębiorstwami średnimi. W tej pierwszej grupie brakuje rozdziału pomiędzy funkcjami menedżerskimi związanymi z zadaniami funkcjonalnymi a funkcjami właścicielskimi. Nie ma także zespołu kierowniczego rozumianego jako zarząd firmy. Polityka najczęściej jest taka, aby minimalizować personel administracyjno-biurowy, włączając w to również funkcje finansowe i marketingowe. Nie ma żadnego specjalisty od zarządzania ludźmi, a funkcje RZL sprowadzone są do prowadzenia akt pracowniczych i rozliczeń z ZUS-em. Nacisk położony jest na proces wykonawczy. Komunikacja jest nieformalna i niemal wyłącznie werbalna. Nie stosuje się także formalnych narzędzi monitorowania efektywności zarówno w obszarze finansów, jak i technologii czy marketingu. Warto pamiętać, że aż 95% MŚP to mikroprzedsiębiorstwa i firmy małe.

Konsekwencją są bardzo odmienne oczekiwania wobec szkoleń menedżerskich. Nawet te, które prezentują praktyczne narzędzia analityczne powszechnie stosowane już w firmach średniej wielkości – i niewątpliwie pomogłyby uporządkować bieżący proces zarządzania w firmie małej – uważane są za teoretyzowanie. Marginalizowane są szkolenia silnie odwołujące się do związków z otoczeniem firmy (np. z zakresu transferu technologii, tworzenia strategii, analizy marketingowej). Bardzo ograniczony personel reprezentujący funkcje niewytwórcze, powoduje, że bardzo niewiele osób (z reguły tylko właściciel) z tego typu firm trafia na szkolenia umownie określane jako biznesowe. Z kolei na szkolenia określane jako zawodowe (znowu umownie) pracownicy nie są wysyłani również. Po pierwsze, dlatego że takie szkolenia siłą rzeczy muszą być dłuższe, a po drugie ze względu na trudności ich zastąpienia. Nie ma tu też miejsca na szkolenia zamknięte. Korzyści szkoleń zamkniętych najlepiej tym firmom rekompensują indywidualizowane sesje doradcze. Dla wąskiej grupy przedstawicieli tych, którzy w ogóle trafiają na szkolenia, tradycyjnie bardzo sprawdzają się szkolenia otwarte z komunikacji, a za najlepszych doradców uważani są ci obdarzeni bardzo dobrymi zdolnościami interpersonalnymi. Zwiększenie efektywności szkoleń w tego typu firmach wymaga włączenia zewnętrznego specjalisty od RZL, który sformułuje plan rozwoju ludzi w firmie, zanim firma trafi na jakiegokolwiek szkolenia.

Ograniczenie piąte: Prymat usług

Sektor MŚP na Śląsku, tak jak i w całej Polsce, jest zdominowany przez małe firmy usługowe. Nic dziwnego, gdyż z taką działalnością z reguły skojarzone są najniższe bariery wejścia i wyjścia. Z charakteru samej działalności usługowej wynika ko-

nieczność bardzo intensywnego kontaktu z jej odbiorcą zarówno na etapie kwalifikowania klientów, jak i w trakcie realizacji.

Konsekwencją jest ustawiczna potrzeba ogromnej ilości szkoleń rozwijających umiejętności interpersonalne, uczące technik komunikacji i sprzedaży, wpływu społecznego, obsługi klienta etc.

Ograniczenie szóste: Potęga przymusu

MŚP mają niewielkie doświadczenia w korzystaniu z profesjonalnej pomocy szkoleniowej, a tym bardziej doradczej, rozumianej jako udział konsultanta w procesie rozwiązywania problemów kluczowych dla rozwoju firmy. Ponieważ tego typu problemów nigdy nie rozwiązuje się w krótkim czasie, relacje konsultanta z firmą muszą mieć charakter długoterminowy. Istnieje ogromna grupa firm korzystających z usług eksperckich, szkoleniowych i doradczych, wyłącznie ze względu na pewien przymus. Niestety najczęściej nie jest to przymus rynkowy, lecz prawny. To jest źródło „popularności” usług związanych z HACCP, kolejnymi edycjami „Płatnika”, o szkoleniach podatkowych, związanych z prawem pracy, BHP nie wspominając.

Konsekwencją „przymusu edukacyjnego” jest oczywiście głęboka awersja do usług szkoleniowo-doradczych traktowanych nie jako nośnik wartości dla firmy, lecz przejaw ukrytego fiskalizmu. Wiele firm przenosi swój pogląd na usługi „dobrowolne” i dlatego nie skorzystało i nigdy nie skorzysta z takich usług.

2. Szkolenia zawodowe vs biznesowe

W potocznym rozumieniu szkolenia zawodowe traktuje się jako te związane z dość szczegółowo i wąsko sprecyzowanymi stanowiskami robotniczymi. Stąd bardzo często, kiedy prezentowana jest oferta szkoleń zawodowych, pierwszym skojarzeniem jest, że pojawią się tam szkolenia specjalistyczne umożliwiające np. obsługę maszyn i urządzeń (a więc typu: operator wózka widłowego, operator sprzętu budowlanego, etc.). Tymczasem jeśli za szkolenia zawodowe uznamy te, których zadaniem jest rozwój kompetencji zawodowych i odniesiemy tę definicję do personelu małych i średnich przedsiębiorstw, to okaże się, że za szkolenia zawodowe będziemy musieli uznać znacznie szerszą kategorię, niż to się powszechnie uważa. Warto tu odnieść się do klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego opracowaną przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu (rozporządzenie z 8 maja 2004). Znajdziemy tam nie tylko **robotników przemysłowych i rzemieślników**, ale także takie grupy, jak: **średni personel techniczny, pracownicy biurowi, pracownicy usług osobistych i sprzedawcy, rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy**. Teraz już znacznie łatwiej będzie zrozumieć, że szkolenia takie, jak: techniki sprzedaży i komunikacji społecznej (adresowane najczęściej do grupy zawodowej 522. Sprzedawcy i demonstratorzy), czy te rozwijające umiejętności informatyczne i uczące posługiwania się nowymi technologiami (które przecież są artykułem pierwszej potrzeby nie tylko dla przedstawicieli grupy 4. Pracownicy biurowi) to po prostu szkolenia zawodowe. A jeszcze precyzyjniej – mówimy przecież o kształceniu pracowników MŚP – chodzi o treningi zawodowe. Czyli krótkie, bardzo praktyczne i z rozbudowaną częścią warsztatową, kursy, gdzie kształcą się umiejętności związane albo ze specyficzną branżą i zawo-

dem, albo rozwija takie kompetencje, które są na tyle uniwersalne, że da się je wykorzystać na różnych stanowiskach i w wielu przedsiębiorstwach, a nawet branżach. Odwołując się do projektu PHARE 2000 RZL „Szkolenia MŚP na Śląsku” można wskazać zarówno przykłady kursów, które rozwijały kompetencje typowe dla pierwszej, jak i drugiej grupy. Do tej pierwszej, adresowanej do wąsko sprofilowanych kategorii zawodowych można zaliczyć takie, jak np. „Płatnik” (dla personelu administracyjno-księgowego z grup 421. Pracownicy obrotu pieniężnego i 412. Pracownicy do spraw finansowo-statystycznych) czy „Technologie utylizacji azbestu” (dla 712-3. Robotnicy budowlani). Przykładem treningów, gdzie celem było kształcenie bardziej uniwersalnych umiejętności zawodowych pracowników MŚP były szkolenia o profilu komunikacyjnym (np. „Techniki wywierania wpływu w kontaktach międzyludzkich” czy „Autoprezentacja i wystąpienia publiczne”).

Podsumowując, w przypadku rozwoju kompetencji w MŚP rozróżnianie szkoleń o charakterze biznesowym od tych o charakterze zawodowym wydaje się zupełnie bezcelowe. Zarówno te traktowane jako biznesowe (np. z zakresu zarządzania ludźmi) czy te, które zwolennicy tradycyjnych podziałów byliby skłonni uznać za zawodowe (np. z zakresu merchandisingu) należy potraktować jako rozwijające umiejętności zawodowe. Wszystko zależy od profilu zawodowego opracowanego dla danego stanowiska czy też pełnionej funkcji (więcej na ten temat w rozdziale *Planowanie rozwoju zasobów ludzkich w MŚP*). Menedżer ds. finansowych winien równie dobrze znać się na liczbach, co na ludziach. A do tego należy pamiętać, że w MŚP istnieje duża wymiennosc stanowisk i specjalizacja pracowników ma zupełnie inny wymiar niż w firmach większych. Stąd i zestaw potrzebnych umiejętności na analogicznych wydawałoby się stanowiskach jest zupełnie inny. Nie jest wcale rzadkością, że osoba zajmująca się księgowością prowadzi także sprawy pracownicze, a przedstawiciel handlowy jest odpowiedzialny za monitoring należności i działania windykacyjne, nie mówiąc już o samym właścicielu, który bywa akwizytorem, zaopatrzeniowcem, głównym technologiem, a w wolnych chwilach nawet menedżerem. Tak więc menedżer zajmujący się marketingiem w MŚP jak najbardziej może i powinien być uczestnikiem szkolenia nie tylko dotyczącego komunikacji społecznej czy technik promocji, ale także tego z zakresu finansów. Właściciel firmy budowlanej powinien znaleźć się obok swoich brygadzystów i robotników na szkoleniu traktującym o utylizacji azbestu, a sekretarka nie tylko na szkoleniu z zakresu technik informatycznych, ale także na kursie z obsługi klienta.

Projekt PHARE RZL na Śląsku potwierdził, że jednym z największych niedomagań systemu szkolnictwa zawodowego w Polsce jest to, że nie proponuje małym i średnim firmom wartościowych pracowników. Kluczowym problemem jest, że sekretarka jest tylko sekretarką, a sprzedawca niczym więcej niż sprzedawcą. Małe firmy rzadko kiedy dysponują sztabem specjalistów. Potrzebują osób, które jednego dnia będą w stanie pełnić obowiązki sekretarki, drugiego sprzedawcy, trzeciego menedżera, a czwartego być może znowu sekretarki. Brak sztywnych podziałów kompetencyjnych i duża wymiennosc ról jest orężem pozwalającym mniejszym przedsiębiorstwom znacznie szybciej rozwiązywać bieżące problemy i korzystać z nadarzających się okazji rynkowych.

3. Planowanie rozwoju zasobów ludzkich w MŚP

Stan obecny

Doświadczenia projektu PHARE 2000 RZL na Śląsku jednoznacznie wskazują, że planowanie zasobów ludzkich w mniejszych przedsiębiorstwach jest na razie jedynie pojęciem abstrakcyjnym. Jak stwierdziliśmy ponad wszelką wątpliwość, aktywność przytłaczającej większości firm w tej materii rzadko kiedy wykracza poza korzystanie z krótkich, doraźnych i często dość przypadkowo wybranych kursów. Nagminny jest brak kontynuacji w podejmowanych działaniach, nie ma planów rozwoju indywidualnych karier skorelowanych z planami rozwojowymi firm. Dlatego tak trudno dopatrzeć się w postępowaniu firm większej logiki w wysyłaniu na te a nie inne szkolenia, tych a nie innych osób. A przecież rozwój ludzi – najcenniejszego z zasobów, jakim dysponuje firma – nigdy nie dokonuje się w krótkim odstępie czasu. Jest procesem, którym trzeba umiejętnie, świadomie i długofalowo zarządzać. Brak doświadczeń w kierowaniu tego typu procesem skutkuje i tym, że firmy nie są w stanie sensownie oceniać racjonalności nakładów ponoszonych na rozwój pracowników. Ogromne problemy stwarza także prawidłowa ocena dostawców usług szkoleniowych, a nawet odpowiednie zdefiniowanie kryteriów takiej oceny. Bez dwóch zdań – przekonanie przedsiębiorstw do bardziej metodycznego podejścia związanego z planowaniem rozwoju swojego personelu miałyby też ogromny wpływ na efektywność programów RZL i wydatkowanych nań środków ze źródeł unijnych i krajowych. Gra idzie o niemałą stawkę, gdyż skuteczniejsze działania podejmowane przez same MŚP w tym obszarze rzeczywiście mogłyby się stać fundamentem strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Problem więc ma kardynalne znaczenie dla tych wszystkich, którzy poważnie myślą o skutecznym wykorzystaniu środków, które przypadły Polsce na rozwój kompetencji personelu MŚP.

Kontekst planowania RZL

Skoro więc kwestia jest o tak zasadniczym znaczeniu, warto określić, jak planowanie zasobów ludzkich powinno wyglądać w firmie. Ale wcześniej – aby uniknąć rozbieżnych interpretacji – ustalmy podstawowe pojęcia metodyczne i kontekst takiego planowania.

Po pierwsze, kontekst. Jest nim oczywiście strategia przedsiębiorstwa i proces jej formułowania. W przypadku MŚP stanowi ona – mówiąc najprościej – rezultat dopasowania potencjału firmy do jej otoczenia konkurencyjnego. Dla ustalenia polityki rozwoju zasobów ludzkich bardzo istotna jest metoda owego „dopasowywania”. Firma budując swoją strategię za punkt wyjścia może przyjąć ocenę własnych zasobów połączoną z identyfikacją kluczowych kompetencji, tak by na tej podstawie wybrać otoczenie, w którym chce i jest w stanie konkurować. Jeszcze lepiej gdyby okazało się, że firma lub grupa współpracujących firm posiada albo może zdobyć na tyle silne zasoby wyróżniające, że byłaby w stanie kształtować podstawy konkurowania w wybranym środowisku. Do tego wątku wrócimy w rozdziale *Planowanie RZL w praktyce*, gdzie zastanowimy się czy lekcja zdobyta w Projekcie PHARE RZL na Śląsku pozwoliłaby wykorzystać wielkoskalowe pro-

jekty RZL w taki sposób, aby pomóc firmom zbudować takie zasoby, które były w stanie zmienić (czyt. poprawić) środowisko konkurencyjne w wybranym sektorze zdominowanym przez firmy małe i średnie.

Firma dokonując strategicznego dopasowania może jednak wybrać inną metodę. Może najpierw dobrze opisać swoje otoczenie i ustalić, jakie nakłada ono wymogi, a następnie dokonując oceny swoich zasobów ustalić, na których z nich mogłaby się oprzeć, ewentualnie które musiałby usprawnić, aby móc stawić czoła konkurentom.

Efektom strategicznego dopasowania jest więc ustalenie, w których obszarach firma musi dokonać zmian. Takim obszarem konkurencyjności może być technologia, kierownictwo, pracownicy, marketing, dystrybucja, struktura kapitałowa. W kontekście planowania zasobów ludzkich dwa z wymienionych obszarów mają oczywiście największe znaczenie, ale istnieje silna korelacja pomiędzy nimi wszystkimi. Weźmy jako ilustrację prosty przykład typowej decyzji inwestycyjnej mającej za zadanie poprawę konkurencyjności firmy w obszarze technologii. Warto odwołać się w tym przypadku do doświadczeń projektu na Śląsku. Bardzo dużą popularnością cieszyły się tam warsztaty dotacyjne i usługi doradcze związane z pozyskaniem finansowania. Często spotykaliśmy się z następującą sytuacją. Firma korzystająca z usług projektu w tym obszarze dotacyjnym była zainteresowana zakupem nowej maszyny, która miała pozwolić obniżyć koszty wytwarzania i umożliwić wprowadzenie udoskonalonego produktu na nowy rynek. Dla celów planowania RZL decyzja taka zawsze ma istotne następstwa. Osoba, której w firmie powierzono zadanie pozyskania środków dotacyjnych, musi posiadać stosowną wiedzę z zakresu planowania inwestycyjnego, i to zanim decyzja zostanie podjęta, czyli „wczoraj”. „Jutro”, kiedy maszyna już będzie zakupiona, będą potrzebne umiejętności jej obsługi i konserwacji, które należy uzyskać już „dzisiaj”. Kiedy „pojutrze” maszyna zacznie wytwarzać nowe produkty, firma będzie musiała już mieć przygotowanych sprzedawców i marketingowców, którzy będą potrafili analizować nowe, być może zagraniczne rynki, umieli tam sprzedawać, znali języki i biegle potrafili się posługiwać być może nie znanymi do tej pory w firmie technologiami komunikacyjnymi. I będą musieli takie umiejętności mieć już „jutro”. A ponieważ rozwój umiejętności nie trwa dzień lub dwa, ich pozyskanie należy planować znacznie wcześniej niż „przedwczoraj”. W przypadku projektu na Śląsku, gdzie zrealizowano 101 projektów doradczych związanych z pozyskaniem dotacji inwestycyjnych, do wyjątków należała sytuacja, gdzie firma zaplanowała „przedwczoraj” czy „wczoraj” jakieś formy dostosowania swoich zasobów ludzkich do wyzwań, które implikowała jej decyzja.

Zasoby niematerialne w firmie

Każdy ze wskazanych wcześniej obszarów konkurencyjności wymaga od firmy posiadania odpowiednich zasobów. Mogą one być materialne (maszyny, urządzenia, budynki, zasoby finansowe) lub niematerialne (patenty, receptury, kapitał marki, kultura organizacyjna, systemy zarządzania informacją, organizacja procesów, lojalność klientów, bazy danych, wewnętrzne systemy transferu wiedzy i doświadczeń). Wśród tych drugich znajdują się oczywiście także umiejętności i zaangażowanie pracowników oraz talenty kierownicze i doświadczenie menedżerów. Razem

tworzą one tzw. Kapitał Ludzki. Pozostałe zasoby niematerialne budują Kapitał Informacyjny i Kapitał Organizacyjny. Tendencja na świecie jest taka, że coraz więcej firm ceni je bardziej niż zasoby materialne. Dzieje się tak dlatego, że umiejętnie zarządzane są one coraz trudniej kopiowalne, przez co stają się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. W Polsce podejście to na poziomie deklaracji jest dość powszechnie przyjmowane. Ale już na poziomie praktycznego stosowania toruje sobie drogę z niemałym trudem, szczególnie pośród MŚP. Można z całą odpowiedzialnością powiedzieć, że projekt PHARE RZL stanowił w tej materii jakiś przełom na Śląsku. Zwrócił uwagę na ten problem w sposób bardzo zauważalny. Tysiące uczestników na szkoleniach i konferencjach projektu są tego najlepszym dowodem.

Metoda

Kapitał Ludzki jest więc istotnym obszarem konkurencyjności firm i powinien stać się elementem szerszego planowania w przedsiębiorstwach. Nie da się bez niego realizować żadnej strategii, tak jak nie da się go sensownie wykorzystać i rozwijać, jeśli takiej jasno zdefiniowanej strategii w firmie nie ma. Ale kiedy już jest, można przystąpić do planowania zasobów ludzkich. Pierwszym krokiem, gdyby posłużyć się metodologią Balanced Score Card, jest właśnie powiązanie Kapitału Ludzkiego ze strategią, a dokładnie z procesami zachodzącymi wewnątrz firmy, krytycznymi dla tworzenia wartości dla klientów firmy i właścicieli. Przez takie odniesienie można ustalić, jaki typ pracy oraz rodzaj umiejętności i kompetencji jest niezbędny, aby wspomóc realizację procesów krytycznych dla tworzenia wartości. I znowu przykładem na takie podejście dostarcza projekt RZL na Śląsku. Bardzo częstym obszarem usług doradczych była tam aktywizacja sprzedaży. Wyobraźmy więc sobie firmę A, gdzie za taki krytyczny wewnętrzny proces uznano sprzedaż krzyżową produktów (tzw. cross-selling). Na tej podstawie zidentyfikowano zespół zajęć (prac) strategicznych dla realizacji tego procesu (m.in. telemarketing). Kolejnym krokiem było zdefiniowanie profili kompetencyjnych dla tego typu prac, czyli zestawu specyficznych umiejętności i rodzaju wiedzy potrzebnych do ich efektywnego wykonywania. Np. dla telemarketera była to m.in. umiejętność sprzedaży przez telefon, przyjmowania zamówień, wiedza na temat produktów firmy. Następnym etapem było ustalenie, ilu pracowników firma potrzebowała do zidentyfikowanych prac strategicznych. Teraz już tylko pozostawało dokonać oceny stopnia przygotowania zatrudnionych pracowników w ramach zdefiniowanych wcześniej kompetencji. Różnica pomiędzy wymogami zdefiniowanymi w profilu danej pracy a faktycznymi umiejętnościami pracowników stanowiła lukę kompetencyjną.

Tak więc na samym końcu tego procesu uzyskaliśmy odpowiedź na pytanie, czego firmie brakuje w obszarze Kapitału Ludzkiego, aby móc skutecznie realizować swoją strategię. Czyli sprawnie funkcjonować.

Zwieńczeniem całego procesu było oczywiście ustalenie, jak zredukować lukę kompetencyjną. A więc to dopiero na tym etapie buduje się plan działań wskazujący jakie umiejętności należy rozwijać, do jakich prac, u ilu osób, w jaki sposób (a należy pamiętać, że szkolenie czy doradztwo nie jest jedyną formą, i że inne bywają

znacznie skuteczniejsze), no i kiedy (harmonogram z perspektywą kilkuletnią). Na podstawie tak zdefiniowanego planu identyfikuje się i wybiera konkretnych dostawców usług do realizacji w konkretnym czasie.

Rekomendacje dla projektów RZL

Nie ma mowy o efektywności rozwoju zasobów ludzkich bez planowania i podejścia procesowego w firmie. Musi on być częścią planowania strategicznego. To, jaki Kapitał Ludzki jest firmie rzeczywiście potrzebny i jak go rozwijać, jest efektem przyjętej strategii. Firmie potrzebne są więc takie umiejętności, które pozwolą jej lepiej przystosować się do środowiska konkurencyjnego, w którym funkcjonuje. To właśnie otoczenie konkurencyjnie dyktuje, które umiejętności i – co niezwykle ważne – w jakiej kolejności należy w firmie budować. Ważne, gdyż istnieje silna pokusa w dużych projektach RZL, żeby przyjmować bezpieczną perspektywę uogólniającą i proponować tematy szkolenia, które „przecież wszystkim się przydadzą” (np. językowe).

Budując projekty RZL warto pamiętać, że wplecenie komponentu wspomagającego firmy w tworzeniu planów rozwoju zasobów ludzkich zwiększy efektywność wydatkowanych na ten cel środków publicznych. Ale możliwe będzie to wtedy, gdy sprecyzuje się homogeniczne grupy odbiorców, sformułuje się założenia umożliwiające wprowadzenie szkoleń zamkniętych (rozumianych również jako szkolenia dla grupy firm mających podobne uwarunkowania konkurencyjne) oraz uwzględni się dodatkowe zapotrzebowanie doradcze.

W firmach małych nie ma osób, których praca polega wyłącznie na planowaniu. Nie ma też specjalistów od planowania rozwoju zasobów ludzkich. Projekty RZL muszą brać pod uwagę ten fakt już na poziomie formułowania założeń. Choćby poprzez uwzględnienie zaangażowania doradców, którzy trafią do firm, zanim ich pracownicy skorzystają z jakiegokolwiek szkoleń w ramach takiego projektu.

4. Planowanie RZL w praktyce – czego nauczyła nas lekcja projektu na Śląsku

Chociaż projekt na Śląsku okazał się bezprecedensowym sukcesem, to warto jednak zadać sobie pytanie czy doświadczenia zeń wynikające nie pozwoliłyby stworzyć założeń przedsięwzięcia jeszcze lepszego i mogącego dostarczyć jeszcze więcej wartości dodanej dla zainteresowanych firm.

Szukanie kompromisu

Już wiemy, że punkt startu to przyjrzenie się ograniczeniom i uwarunkowaniom, jakim podlegają MŚP (przykłady w części *Jak MŚP rozwijają swoje zasoby ludzkie* oraz *Szkolenia zawodowe vs biznesowe*).

Odwołajmy się zatem do tego wątku poprzez sformułowanie pytań wstępnie kierując nasz tor rozważań, odwołując się przy tym do konkluzji zawartych w poprzednich rozdziałach:

1. Czy w projekcie, którego założenia oraz charakter grupy docelowej (MŚP) de facto wymuszają realizację krótkich szkoleń oraz wyraźnie preferują tzw. beneficjentów (czyli osoby, które korzystają z oferty szkoleń w ramach projektu tylko raz) możliwe jest zaproponowanie jakiegoś systemowego budowania długoterminowego programu rozwoju kompetencji w poszczególnych firmach?
2. Czy szkolenia otwarte o charakterze generycznym – do których w zasadzie sprowadzają się projekty narzucające wyśrubowane cele w zakresie liczby firm mających być przeszkolonymi – mogą dać firmom kompetencje pozwalające im lepiej konkurować w ich własnym otoczeniu konkurencyjnym?

Wydaje się, że zarówno na pytanie pierwsze, jak i drugie odpowiedź jest negatywna. Jeśli tak, to dwa pierwsze założenia co do tego, jak miałyby wyglądać przyszłe projekty RZL wydają się być już gotowe. Jednak tylko pozornie, gdyż nie można zapomnieć o ograniczeniach wynikających z samej natury MŚP (zob. część ***Jak MŚP rozwijają swoje zasoby ludzkie***). Wydłużanie czasu trwania szkoleń wywołuje niechęć MŚP. Tego ograniczenia uniknąć się nie da. Ale umożliwienie tym samym pracownikom MŚP brania udziału w większej ilości krótkich treningów – to już wydaje się być w mocy programujących nowe projekty. Oczywiście wiadomo też, że szkolenia zamknięte będą lepiej służyć firmie niż te otwarte. Ale pójdzie w tym kierunku mogłoby oznaczać znaczne zmniejszenie liczby firm, które mogłyby zostać włączone jako beneficjenci projektów RZL. Rozwiązaniem kompromisowym wydaje się więc być przyjęcie założenia o projektach skoncentrowanych branżowo, co pozwoliłoby lepiej dostosować ofertę rozwoju kompetencji i uwzględnić przy tym pewne wspólne problemy przedsiębiorstw z tego samego sektora.

Projekt śląski – analiza przypadku

I tu znowu warto odwołać się do doświadczeń projektu śląskiego. Odniesienie branżowe zostało wyraźnie sformułowane już na poziomie założeń w Terms of Reference. Za najważniejszą grupę docelową projektu zostały uznane firmy z sektora turystycznego. Powód był oczywisty. Sektor ten wg danych Światowej Organizacji Turystyki jest i będzie w najbliższych latach jedną z najdynamiczniej rozwijających się gałęzi gospodarki światowej. Prognozy są bardzo dobre również dla Polski. W wielu regionach, w tym również na Śląsku, turystyka jest traktowana jako bardzo ważna alternatywa rozwojowa ujęta w strategii. Co ważne, sektor ten tradycyjnie zdominowany jest przez MŚP, z wyraźną przewagą firm mniejszych.

W szkoleniach projektu na Śląsku wzięło udział 256 uczestników reprezentujących 168 firm sektora turystycznego. Mimo spektakularnych wyników ta część projektu okazała się zdecydowanie najtrudniejsza. I to mimo że właśnie pod kątem firm turystycznych podjęto najintensywniejsze działania promocyjno-sprzedażowe oraz szczególne wysiłki na rzecz sprofilowania oferty pod kątem potrzeb tej właśnie grupy. Do pierwszej grupy działań należały dedykowane dla firm turystycznych info-seminaria, współpraca w tym zakresie z Urzędem Marszałkowskim, uruchamianie zamkniętych kanałów komunikacji, w tym wykorzystanie lokalnych i regionalnych instytucji branżowych, takich jak Polska Izba Turystyki, Górnośląska Izba Turystyki. W ramach drugiej grupy działań stworzono odrębną ofertę szkoleniową

(obejmującą 8 tematów) oraz doradcą dla firm turystycznych. Jest kilka powodów ograniczonego zainteresowania firm turystycznych. Najważniejsze z nich to:

- a) Struktura sektora – firmy turystyczne to w ogromnej większości małe kilkuosobowe mikroprzedsiębiorstwa rodzinne. Ich aktywność w zakresie uczestnictwa w szkoleniach jest bardzo niska.
- b) Ograniczenia formalne – w ramach sektora obserwuje się podwyższoną aktywność w zakresie rozwijania działalności agroturystycznej. Trend ten mógłby stanowić pewną szansę pozyskania dość znacznej grupy beneficjentów. Jednakże już w trakcie realizacji PHARE 2000 RZL okazało się, że prowadzący taką działalność najczęściej nie spełniają kryterium MŚP (brak rejestracji w ewidencji działalności gospodarczej).
- c) Ograniczenia opisane w części *Jak MŚP rozwijają swoje zasoby ludzkie*.

Strategiczne planowanie RZL w działaniu

Skala trudności związanych z sektorem turystycznym w projekcie na Śląsku okazała się prawdziwym wyzwaniem i wymusiła zastosowanie nowych, nie stosowanych wcześniej rozwiązań. Zostały one zdefiniowane w części doradczej. Punktem wyjścia okazała się diagnoza struktury sektora z przyjętym modelem dystrybucji, i zaoferowanie rozwiązań, które stanowiły wyjście naprzeciw kluczowym problemom branży. Jednym z nich jest właśnie dystrybucja produktu turystycznego, dziedzina zdominowana przez bardzo dużą liczbę firm małych, słabych kapitałowo i z ograniczonym potencjałem rozwojowym. A więc problemy, rozwiązanie których bardzo pomogłoby kondycji ogromnej liczby firm sektora turystycznego, ale które wydają się być poza zasięgiem interwencji projektów doradczo-szkoleniowych, takich jak PHARE RZL. A jednak! W projekcie śląskim eksperci zaproponowali rozwiązanie, które odwoływało się do korzyści, jakie firmy mogą uzyskać dzięki współpracy w sieci. A posługując się analogią z innego sektora – chodziło o to, czy można spowodować, aby relatywnie szybko i niewielkim nakładem uczynić z małego sklepu część organizmu funkcjonującego jak hipermarket. Analogia handlowa jest w przypadku firm turystycznych trafna również z innego powodu. O sile firm z obu branż świadczy szerokość asortymentu i możliwość jego udostępnienia. Dla firmy turystycznej, np. tour operatora czy agenta, jest to oczywiście ilość ofert imprez turystycznych, które może zaproponować klientom. Sprzyjającą okolicznością odróżniającą dystrybucyjne firmy turystyczne od ich handlowych odpowiedników jest to, że ich asortyment jest niematerialny i nie limitowany dostępem do kapitałochłonnych obiektów. A więc agent turystyczny może zostać hipermarketem turystycznym bez inwestowania w fizyczną powierzchnię sprzedażową. W jaki sposób? Dzięki błyskawicznej wymianie ofert pomiędzy dużą liczbą firm dystrybuujących i organizujących takie oferty. Ale do tego potrzebne są dwa elementy. Po pierwsze, jest to stworzenie sieci firm z odpowiednio dużą ich liczbą. Po drugie, technologia informacyjna pozwalająca firmom dokonywać wymiany ofert w czasie rzeczywistym (oferta musi być aktualna i podana odpowiednio szybko). I tutaj nieoceniona okazała się rola projektu PHARE RZL na Śląsku. Po pierwsze, ze względu na skalę relacji z firmami turystycznymi mógł rozwijać ideę współpracy sieciowej. Po drugie, dysponując ekspertami z zakresu nowych technologii teleinformatycznych,

mógł w ramach nieodpłatnego doradztwa dla firm projektować założenia systemu wymiany dla poszczególnych beneficjentów. Efekt – w najtrudniejszym z sektorów MŚP, z jakim autor miał okazję pracować, udało się wykreować zainteresowanie znacznej liczby firm turystycznych, dla których zrealizowano projekt współpracy clusterowej. Oczywiście, przekonane o ewidentnych korzyściach ze zorganizowanej współpracy sieciowej opartej na konkretnym narzędziu, firmy chętniej godziły się na wcześniejszy udział w szkoleniu. Na przykład na temat tworzenia sieci, czy nowoczesnych narzędzi integrujących taką sieć. 256 uczestników reprezentujących 168 firm sektora turystycznego. To – wg informacji autora – oznacza, że komponent adresowany dla firm turystycznych na Śląsku stał się największym projektem szkoleniowo-doradczym, jaki udało się do tej pory zrealizować dla przedsiębiorstw z tej branży. Nie udało by się to nigdy, gdyby nie zastosowano opisanego rozwiązania sieciowego i gdyby nie udostępniono instrumentów doradczych.

Stawka jest większa

Warto jednak pójść krok dalej i zastanowić się, czy efekty uzyskane w ramach projektu dla firm turystycznych mogłyby być jeszcze lepsze. I co należałoby zrobić, aby tak się stało. Spróbujmy w tym celu wykorzystać naszą wiedzę na temat procesu planowania zasobów ludzkich, którego zasady zostały przedstawione w jednym z poprzednich rozdziałów. Jak wiemy, na etapie tworzenia strategii firmy bardzo ważnym momentem jest ustalenie, jakie kompetencje potrzebne są firmie, aby mogła spełnić wymogi narzucone przez jej środowisko konkurencyjne. Wiemy też, że sytuacją bardzo pożądaną, aczkolwiek rzadko spotykaną w przypadku MŚP, jest kiedy firma albo grupa firm dysponuje zasobem, który mógłby im umożliwić wpływ na uzyskanie lepszych warunków konkurowania. Świadomi też jesteśmy tego, że są obszary szczególnie istotne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w danych sektorach. W turystyce jest to obszar dystrybucji i produktu. Wiemy też, że pojedyncza firma, zwłaszcza MŚP rzadko kiedy może zbudować wystarczające zasoby, aby uzyskać taką przewagę. I właśnie rozwiązaniem może okazać się grupa, czyli sieć, na przykład firm turystycznych. Grupa oparta na technologii informatycznej zmieniającej sektorowy model tworzenia produktu turystycznego i jego dystrybucji, umożliwiając znacznej grupie firm lepsze warunki konkurowania. Jeśli dystrybucja w sektorze turystycznym jest tak ważna, to sprawdźmy czy opisywane rozwiązania sieciowe mogłyby przynieść korzyści jeszcze innym podmiotom niż tylko tym, którzy ją sprzedają (tour operatorzy i agenci). Niewątpliwie tak. Usprawniona dystrybucja to korzyść dla „wytwórców” oferty (np. hotele, uzdrowiska, organizatorzy imprez) oraz dla tych, którzy promują atrakcje turystyczne (gminy, powiaty, województwa). Jeśli udałoby się takie ogniwa spiąć w jedną szeroką sieć wspartą przez technologię szybkiej wymiany informacji i prezentacji produktu, to nietrudno wyobrazić sobie korzyści dla wszystkich jej uczestników. Dystrybutorzy dostaliby to, czego dziś im brakuje – szeroką i aktualizowaną ofertę sięgającą aż do poziomu atrakcji lokalnych. Samorządy – dostęp do sieci dystrybucji i prezentacji ofert, zwiększone zainteresowanie ich regionami, możliwość tworzenia i promowania produktu regionalnego, a w efekcie rozwój turystyczny – dyżurny temat wszystkich strategii. Wytwórcy produktu turystycznego – zwiększoną sprzedaż swojej

oferty poprzez dostęp do dystrybucji. A my wszyscy – rozwój polskiej turystyki i całego sektora obsługującego. Polskiej, bo na dzień dzisiejszy jest tak, że dystrybutorzy mają znacznie bogatszą ofertę turystyki wyjazdowej niż przyjazdowej. Czy to jest możliwe w ramach wielkoskalowego projektu RZL? Zdecydowanie tak, co potwierdza doświadczenie PHARE 2000 RZL na Śląsku.

Konsekwencje dla planowania RZL

Proszę zwrócić uwagę, o ile bardziej sensowne i ukierunkowane jest planowanie RZL, kiedy staje się ono częścią procesu, którego przykład przedstawiono powyżej. Jeśli sposobem zwiększenia szans na rynku dla firm w danej branży jest współpraca sieciowa, to celem takiego planowania jest ustalenie, jakie umiejętności są do tego potrzebne i zaplanowanie stosownych działań. W części doradczej ich celem byłaby pomoc w stworzeniu takiej sieci i dostarczenie narzędzi, bez których współpraca byłaby tylko czczą gadaniną. Priorytetem części szkoleniowej byłoby natomiast nauczanie jak w takiej sieci funkcjonować. A nie jest to wcale oczywiste ani proste. Szczególnie w Polsce, i szczególnie w sieciach, gdzie partnerzy reprezentują tak zróżnicowane podmioty, jak firmy i samorządy.

Rekomendacje dla projektów RZL

Programowanie projektów RZL to pewien proces. Punktem wyjścia musi być gruntowne zbadanie ogólnych uwarunkowań, jakim podlegają małe i średnie przedsiębiorstwa. Ale to o wiele za mało. Aby przyjąć sensowne założenia takiego projektu, należy odwołać się także do szczegółowych uwarunkowań konkretnego sektora, do właściwych mu sposobów konkurencji i metod pozyskiwania klientów. Wskazanie klucza branżowego przy ustalaniu grupy docelowej projektu ma więc głęboki sens. Również z tego powodu, że firmy małe jako kluczową motywację decydującą o skorzystaniu z usług projektów RZL wskazują uzyskanie natychmiastowej korzyści, a wiadomo nie od dziś, że te najważniejsze korzyści dotyczą rynków. Warto to wziąć pod uwagę. Ale warto przy tym zaproponować firmom w projekcie RZL coś bardziej konkretnego i bezpośrednio odnoszącego się do ich rynków niż tylko możliwość skorzystania ze szkoleń, których tematy są zaczerpnięte ze spisu treści podręcznika biznesowego albo po prostu są aktualnie modne.

Stosując klucz branżowy łatwiej nam też będzie uwzględnić ograniczenia, jakim podlegają MŚP oraz ustalić, jakie umiejętności rzeczywiście będą im potrzebne. Zbudowanie planu rozwoju zasobów ludzkich dla beneficjentów projektu staje się wówczas zadaniem realnym i wykracza poza ramy teoretyczne.

Projekty RZL umożliwiają przyjęcie szerszej perspektywy. Pojedyncza firma turystyczna z reguły jej nie ma (zob. uwarunkowanie *splaszczanie perspektywy*). Z reguły nie zdaje sobie sprawy, jak ważną częścią jej otoczenia biznesowego są samorządy lokalne i jaki mają wpływ na jej produkt. A nawet jeśli to wie, to praktyczne wykorzystanie tej wiedzy jest poza jej możliwościami. Ale nie poza możliwościami projektów RZL.

Projekty RZL, wyposażone w odpowiednie instrumenty (usługi eksperckie – doradcze i szkoleniowe oraz skala oddziaływania), dysponują niebywałym atutem mogą-

cym zwiększać konkurencyjność firm. Na przykład poprzez stymulowanie tworzenia sieci powiązań pomiędzy nimi. Clustering w Polsce jest niezwykle trudny – o czym autor miał okazję przekonać się w wielu projektach – ale możliwy. A korzyści i wartość dodana dla firm – ogromne. Szczególnie dla firm małych i średnich, które aby konkurować w czasach, kiedy konkurencja nie zna granic, muszą łączyć swoje wysiłki. Projekty RZL mają tu do odegrania niezwykle rolę. Wypełniając swoje podstawowe zadania w zakresie oferowania szkoleń i doradztwa firmom – mogą niejako przy okazji inicjować tworzenie sieci powiązań pomiędzy firmami i w sposób naturalny pełnić funkcję koordynatorów sieci firm. W ramach projektu „PHARE 2000 RZL Szkolenia MŚP na Śląsku” udało się uruchomić mechanizmy takiej współpracy.

Budowanie Porozumień na rzecz Zatrudnienia – wybrane elementy procesu

1. Wstęp. Uzasadnienie modelu partnerskiego

Od początku lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia w krajach Unii Europejskiej w coraz większym stopniu zaczęto dostrzegać i tym samym doceniać znaczenie „infrastruktury społecznej” jako elementu stymulującego rozwój regionalny krajów członkowskich UE. Pod koniec dekady lat 80. nowa zrestrukturyzowana, jak byśmy dzisiaj powiedzieli, forma funduszy strukturalny UE ujrzała światło dzienne i tym samym nowego znaczenia nabrało stare jak świat słowo – partnerstwo, stając się jedną z podstawowych zasad funkcjonowania tychże funduszy unijnych.

Niemniej, z całym przekonaniem można stwierdzić, iż pomimo wrażenia, że odkrycie znaczenia partnerstwa dokonuje się w świetle unijnych strategii i finansów, to w dalszym ciągu koncepcja partnerstwa jest pociągającym i inspirującym wyzwaniem dla każdej społeczności, niezależnie od szerokości geograficznej. Na jednym ze spotkań publicznych, w trakcie debaty z reprezentantami społeczności lokalnej, na pytanie, czy warto budować porozumienie, jeden z uczestników spotkania – ksiądz, tak się wypowiedział: „trzeba wyzwolić energię u ludzi, pobudzić inicjatywy – w jedności siła!”.

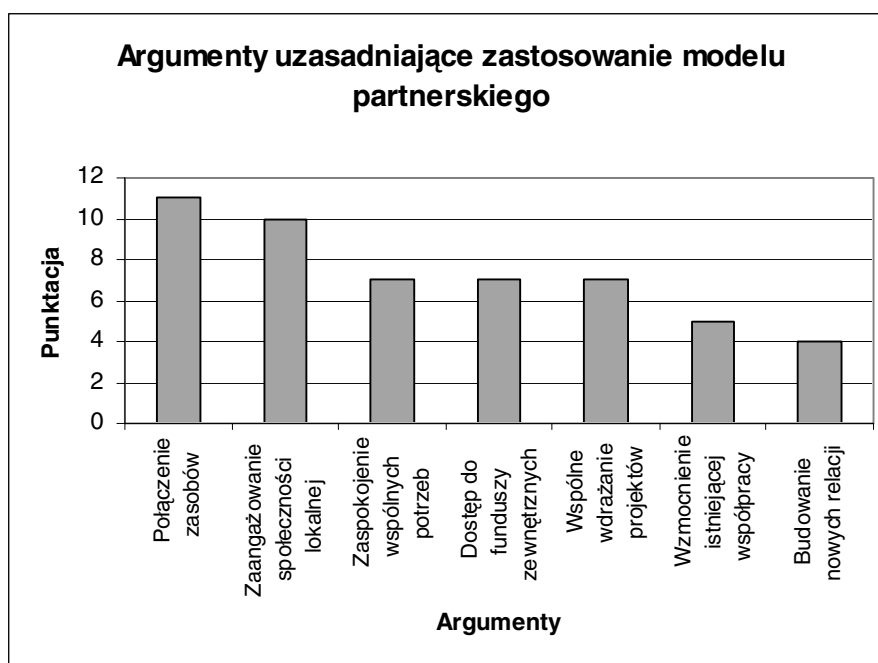
Jedność, wspólnota, partnerstwo – korzenie tych słów sięgają tych czasów, gdy budowano zręby nowożytnej cywilizacji. Jeden z myślicieli chrześcijańskich na początku III w n.e. sformułował następującą myśl: „...*nie starajmy się o masowość, nie zamieniamy jedności w bezkształtną jednolitość, tłumiąc wolność. Zachowajmy jedność przy przedziwnym zróżnicowaniu, które dzięki odmiennym funkcjom przyczyniają się do ogólnej harmonii, tak jak wszystkie członki jednego organizmu, sprawując odmienne funkcje, wzmacniają działanie całości...*”. Trudno prościej oddać kwintesencję partnerstwa. Dzisiaj, używając współczesnej terminologii, powiedzielibyśmy: staraj się dążyć do osiągnięcia consensusu pomiędzy różnymi podmiotami, łącząc wszystkie zasoby materialne i niematerialne pojedynczych osób w celu realizowania wspólnych działań na rzecz większej społeczności.

Potwierdzenie tych słów można odnaleźć w wynikach badań ankietowych, jakie przeprowadzono na początku tego roku w oparciu o grupę liderów lokalnych porozumień, w trakcie warsztatów w dniu 5 i 6 stycznia 2004 w Dąbrowicy. Badaniom ankietowym poddano grupę 16 osób. Starano się uzyskać odpowiedź na następujące pytanie: Jakie argumenty, powody uzasadniają budowanie modelu partnerskiego?

Większość odpowiedzi, które przedstawione zostały na wykresie 1, wskazała jako zasadniczy powód potrzebę łączenia zasobów, które znajdują się na danym terenie. Oczywiście zasoby obejmują tutaj zarówno elementy materialne, finansowe, jak i niematerialne: umiejętności, wkład pracy powiązania społeczne itp.

Drugim w kolejności argumentem było dążenie do mobilizowania społeczności lokalnej do włączenia się w nurt życia społecznego, według zasady, iż wszyscy jesteśmy wezwani do aktywności. Połączenie zasobów oraz aktywność mieszkańców danego terenu powinna służyć zaspokojeniu wspólnych potrzeb – i ten właśnie argument dla wsparcia procesu budowania lokalnego porozumienia został przedstawiony jako trzeci z kolei. Wyniki te potwierdzają uprzednią tezę, iż immanentne cechy i funkcje partnerstwa są wpisane w rozwój społeczny, będąc jego bardziej lub mniej świadomym dziedzictwem. Realizacja projektu „Wspieranie rozwoju lokalnych porozumień na rzecz zatrudnienia” jest jednym z przykładów na generowanie impulsów stymulujących uświadomienie społeczności lokalnej tego właśnie dziedzictwa.

Wykres 1. Argumenty przemawiające za zastosowaniem modelu partnerskiego



Źródło: A. Juros, L. Gralewski na podstawie badań ankietowych liderów grup w trakcie warsztatów w Dąbrowicy, 5–6.01.04.

Dostęp do funduszy zewnętrznych, głównie unijnych, oraz realizacja wspólnych projektów w oparciu o te fundusze jest istotnym powodem dla budowania porozumienia lokalnego. Jednak waga tych argumentów znalazła się dopiero na trzecim i czwartym miejscu. Można to odczytać w następujący sposób: niezależnie od programów zewnętrznych istnieją poważne wyzwania, którym lokalna społeczność powinna stawić czoła, konsolidując swoje siły. Jeżeli wyzwania pokonamy w oparciu o pomoc zewnętrzną – tym lepiej.

Tworzenie nowych relacji i powiązań, wzmocnienie istniejącej współpracy na tym etapie wydaje się dla liderów lokalnych porozumień mniej ważnym powodem dla zastosowania modelu partnerskiego. W miarę zdobywania coraz to efektywniejszych umiejętności sięgania po środki zewnętrzne partnerstwa będą większą wagę przywiązywać do parametrów jakościowych, a nie do współczynnika ilościowego pozyskanych środków. To właśnie jakość wykorzystania funduszy pomocowych będzie miała największe przełożenie na wskaźniki lokalnego wzrostu społeczno-gospodarczego. W tym okresie równie ważnym elementem porozumień, jakim jest łączenie zasobów, będzie budowanie nowych powiązań.

2. Wsparcie budowania porozumienia lokalnego na rzecz zatrudnienia

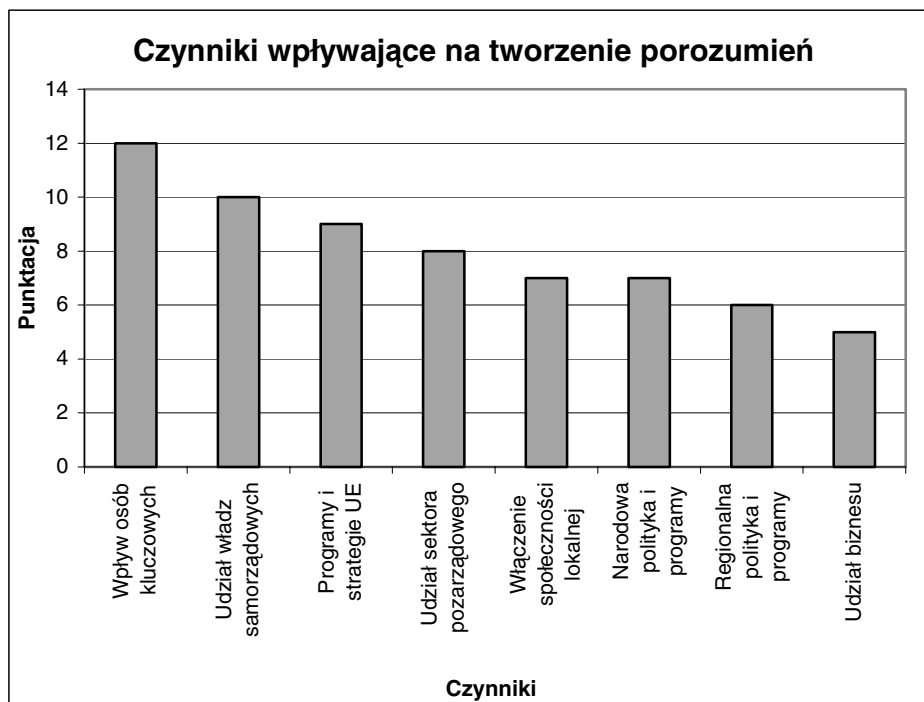
Teoria budowania porozumienia jest dosyć prosta. Na ten proces składa się kilka elementów:

- rekrutacja uczestników grupy inicjatywnej, która w przyszłości zajmie się opracowaniem koncepcji porozumienia oraz realizacją pierwszych działań,
- przeprowadzenie szkoleń, m.in. na temat instrumentów rozwoju lokalnego,
- realizacja warsztatów i konsultacji w celu opracowania diagnoz lokalnych, opracowanie modelu porozumienia i jego planu działania i zarysu przyszłych projektów,
- przeprowadzenie konsultacji z kluczowymi osobami, reprezentującymi najbardziej pożądane dla realizacji celów porozumienia podmioty z trzech sektorów: administracji, NGO, biznesu,
- zawiązanie porozumienia lokalnego.

Jednak praktyka znacznie odbiega od teorii. Zainicjowanie lub wsparcie działań, których bazą jest przebogata i skomplikowana tkanka społeczna lokalnego środowiska, jest wyzwaniem nie mniejszym, niż budowanie zintegrowanych organizmów gospodarczych. Również biorąc pod uwagę horyzont czasowy, należy na ten proces spojrzeć w perspektywie lat, a nie miesięcy. Inicjatorzy porozumienia muszą często zmierzyć się z wieloma zakorzenionymi uprzedzeniami i postawami, jakimi są: roszczeniowość, bierność, słomiany zapał, zakodowana od wielu lat postawa zdystansowania się od współdecydowania za rozwój lokalny.

Odpowiedzi uczestników badania ankietowego, przeprowadzonego w dniach 5–6.01.04 w Dąbrowicy potwierdzają koncepcję modelu dochodzenia do porozumienia.

Wykres 2. Podstawowe czynniki wpływające na tworzenie Porozumień



Źródło: A. Juros, L. Gralewski na podstawie badań ankietowych liderów grup w trakcie warsztatów w Dąbrowicy, 5–6.01.04.

Podstawowym elementem mającym wpływ na tworzone porozumienie są odpowiednie osoby, zaproszone do współpracy przy tworzeniu porozumienia: uczestnicy zajęć szkoleniowych i doradczych oraz przedstawiciele administracji samorządowej.

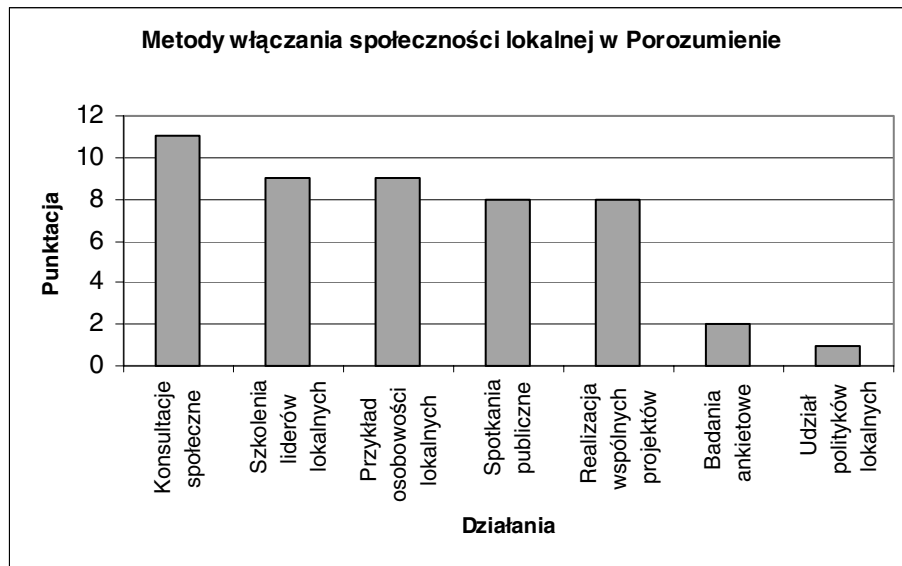
Diagnozy lokalne, służące opracowaniu założeń strategicznych porozumień lokalnych na rzecz zatrudnienia oraz ich programów działań, powinny nawiązywać do istniejących strategii krajowych oraz unijnych, związanych z polityką rynku pracy. Zależność ta została dostrzeżona przez liderów grup, którzy na trzecim miejscu wskazali ten właśnie czynnik, warunkujący motywację partnerów do zawiązywania porozumienia.

Istotnym czynnikiem inicjującym działania na wielu etapach budowania porozumienia są przedstawiciele organizacji pozarządowych. Włączenie przedstawicieli biznesu do porozumienia jest dosyć trudnym przedsięwzięciem, co też znalazło wyraz w wynikach badań ankietowych. O ile rola biznesu jest nie do przecenienia w porozumieniu, czynnik ten znalazł się na ostatnim miejscu, prawdopodobnie w wyniku doświadczeń, jakie mieli już za sobą partnerzy porozumień w zakresie poszerzenia partnerstwa o tę grupę. Przedstawiciele biznesu, obok tak oczywistego wkładu, jakim jest bezpośredni wpływ na tworzenie miejsc pracy, mogą wnieść bardzo wiele:

- umiejętności zarządcze oraz koncepcyjne w zakresie tworzenia długofalowych strategii,
- silną motywację do współdziałania w zakresie tworzenia programów rozwoju lokalnego z silnym akcentem skierowanym na rozwój gospodarczy,
- umiejętność pracy w środowisku konkurencyjnym oraz pracy w reżimie czasowym,
- odpowiedzialność za los swoich pracowników,
- dążenie do współpracy z kluczowymi osobami na szczeblu lokalnym i ponadlokalnym,
- cechy przywódcze.

Na wykresie 3 przedstawiono uszeregowane elementy działań, od najważniejszych do posiadających najmniejszy wpływ na angażowanie społeczności lokalnej w porozumienie, dokonane przez lokalnych partnerów. Rekrutacja osób we wstępnej fazie działań oraz proces szkoleniowy został przedstawiony jako niezmiernie istotny dla budowania porozumienia. Przykład osobowości lokalnych, uznanych autorytetów i decydentów należy również do grupy istotnych czynników. Kolejnym elementem posiadającym przełożenie na włączenie społeczności w proces tworzenia partnerstwa jest wypracowanie pomysłu na projekt i wspólna jego realizacja.

Wykres 3. Sposób angażowania społeczności lokalnej w porozumienie na rzecz zatrudnienia



Źródło: A. Juros, L. Gralewski na podstawie badań ankietowych liderów grup w trakcie warsztatów w Dąbrowicy, 5–6.01.04.

Doprowadzenie do współpracy najważniejszych aktorów, posiadających wpływ na lokalny rynek pracy, jest uwarunkowane licznymi czynnikami. Praca przy tworzeniu porozumienia jest wielowymiarowym procesem zarówno z perspektywy poten-

cyjnych partnerów porozumienia, jak również konsultantów zewnętrznych, których funkcją jest umiejętne moderowanie całym procesem. Jest to prawdziwa szkoła współdziałania na każdym etapie.

Poniżej przedstawiono wyniki analizy SWOT, jaką przeprowadzono w trakcie warsztatów, zorganizowanych dla liderów lokalnych porozumień w Lublinie, w dniu 3 grudnia 2003 r.

Jednym z najsilniejszych elementów procesu tworzenia porozumienia jest integracja grupy, osiągnięta już na najwcześniejszym z możliwych etapów rozwoju porozumienia. Poprzez integrację grupy osiąga się kolejny ważny element, jakim jest utożsamienie się członków zespołu (grupy inicjatywnej) z celami, jakie przyświecają lokalnemu porozumieniu na rzecz zatrudnienia. Integracja i poczucie tożsamości z celami budzi i rozwija motywację partnerów do podejmowania wspólnych działań.

Rys. 1. Analiza silnych, słabych stron oraz szans i zagrożeń (SWOT) dla procesu powstania porozumienia lokalnego na rzecz zatrudnienia

Silne strony	Słabe strony
Integracja i tożsamość grupy Silna motywacja organizacji pozarządowych do budowania relacji partnerskich Pomoc instytucjonalna PUP Uprzednie doświadczenie w tworzeniu partnerstw Włączenie kluczowych osób Klarowna wizja tworzonego porozumienia oraz świadomość misji Rozumienie problematyki rynku pracy Wkład niematerialny i materialny partnerów – dzielenie się zasobami	Niedostatek charyzmatycznych liderów Brak decydentów w grupie inicjatywnej Spory kompetencyjne Brak reprezentatywnej grupy biznesu Poziom wiedzy i umiejętności partnerów „Słomiany zapal” partnerów Podziały wewnątrz grupy Nieumiejętność koordynacji działań na większą skalę
Szanse	Zagrożenia
Wsparcie adm. samorządowej – starosty Istniejące dokumenty strategiczne powiatu – np. strategia wzrostu zatrudnienia Silne potrzeby wielu instytucji uzyskania wsparcia pod kątem pisania wniosków Partnerstwa – priorytety strategii zatrudnienia, funduszy strukturalnych oraz koncepcji rozwoju regionalnego UE	Brak chęci współpracy pomiędzy samorządem szczebla powiatowego i gminnego Upolitycznienie działań Słaby przepływ informacji Brak programów adresowanych do porozumień lokalnych (brak „wabika” w postaci pieniędzy) Konflikty lokalne

Źródło: L. Gralewski na podstawie materiałów wypracowanych na sesjach warsztatowych z liderami grup w trakcie warsztatów w Lublinie, 3.12.03.

3. Porozumienie: jak przetrwać i rozwinąć aktywność?

Spośród wielu czynników, które, wydaje się, mają zasadniczy wpływ na funkcjonowanie porozumienia w dłuższej perspektywie czasu, przychodzą na myśl dwa, wyglądające na pierwszy rzut dosyć niewinnie:

- sekretariat Porozumienia,
- osiągnięcie drobnych, ale widocznych efektów już na początku funkcjonowania porozumienia.

Sekretariat porozumienia jest sprawą życia i śmierci porozumienia – tak ważna jest koordynacja informacji w obrębie licznych partnerów porozumienia, zaś początkowy entuzjazm, którego dominanta przypada na okres podpisywania porozumienia, bez konkretnych rezultatów może przerodzić się w długotrwałe zniechęcenie. Większość z wyzwań, przed którymi staje porozumienie, są przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Jak przetrwać pierwsze miesiące i rozwinąć aktywność Porozumień Lokalnych

<p>Rozwiązywanie problemów w konstruowaniu porozumień – stawianie pierwszych kroków:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) jasność celów, program działania, długofalowa strategia 2) realne cele – widoczne efekty i ich nagłościenie 3) jasny podział obowiązków i odpowiedzialności 4) postrzeganie partnerstwa jako procesu i pola rozwiązywania konfliktów, 5) budowanie zaufania i współpracy – consensu przy zachowaniu różnorodności, 6) budowanie partnerstwa rozumiane jako proces ciągły, 7) artykułowanie problemów, 8) wyciąganie wniosków z błędów i trudności, 9) podtrzymywanie entuzjazmu – eliminowanie „słomianego zapału”, 10) przełamanie barier i wzajemnych lęków, 11) otwartość na nowych partnerów, 12) dostęp do informacji i jej koordynacja, 13) budowanie struktury zadaniowej, 14) rola lidera – wyłonienie przywództwa, 15) umiejętne wykorzystanie potencjału partnerów, 16) zagwarantowanie apartyjności, 17) instytucja: sekretariat, lokal, pieniądze, telefon.

Źródło: Materiały wypracowane podczas warsztatów dla liderów porozumień lokalnych, 3 grudnia 2003 – opracowanie Marek Hola i zespół.

Opierając się na doświadczeniu i opiniach uczestników porozumień, dochodzimy do wniosku, iż proces doprowadzający do utworzenia, a następnie utrzymania partnerstwa jest długotrwały i skomplikowany z uwagi na złożoną strukturę organizacyjno-społeczną partnerstwa. Dlatego tak ważne jest opracowanie metody oceny stanu organizacji partnerskiej w celu zaprojektowania, na podstawie przeprowadzonej analizy, działań usprawniających jej funkcjonowanie. Ocena aktualnego stanu partnerstwa pozwala również na zrozumienie procesów zachodzących w obrębie porozumienia. Diagnoza „zdrowotności” partnerstwa pozwala na ocenę jego bieżącego funkcjonowania oraz zdolności do przetrwania w długim okresie czasu.

We wstępnej fazie procesu zmierzającego do zawiązania porozumienia ważne jest również dokonanie analizy „gotowości partnerów” do wspólnego działania w ramach inicjatywy partnerskiej. Taka diagnoza pozwala na ocenę aktualnej pozycji, w której znajdują się partnerzy, identyfikację ich słabych stron, wymagających wzmocnienia. Diagnozie poddawana jest cała organizacja partnerska, a nie jej indywidualni członkowie.

Główne kategorie (zmienne), poddawane ocenie to przedsiębiorczość, innowacyjność porozumienia, zaufanie społeczne, jakim porozumienie jest obdarzone oraz zasoby, potencjał i umiejętność myślenia strategicznego.

Tabela 2. Charakterystyka cech opisujących zmienne porozumień lokalnych: przedsiębiorczość, zaufanie, zasoby

Lp.	Przedsiębiorczość	Zaufanie	Zasoby
1	Otwartość na nowe idee i innowacje, umiejętność rozważenia pomysłów i dyskusji nad nimi	Etos współpracy między sektorami i instytucjami, istniejąca historia współpracy	Znajomość liderów lokalnych w sektorze publicznym oraz innych sektorach
2	Dążenie do wdrażania nowych pomysłów, chęć uruchamiania nowych działań, projektów	Wysoki stopień zaufania pomiędzy instytucjami	Szacunek wobec lokalnych instytucji oraz liderów lokalnych
3	Szerokie spojrzenie na zewnętrzne uwarunkowania, umiejętność wymiany doświadczeń z innymi podmiotami w regionie i poza	Akceptacja współodpowiedzialności przez partnerów, nieobciążanie winą za niepowodzenia pozostałych	Włączenie liderów lokalnych do rozwiązywania problemów adekwatnych do ich pozycji
4	Umiejętność formułowania wizji, planowanie i przewidywanie przyszłych scenariuszy wydarzeń	Poczucie dumy z instytucji lokalnych i powiązanych z nimi partnerów	Efektywnie funkcjonujące struktury władzy samorządowej
5	Elastyczność wobec zmian, umiejętność wykorzystywania szans, stwarzanych przez zmieniające się okoliczności	Silne poczucie związków ze środowiskiem lokalnym, utożsamianie się z lokalną społecznością	Wysoki poziom umiejętności i kompetencji pracowników instytucji lokalnych
6	Zdolność i chęć akceptacji ryzyka wynikającego z wdrażania nowych pomysłów	Poczucie wspólnej odpowiedzialności za istniejące problemy i znajdowanie rozwiązań	Wysoki poziom przejrzystości i czytelności dostarczania usług i realizacji projektów, dobre kontakty pomiędzy instytucjami i społecznością
7	Tolerancja wobec ewentualnych niepowodzeń	Potrzeba włączenia do wspólnoty wszystkich jej mieszkańców, brak akceptacji dla wykluczenia społecznego i marginalizacji	Dobre zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach lokalnych – zaangażowanie i zmotywowanie pracowników i pracodawców

Źródło: opracowanie – L. Gralewski na podstawie metodologii P. Lloyd'a i S. Kelly.

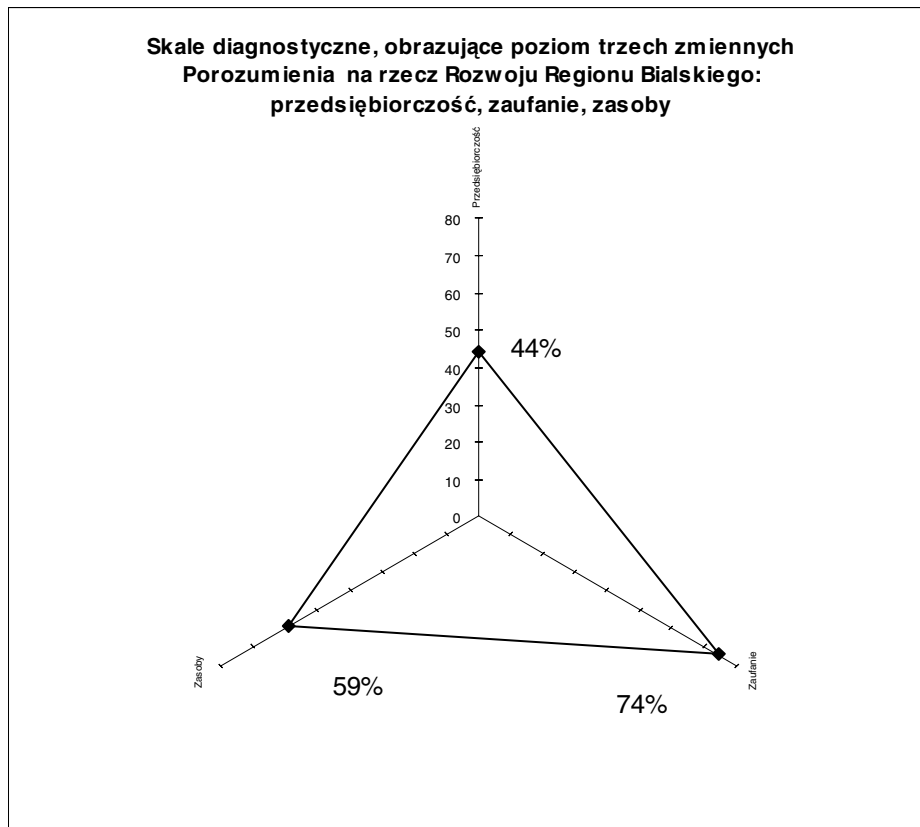
Dla celów oceny porozumienia opracowano zestaw 36 pytań, na podstawie których diagnozuje się przedstawione powyżej trzy kategorie zmiennych: przedsiębiorczość, zaufanie, zasoby. Wyniki w ujęciu procentowym przedstawiane są na skalach diagnostycznych. Podmioty tworzące partnerstwa, które charakteryzuje wysoki i zrównoważony udział przedstawionych powyżej zmiennych, są partnerstwami o największym stopniu zdolności do efektywnego i długofalowego działania.

Pilotażowe badania ankietowe zostały przeprowadzone dla Porozumienia na rzecz Rozwoju regionu Białskiego, w Grabanowie, w listopadzie 2003 r. W wyniku przeprowadzonej oceny Porozumienia otrzymano następujące wartości:

- Przedsiębiorczość 44%
- Zaufanie 74%
- Zasoby 59%

Dla zobrazowania wyników otrzymane wartości procentowe zaznacza się na odpowiednich ramionach wykresu. Analiza wykresu pozwala na sformułowanie wniosków oraz nakreślenie programu działania, np. w tym przypadku: rozwijanie elementów przedsiębiorczości społecznej, budowanie przywództwa, tworzenie właściwie zogniskowanej strategii działania, rozwijanie umiejętności zarządzania.

Wykres 4. Procentowe skale diagnostyczne, na których zaznaczono wartości procentowe dla trzech kategorii zmiennych Porozumienia na rzecz Rozwoju Regionu Bialskiego: przedsiębiorczość, zaufanie, zasoby



Źródło: L. Gralewski na podstawie badań ankietowych, przeprowadzonych w Grabanowie, gr.12, listopad 2003 r.

Najwyższą ocenę Porozumienie na rzecz Rozwoju Regionu Bialskiego uzyskało w kategorii zaufania (74%). Oznacza to, iż osoby poddane badaniu oceniły wysoko poziom akceptacji porozumienia do wspólnego działania. Partnerzy potrafią autentycznie współdziałać na poziomie lokalnym. Ponadto porozumienie charakteryzuje się silną motywacją do działania, otwartością na włączenie nowych grup społecznych oraz poczuciem zaufania do instytucji lokalnych.

Kolejną ocenianą kategorią to zasoby. Zmienna ta uzyskała nieco niższą ocenę – 59%. Potencjał partnerstwa został oceniony powyżej przeciętnej. Oznacza to zdolność Porozumienia do oceny wnoszonego wkładu partnerów, pewnej umiejętności w jego wykorzystaniu. Kategoria ta obejmuje również umiejętność porozumienia w zakresie formułowania własnej strategii działania i dobrane kompetentnego, odpowiedniego do potrzeb porozumienia zespołu.

Najniższą ocenę uzyskała trzecia poddana ocenia kategoria – przedsiębiorczość. Wartość wskaźnika procentowego (44%) uzyskała poziom poniżej średniej. Porozumienie bialskie powinno skoncentrować się na poszukiwaniu liderów o cechach przywódczych, osób przedsiębiorczych, innowacyjnych. Porozumienie powinno wykształcić zdolność do otwarcia się na nowe idee, pielęgnować motywację do uczenia się, akceptowania zmian i podejmowania ryzyka. W większym stopniu powinno charakteryzować się elastycznością, optymizmem oraz uczeniem się na własnych błędach.

Wszystkim porozumieniom, które powstały w ciągu ostatniego okresu na Lubelszczyźnie, nie brakuje motywacji, energii, optymizmu i kreatywności. Wierzmy mocno, że wszystkie one nie tylko przetrwają, ale osiągną wspaniałe efekty.

Peter Lloyd

Partnerstwo i przedsiębiorczość społeczna: budowanie społeczeństwa obywatelskiego przy jednoczesnym zaspokajaniu zapotrzebowania na usługi społeczne

Wartość partnerstw

W kontekście lokalnego zatrudnienia i rozwoju partnerstwa z udziałem różnych zaangażowanych w nie stron mają wartość szczególną. Mogą one służyć złagodzeniu konfliktów między różnymi uczestnikami danego przedsięwzięcia. Mogą stanowić sposób rozłożenia ryzyka na szerszą grupę uczestników, a zatem zachęcania do podejmowania bardziej twórczych działań. Mogą one zwiększać koordynację i zapewniać umiejscowienie przedsięwzięcia w lokalnym systemie rządzenia. Co jednak najważniejsze, mogą one tkwić u podstaw poczucia dążenia do wspólnego celu, co może sprzyjać czemuś więcej niżli tylko sprawności i efektywności przedsięwzięcia i dawać mu dodatkowy impuls do działania, który może wynikać z poczucia wzajemności. Pod tym zasadniczym względem, partnerstwa mogą być uznawane za mechanizm tworzenia i utrzymania kapitału społecznego w społecznościach lokalnych.

Partnerstwa mogą także stanowić twórczy sposób realizacji pewnych nowych usług lub sprzyjać lepszemu świadczeniu usług już istniejących – szczególnie na terenach mniej zamożnych, gdzie występują luki, których nie wypełniają ani sektor prywatny, ani publiczny. Tam, gdzie działają one naprawdę dobrze, mogą stanowić sposób zarówno kontrolowania poziomu kosztów świadczenia usług, jak i podnoszenia jakości ich wyników. Mogą one na przykład zachęcać uczestników do tego, aby oferowali oni więcej niżli tylko wartość, jaką stanowi czas pracy, i aby byli skłonni wnieść wkład pracy wykonywanej bez wynagrodzenia na rzecz przedsięwzięcia, co do którego mają przekonanie. Wzajemne zaufanie, które partnerzy mogą między sobą zbudować, może także zmniejszyć czas potrzebny na zarządzanie oraz koszty złagodzenia konfliktów dotyczących podziału ról i podejmowanych działań. Tam, gdzie partnerstwa mogą być blisko klienta lub bazy klientów, będąc w pewnym sensie „częścią ich świata”, mogą one przyczynić się do większego wyczulenia realizowanych usług na potrzeby klientów. To, co dalej zwać będziemy przedsiębiorstwem społecznym, jest formą partnerstwa, które może mieć prawdziwą wartość jako alternatywny mechanizm świadczenia usług.

Co powoduje, że partnerstwo działa?

Szczególne cechy leżące u podstaw korzyści, jakie partnerstwa mogą przynieść lokalnemu zatrudnieniu i rozwojowi, można streścić następująco:

- Możliwość stworzenia wspólnej wizji i strategii podzielanej przez wiele różnych zainteresowanych stron,
- Możliwość wykorzystania zaufania jako sposobu obniżenia kosztów realizacji działań,
- Możliwość uświadomienia zainteresowanym stronom znaczenia ich wspólnego celu jako podstawy sprawiedliwego podziału kosztów, zagrożeń i korzyści,
- Możliwość zwiększenia wiary w siebie pośród wszystkich uczestników przez realizację przemyślanej strategii budowania poczucia współdecydowania,
- Możliwość zyskania na wspólnym uczeniu się w miarę jak partnerzy coraz bardziej rozumieją siebie nawzajem oraz potrzeby dotyczące samego przedsięwzięcia.

Powyższe kwestie nakreślono jedynie jako „możliwości”, ponieważ w rzeczywistości, rzecz jasna, idealne cechy partnerstwa nie wynikają z procesu samego spotkania się zainteresowanych stron. Trzeba o nie walczyć, pracować nad nimi i budować je w miarę upływu czasu. Najlepsze partnerstwa to takie, które nieustannie starają się być coraz lepsze, wykorzystując swoje mocne strony i minimalizując słabości.

Zaufanie jako czynnik X

Dla tego rodzaju partnerstw złożonych z wielu różnych udziałowców – czy to działających na rzecz rozwoju lokalnego zatrudnienia, czy prowadzących jakąkolwiek inną działalność opartą na społecznych czy wspólnych wartościach – kluczowym składnikiem (czynnikiem x), który stanowi o ich szczególnej zalecie, jest *zaufanie*. Może to sprowadzać się w praktyce do pewnych bardzo prostych spraw. Dotyczy to w szczególności relacji między uczestnikami i zwykle przekłada się na:

- umiejętność przewidywania z poczuciem pewności zachowań innych;
- pewność co do intencji innych;
- poczucie pewności, że ryzyko związane z podejmowaniem twórczego działania można dzielić z innymi.

Zaufanie jednak to nie tylko kolejna nowa technika zarządzania, której można się nauczyć z podręcznika lub którą można poznać z pomocą zatrudnionego w tym celu konsultanta (jakkolwiek sposoby te mogą być pomocne). Zazwyczaj jednak zaufanie buduje się powoli. Mówiąc najprościej, zaufanie buduje się na podstawie tego, jak ludzie dzielą się swoimi doświadczeniami i wyciągają z nich naukę. Najlepiej chyba uznać je za *dziedzictwo* przeszłych działań. W tym sensie tworzy się ono jako wartość niematerialna – „nauczyliśmy się rozumieć siebie nawzajem i wiemy, jak najlepiej ze sobą współpracować”. Takie doświadczenia, wynikające z budowania zaufania, wymagają czasu i gromadzą się narastająco w dobrych i złych czasach. Zaufanie, które buduje się powoli, można jednak bardzo szybko zniszczyć. Jest ono wartością kruchą, którą trzeba hołubić i chronić oraz, o ile możliwe, przekazywać dalej.

Ważną cechą partnerstw jest to, że stanowią one mechanizm tworzenia i podtrzymywania zaufania. Nie należy jednak żywić wobec nich naiwnych przekonań. Ostatecznie chodzi w nich także o *negocjacje na temat podziału władzy* pomiędzy uczestniczące w nich jednostki, agendy i grupy. Partnerstwo jest faktycznie mechanizmem służącym wypracowaniu zgodności – doprowadzaniem do tego, aby jednostki i grupy negocjowały ze sobą wspólny cel oraz ustalały, które poglądy i interesy przeważą nad innymi przy jego realizacji. Jest wiele przykładów partnerstw, w których wyraziciele partykularnych interesów posługują się fasadą „partnerstwa” po to, aby dokooptować i pozbawić siły działania słabszych graczy – niszcząc podstawy zaufania, które stanowi o specjalnym wymiarze prawdziwego partnerstwa. A zatem ważne jest, aby nie myśleć o partnerstwie w kategoriach naiwnych – uznać, że zło jest możliwe oraz ustalić formalne „zasady zaangażowania w jego działanie i prawo do kwestionowania poczynań”, aby zmierzyć się z owym złem, gdy się objawi.

Partnerstwa i partnerzy

W związku z tym wszystkim, o czym powiedziano wcześniej, zaangażowanie „właściwych” partnerów ma podstawowe znaczenie zarówno z punktu widzenia samego zadania, jak i stworzenia niezbędnego klimatu zaufania. Jeszcze raz należy wskazać, że czytanie tekstów na temat zarządzania i korzystanie z rad konsultantów może pomóc, ale nie ma tu łatwych recept. W przypadku rozwoju lokalnego zatrudnienia udział niektórych uczestników nasuwa się w sposób oczywisty – agendy państwowe, władze lokalne, partnerzy społeczni i strony reprezentujące interesy społeczności lokalnej – a władze rządowe odgrywają coraz bardziej aktywną rolę w ich spajaniu. Doświadczenie wskazuje jednak, iż tam, gdzie partnerstwa powstały niezależnie i z pewnego lokalnego poczucia dążenia do wspólnego celu, mają one większą szansę powodzenia.

Różne misje partnerstw i ryzyko wynikające z ich kombinacji

Właściwe nakreślenie misji oraz właściwy dobór partnerów ma zasadnicze znaczenie dla właściwego działania partnerstwa. Niezwykle trudne jest na przykład sformułowanie poglądu na „wspólny cel” inaczej niżli tylko w kategoriach formalnych, w przypadku gdy zasiadający po jednej stronie stołu przedstawiciele agend rządowych dążą do wykonywania swoich centralnych zadań i uczestniczenia w „lokalnych” partnerstwach w ramach swoich bieżących funkcji administracyjnych, podczas gdy z drugiej strony grupy lokalne mają koncentrować się na potrzebach swojego własnego terenu. W tego rodzaju kombinacji relacje między uprawnieniami stron są zarysowane w sposób jednoznacznie nierówny i zaufanie jest trudniej zbudować.

Te formy partnerstwa są formami innego rzędu niż te, które dotąd opisujemy – i w najlepszym razie można je określić mianem partnerstw „odgórnych” o charakterze konsultacyjnym. Mają one pewną rolę do wykonania – to prawda – ale raczej jako sposób zaangażowania lokalnego i wyczerlenia polityki centralnej na potrzeby

lokalne niżli autentyczne oparte na zaufaniu instrumenty służące uwalnianiu lokalnej kreatywności w dążeniu do zaspokajania dostrzeganych potrzeb.

Różnią się one tak pod względem treści, jak i funkcji od tego, co nazywamy partnerstwami „oddolnymi”, kierującymi się poczuciem dążenia do wspólnego celu. Doświadczenie wskazuje, że w przeszłości takie właśnie partnerstwa zwykle tworzyły się na kanwie określonych zdarzeń, które łączyły daną społeczność czy społeczności. Mogło to być coś, czemu sprzeciwiali się miejscowi ludzie – na przykład droga, która miała zostać poprowadzona przez ich teren czy poważne niedostatki w zarządzaniu mieszkalnictwem czy realizacją innej usługi publicznej. Tradycyjnie, powstawaniu sąsiedzkich partnerstw na rzecz jakiegoś działania towarzyszy pewien stopień spontaniczności, a wiele z nich idzie dalej nie tylko po to, aby poskarżyć się na dany problem, ale stara się podjąć działanie w celu zaradzenia mu. W ostatnim czasie jednak władze państwowe i regionalne są przekonywane do podejmowania aktywnego działania na rzecz pobudzania lokalnych partnerstw stawiających sobie wspólny cel. Idea, że nadawanie poczucia współdecydowania i mobilizowanie miejscowych ludzi jest pożądanym celem polityki publicznej – w dążeniu do pobudzania konsultacji, budowania kapitału społecznego i znajdowania nowych rodzajów mechanizmów przedsiębiorczości lokalnej – zyskuje coraz bardziej na popularności i stała się istotnym elementem polityki europejskiej.

Często dzieje się tak (na przykład w Wielkiej Brytanii), że te dwa rodzaje partnerstw są łączone ze sobą – wraz ze związanymi z tym nieporozumieniami na temat ich misji. Kwestia dzieląca zainteresowane strony dotyczy tego, czy mają one lepiej realizować *centralnie nakreślane cele*, czy *nakreślać lokalne cele* dla odpowiednich uczestników (w tym agend centralnych), aby mogli oni je lepiej realizować. Czy dotyczy to zapewniania poczucia współdecydowania na szczeblu lokalnym, czy realizacji usług z pozycji centralnej w sposób bardziej uwrażliwiony? Odpowiedź „jedno i drugie” (jakkolwiek często prawdziwa) rozmija się z istotą rzeczy, ponieważ brak w niej zrozumienia potencjalnego zarzewia konfliktu, który może wyniknąć, w przypadku gdy jedno partnerstwo stara się chwycić „dwie sroki za ogon”.

W obliczu tych zasadniczo strukturalnych konfliktów odnoszących się do roli i misji, trudno zbudować jest prawdziwe zaufanie. Z jednej strony, partnerstwo jest wykorzystywane jako innowacyjne przedłużenie administracji publicznej i centralnego świadczenia usług z uwrażliwieniem na lokalne potrzeby i lepszym zaangażowaniem miejscowych ludzi. Z drugiej strony, partnerstwo służy budowaniu osadzonego lokalnie mechanizmu zarówno dającego ludziom „głos”, jak i w określonych okolicznościach mobilizującego zaufanie i oparte na współdziałaniu wysiłki w dążeniu do tworzenia nowej formy *przedsiębiorstwa społecznego* służącego w swoim zamiśle aktywnej realizacji znanego lokalnego celu.

Jakkolwiek wiele jeszcze można powiedzieć o partnerstwach, które oferują lokalne formy rządzenia umożliwiające bardziej skuteczne sterowanie polityką publiczną, w niniejszym artykule skupimy teraz uwagę na drugim przykładzie – partnerstwach stanowiących część ekonomii społecznej, która nadaje szczególnie społeczny i moralny wymiar działalności polegającej na tworzeniu firm i postawie przedsiębiorczości.

Rosnące zainteresowanie ekonomią społeczną i przedsiębiorczością społeczną

To nie przypadkiem współczesnemu wzrostowi zainteresowania formami partnerstw złożonych z różnych uczestników, opisanymi powyżej, towarzyszy coraz większa uwaga, jaką poświęca się ekonomii społecznej, a w szczególności przedsiębiorczości społecznej, tak w gospodarkach liberalnych, jak i gospodarkach demokracji społecznej. W USA, na przykład, następuje szybki wzrost zainteresowania przedsiębiorstwami typu „not-for-profit” (czy też raczej działającymi na zasadzie „not-for-profit w zakresie dystrybucji”). Idzie to ramię w ramię z coraz większym zainteresowaniem podejściem w rodzaju „korporacyjnej odpowiedzialności społecznej” (CSR) w tradycyjnym biznesie w miarę, jak firmy prywatne angażują się w przysparzanie korzyści społecznych poza rachunkiem zysków. W Europie paralełą jest ożywające na nowo zainteresowanie spółdzielniami, towarzystwami wzajemnymi i stowarzyszeniami jako uprawnionymi formami prowadzenia działalności w społeczeństwie sprawiedliwym. Komisja Europejska w szczególności postrzega ekonomię społeczną jako nową dynamiczną siłę – służącą szczególnie budowaniu przedsiębiorczości i tworzeniu miejsc pracy na poziomie lokalnym:

„Ekonomia społeczna i działania obliczone na zaspokojenie potrzeb nie realizowanych przez rynek mogą prowadzić do rozwijania nowego ducha przedsiębiorczości, szczególnie cennego dla rozwoju gospodarczego i społecznego na szczeblu lokalnym. To poczucie przedsiębiorczości jest bliższe aspiracjom i wartościom ludzi, którzy nie dążą do czerpania zysków, a do rozwijania społecznie pożytecznych działań lub miejsc pracy. Te formy przedsiębiorczości mają pożyteczną rolę w promowaniu spójności społecznej i lokalnej ekonomicznej (sic!) efektywności działania”.

Kluczową trudnością odnoszącą się do tych podejść jest jasność znaczenia stosowanych pojęć. Na ten temat napisano całe tomy literatury akademickiej. O ile wskazanie miejsca ekonomii społecznej wydaje się dosyć oczywiste („dyktowana przez rynek, ale wiedzona wartościami społecznymi”), to przykładowe popularne określenie opisujące ją w skrócie), każda próba wypracowania ścisłych definicji prowadzi wprost do tego rodzaju debat, których będziemy tu unikać.

W kategoriach najbardziej szerokich, w literaturze wyróżnia się trzy główne składowe ekonomii społecznej występujące tam, gdzie jeden z następujących układów partnerskich warunkuje produkcję określonych towarów lub usług:

- Współpraca między użytkownikami (oszczędności i pożyczki, wspólne korzystanie z dóbr przez konsumentów, ubezpieczenia wzajemne...)
- Współpraca między producentami (rolnicy, właściciele sklepów, współpracownicy...)
- Współpraca prowadzona z udziałem wielu zainteresowanych stron (właściciele, pracownicy, instytucje, beneficjenci, wolontariusze, miejscowi ludzie)

Dwie inne wiodące zasady mogą pomóc w odróżnieniu organizacji ekonomii społecznej czy przedsiębiorstw społecznych od innych form działalności gospodarczej:

- Zasada dystrybucji/maksymalizacji wpływów z działalności typu not-for-profit:
 - wpływy mogą być przekazywane członkom organizacji (interes wzajemny),
 - wpływy mogą być przekazywane na rzecz społeczności (interes ogólny),
- Zasada solidarności organizacji:
 - nadrzędność ludzi wobec kapitału,
 - demokratyczny sposób podejmowania decyzji,
 - niezależne zarządzanie (a wpływ państwa),
 - proces pracy oparty na partycypacji i zaangażowaniu wszystkich.

Dalej można wskazać na cechy wyróżniające przedsiębiorstwa społeczne, które:

- starają się znaleźć rozwiązania, a nie lokować się w nowym sektorze rynku;
- często odwołują się do czynników takich, jak: solidarność społeczna, demokratyczna organizacja czy nadrzędność jednostki nad kapitałem;
- są często wynikiem partnerstw publiczno-prywatnych i są ściśle powiązane ze swoimi lokalnymi społecznościami;
- rynek nie jest ich jedynym źródłem dochodów zastępujących subsydia publiczne, darowizny czy pożyczki – ich dochody często pochodzą z bardzo wielu źródeł;
- często skupiają się szczególnie na osobach będących w trudnej sytuacji;
- są często strukturami niewielkimi, z którymi współpracuje bardzo wiele nieaktywnych jednostek stowarzyszonych lub pracujących nieodpłatnie wolontariuszy.

Organizacje w sferze ekonomii społecznej zwykle zatem działają na zasadzie partnerstwa i przy założeniu etosu wzajemności, oraz wyróżniają się tymi opisanymi wcześniej podstawowymi cechami właściwymi lokalnym partnerstwom.

Przedsiębiorstwo społeczne jako składowa ekonomii społecznej

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia można powiedzieć, że gama tego, co nazwiemy organizacjami ekonomii społecznej, jest potencjalnie naprawdę bardzo szeroka. Skupiając się jednak bardziej na *przedsiębiorstwie społecznym*, należy jednak dodać warunek, że organizacje te dążą do *prowadzenia działalności w sposób ciągły* oraz że można je uznać za działające na określonym rynku. Dla niektórych komentatorów przedsiębiorstwo społeczne jest zasadniczo zwykłą formą działalności gospodarczej. To, co kwalifikuje je do określenia mianem „społeczne”, ma mniej wspólnego z tym, co przedsiębiorstwo takie robi niż z tym, jak wykorzystuje wypracowane przez siebie zyski. To zbliża nas bardziej do modelu dystrybucji na zasadzie „not-for-profit” występującego w USA. Inni, zapewne w ramach europejskiego modelu demokracji społecznej, widzą w tym coś bardziej złożonego – związanego ze sposobem postrzegania pracujących w takim przedsiębiorstwie, tego, jakie działania są społecznie uzasadnione itp. Same formy prawne przyjmowane przez te organizacje różnią się bardzo w różnych krajach i niekiedy podejmowane są próby definiowania ich na podstawie ich formy prawnej¹⁵.

¹⁵ W wielu krajach przyjmują one formy, które umożliwiają im najlepsze dopasowanie się do krajowych przepisów (francuskie stowarzyszenia, włoskie spółdzielnie społeczne itp.).

A zatem określenie *przedsiębiorstwo społeczne* odnosi się do tego rodzaju organizacji, które na pierwszym miejscu stawiają obowiązki związane z celem społecznym czy wspólnym realizowanym na rzecz zainteresowanych stron, ale także starają się wypełnić luki na rynku, dostarczając towary czy świadcząc usługi. Są one często, jakkolwiek nie zawsze, przedsiębiorstwami małymi i działającymi w skali lokalnej¹⁶. Są to często przede wszystkim bystrzy „inżynierowie” czerpiący dochody z mieszanych źródeł, działający w oparciu o złożone kombinacje subsydiów, dotacji, w części pożyczek, przychodów z działalności gospodarczej. Są to zwykle aktywni uczestnicy lokalnych partnerstw złożonych z wielu różnych podmiotów, sami raczej nie stanowiąc tego rodzaju podmiotów. Wykorzystują one relacje oparte na wzajemnym zaufaniu do tego, aby uzyskać i utrzymać przewagę w realizacji usług.

Tego rodzaju przedsiębiorstwa społeczne są zwykle usługodawcami i działają wypełniając swoje zobowiązania umowne i/lub według zapotrzebowania ze strony konsumentów. Większość z nich jest kontrolowanych przez zarządy, których skład dobierano na podstawie kompetencji w zakresie zarządzania i doświadczenia w prowadzeniu firmy przy założeniu powodzenia z powodzeniem działającej firmy realizującej założenia i cele społeczne zwykle w ramach spółki z ograniczoną odpowiedzialnością do sumy gwarancji lub do wysokości kapitału nominalnego lub w formie spółdzielni. Inni udziałowcy mogą także być reprezentowani (pracownicy/beneficjenci, itp.), ale ich rola jest podporządkowana nadrzędnemu dążeniu do tego, aby firma była komercyjnie wypłacalna i aby działała z powodzeniem. Jakkolwiek zwykle rozpoczynają one działalność w lokalnej społeczności, potrzeba działania w skali, która zapewniłaby im większą trwałość, powodowała, że niewielka ich liczba rozwinęła swoją działalność na skalę ogólnokrajową czy nawet międzynarodową.

Najpełniej rozwinięte lokalne przedsiębiorstwa społeczne często przyjmują wielofunkcyjną formę organizacyjną. W jej ramach mogą one dążyć do podejmowania kombinacji szeregu różnych działań. Mogą one na przykład:

- działać jako przedsiębiorstwo społeczne osadzone w lokalnej społeczności, w którym głos lokalny jest wyraźnie słyszalny;
- świadczyć usługi lokalne; oraz
- stanowić osobną strukturę w ramach organizacji, aby umożliwić beneficjentom i udziałowcom uprawniony wpływ na charakter oferowanych usług oraz rozdyponowanie ewentualnych nadwyżek.

Ponieważ łączą one w sobie zarówno cel realizacji usług z celem, jakim jest zdolność do rozliczenia się ze swojej działalności czy zasadność działania, stają się one szeroko propagowanym sposobem działania na rzecz ożywienia i rewitalizacji lokalnych obszarów. Jest tak szczególnie w Wielkiej Brytanii, gdzie państwo postrzega przedsiębiorstwa społeczne jako kluczową, obok sektorów publicznego i prywatnego, składową gospodarki w realizacji nowego radykalnego modelu świadczenia usług publicznych.

¹⁶ W niektórych przypadkach, jak na przykład sześć „szczytowych” organizacji w Niemczech czy spółdzielnie we Włoszech i Hiszpanii, mogą one być duże i dobrze zorganizowane.

Niektóre przedsiębiorstwa społeczne zawsze jednak pozostaną przedsiębiorstwami lokalnymi, tkwiącymi blisko swoich korzeni i działającymi na bardzo niewielką skalę. Aby uzyskać miano przedsiębiorstwa społecznego, przedsiębiorstwa te muszą stawiać sobie cele prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie przynajmniej niektórych towarów i/lub usług zapewniających przychody inne niż w formie dotacji. Wiele z nich miało swoje początki w lokalnych projektach rozwoju i stało się widocznymi w chwili, gdy muszą uzyskać odrębną formę prawną, aby oddzielić się od swoich organizacji macierzystych o statusie organizacji pożytku publicznego. Ponieważ te przedsiębiorstwa społeczne, działające bardziej w oparciu o lokalne społeczności, są zwykle mocniej zakorzenione w inicjatywach oddolnych, trudniej jest im rozwinąć działalność na większą skalę, zapewniającą większą efektywność. Stanowią one istotny element łącznej populacji przedsiębiorstw społecznych. Zawsze zapewne będą potrzebowały one znaczącej pomocy w postaci grantów publicznych, a właściwe im ograniczenia należy rozumieć i brać pod uwagę w kształtowaniu polityki. Jednym z wyróżników aktualnie toczącej się debaty na temat przedsiębiorczości społecznej, na przykład w Wielkiej Brytanii, jest rosnące zaniepokojenie, że te mniejsze organizacje, które wnoszą rzeczywisty wkład w lokalny kapitał społeczny, zostaną pominięte w dążeniu do tworzenia podmiotów świadczących usługi publiczne, którzy mają bardziej biznesowy charakter.

Szczególny wkład przedsiębiorstw społecznych

Organizacje, które opisaliśmy powyżej i które są wynikiem wzajemnego dążenia do wypracowania publicznego dobra w drodze współdziałania zainteresowanych stron niedążących do egzekwowania w pierwszej kolejności indywidualnych praw własności, mogą podejmować bardzo różne działania w sferze gospodarczej i społecznej. Mogą one na przykład podejmować niektóre lub wszystkie z następujących działań:

- podejmować realizację złożonych wielorakich celów (z udziałem wyrobionych jednostek podejmujących się rozwiązywania problemów i nie dążących jedynie do uzyskania większego udziału w rynku/większej wartości swoich udziałów);
- przyjmować szereg alternatywnych form organizacji pracy (towarzystwa wzajemne, spółdzielnie, własność pracownicza itp.);
- działać i dobrze funkcjonować w ramach systemów świadczenia usług, które łączą w sobie: formy subsydiów (granty, płatności bezpośrednie, talony); wsparcie wzajemne (LETS¹⁷, działalność filantropijna itp.; przychody finansowe z działalności gospodarczej;

¹⁷ *Przyp. tłum.* LETS – Local Exchange Trading Schemes – umożliwiają swoim członkom nabywanie towarów i usług od siebie nawzajem z zastosowaniem lokalnie ustalonej waluty lub żetonów zamiast pieniędzy. Członkowie LETS oferują i zgłaszają zapotrzebowanie na usługi, korzystając z lokalnego rejestru swoich danych, co umożliwia im realizację transakcji bezgotówkowych i bez zaciągania zadłużenia, banki czasu (idea polegająca na tym, że grupy ludzi świadczą sobie nawzajem pomoc, a w przypadku udzielania pomocy członkowi banku czasu, każda godzina pracy danej osoby jest zapisywana na osobistym koncie, powiększając stan konta. Każda godzina przyjętej od kogoś pomocy pomniejsza stan konta. Różnorodność oferowanych usług pozwala oczekiwać, że znajdzie się ktoś, kto kiedyś wyświadczy potrzebną usługę. Zasadą jest, że godzina dowolnej pracy na rzecz członka banku czasu jest równa godzinie każdej innej pracy. Do tej wymiany nie są potrzebne pieniądze, gdyż w banku czasu za nic się nie płaci).

- rekompensować koszty przez „wkłady solidarnościowe” (praca wolontariuszy, „etyczne finanse”¹⁸, obiekty finansowane ze środków lokalnych);
- znajdować szczególne uzasadnienie dla swego działania poprzez bezpośrednie zaangażowanie w życie społeczności, którym służą;
- działać jako źródło innowacji i kreatywności – poszukiwać nowych sposobów działania, których nie mogą realizować normalne rynki i służby społeczne;
- mobilizować źródła talentów w zakresie przedsiębiorczości, które nie mogą sobie łatwo znaleźć miejsca w gospodarce prywatnej (na przykład z powodu barier kulturowych, etnicznych, związanych z płcią czy wiekiem);
- zwracać szczególną uwagę na osoby w trudnym położeniu oraz czynniki sprzyjające postępowi oraz mobilizować wsparcie dla wyszukiwania rozwiązań.

Doświadczenia z realizacji przedsięwzięć europejskich wskazują, że ze względu na następujące szczególne swoje własności, organizacje o charakterze przedsiębiorstw społecznych zwykle zajmują się następującymi obszarami usług:

- *Opieka socjalna, działalność na rzecz środowiska i społeczności lokalnej*; szczególnie w zakresie usług, które można mierzyć ich jakością, wrażliwością, elastycznością i wiarygodnością;
- *Innowacje w zakresie realizacji usług społecznych*; szczególnie w poszukiwaniu sposobów wypełniania luk w świadczeniu usług dla osób znajdujących się w trudnym położeniu czy na terenach mających gorsze szanse rozwoju;
- *Świadczenie usług w imieniu władz publicznych z najlepszym wykorzystaniem dostępnych środków*; oferując najlepsze możliwe wyważenie jakości usług wymagających szczególnej wrażliwości i ich kosztów;
- *Przedsiębiorstwa społeczne działające na rzecz integracji społecznej*; wykorzystujące swoją szczególną umiejętność uzyskiwania dostępu i wsparcia dla osób mających szczególne trudności ze znalezieniem pracy.

Bariery dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych

Jak już wskazaliśmy, jednym z wyróżników ostatniego dziesięciolecia był rozkwit organizacji partnerskich działających w lokalnych społecznościach oraz przedsiębiorstw społecznych w rodzaju tych, które opisaliśmy. Jest to wynikiem połączonych wysiłków podejmowanych przez lokalne społeczności i władze publiczne w celu wypełnienia luk w zakresie świadczenia usług na terenach cierpiących niedostatki oraz mobilizowanie działań społecznych. Udział środków publicznych (lokalnych, krajowych i europejskich) miało zasadnicze znaczenie dla uruchomienia działań tych organizacji. W miarę upływu czasu jednakże uzależnienie tych lokalnych i społecznych organizacji od pomocy w postaci dotacji publicznych stało się czynnikiem hamującym ich zdolność do utrzymywania się na rynku. Zaczęły one zmierzać w kierunku działań zwiększających ryzyko i uzależnienia od subsydiów, a ich szczytowe osiągnięcia w zakresie przedsiębiorczości zaczęto mierzyć powodzeniem w *zdobywaniu dotacji*. A zatem, zamiast etosu wzajemności i współdziała-

¹⁸ *Przyp. tłum.* „etyczne finanse” – inwestowanie środków, np. w banku, co do którego wiadomo, że przeznacza zainwestowane środki na etyczne cele.

nia, efektem było podejmowanie rozgrywek o sumie zerowej polegających na konkurowaniu ze sobą nawzajem o fundusze państwowe. Jedynym trwałym efektem tego systemu jest nieustanne zasilanie organizacji w dotacje, działanie w ramach przyjętych przepisów i wydatkowanie publicznych pieniędzy. Po ustaniu dopływu tych funduszy ustaje także wszelka działalność. W tym drapieżnym świecie ubiegania się o dotacje brak nie tylko etosu ekonomii społecznej i związanej z tym wzajemności, ale także większości tych *szczególnych zalet*, które wymieniliśmy wcześniej jako „kapitał obrotowy” organizacji ekonomii społecznej.

Efekt tego jest samonapędzający się. Wyrażane jest zaniepokojenie o zdolność organizacji ekonomii społecznej do realizacji działań dobrej jakości. Zaniepokojenie to staje się następnie uzasadnieniem dla ścisłej publicznej kontroli sprawowanej nad takimi organizacjami i zapewniania im finansowania w krótkiej perspektywie czasowej – pozbawiając je tym samym możliwości budowania potencjału w perspektywie długoterminowej. Z drugiej jednak strony wysuwane są ważne argumenty, że potrzebne są nowe instrumenty, aby przerwać cykl zależności i myślenia w kategoriach krótkoterminowych, który opisaliśmy powyżej. Rynek świadczenia lokalnych usług społecznych obecnie się rozwija. Kluczowym wyzwaniem dla promocji organizacji działających w zakresie przedsiębiorczości społecznej jest ustalenie, które z nich mają najlepsze predyspozycje do udziału w nim i jak najlepiej można je wspierać, aby mogły odegrać swoją rolę.

Przełom: Promowanie mocnych stron przedsiębiorstw społecznych

Aby przedsiębiorstwa społeczne mogły zastosować swój etos wzajemności i współdziałania, potrzebne jest przemyślenie na nowo podejścia wobec nich sektora publicznego i prywatnego. Istnieje co najmniej potrzeba utworzenia stabilnej platformy wsparcia i wypracowania sposobu zwiększenia ich potencjału w zakresie angażowania się w działalność gospodarczą wykraczającą poza działania obecnie wspierane w ramach krótkoterminowych dotacji ze środków publicznych. Muszą one umieć lepiej pozyskiwać fundusze inwestycyjne, generować dochody, budować aktywa, prowadzić działalność gospodarczą i oferować bezpieczne miejsca pracy dla dobrze wyszkolonych i opłacanych pracowników. To oczywiście robią już najlepsze firmy społeczne i przedsiębiorstwa społeczne działające według mieszanej formuły. Konkuruje one z innymi usługodawcami (prywatnymi, publicznymi, innymi organizacjami sektora wolontariatu i działalności społecznej), aby spełnić wymogi stawiane przez agendy publiczne (i inne) w specyfikacjach przetargowych. Poszukują kapitału inwestycyjnego, który zastąpi pomoc w postaci dotacji i oferują pod jego zabezpieczenie biznesplany oparte na wynikach ich działalności gospodarczej. Starają się gromadzić nadwyżki i albo lokować je w majątek, albo w przedsięwzięcia adekwatne do realizowanych przez nie celów. Jest powszechnie wiadomym, że nie wszystkie przedsiębiorstwa na to stać, ale kluczowym zadaniem jest znaczące podniesienie procenta przedsiębiorstw społecznych, które umieją to robić.

Ułatwienie tego przejścia od kultury poszukiwania środków na utrzymanie pochodzących z krótkoterminowych dotacji w kierunku etosu bardziej trwałej „wartości w zamian za wykonywane usługi” wymaga przede wszystkim potwierdzenia, że przedsiębiorstwa społeczne także dostarczają cennego *dobra pożądanego* i za to powinny otrzymywać wynagrodzenie. Oferują one mierzalną korzyść dla społeczeństwa jako całości (a także dla kiesy państwowej) oferując miejsca pracy i lepszą jakość życia dla osób społecznie wykluczonych. W przypadku gdy jednocześnie pomagają one wypełnić luki w zakresie usług doradczych czy społecznych, płyną z nich dwojakie korzyści. Aktualnie system dotacji jest głównym źródłem zapłaty za ten szerszy wkład społeczny¹⁹. Ale, jak zauważyliśmy, ma to poważne niekorzystne skutki. Zapewnienie stabilnej platformy dla wzrostu wymaga ukształtowania normalnego rynku usług publicznych w sposób, który umożliwi przedsiębiorstwom społecznym konkurowanie na bardziej wyrównanych warunkach.

Argumenty przemawiające za budowaniem struktur wsparcia

Kształtowanie rynku sprzyjające wzrostowi przedsiębiorczości społecznej powinno być postrzegane jako podejmowanie problemu tylko w odniesieniu do niektórych *segmentów* łącznej populacji organizacji należących do sfery przedsiębiorczości społecznej. W przypadkach gdy ten bardziej bezpośredni, zorientowany na biznes model kontraktowania usług na otwartym rynku jest nieodpowiedni, potrzebny jest inny sposób podtrzymywania działań na rzecz wnoszenia dóbr pożądanых. Sugeruje się, aby fundusze publiczne były wykorzystane bezpośrednio na tworzenie pośrednich *struktur wsparcia* na rzecz zwiększenia sprawności i efektywności działania przedsiębiorstw społecznych. Nawet tutaj kluczowym zadaniem jest podjęcie działań na rzecz takiego pozycjonowania małych przedsiębiorstw społecznych, aby mogły one traktować pozyskiwanie ciągłych strumieni przychodów (przynajmniej częściowo) jako normę a nie jako „dodatek” do pomocy w postaci dotacji. W kategoriach polityki publicznej, należy podjąć kroki służące przeniesieniu akcentów z kultury uzależnienia od dotacji w kierunku stwarzania większych zachęt dla organizacji o charakterze przedsiębiorstw społecznych, aby prowadziły one działalność gospodarczą, przyciągały inwestycje i tam, gdzie to możliwe, wykorzystywały nadwyżki.

Struktury wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych

Nowe struktury wsparcia finansowego

Na podstawie tego, co już stwierdziliśmy, przedsiębiorstwa społeczne są dosyć nietypowymi rodzajami firm. Dla większości z nich wynik z działalności gospodarczej jest tylko jednym z wielu celów. Ich etyka i wewnętrzne zasady zarządzania mogą także znacząco odbiegać od konwencji. Organizacje te mają także co najmniej

¹⁹ Subsydiowanie wynagrodzeń w ramach pośredniego finansowania działań na rzecz zatrudnienia (Intermediate Labour Market – ILM) stało się także popularną metodą udzielania pomocy z budżetu państwa.

cztery cechy, które powodują, że instytucjom finansowym trudniej jest zawierać z nimi transakcje.

- Duża złożoność

Wielość celów tych przedsięwzięć/przedsiębiorstw wymaga zastosowania złożonych rozwiązań finansowych, ponieważ często łączą one w sobie prywatne dochody uzyskiwane z działalności gospodarczej ze sponsoringiem publicznym przeznaczonym na cele społeczne. Nie są one ani standardowymi klientami, ani „normalnymi” partnerami i kontrahentami.

- Niski poziom zysków i nieznaną poziom ryzyka

W kategoriach jakichkolwiek tradycyjnych kryteriów stosowanych do wewnętrznych wyników firm, nie są one przedsiębiorstwami bardzo opłacalnymi w tradycyjnym znaczeniu tego pojęcia. Ich cele ekonomiczne są poskramiane założeniami społecznymi. Ryzyko trudno jest zmierzyć, a opłacalność na poziomie całego przedsiębiorstwa trudno jest ocenić

- Powolność i wysokie koszty transakcji

Ich złożoność wymaga długotrwałych negocjacji; ich niski potencjał opłacalności oznacza konieczność poświęcania czasu na poszukiwanie środków; brak funduszy ogranicza zdolność do podejmowania ryzyka; partnerstwa powoli przybierają formy umożliwiające podejmowanie działań.

- Brak „normalnych” wyników z wcześniejszych działań

Większość organizacji nie ma za sobą dotychczasowych wyników z działalności gospodarczej, a jedynie „nadzieje na przyszłość”.

Sama bankowość zmienia się także szybko, co dodatkowo zwiększa tego rodzaju trudności na poziomie przedsiębiorstwa. Tradycyjne banki zarzucają działalność na rzecz całych segmentów swoich dawnych klientów, preferując skupienie się na klientach osiągających wysokie zyski z działalności i klientach korporacyjnych, podnosząc minimalne progi kredytowe, które stają się tym samym nieosiągalne dla małych firm. Dla świata bankowości, zwracającego się do najważniejszych dla niego klientów i dążącego do działania w efektywnej skali, przedsiębiorstwa społeczne są w najlepszym razie niemile widzianymi klientami. Przedsiębiorstwa te zatem, służąc lokalnej społeczności lub interesom określonej grupy w skali czy to ogólnokrajowej czy regionalnej, w naturalny sposób nie cieszą się prosperity we współczesnym świecie finansów – potrzebne im są struktury wspomagające i wspierające je.

Krótko mówiąc, potrzebny jest: (a) proces (zarówno finansowy, jak i wspierający) umożliwiający uruchomienie i wspomaganie organizacji sektora przedsiębiorczości społecznej generalnie; (b) sposób podtrzymywania firm społecznych i przedsiębiorstw zakładanych przez społeczności lokalne z wykorzystaniem kontrolowanej kombinacji funduszy publicznych i przychodów z normalnej działalności gospodarczej; (c) sposób zwiększania i podtrzymywania rozporządzalnych dochodów społeczności lokalnych w obszarach cierpiących niedostatki, w celu ograniczenia od-

pływu tych dochodów, przez wspieranie wszelkich form lokalnych przedsiębiorstw. Połączenie wszystkich tych trzech działań może zapewnić dopływ środków w celu zapewnienia minimum dochodów i pewne zabezpieczenie przed ryzykiem bezrobocia dla uczestników tych działań jako dostawców społecznie użytecznych towarów i usług.

Mówiąc najprościej, w zakresie finansowania służącego wsparciu przedsiębiorczości społecznej potrzebne są przede wszystkim środki pieniężne „inteligentne” w tym sensie, że obejmują one zarówno inwestycję finansową, jak i know-how. Potrzebne są zarazem bardziej twórcze i dobrze ugruntowane formy organizacji i zarządzania, aby przedsiębiorstwa społeczne mogły je wykorzystać w najlepszy możliwy sposób. Żaden z tych warunków raczej nie zaistnieje bez pewnego stopnia zmian instytucjonalnych. Niektóre z zagadnień, które należy podjąć, dotyczą samego sektora przedsiębiorczości społecznej, podczas gdy inne dotyczą banków, instytucji finansowych i władz rządowych²⁰.

Szczególnie ważne jest zatem powstawanie zróżnicowanej gamy *społecznych finansowych inicjatyw rozwojowych* (*community development finance initiatives* – CDFI) obsługujących sektory lub obszary, w których występują określone potrzeby. Będą one musiały wziąć pod uwagę fakt, że, jak już wskazaliśmy, przedsiębiorstwa społeczne są niezwykle cennymi klientami i będą wymagały czegoś znacznie więcej niż bezpośrednich form oceny wiarygodności. Inicjatywy tego rodzaju, jakkolwiek ciągle jeszcze działające na niewielką skalę, wykazały się potencjałem obsługiwanego zarówno grup klientów jak i przedsiębiorstw społecznych poprzez finansowanie, wykorzystanie innowacyjnych metod czy specjalistycznej wiedzy, jak i generowanie zysków na tyle wysokich, aby przyczynić się do trwałości samej instytucji. Ale, mimo wysypu nowych przedsięwzięć, sytuacja instytucji CDFI nie jest jeszcze zadowalająca. Zaledwie kilka z niedawnych inicjatyw zaczęło na przykład eksperymentować z organizowaniem uboższych i społecznie wykluczonych jednostek w grupy czy organizacje członkowskie w celu świadczenia usług mikro-finansowych i innych. Wiele z podmiotów zapewniających finansowanie dla organizacji z sektora przedsiębiorczości społecznej jest w dalszym ciągu niedokapitalizowanych, ma niewystarczający potencjał, nierównomiernie rozłożony zasięg działania i działa w skali poniżej efektywności. Wpływa to na ich trwałość, jako że liczba transakcji dla organizacji (czy sektora jako całości) będzie w dalszym ciągu zbyt mała, aby wywierać wystarczające oddziaływanie czy pokrywać koszty kredytowania.

Potrwa jeszcze, zanim instytucje CDFI dowiodą, że mogą być atrakcyjnymi partnerami dla banków i innych inwestorów. Muszą one wykazać, że rynki, które obsługują, są akceptowane przez banki, uzyskują odpowiedni zwrot i podejmują skuteczne działania w zakresie zarządzania ryzykiem. Sektor ten musi sprawdzić się w okresie około dziesięciu lat, jeżeli ma przyciągnąć partnerów komercyjnych w skali zapewniającej mu trwałość istnienia. Niemniej jednak ramy polityki publicznej tworzą się.

²⁰ Szczególnie istotnym zagadnieniem jest efekt Pierwszej Europejskiej Dyrektywy Bankowej, która powoduje, że lokalnym i wzajemnym bankom, które najlepiej mogłyby wspierać przedsiębiorczość społeczną, niezwykle trudno jest przetrwać w aktualnym klimacie prawnym.

Bez tych ramowych założeń proces ten zająłby dużo więcej czasu, może dwadzieścia do trzydziestu lat. Instrumenty polityczne umożliwiają wprowadzenie szeregu istotnych składowych wzrostu. Podstawowe kwestie, które należy podjąć, to kapitalizacja CDFI, ryzyko i zwrot dla kredytodawców, a także relacje z jednostkami sektora publicznego.

Nowe pośrednie struktury wsparcia

Jakkolwiek ustanowienie systemu finansowego zapewniającego większe wsparcie jest niezbędne do tego, aby umożliwić organizacjom sektora przedsiębiorczości społecznej działanie w odpowiedniej skali oraz trwałość, sam taki system to daleko za mało. Tego rodzaju przedsiębiorstwa stoją w obliczu normalnych problemów, jakie ma każda firma lub organizacja zajmująca się realizacją usług. Trzeba rozpocząć działalność, rozwinąć przedsiębiorstwo, osiągnąć pewien poziom jakości i trwałości oraz pozostać otwartym i kreatywnym w obliczu zmieniających się okoliczności.

- *Wspomaganie uruchomienia działalności i procesu rozwoju:*

Na pierwszy rzut oka, usługi wsparcia dla organizacji sektora przedsiębiorczości społecznej jako rozwijających się firm mogą wydawać się bardzo podobne do tych, które realizowane są na rzecz tradycyjnych MŚP. Pomimo jednak, że wydają się one funkcjonalnie podobne, różnią się od siebie pod pewnymi zasadniczymi względami:

- ich etos łączenia celów społecznych z komercyjnymi może powodować, że podstawy podejmowania decyzji w biznesie są w nich zupełnie inne;
- wielość ich celów i mieszane źródła finansowania wymagają stosowania odmiennych systemów finansów i rachunkowości;
- rozpoczęcie przez nich działalności może wymagać poniesienia znacznych „niematerialnych kosztów” poza tymi, których normalnie wymaga działalność o charakterze komercyjnym²¹.

Do ich wspierania potrzebna jest zatem *specjalnie dla nich przeznaczona struktura*, w której wsparcie dla działalności gospodarczej łączy się ze zrozumieniem tego, co nazwaliśmy nową dynamiką przedsiębiorstwa społecznego. Potrzebne jest zrozumienie prawdziwej natury wyborów, wobec jakich stoją zarządy tego rodzaju organizacji. W systemie idealnym zarówno nowe instrumenty finansowe, jak i „przemysłane” struktury wsparcia biznesu powinny „pedałować razem”, zapewniając kompleksową i sprawnie działającą infrastrukturę wsparcia.

Bardziej wymierne potrzeby organizacji sektora przedsiębiorczości społecznej to te oczywiste, dla zaspokojenia których wsparcie może być potrzebne w miarę wzrostu przedsięwzięcia – dostęp do środków finansowych i finansowania kapitałowego, do obiektów i niezbędnych zasobów ludzkich. To w tym właśnie aspekcie, jak wykazaliśmy, najbardziej znaczącą rolę odgrywa pomoc w formie dotacji zarówno ze źró-

²¹ Przykładowo, Greffe (1999) sugeruje, że uruchomienie inicjatywy w sektorze sztuki i kultury „wymaga inwestycji niematerialnych w wysokości ponad 2000 godzin pracy”.

deł krajowych, jak i europejskich. Przełom oznaczałby zaistnienie prawdziwego rynku produktów finansowych dla szerszej ekonomii społecznej, aby organizacje sektora przedsiębiorczości społecznej miały rzeczywisty wybór spośród możliwości inwestycyjnych, które najbardziej odpowiadają jego potrzebom. Potrzebna jest także pomoc w postaci porad prawnych i finansowych, porad w zakresie naboru pracowników i usług zarządzania personelem, wsparcie lokalowe i infrastrukturalne, nie jedynie jako „dodatek” do istniejącej oferty komercyjnej, ale w formie dostosowanej do zróżnicowanych potrzeb przedsiębiorstw społecznych.

Obecnie, w systemie zdominowanym przez dotacje, wytworzyła się kultura powielania. Zamiast mieć możliwość nabywania tego rodzaju usług od specjalistów działających w skali umożliwiającej im obniżanie kosztów, zauważa się amatorszczyznę w rodzaju „zrób to sam”. Niebędący specjalistami pracownicy uczestniczący w projektach lub zatrudnieni w przedsiębiorstwach społecznych podejmują się wykonywania zadań księgowych, dyrektorów ds. kadr, urzędników wypłacających wynagrodzenia itp. Każda organizacja rozwiązuje swoje problemy rozwojowe we własnym zakresie i w oderwaniu od innych. Przy braku rynku, na którym tego rodzaju usługi są oferowane organizacjom sektora przedsiębiorczości społecznej jako grupie, centralnie i po niskich kosztach, tworzy się – co bardzo łatwo przewidzieć – styl samodzielnego zmagania się z tego rodzaju zagadnieniami.

Co uniemożliwia przechodzenie w kierunku bardziej efektywnych pod względem kosztów i skutecznych rozwiązań? Są to zagadnienia związane zarówno z popytem, jak i podażą. Ponieważ aktualna rzeczywistość niewielkich środków i „zmagania się z tymi zagadnieniami lokalnie” nie stwarza zapotrzebowania umożliwiającego dostawcom wspomagających usług wejścia na ten rynek, jest to sytuacja zamkniętego kręgu. Niewielu jest usługodawców świadczących usługi dla firm sektora ekonomii społecznej. W przypadku dobrej jakości porad prawnych na przykład, ograniczenie podaży do garstki jednostek oznacza często płacenie wysokich stawek za godzinę porady prawnej, dotyczącej nakreślenia struktury działalności przedsiębiorstwa społecznego. Rezultat jest oczywisty – sięganie po łatwo dostępne standardowe rozwiązania. Bez pewnej interwencji wstępnej ze strony agend państwowych, sytuacja taka z pewnością będzie trwała nadal.

Rynek usług na rzecz ekonomii społecznej nie powstanie sam, a jego „rozruch” będzie wymagał impulsu. W artykule niniejszym wysuwa się tezę, że, po pierwsze, wsparcie w postaci dotacji publicznych jest konieczne, ale po drugie, że powinno ono być obecne nie w postaci większych dotacji na projekty, ale jako inwestycje na tworzenie wspomagającej infrastruktury. Powinno ono służyć tworzeniu warunków dla budowania sieci zdolnych do samodzielnego trwania *pośrednich organizacji wsparcia*. Oczywiście jest, że organizacje te same powinny być *firmami społecznymi*, i po to, aby mogły osiągnąć konieczne ekonomie skali, powinny działać na szczeblu nie niższym niż *regionalny*.

- *Działanie na rzecz zapewniania dobrej jakości miejsc pracy i dobrych jakościowo usług:*

Jednym z zagadnień stanowiących największe wyzwanie, z którymi należy się zmierzyć w odniesieniu do promowania organizacji sektora przedsiębiorczości społecznej tak, aby stały się one ważnym potencjalnym źródłem zarówno nowych miejsc pracy, jak i usług, jest *jakość*. Istotnym ograniczeniem dla wzrostu systemu jest powszechne zaniepokojenie, że miejsca pracy tworzone w tym sektorze i usługi przezeń świadczone mogą okazać się być niskiej jakości. To dlatego zarówno związki zawodowe, jak i wiele lokalnych organów publicznych obawia się poprzec je bez zastrzeżeń. To samo dotyczy usług. Czy możemy być pewni, że organizacje ekonomii społecznej, aspirując do świadczenia usług dobrej jakości, faktycznie tak właśnie czynią? Czy to dlatego władze publiczne tak niechętnie zapatrują się na odejście od narzucającej kontroli struktury dotacji? Dążąc do propagowania założeń organizacji sektora przedsiębiorczości społecznej należy zmierzyć się wprost z zagadnieniem jakości.

Rozpoczynając od skupienia się na ludziach najbardziej marginalizowanych w społeczeństwie i często na terenach najuboższych, ekonomia społeczna zostaje skonfrontowana z „podwójną trudnością” w odniesieniu do jakości. Jej szybki rozwój w ostatnim czasie wynikał, jak zauważyliśmy, z potrzeby tworzenia miejsc pracy dla bezrobotnych. Podążanie ścieżką przedsiębiorczości społecznej wiąże się z próbami tworzenia miejsc pracy i realizacji szkoleń w połączeniu z dążeniem do świadczenia usług na obszarach, w których występują określone potrzeby. Samo zadbanie o dobrą jakość usług na terenach cierpiących niedostatki jest już dostatecznie trudnym zadaniem. Dążenie do realizacji takich usług przy jednoczesnym uwzględnieniu niskiej produktywności i wysokich kosztów szkolenia związanych z przywracaniem bezrobotnych do pracy podwaja stawkę.

Kluczową kwestią jest zatem to, jakie struktury wsparcia musi stworzyć ekonomia społeczna, aby wypracować i pilnować jakości na każdym poziomie. Istnieje co najmniej potrzeba promowania tworzenia struktur wsparcia dla *zapewnienia jakości*. Pozostawienie zadania znajdowania sposobów podnoszenia jakości lokalnym projektom czy przedsiębiorstwom bez udzielenia im jakiegokolwiek pomocy i wsparcia w tym względzie prowadzi wprost do niepowodzenia i niekorzystnego wizerunku całości. Na początek można wskazać, że organizacje sektora przedsiębiorczości społecznej powinny być zachęcane, podobnie jak ich odpowiedniki w sektorze prywatnym, do przyjmowania zbioru uzgodnionych procedur, w których główną składową każdego działania będzie jakość (na przykład ISO 2000). Zachęty tego rodzaju wynikałyby ze szkolenia i rozwijania umiejętności, co zresztą pozwoliłoby umieścić je w kształtującym je kontekście. Ale zachodzi także potrzeba utworzenia szeregu firm społecznych, efektywnych pod względem skali działalności, a zatem, według naszego przekonania, *regionalnych*, w celu promowania powszechnie przyjętych norm jakości oraz systemów potrzebnych do ich wsparcia. Wymagałoby to działań w skali ogólnokrajowej lub europejskiej, mających na celu ustalenie norm jakości minimum (znaku jakości) dla wszystkich organizacji działających jako przedsiębiorstwa społeczne na rzecz wprowadzania odbiorców swoich usług na rynek pracy i świadczenia lokalnych usług. W odniesieniu w szczególności do zapewnienia jakości w zatrudnieniu, jasne jest, że bezpośrednio i konstruktywne

zaangażowanie we współdziałanie ze związkami zawodowymi nie jest jedynie pożądanym, ale wręcz niezbędnym. Na początek, nawiązywanie współpracy między projektami może być mechanizmem rozpoczęcia debaty o tym, jak *wbudować jakość* w działanie.

- *Sprzymianie innowacji, kreatywności i przedsiębiorczości:*

Jedną z najważniejszych potrzeb przedsiębiorstwa społecznego jest utrzymanie dynamicznego potencjału kreatywności i innowacji. Tworzenie i rozwijanie otwartych sieci służących wymianie informacji i idei między projektami i przedsiębiorstwami było kluczowym celem programów Komisji Europejskiej realizowanych w ciągu minionych dwudziestu lat, a nowe technologie informacyjne umożliwiają teraz dokonanie znacznego postępu w osiągnięciach. Wymiana informacji przez Internet szybko się rozwija i staje się normalnym stosowanym w praktyce narzędziem. Rozwiązania instytucjonalne nie są tu aż tak bardzo potrzebne. Tego rodzaju współpraca w sieci, w połączeniu z sieciami franchisingowymi i działaniami w rodzaju „Exchange Mart”²² pozwalają organizacjom lokalnym być na bieżąco z najlepszymi praktykami i nowymi ideami.

Zważywszy, że niektóre z najbardziej innowacyjnych idei mogą wynikać z zestawienia ze sobą odmiennych kultur, najcenniejsze są te właśnie *międzynarodowe* aspekty tej wymiany. Jednym ze sposobów sprawienia, aby organizacje sektora przedsiębiorczości społecznej były traktowane bardziej poważnie, jest przedstawianie ich jako *działających na rzecz kreatywności i uczenia się*. Efektem tego będzie przeciwstawienie się powstającemu niekiedy wrażeniu, że są one niczym innym jak tylko jeszcze jednym parapublicznym instrumentem pomocy socjalnej dla osób w trudnym położeniu. Struktury wsparcia oznaczałyby po prostu dostęp do nowych technologii jako warunek *sine qua non* dla realizacji projektów i działania organizacji sektora przedsiębiorczości społecznej i stanowiłyby sposób realizacji ich celów.

- *Marketing i promocja:*

Aspekt marketingu i promocji struktur wsparcia jest chyba najważniejszy na poziomie Ekonomii Społecznej/Trzeciego Systemu jako całości. Należy stwierdzić, że w szczególności większe hybrydowe formy przedsiębiorstw społecznych mogą wnieść ważny wkład na nowym rynku usług doradczych i społecznych. Sukces należy nagłaśniać w stopniu dużo większym, niż to dzieje się obecnie. Skuteczność takich działań wymagać będzie jasności wypowiedzi i formułowania celów, która nie jest obecnie oczywista. Należy także demonstrować konkretne sukcesy. Zachodzi pilna potrzeba, aby jakiś *champion* – może wskazany na szczeblu regionalnym – nadał kształt i formę działalności promocyjnej i był odpowiedzialny za postulowanie włączenia kultury przedsiębiorstw wzajemnych i społecznych do ramowych zasad polityki gospodarczej i społecznej.

²² Te zgromadzenia sponsorowane w ramach programu Komisji Europejskiej dotyczące terytorialnych porozumień na rzecz zatrudnienia pozwalają przedsiębiorstwom społecznym i jednostkom realizującym projekty spotykać się w celu dokonywania wzajemnej wymiany „narzędzi” rozwoju w postaci pakietów obejmujących bieżące prowadzenie oraz wsparcie „posprzedażne”.

Na poziomie samych przedsiębiorstw społecznych i ich działalności „na miejscu” nie mniej ważny jest marketing i promocja. Lokalne sukcesy stanowią podstawę do podkreślania znaczenia oraz promowania ekonomii społecznej jako całości. W kontekście europejskim zaczęło działać bardzo wiele różnych jednostek lobbujących i orędujących za interesami indywidualnych organizacji i poszczególnych grup interesów w obrębie systemu. Mniej oczywiste jest to, że *indywidualne organizacje* składające się na ten system są wyposażone w instrumenty skutecznego promowania swoich zalet i sukcesów wobec swoich klientów i szerszego grona odbiorców na forum lokalnym, regionalnym i ogólnokrajowym. Wiedza na temat lokalnych sukcesów często pozostaje wiedzą o wymiarze lokalnym, a przy dokonywaniu normalnej ewaluacji projektów często poprzestaje się na błogim poczuciu satysfakcji wynikającej z wykazania wobec finansujących je instytucji, że prognozowane wyniki zostały osiągnięte.

Faktyczna pomysłowość, od której oczekuje się lokalnych przedsiębiorstw zajmujących się osobami najbardziej marginalizowanymi w społeczeństwie, powierzających im do wykonania pewne zadania i nadających im tożsamość, ale także dostarczających użytecznych dóbr lub realizujących usługi, nie jest dostatecznie dobrze rozpoznana ani doceniona. W modelu projektów finansowanych z dotacji „radzenie sobie na co dzień” wymaga tak dużo energii, że marketing działań podejmowanych w ich ramach i promowanie ich pośród szerszego grona odbiorców jest często ostatnią rzeczą, o której w ogóle się myśli. Istnieje rzeczywista potrzeba wprowadzenia struktur wsparcia służących marketingowi i promocji. Wykorzystanie przeznaczonych specjalnie na ten cel środków wspomagających realizację tych działań jednocześnie zwiększyłoby szanse na wzrost w skali lokalnej a zarazem pomogło Ekonomii Społecznej/Trzeciemu Systemowi jako całości w argumentowaniu na rzecz ich uznania przez szersze grono w dużej mierze sceptycznych odbiorców.

Konkluzja: Organizacje realizujące usługi na rzecz pośredniego wsparcia

Zachodzi podstawowe pytanie: „w jaki sposób te struktury wsparcia zostaną zapewnione i przez kogo?”. Jakkolwiek pierwszą myślą, która się nasuwa przy nakreślaniu tych struktur, może być powołanie jakiejś agendy publicznej, to takiej pokusie należy się jednak oprzeć. W odniesieniu do wszystkich z wcześniej omówionych struktur wsparcia dla przedsiębiorczości społecznej na plan pierwszy wysuwają się dwa wymogi – *ekonomia skali* oraz potrzeba *elastycznego reagowania* w obliczu szybko zachodzących zmian. Chociaż agendy publiczne mogą działać w odpowiedniej skali, nie są znane z elastyczności działania w obliczu szybko zmieniających się okoliczności. Struktury wsparcia służące tworzeniu i utrzymywaniu rynku ekonomii społecznej same powinny reagować w elastyczny sposób na logikę tego rynku. Jednakże, jak już wskazaliśmy, różne formy starannie zastosowanych subsydiów publicznych mają pewną rolę do odegrania w inicjowaniu warunków dla tego rodzaju rozwoju i działania na rzecz jego podtrzymania.

Rozważyliśmy tworzenie się kultury kontraktowania w odniesieniu do usług publicznych. W coraz większym stopniu rząd zwraca się do podmiotów usługodawczych reprezentujących kombinację sektorów ekonomicznych o realizację usług na

jego rzecz i oczekuje uczestnictwa sektora prywatnego i sektora wolontariatu. Wspomaganie pełnego uczestnictwa przedsiębiorstw społecznych w tej mieszanej ekonomii wymaga podjęcia szeregu działań. Po pierwsze, istnieje potrzeba zaoferowania tym przedsiębiorstwom tego samego rodzaju zachęt do długofalowych zobowiązań i inwestycji, jak te, które są dostępne dla sektora prywatnego. Oznacza to usunięcie ograniczeń dla organizacji sfery przedsiębiorczości społecznej, które uniemożliwiają im skorzystanie z racjonalnych możliwości tworzenia aktywów i wykorzystywania ich do wsparcia finansowania przez pożyczki. Oznacza to rozciągnięcie na nie sposobów służących budowaniu fizycznego i ludzkiego potencjału w długiej perspektywie z wykorzystaniem zbioru instrumentów finansowych, które można określić ogólnym mianem „kapitału cierpliwego”²³. Oznacza to przede wszystkim podjęcie rozważań na temat prawnych i finansowych ram, które bezzasadnie ograniczają formy, jakie mogą przyjmować w uprawniony sposób działające przedsiębiorstwa społeczne, jak również uregulowania z zakresu rachunkowości, w których nie uznaje się odmiennych potrzeb tych przedsiębiorstw.

Dążąc do zachowania spójności niniejszego artykułu, należy wskazać na przykład na potrzebę tworzenia nowych form „inteligentnych” transakcji bankowych. Jednocześnie należy wprowadzić nowe usługi dla firm i instytucji działających na rzecz rozwoju, aby zaspokajać konkretne potrzeby przedsiębiorstw społecznych. Model społecznego biznesu (może na przykład w formie mieszanym z udziałem kapitału prywatnego) byłby być może najbardziej odpowiedni dla tych „ramowych” podmiotów zajmujących się udzielaniem pomocy organizacjom mniejszym. Klaster czy konsorcja istniejących przedsiębiorstw społecznych mogłyby na przykład połączyć swoje siły w celu tworzenia przedsiębiorstw społecznych tego rodzaju, ale w efektywnej skali – regionalnej czy subregionalnej. W przypadku nowych instrumentów finansowych jest więcej możliwości rozwijania działalności istniejących jednostek (na przykład banków społecznych i banków „etycznych” jakkolwiek nowe też byłyby potrzebne.

Najlepiej byłoby, gdyby te nowe i rozbudowane jednostki same były przedsiębiorstwami społecznymi przy znacznym udziale zainteresowanych stron. Na ile to możliwe, organizacje te powinny być zapewniane przez samą ekonomię społeczną – ale podjęcie takiego działania w tej skali wymagałoby początkowego wsparcia ze strony władz publicznych. Uzasadnieniem byłby przyczynek, jaki system jako całość mógł wnieść do tego, co zaczęło być określane mianem mieszanej ekonomii dobrobytu.

Twierdzimy na koniec, że takie wsparcie ze strony państwa powinno zostać osadzone głównie na szczeblu *regionalnym*. Istnieje pewna podstawowa minimalna skala

²³ *Przyp. tłum.* „kapitał cierpliwy” – pojęcie coraz powszechniej używane w odniesieniu do przedsiębiorstw społecznych i oznaczające formę inwestycji mających na celu osiągnięcie korzyści społecznych przy jednoczesnym zysku finansowym, przy czym nie są to ani dotacje bezpośrednie, ani kredyty komercyjne. Jest to długoterminowa inwestycja finansowa, przy czym inwestor jest gotowy dostosować warunki swojej inwestycji do potencjału danej społeczności czy przedsiębiorstwa społecznego, dokonując wraz z użytkownikiem kapitału oceny postępów w działaniu przedsiębiorstwa i dostosowując stopy i harmonogram spłat do postępów i kondycji przedsiębiorstwa.

działalności („wielkość transakcji”), umożliwiającą tego rodzaju pośrednim jednostkom wsparcia sprawne działanie jako wyspecjalizowanym usługodawcom. Ponieważ, jak wskazaliśmy wcześniej, przedsiębiorstwa społeczne zwykle wyrastają z korzeni lokalnych, nie jest im łatwo powiększyć skalę swojego działania i rozprzestrzeniać się na szerszych rynkach. Struktury wsparcia, które miałyby im pomóc się rozwinąć i utrzymać, wcale nie muszą także istnieć w skali *lokalnej*. Wszystko wskazuje na to, że, w zależności od funkcji, powinny one działać w skali co najmniej *subregionalnej* lub najlepiej *regionalnej*.

Podejście strategiczne należy umiejscowić na dwóch poziomach w przestrzeni – jeden lokalny, a drugi regionalny. Na poziomie lokalnym zachodzi potrzeba istnienia środków wsparcia na rzecz tworzenia potencjału zarządzania i zapewnienia jakości, szkolenia personelu i ukierunkowania członków władz zarządzających. Na szczeblu regionalnym polega to na przygotowaniu rynku umożliwiającym wejście nań szeregu większych wyspecjalizowanych podmiotów zaangażowanych we wspieranie organizacji sektora przedsiębiorczości społecznej, ale ukierunkowanych na nie tylko w zakresie umiejętności zaspokajania ich potrzeb w określonym czasie. Najlepiej byłoby, gdyby te regionalne organizacje wsparcia same były firmami z sektora ekonomii społecznej, wychodzącymi naprzeciw potrzebom rynkowym i uzyskującym przychody przeznaczane na ich istnienie w długiej perspektywie czasowej. Powinny one działać jako podmioty prowadzące działalność na rynku ekonomii społecznej – prosperując dzięki zaspokajaniu z powodzeniem potrzeb pokrewnych im organizacji. Rola polityki w działaniu na rzecz tworzenia tych warunków polegałaby na tym, że agendy regionalne inwestowałyby w tworzenie pośrednich struktur wsparcia i popierały proces rozszerzania skali działalności tych przedsiębiorstw. Załączki tych działań rozwojowych już istnieją. Teraz potrzebne są odpowiednie i dokonywane z wrażliwością zabiegi pielęgnacyjne służące ich wzrostowi.

Dyskusja o partnerstwach i ekonomii społecznej wykazuje, że w rozwiniętych gospodarkach zachodnich zachodzą zmiany oparte na przewartościowaniu korzyści płynących dla globalnej gospodarki światowej ze wzajemności i współdziałania. Partnerstwo, ekonomia społeczna i przedsiębiorstwo społeczne są postrzegane jako instrumenty nowego porządku ekonomicznego i społecznego, który może wprowadzić wartości moralne, społeczne i etyczne na arenę konkurencyjnego biznesu jako jedną z alternatyw między brutalnym liberalizmem z jednej strony a przeciążonymi państwami dobrobytu z drugiej. Wydaje się, iż istnieje realna perspektywa, że pewną rolę do odegrania ma *Trzeci System*, w którym działania mogą faktycznie być ukierunkowane przez rynek, ale w istocie swojej są one także *dyktowane wartościami społecznymi*.

*Tłumaczenie:
Elżbieta Nowak*

Gerry McAlinden

Partnerstwo na rzecz rozwoju regionalnego – w kontekście funduszy strukturalnych Unii Europejskiej

Wstęp

Podobnie jak słowo „strategia” było modnym terminem w latach 80., na ogół oznaczającym wszystko dla wszystkich menadżerów, tak i słowo „partnerstwo” stało się na tyle powszechne dziś, że jego zastosowanie prowadzi do nieporozumień interpretacyjnych i znaczeniowych. Termin ten stał się tak oklepany i tak się zbanalizował, że w skrajnych przypadkach jest on zawłaszczany jako „coś pozytywnego” przez reklamujących różne towary, którzy, sugerując „lojalność klienta”, próbują nawet przedstawiać zwykłą transakcję zakupu jako swego rodzaju relację, „swoistego partnerstwa” między kupującym a dostawcą. Na szczęście, trochę bardziej bezwzględnie uczciwi operatorzy rynku jak Michael O’Leary, właściciel linii lotniczych Ryanair, nie mają tego rodzaju złudzeń – „sprzedajemy im (pasażerom samolotów) bilety, a nie nawiązujemy z nimi jakichś tam zakichanych relacji!”. Na ogół rozumiemy pojęcie „partnerstwa” jako długotrwałą relację między interesami reprezentowanymi przez różne podmioty prowadzące działalność we wspólnych dla nich lub wzajemnie uzupełniających się sferach gospodarki. W wielu przypadkach, szczególnie w kontekście restrukturyzacji przemysłu czy usług, dane „partnerstwo” jest czymś więcej niż powiązaniem między niezależnymi elementami w łańcuchu produkcji i dostaw (często znajdującymi się na różnych szczeblach hierarchii i mającymi nierówny status). Podobnie jest w przypadku projektów pomocy zagranicznej, w których „zagraniczny” wykonawca dąży do stworzenia „partnerstwa” z jednym lub kilkoma „lokalnymi” udziałowcami, mając na względzie wspólne krótkoterminowe interesy związane z taką działalnością.

Żadne z powyższych zastosowań tego pojęcia nie jest adekwatne do zagadnień omawianych w niniejszym artykule. Problem związany z podejmowaniem tematu partnerstw polega tak naprawdę na przeciwstawności znaczeń wynikającej z wszechobecnego stosowania tego terminu. Ja natomiast chciałbym rozważyć zjawisko partnerstw w konkretnym kontekście unijnej polityki rozwoju regionalnego. Dotyczy to partnerstw, które angażują udziałowców reprezentujących różne grupy interesów i różne spojrzenia, którzy podejmują współpracę w celu podjęcia problemów różnic regionalnych i lokalnych. Są to partnerstwa będące siłą napędową rozwoju i trwałej konkurencyjności w swoich regionach.

Porażka „odgórnego” sposobu podejmowania decyzji

Koncepcja partnerstwa jest ściśle związana z reformą funduszy strukturalnych Unii Europejskiej w połowie lat 80. Od końca lat 80. rozwój regionalny UE jest powiązany z potrzebą kreowania nowych form podejmowania decyzji, zakładających większe zaangażowanie partnerów i mających bardziej partycypacyjny charakter niż te, które występowały do tego czasu.

W całej Europie Zachodniej rządy działały tradycyjnie na zasadzie sektorowej, funkcjonalnej i hierarchicznej. „Dobrą administrację” postrzegano jako taką, która służy interesom polityki sektorowej, przy założeniu rozsądnego wykorzystywania środków publicznych. W niewielkim stopniu doceniano i rozumiano złożoność zmian społecznych, środowiskowych, ekonomicznych i technologicznych zachodzących w regionach. Interwencja była zwykle procesem „odgórnym” – rozumianym (i przedstawianym) jako duże programy inwestycji publicznych mających na celu ożywienie gospodarki, która bez tego wykazywała oznaki zastoju – czy też, w niektórych przypadkach, na przykład w sferze przedsiębiorstw (wolnego rynku), jako „cięcie chirurgiczne” mające na celu usunięcie konkretnego przypadku czy cechy niepowodzenia na rynku, jakim było na przykład utrudnienie lokalizacyjne. W Europie Środkowej i Wschodniej ten centralny charakter rządu jest jeszcze bardziej widoczny – oraz zamknięty dla jakiegokolwiek spójnego i przejrzystego zaangażowania podmiotów „z zewnątrz”.

W latach 80. Wspólnota Europejska stanęła w obliczu politycznej stagnacji oraz utrzymującego się osłabienia tempa rozwoju gospodarczego w wielu z uprzednio dominujących regionach i sektorach. Rządy państw członkowskich zdały sobie sprawę z oczywistego niepowodzenia ich działań zmierzających do pokonywania różnic między regionami i grupami społecznymi. Kolejne dążenia do reformy rządów i sektora publicznego w dużej części Europy zakończyły się niepowodzeniem – nie udało się stworzyć „mechanizmów zintegrowanej polityki, stanowiących imperatyw w erze coraz szybszych zmian technologicznych, społecznych i środowiskowych, w której problemy stawały się coraz bardziej złożone i wzajemnie ze sobą powiązane” (Mawson and Hall 2000).

Spójność społeczna i gospodarcza = miejsca pracy

Jak na ironię, na szczęblu Unii Europejskiej zerwanie z nieinterwencyjnym podejściem, do rozwoju regionalnego zbiegło się z końcową fazą realizacji wolnorynkowego ideału Jednolitego Europejskiego Rynku. Jacques Delors, ówczesny Przewodniczący Komisji Europejskiej, wzywał do gruntownego przemyślenia na nowo roli rządu w odniesieniu do gospodarki i rynku. Niepowodzenie rynkowe, jak twierdził, nie jest aberracją systemu. Jest to w dużej mierze następstwo funkcjonowania rynku podobnie jak jego lustrzane odbicie, czyli rynkowy sukces. Jedno stanowi pożywkę dla drugiego – powodując coraz większy brak równowagi między grupami społecznymi i między regionami.

Delors wskazywał, że w związku z mającym wkrótce zacząć działać Jednolitym Rynkiem, wolny rynek w sposób nieunikniony będzie prowadził do masowego przechodzenia z obszarów uboższych do bardziej zamożnych, powstawania coraz bardziej zatłoczonych ośrodków gospodarczych Wspólnoty – i ostatecznie zagrozi realności przedsięwzięcia, jakim jest wspólny rynek. Przede wszystkim, twierdził on, „cel spójności społeczno-gospodarczej, jako filaru Jednolitego Aktu Europejskiego dotyczy solidarnościdotyczy miejsc pracy” (Wolton 1994). Istnieje potrzeba unijnej polityki regionalnej, która mogłaby stanowić szersze ramy, w obrębie których rządy poszczególnych państw mogłyby podejmować zagadnienie różnic regionalnych i społecznych oraz tworzyć warunki dla konkurencyjności – oraz miejsc pracy – we wszystkich uboższych regionach UE. Nastąpiło przesunięcie akcentów w logice rozwoju.

Partnerstwo – nowa infrastruktura instytucjonalna na potrzeby reformy funduszy strukturalnych

Kiedy jednak w 1988 r. wprowadzono zreformowane fundusze strukturalne, w żadnym z państw członkowskich nie było „infrastruktury rozwoju” jako takiej poza agendami centralnymi. Ministerstwa w rządach centralnych i inne agendy zajmowały się bardziej zarządzaniem (czy chronieniem) autonomii politycznej i swoimi indywidualnymi pakietami programowymi. Jeżeli nowy wspinały świat zintegrowanej i holistycznej polityki regionalnej Unii Europejskiej służącej podejmowaniu zagadnienia różnic regionalnych i społecznych miał się zmaterializować, zasadnicze znaczenie miało zbudowanie i skonsolidowanie nowych form decyzyjnych, w większym stopniu opartych na współdziałaniu, umożliwiających reagowanie w sposób bardziej całościowy i zintegrowany na złożone i głęboko zakorzenione problemy występujące na miejscu w wielu regionach i miejscowościach, zarówno miejskich, jak i wiejskich. „Partnerstwo” miało właśnie wkroczyć do terminologii rozwoju regionalnego.

Partnerstwo stanowi jedną z czterech głównych zasad, którymi rządzą się unijne fundusze strukturalne. Wiele lat jednak trzeba byłoby na zbudowanie potencjału dla funkcjonowania partnerstwa między instytucjami i udziałowcami spoza rządów centralnych i w regionach. W rzeczywistości, w odniesieniu do okresu programowania 1989–93, partnerstwo interpretowano jedynie jako wiążące rząd centralny i Komisję Europejską. Brak było jakiegokolwiek potencjału na szczeblu regionalnym czy lokalnym. Co więcej, rząd centralny wykazywał głęboko zakorzenioną wrogość wobec jakiegokolwiek zmiany, która polegałaby na zachęcaniu innych „zewnątrznych” podmiotów do angażowania się w proces decyzyjny.

Budowanie infrastruktury rozwojowej

Priorytetem, który ustalono na wczesnym etapie działania funduszy strukturalnych, była decentralizacja procesu decyzyjnego. Można twierdzić, że jednym z priorytetowych zadań funduszy było stworzenie konstrukcji rozwojowej, która może wspie-

rać przechodzenie od wysoce scentralizowanego „odgórnego” podejmowania decyzji ku podejściu „oddolnemu”, zdecentralizowanemu i opartemu bardziej na współuczestnictwie, które w miarę upływu czasu byłoby realizowane z udziałem wielu podmiotów. Budowanie możliwości realizacji bardziej zintegrowanego podejścia do różnic regionalnych i społecznych oznaczało wzmacnianie potencjału instytucjonalnego na wszystkich szczeblach rządzenia – centralnym, regionalnym i lokalnym. (Zresztą administracje niektórych państw członkowskich mające za sobą stulecia doświadczenia, w tym rządzenie sprawami imperium, z niechęcią zapatrywały się na „ofertę” pomocy technicznej wysuniętą przez Komisję, która to pomoc techniczna stała się integralną częścią zreformowanych funduszy strukturalnych.)

Realizacja koncepcji partnerstwa jako instytucjonalnego wyrazu nowych, opartych na współdziałaniu form podejmowania decyzji, które wiążą podejście „odgórnego” z „oddolnym” zajęła nieco czasu. W pozostałej części niniejszego artykułu omówię niektóre z bardziej istotnych zagadnień płynących z tego doświadczenia, a mających na celu wskazanie na naukę szczególnie adekwatną dla Polski i innych nowych państw członkowskich w ich przygotowaniach do wprowadzenia unijnych funduszy strukturalnych.

Partnerstwa: kim są partnerzy?

W kontekście funduszy strukturalnych UE, skład partnerstw jest nakreślony ogólnie w rozporządzeniu, które reguluje działanie funduszy. Jest to partnerstwo „między Komisją a państwem członkowskim, jak również z władzami i instytucjami desygnowanymi przez państwo członkowskie w ramach przepisów krajowych i bieżących praktyk, a mianowicie władzami regionalnymi i lokalnymi oraz innymi właściwymi władzami publicznymi, partnerami gospodarczymi i społecznymi oraz innymi odpowiednimi, kompetentnymi ciałami w tych ramach” (Art. 8.1 Rozporządzenia Rady 1260/1999/WE). Sposób interpretacji rozporządzenia odzwierciedla zatem postawy rządów centralnych wobec uczestnictwa i zaangażowania udziałowców pozarządowych.

W niektórych z bardziej scentralizowanych krajów, np. w Portugalii, „zasadnicza relacja występuje między państwem członkowskim a Komisją” (Tavistock), jakkolwiek nawet i tam rozwijają się lokalnie działające partnerstwa publiczno-prywatne. Partnerstwa w Hiszpanii powoli otwierają się na szersze członkostwo, ale w dalszym ciągu stanowią one odzwierciedlenie tendencji ku bardziej formalnemu i zamkniętemu podejściu. Partnerzy społeczni, jak i zresztą władze lokalne nie zawsze są reprezentowane, a jest to bardziej wyraziste w regionach autonomicznych, w których występuje niechęć do „dzielenia się” czy przekazywania uprawnień decyzyjnych w ręce nie pochodzących z wyboru partnerstw (Tavistock Institute).

U podstaw francuskiej koncepcji partnerstwa leży współpraca między władzami regionalnymi i lokalnymi a prefekturą czy państwem. Rola sektora biznesu jest ograniczona i tylko stowarzyszenia prawnie ukonstytuowane mogą reprezentować szersze społeczeństwo obywatelskie. W Wielkiej Brytanii, z drugiej strony, szcze-

gólnie od czasu dojścia do władzy nowej administracji laburzystowskiej, partnerstwa obejmują swoim zasięgiem szersze spektrum interesów – władze lokalne, inne agendy sektora publicznego, biznes i społeczności lokalne (Hall and Hickman).

Być może najbardziej rozwinięta forma partnerstwa występuje w Irlandii. Partnerstwa istnieją na szczeblu ogólnokrajowym, regionalnym, subregionalnym i lokalnym. Zazwyczaj obejmują one agendy rządu centralnego, władze lokalne, partnerów społecznych (pracodawców, związki zawodowe i rolników) oraz społeczeństwo obywatelskie (organizacje społeczne i działające nieodpłatnie). Niektórzy komentatorzy sugerują, że zasadnicza rola partnerstwa – poza i oprócz zarządzania funduszami strukturalnymi UE – wynika z braku silnego rządu regionalnego w danym kraju (Tavistock).

Partnerstwa – czym się zajmują?

W celu zorientowania się w potencjalnym zakresie zaangażowania partnerstwa w rozwój regionalny z całej Unii Europejskiej, warto rozpocząć od podstaw prawnych dla partnerstw w obrębie funduszy strukturalnych. Rozporządzenie 1260/99 stanowi, że zasada partnerstwa stosuje się do „przygotowania, finansowania, monitorowania i oceny pomocy” (Art. 8.2 Rozporządzenia 1260/1999/WE). Sytuacja przedstawia się różnie w różnych regionach i różnych państwach członkowskich. W niektórych przypadkach, w kwestii podejmowania decyzji w sprawie treści programu, partnerstwo wydaje się być ograniczone do konsultacji (np. Portugalia – patrz Tavistock), podczas gdy w innych państwach członkowskich priorytety polityki krajowej są uzgadniane przez partnerstwo i stanowią szersze ramy dla strategii rozwoju. Taką funkcję pełni irlandzka Krajowa Rada Gospodarczo-Społeczna (*National Economic and Social Council*) jakkolwiek nie ma ona określonego statusu ani nie pełni formalnej roli w obrębie instytucji funduszy strukturalnych.

Monitorowanie i ocena to kolejna formalna funkcja dla partnerstw w kontekście unijnych funduszy strukturalnych. Pośród pięćdziesięciu czterech partnerstw zbadanych przez Tavistock Institute na zamówienie Komisji Europejskiej, funkcja monitorująca wydawała się być ograniczona do „zapewnienia proceduralnej zgodności i odpowiednich wielkości absorpcji funduszy”. Jednak pod względem formalnym Komitet Monitorujący musi zatwierdzić i może proponować zmiany programowe. W Irlandii Północnej partnerzy społeczni, w tym sektor organizacji społecznych i wolontarystycznych, przykładali znaczną wagę strategiczną do składu członkowskiego tego ciała i stworzyli grupę roboczą z Instytucją Zarządzającą w celu ustalenia zasad i propozycji składu członkowskiego głównego komitetu zarządzającego funduszami strukturalnymi. Propozycje zaakceptowane przez Instytucję Zarządzającą stanowią potwierdzenie roli partnerów zewnętrznych (Raport Grupy Roboczej 2000 r.).

Jakkolwiek nie ma takiego postanowienia w rozporządzeniu, partnerstwo w niektórych krajach stało się coraz bardziej znaczącą cechą struktur wdrażających i zarządzających, służących realizacji programów. Na obszarach wiejskich UE inicjatywa

Leader, dotycząca zintegrowanego rozwoju obszarów wiejskich, opiera się na zasadzie partnerstwa. Lokalna grupa działająca w ramach inicjatywy Leader (*Leader Local Action Group*), złożona z szeregu partnerów prywatnych i publicznych, którzy mają wspólnie reprezentować szerokie spektrum interesów na rzecz aktywizacji terenów wiejskich, ma za zadanie:

- opracowanie lokalnych planów działania opartych na uzgodnionych priorytetach w zakresie potrzeb,
- wybranie projektów na podstawie uzgodnionych kryteriów,
- zarządzanie wdrażaniem strategii z wykorzystaniem współfinansowania ze środków publicznych,
- zapewnienie możliwości rozliczenia się z wykonywanych zadań i przejrzystości.

Odpowiedzialność za realizację szeregu lokalnych inicjatyw rozwojowych w Irlandii, z których część jest finansowana wyłącznie ze środków krajowych, powierzono partnerstwom z siedzibami na poszczególnych terenach i mających status „spółek z odpowiedzialnością ograniczoną do sumy gwarancji” (tzn. niecierpiących zysków z działalności) (nota tłumacza: jest to spółka, w której odpowiedzialność wspólników jest ograniczona do kwoty, którą wspólnicy zobowiązali się wnieść do kapitału spółki w przypadku postawienia jej w stan likwidacji). Działają one zwykle w obszarach miejskich, na których występują różnego rodzaju niedostatki i koncentrują się one na promowaniu zatrudnienia i podejmowaniu zagadnień ubóstwa i wykluczenia społecznego. Poza władzami lokalnymi, usługodawcami działającymi na mocy uregulowań ustawowych, partnerami społecznymi i organizacjami pozarządowymi, dąży się do włączania do tych formacji przedstawicieli grup, będących celem interwencji. Tego rodzaju partnerstwa, w których zakłada się udział szerokiego spektrum podmiotów, angażują się mocno w „budowanie potencjału i stwarzanie poczucia współdecydowania”. Są pewne dane (np. w odniesieniu do Partnerstwa Tallaght, Dublin), że aktywny udział dotąd wykluczonych grup przyczynił się do zwiększenia adekwatności i ostatecznego sukcesu działań opracowanych przez partnerstwo, podobnie jak to jest w przypadku trwałych projektów biznesowych prowadzonych przez lokalną społeczność.

Główną funkcją partnerstw okręgowych (*District Partnerships*) utworzonych w ramach specjalnej pokojowej inicjatywy wspólnotowej dla Irlandii Północnej (*Northern Ireland Special EU Peace Initiative*) (1995–99) było działanie na rzecz usuwania podziałów spowodowanych przez 30 lat konfliktu. Partnerzy działający w ramach tych formacji wywodzili się z bardzo różnych kręgów politycznych, kulturowych i społecznych, a zadaniem ich było przygotowanie planów działania w oparciu o potrzeby, w których podejmowano kwestię spuścizny niepokoju w tym regionie – w kategoriach ludzkich, społecznych, ekonomicznych, środowiskowych, kulturowych oraz powstałych podziałów.

Od 2000 r., partnerstwa okręgowe w Irlandii Północnej zostały zrestrukturyzowane zgodnie z założeniami dla lokalnych partnerstw strategicznych (*Local Strategic Partnerships*) wprowadzonych w Wielkiej Brytanii pod koniec lat 90. Zakres ich działań jest nieco szerszy pod tym względem, że powierzono im opracowanie całościowej strategii rozwoju lokalnego. W Irlandii Północnej celami nadrzędnymi po-

zostają jednak pokój i porozumienie. Nie jest tak w przypadku Wielkiej Brytanii, gdzie strategia lokalna stanowi wyraz dążenia do lepszego powiązania ogólnokrajowych programów należących do głównego nurtu działań z lokalnymi potrzebami. Partnerzy wchodzący w skład tych organizacji wywodzą się z władz lokalnych, sektora państwowego, spośród partnerów społecznych oraz z kręgów organizacji społecznych i wolontarystycznych. Władze lokalne postrzegają się jako kamień węgielny lokalnych partnerstw strategicznych.

Partnerstwa – czy służą lepszemu podejmowaniu decyzji – a jakie są rezultaty?

Założeniem leżącym u podstaw szerszego zainteresowania strukturą partnerską w procesie podejmowania decyzji jest przekonanie, że zinstytucjonalizowana współpraca i angażowanie w proces decyzyjny różnych uczestników, w tym grup docelowych, prowadzi do lepszego (bardziej skutecznego) rozwoju regionalnego i rozwoju obszarów wiejskich. Partnerstwom przypisuje się wiele – większą skuteczność interwencji wynikającą z lepszego określenia celów i większego poczucia współdecydowania o podejmowanych działaniach oraz przejrzystości na szczeblu regionalnym i lokalnym; bardziej efektywne wykorzystanie środków dzięki lepszej koordynacji i unikaniu powielania działań; nowe umiejętności i możliwości na szczeblu lokalnym; większą zdolność innowacyjną; wzbogacony kapitał społeczny tworzący rodzime zasoby rozwojowe – żeby wymienić tylko niektóre z nich. Dobrze będzie zapoznać się z niektórymi z tych danych. Powinniśmy także spróbować określić niektóre z kluczowych czynników promujących rozwój sprawnie działającego partnerstwa – a tym samym wyodrębnić warunki, które uznaje się za hamujące taki rozwój.

Lepsza skuteczność interwencji dzięki lepszemu ukierunkowaniu środków oraz większemu poczuciu współdecydowania oraz przejrzystości na szczeblu regionalnym i lokalnym.

Wiele z argumentów przemawiających za promocją partnerstwa i partycypacji w ogóle dotyczy tego, że jest to sposób wypracowania skutecznych „ciągów działań w ramach projektów” oraz, w efekcie, osiągnięcia większej zdolności do absorpcji środków. Efekt wprowadzenia funduszy strukturalnych do większości z objętych pomocą regionów Unii Europejskiej został w poważnym stopniu osłabiony w pierwszym okresie programowania przez brak dobrych projektów, które mogłyby „zdobyć” współfinansowanie ze strony funduszy. Generalnie, kierujący programami mogą opracowywać programy i działania, ale nie umieją realizować działań rozwojowych na miejscu, które umożliwiają uzyskanie wsparcia unijnego. Wymaga to kompetentnych, dysponujących umiejętnościami i doświadczonych operatorów działających w miastach i na obszarach wiejskich. Powstawanie dysponujących doświadczeniem i skutecznych partnerstw działających w regionach i na poszczególnych terenach postrzegano jako znaczący przyczynek do opracowywania lepszych projektów i absorpcji funduszy.

Do roku 1993, w ocenach pierwszych programów realizowanych w Irlandii wskazywano na występowanie prawdziwego zwrotu w odniesieniu do podaży i napływu wartościowych projektów, co do których wnioskowano o wsparcie ze strony funduszy. Regionalne podejście do restrukturyzacji przemysłu i zagadnień zatrudnienia, zorientowane na określony cel, elastyczne i oparte na partnerstwie jest obecnie powszechnie uznawane za bardziej skuteczne niż tradycyjne działania odgórne. Nawet na szczeblu ogólnokrajowym, jak to było w przypadku *Irish National Economic and Social Council*, włączenie ciał pozarządowych reprezentujących grupy społecznie wykluczone i innych niż tradycyjni partnerów społecznych, doprowadziło do bardziej „życiowego” rozpoznania problemów, które należało podjąć. Twierdzono, że to „podejście oparte na rozwiązywaniu problemów jest głównym aspektem procesu partnerstwa i ma zasadnicze znaczenie dla jego skuteczności” (O’Donnell).

Przegląd partnerstw w pierwszej dekadzie zreformowanych funduszy strukturalnych dokonany przez Tavistock Institute zawiera pewne dane stwierdzające, że nawet w bardziej scentralizowanych krajach (Hiszpania, Portugalia, Włochy i Grecja) partnerstwa regionalne i lokalne „zaczęły przełamywać inercję instytucjonalną i umacniać lokalnych decydentów oraz że ten nowo uwolniony potencjał zaczyna oddziaływać na rozwój gospodarczy i społeczny na miejscu”.

W przeciwieństwie do tego, w jednym przypadku w Holandii, Tavistock Institute donosi o poważnym kryzysie zaufania i motywacji pośród partnerów regionalnych, który nastąpił w chwili, gdy Komisja postanowiła przeredagować lokalnie opracowany program. Wielu członków partnerstwa zaprzestało wtedy działania, podkreślając potrzebę prawdziwie lokalnego autorstwa procesu, warunkującego spożytkowanie korzyści z działania partnerstwa.

Bardziej efektywne wykorzystanie środków jako rezultat lepszej koordynacji i unikania powielania tych samych działań

Wiele danych wskazuje na niepowodzenie wcześniejszych inicjatyw odgórnych w podejmowaniu zagadnienia różnic regionalnych we wszystkich krajach UE – w Wielkiej Brytanii na przykład, regionalna polityka rewitalizacji (w latach 80.) została opisana przez Komisję Audytorską (1989) jako „produkt typu patchwork, pełen złożoności i osobliwości, znajdujący się (...) w (...) strategicznej próżni i w warunkach słabej koordynacji ...” (Mawson and Hall 2000). Taka krytyka stała się bodźcem dla utworzenia wyżej wspomnianych lokalnych partnerstw strategicznych.

We Francji podobna troska o lepszą efektywność wykorzystania środków publicznych doprowadziła do stworzenia „*Contrat de Ville*” (ram dla partnerstw działających w kierunku odgórno-oddolnym) „głównie (w celu zwiększenia) skuteczności stanowiących główny nurt działań inwestycji publicznych i świadczenia usług – z uwzględnieniem wkładów (wydatków)” (Hall and Hickman 2002).

W wytycznych dla irlandzkich lokalnych rad ds. rozwoju (*Guidelines for the Irish County Development Boards*) stanowiących pośrednie ogniwo struktury partnerstw na szczeblu hrabstw, jasno stwierdza się, że wszystkie ustawowe agendy działające

na szczeblu regionu i hrabstwa – (ds. przedsiębiorczości, zatrudnienia i szkolenia, edukacji, doradztwa rolnego, turystyki, ubezpieczenia społecznego, policja itp.) – powinny być angażowane wraz z władzami lokalnymi, partnerami społecznymi, organizacjami społecznymi i pozarządowymi w działanie na rzecz zapewniania lepszej koordynacji usług i unikania marnotrawiącego powielania działań (Fitzpatrick).

Zbyt wcześnie jeszcze na wskazywanie na rzeczywiste i trwałe rezultaty działań w którychkolwiek z tych okoliczności, jakkolwiek w swoim przeglądzie partnerstw w funduszach strukturalnych, Tavistock Institute stwierdza, że spośród pięćdziesięciu czterech partnerstw, w większości przypadków „zaobserwowano lepszą koordynację w sferze organizacyjnej ...” (Tavistock). W tym samym opracowaniu sugeruje się, że partnerstwom udało się skierować do regionu/na lokalny obszar dodatkowe środki finansowe z głównych źródeł (w tym organizacji partnerskich).

Większa zdolność do innowacyjności?

Często twierdzi się, że partnerstwa o zróżnicowanym składzie są mechanizmem promowania innowacji. Panuje przekonanie, że elastyczne i nieformalne sieci stworzone przez partnerstwa oraz większa chęć dzielenia się i wymieniać doświadczeń wyzwoliły występującą na danym terenie kreatywność i zdolność do rozwiązywania problemów. Od partnerstw działających na poszczególnych obszarach oczekuje się, że będą zdolne do głębszego dążenia do zrozumienia charakteru przeszkód i potencjalnych sił napędowych spójności społecznej i gospodarczej w skali lokalnej – nawet jeżeli wynikałoby to tylko z włączenia przez nie grup docelowych – oraz uwzględnienia spojrzeń wielu różnych udziałowców. Uwzględnienie uczestników reprezentujących grupy beneficjentów powinno zapewnić wypracowanie bardziej adekwatnych, realistycznych i ostatecznie trwałych rozwiązań.

Dyrektor partnerstwa na rzecz zatrudnienia (*Employment Partnership*) w Irlandii wyjaśnił mi niedawno, na czym polega elastyczność i kompetencja jego organizacji w opracowywaniu i testowaniu nowych rozwiązań uporczywych problemów. W jednym przypadku, po przeprowadzeniu pilotowego programu realizacji kolejnych kroków prowadzących do zatrudnienia ("*steps to work*") dla imigrantów mających status uchodźców, model ten został podjęty i włączony do głównego nurtu programów rządowych. Podobnie było w przypadku niektórych projektów uruchomionych przez to partnerstwo, które zostały przejęte przez firmy prywatne czy też przedsiębiorstwa socjalne po sprawdzeniu ich zdolności do działania przez partnerstwo. W tym sensie partnerstwo ciągle działało jako płaszczyzna innowacyjności – dążąc nieustannie do przekazywania swoich osiągnięć i przechodząc dalej do realizacji bardziej istotnego obszaru (problemów priorytetowych). Uznana rolę partnerstwa było wypracowywanie nowych sposobów działania, testowanie modelu w niewielkiej pilotowej skali, dokonywanie jego oceny i, w stosownych przypadkach, promowanie jego szerszego zastosowania.

Są pewne dane wskazujące, że państwa członkowskie wykorzystują programy w ramach funduszy strukturalnych do testowania nowych sposobów działania i przenoszenia tych metod do programów należących do głównego nurtu polityki (Tavistock).

Wzbogacony kapitał społeczny – nowe umiejętności i potencjał na szczeblu regionalnym i lokalnym?

Często stwierdza się lub wnioskuje, że partnerstwa wnoszą znaczący wkład w akumulowanie kapitału społecznego w regionach i lokalnych obszarach, w których mają swoje siedziby. Przez kapitał społeczny rozumiem wspólne wartości, wspólne normy i oparte na współdziałaniu metody pracy, więzi zaufania między uczestniczącymi w nich instytucjami i podmiotami. Kapitał społeczny uznano za jeden z najistotniejszych czynników trwałej konkurencyjności regionalnej (Komisja Europejska, 1999).

Oczywiste jest jednak, że partnerstwo samo w sobie nie jest warunkiem koniecznym ani wystarczającym do stworzenia kapitału społecznego. Wiele zależy od rodzaju partnerstwa, uwarunkowań, w jakich działa i jego składu. Tavistock wskazuje na znaczące różnice między partnerstwami formalnymi a opartymi na zaufaniu. Partnerstwa oparte na zaufaniu są raczej bardziej otwarte i zakładają udział szerokiego spektrum uczestników, a w niektórych okolicznościach jest bardziej prawdopodobne, że to one właśnie stworzą nowe relacje między poszczególnymi grupami uczestników. W przypadku niektórych partnerstw (często ukonstytuowanych w sposób bardziej formalny) dane wskazywały, że najważniejsze decyzje podejmowały najpierw niewielkie grupy, co prowadziło do braku przejrzystości i poczucia, że partnerstwo wykorzystywano tylko do formalnego usankcjonowania ich działań.

Racja bytu partnerstwa opiera się na stworzeniu solidnych relacji wzajemnego zaufania. Przyjmuje się, że partnerstwa mają pomagać w inicjowaniu procesu przebudowy zaufania między społecznościami lokalnymi a agendami publicznymi, a zatem partnerstwo może być także postrzegane jako organizacja uczestnicząca w przebudowywaniu kapitału społecznego na znacząco upośledzonych obszarach miejskich (Tavistock). Partnerstwa na rzecz pokoju („*Peace Partnerships*”) działające w Irlandii Północnej były postrzegane przez niektórych jako eksperyment w zakresie budowania kapitału społecznego, chociaż rezultatów ich działania nie można raczej uznać za definitywne.

Wcześniejsze doświadczenie, przeszkolenie, jasność co do ról i skali czasowej działań uznaje się za mające zasadnicze znaczenie dla skutecznego funkcjonowania partnerstwa oraz tworzenia warunków dla budowania kapitału społecznego. W niektórych przypadkach negatywne doświadczenie ze współdziałania z rządem centralnym (co stwierdzano w Portugalii) wywoływało niechęć pośród lokalnych udziałowców do angażowania się w działanie partnerstwa. W przypadku gdy partnerstwa obejmują takie zróżnicowane grupy, do których należą przedstawiciele rządu centralnego, władz lokalnych, partnerów społecznych i społeczeństwa obywatelskiego,

występuje potrzeba wspólnego szkolenia dla wszystkich udziałowców, służącego zbudowaniu bazy umiejętności umożliwiającej skuteczną opartą na współdziałaniu pracę. Tam, gdzie to zaniedbano z braku czasu lub środków lub z pośpiechu w uruchamianiu programów czy inicjatyw, wpływało to niekorzystnie na skuteczność partnerstwa i powstawanie podziałów. Są dane pochodzące z niektórych krajów i regionów świadczące o głębokiej niechęci ze strony władzy centralnej do inwestowania w budowanie potencjału partnerów innych niż reprezentujący państwo, w tym zapewnienia partnerstwu wiarygodnego wsparcia technicznego. W takich okolicznościach należy postawić pytanie o trwałość niektórych z partnerstw z chwilą wycofania funduszy strukturalnych.

Niemniej jednak badania przeprowadzone nad powstawaniem partnerstw w objętych pomocą regionach UE wskazują wyraźnie, że partnerstwa te stanowią potencjał „wykraczający daleko poza zakres działania funduszy strukturalnych i w wielu przypadkach stanowi on kluczowy zasób „... służący realizacji regionalnej i lokalnej polityki rozwoju i innowacyjności” (Tavistock).

*Tłumaczenie:
Elżbieta Nowak*

Podsumowanie wyników realizacji komponentu Rozwoju Zasobów Ludzkich w ramach Programu Phare 2000 Spójność Społeczna i Gospodarcza

W ramach programu Phare 2000 Spójność Społeczna i Gospodarcza, obok projektów infrastrukturalnych oraz wsparcia inwestycyjnego i doradczego dla MSP, realizowane były projekty na rzecz rozwoju zasobów ludzkich. Ich zasadniczym celem było wsparcie czterech filarów Europejskiej Strategii Zatrudnienia: wzrost możliwości zatrudnienia, rozwój przedsiębiorczości, umiejętność dostosowania się i równość szans mężczyzn i kobiet na rynku pracy. Skuteczność podjętych działań doprowadziła do zakładanego w dokumentach programowych wzmocnienia potencjału ludzkiego w regionach, zgodnie z zasadami Europejskiego Funduszu Społecznego.

Komponent RZL Programu Phare 2000 SSG był wdrażany w okresie od 29 listopada 2002 r. do 31 marca 2004 r. Program swoim zasięgiem objął pięć województw: cztery reprezentujące tzw. ścianę wschodnią (lubelskie, podkarpackie, podlaskie i warmińsko-mazurskie) oraz woj. śląskie. Na terenie każdego z ww. województw realizowano kilka typów projektów polegających na świadczeniu usług z zakresu rozwoju zasobów ludzkich w stosunku do specyficznych grup odbiorców, zgodnie z zapisami dokumentów projektowych (Memorandum Finansowe, fische projektowe dot. poszczególnych województw, a także zakresy zadań dla wykonawców usług), w szczególności do:

- osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem;
- kadry kierowniczej i pracowników sektora MSP;
- władz samorządowych i partnerów lokalnych;
- nauczycieli i uczniów szkół średnich.

Program Phare 2000 Spójność Społeczna i Gospodarcza opierał się na złożonej strukturze instytucjonalnej – w realizację działań zaangażowano wielu partnerów publicznych zarówno na szczeblu regionalnym, jak i krajowym. Ministerstwo Gospodarki i Pracy (wówczas Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej) zleciło realizację programu Polskiej Agencji Rozwoju Regionalnego (PARR), która w 2002 r. została włączona w struktury Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Zadaniem PARR, a następnie PARP było przygotowanie dokumentacji przetargo-

wej i kontraktowej, wybór podmiotów, które zrealizują projekty, bieżący monitoring działań i nadzór nad pracą wykonawców oraz rozliczenie projekty zamknięcie realizacji komponentu. Na szczeblu regionalnym, od momentu rozpoczęcia prac nad dokumentacją programową poprzez fazę wdrażania poszczególnych projektów wojewódzkich po ich rozliczenie, z PARP blisko współpracowały wojewódzkie urzędy pracy (WUP) z województw objętych wsparciem. Ponadto, przebieg realizacji programu był regularnie monitorowany przez Regionalne Komitety Monitorujące, organizowane przez Urzędy Wojewódzkie we współpracy z Urzędami Marszałkowskimi, oraz Krajowy Komitet Monitorujący przy Ministerstwie Gospodarki i Pracy.

Realizacja działań komponentu rozwoju zasobów ludzkich

Ze względu na grupy odbiorców, projekty można usystematyzować w poniższy sposób:

- 1) Projekty polegające na świadczeniu usług dla osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem,
- 2) Projekty polegające na świadczeniu usług szkoleniowych dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) oraz ich kadry kierowniczej i pracowników,
- 3) Projekty polegające na wsparciu procesu tworzenia lokalnych porozumień na rzecz zatrudnienia,
- 4) Projekty specyficzne.

Usługi szkoleniowe i doradcze dla osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem

Działania tego typu zrealizowano w każdym z pięciu wymienionych województw. Grupy docelowe w poszczególnych województwach były jednak zróżnicowane (czasami nawet znacznie) – poniżej charakterystyka odbiorców działań w zależności od województwa (grupy docelowe mogły częściowo zawierać się w sobie dzięki zastosowaniu kryteriów łącznych):

- 1) woj. podlaskie:
 - mieszkańcy obszarów wiejskich²⁴,
 - absolwenci oraz młodzież wiejska;
- 2) woj. śląskie:
 - osoby zagrożone bezrobociem z jednej z upadających branż przemysłu lub z jednego z sektorów przechodzących restrukturyzację,
 - osoby bezrobotne – w szczególności osoby nie uczestniczące wcześniej w żadnym kursie szkoleniowym,
 - osoby z obszarów wiejskich,

²⁴ Obszary wiejskie definiowane są jako gminy wiejskie, miejsko-wiejskie oraz miasta do 15 000 mieszkańców (według danych Głównego Urzędu Statystycznego z końca poprzedzającego roku).

- 3) woj. lubelskie:
 - osoby bezrobotne,
 - osoby zagrożone bezrobociem, pracujące w szczególności w:
 - restrykturyzowanych branżach gospodarki,
 - oświacie,
 - publicznej służbie zdrowia;
- 4) woj. podkarpackie:
 - pracownicy branż przechodzących restrykturyzację,
 - osoby zagrożone bezrobociem,
 - osoby, którym brakuje kwalifikacji odpowiadających potrzebom rynku pracy,
 - pracownicy tracący zatrudnienie w rezultacie reform przeprowadzanych w sektorach oświaty i opieki zdrowotnej,
 - osoby długotrwale bezrobotne o niskim poziomie wykształcenia i bez kwalifikacji zawodowych,
 - osoby zagrożone ubóstwem i marginalizacją społeczną,
 - absolwenci;
- 5) woj. warmińsko-mazurskie:
 - osoby bezrobotne, które przynajmniej przez rok nie uczyły się, z rodzin o niskich dochodach, żyjących na obszarach wiejskich, szczególnie na terenach byłych Państwowych Gospodarstw Rolnych,
 - absolwenci szkół,
 - nauczyciele gimnazjów.

Dla ww. grup docelowych spośród osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem przewidziano wsparcie w postaci następującego wyboru usług rynku pracy: szkolenie zawodowe, szkolenie w zakresie aktywnego poszukiwania pracy, szkolenie nt. prowadzenia działalności gospodarczej, przygotowanie indywidualnych charakterystyk, poradnictwo zawodowe (przed rozpoczęciem i po ukończeniu szkolenia zawodowego), poradnictwo indywidualne ukierunkowane na podjęcie dalszej edukacji, doradztwo biznesowe, pośrednictwo pracy oraz staże zawodowe.

Zgodnie z założeniami przyjętymi w fiszach projektowych, zakresach zadań dla wykonawców oraz w raportach wstępnych wykonawców, wielkość pomocy dla grup docelowych opierała się na następujących liczbach:

Tabela 1. Zakładane rezultaty i cele szczegółowe skierowane do osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem w projekcie Phare 2000

Województwo	lubelskie	podkarpackie	podlaskie	śląskie	warmińsko-mazurskie	RAZEM
Nakłady finansowe (budżet projektu) w euro	5 999 771	2 819 760	1 906 297	4 636 033	2 965 696	18 327 557
Zakładane rezultaty						
Liczba osób, które ukończą szkolenia zawodowe	3 250	3 830	2 200	3 800	1 500	14 580
Liczba osób, które ukończą szkolenia w zakresie aktywnego poszukiwania pracy	–	–	–	–	1 000	1 000
Liczba osób, które ukończą szkolenia nt. prowadzenia działalności gospodarczej	1 750	592	1 100	400	90	3 932
Liczba osób, dla których zostaną przygotowane indywidualne charakterystyki	–	–	–	–	2 500	2 500
Liczba osób, które otrzymają poradnictwo zawodowe	3 250	3 830	2 200	3 800	450	13 530
Liczba osób, które otrzymają poradnictwo indywidualne ukierunkowane na podjęcie dalszej edukacji	–	–	–	–	300	300
Liczba osób, które otrzymają doradztwo biznesowe	1 750	592	1 100	400	50	3 892
Liczba osób, które otrzymają pośrednictwo pracy	–	–	2 200	3 800	–	6 000
Liczba osób, które ukończą staże zawodowe	–	–	–	–	1 000	1 000
Zakładane cele szczegółowe – stałe zatrudnienie lub samozatrudnienie w okresie do jednego roku po zakończeniu projektu						
Liczba osób, które ukończą szkolenia zawodowe	1 300	850	650	1 100	450	4 350
Liczba osób, które ukończą szkolenia w zakresie aktywnego poszukiwania pracy	–	–	–	–	210	210
Liczba osób, które ukończą szkolenia nt. prowadzenia działalności gospodarczej	300	110	300	200	18	928
Liczba osób, które otrzymają poradnictwo zawodowe	1 300	850	650	1 100	135	4 035
Liczba osób, które otrzymają doradztwo biznesowe	300	110	300	200	18	928
Liczba osób, które otrzymają pośrednictwo pracy	–	–	650	1 100	–	1 750
Liczba osób, które ukończą staże zawodowe	–	–	–	–	300	300
Liczba osób, które podejmą dalszą edukację	–	–	–	–	90	90

Źródło: Dane PARP (w oparciu o zakresy zadań oraz raporty wstępne wykonawców).

Umowy na świadczenie usług z wykonawcami zostały podpisane w dniu 29 listopada 2002 r. Realizacja działań zakończyła się odpowiednio 28 lutego 2004 r. dla województw: lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego i warmińsko-mazurskiego oraz 31 marca 2004 r. dla województwa śląskiego. W wyniku realizacji projektów osiągnięto następujące poziomy powyższych wskaźników (dane na dzień 31 marca 2004 r.):

Tabela 2. Osiągnięte rezultaty i cele szczegółowe skierowane do osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem w projekcie Phare 2000 (stan na 31 marca 2004 r.)

Województwo	lubelskie	podkarpackie	podlaskie	śląskie	warmińsko-mazurskie	RAZEM
Osiągnięte rezultaty						
Liczba osób, które ukończyły szkolenia zawodowe	3 348	3 812	2 213	3 724	1 509	14606
Liczba osób, które ukończyły szkolenia w zakresie aktywnego poszukiwania pracy	–	–	–	–	993	993
Liczba osób, które ukończyły szkolenia nt. prowadzenia działalności gospodarczej	1 594	709	1 142	473	175	4093
Liczba osób, dla których przygotowano indywidualne charakterystyki	–	–	–	–	2 502	2 502
Liczba osób, które otrzymały poradnictwo zawodowe	3 251	3 812	2 213	3 722	450	13 448
Liczba osób, które otrzymały poradnictwo indywidualne ukierunkowane na podjęcie dalszej edukacji	–	–	–	–	289	289
Liczba osób, które otrzymały doradztwo biznesowe	1 473	709	1 142	433	76	3 833
Liczba osób, które otrzymały pośrednictwo pracy	–	–	2 213	3 678	0	5891
Liczba osób, które ukończyły staże zawodowe	–	–	–	–	991	991
Osiągnięte cele szczegółowe – stałe zatrudnienie lub samozatrudnienie do momentu zakończeniu projektu						
Liczba osób, które ukończyły szkolenia zawodowe	393	502	538	915	492	2840
Liczba osób, które ukończyły szkolenia w zakresie aktywnego poszukiwania pracy	–	–	–	–	190	190
Liczba osób, które ukończyły szkolenia nt. prowadzenia działalności gospodarczej	195	6	70	72	13	356
Liczba osób, które otrzymały poradnictwo zawodowe	393	502	538	915	125	2473
Liczba osób, które otrzymały doradztwo biznesowe	195	6	70	72	13	356
Liczba osób, które otrzymały pośrednictwo pracy	–	–	538	869	0	1 407
Liczba osób, które ukończyły staże zawodowe	–	–	–	–	367	367
Liczba osób, które podjęły dalszą edukację	–	–	–	–	130	130

Źródło: Dane PARP (w oparciu o raporty okresowe wykonawców oraz bazę danych dla Phare 2000 SSG).

Powyższa tabela obrazuje m.in. poziom osiągnięcia zakładanych celów szczegółowych w projektach skierowanych do osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem na dzień zakończenia działań w projekcie. Zgodnie z założeniami programu, właściwy pomiar stopnia osiągnięcia wpływu na odbiorców usług szkoleniowo-doradczych nastąpi ok. jednego roku po zakończeniu realizacji projektów, a więc w I kwartale 2005 r. Przyczyną wartości wykazywanego wskaźnika liczby osób, które znalazły stałe zatrudnienie (m.in. 29,84% zatrudnionych lub samozatrudnionych spośród osób, które ukończyły szkolenia zawodowe oraz 23,6% spośród osób, które ukończyły szkolenia nt. prowadzenia działalności gospodarczej) było przeprowadzenie badania jedynie na próbie beneficjentów i dopiero w okresie trzech miesięcy po ukończeniu szkolenia (zgodnie z zapisami zakresów zadań wykonawców).

Realizacja komponentu spotkała się z bardzo pozytywną reakcją zarówno uczestników projektów, jak i otoczenia lokalnego, w jakim realizowano działania. W wyniku badań przeprowadzanych przez wykonawców za pomocą anonimowych ankiet uzyskano wyczerpującą informację zwrotną nt. oceny projektów przez ich uczestników. Beneficjenci w szczególności wskazywali na wysoką jakość merytoryczną szkoleń i innych otrzymywanych usług rynku oraz kompetentność i rzetelność personelu szkoleniowo-doradczego. Ponadto zdecydowana większość z ww. osób podkreślała użyteczność i przydatność otrzymanego wsparcia w poprawie własnej sytuacji na rynku pracy (co zresztą potwierdziło wstępne badanie osiągnięcia wskaźnika zatrudnienia wśród odbiorców usług). Poniższa tematyka szkoleń zawodowych cieszyła się, w zależności od województwa i co za tym idzie specyficznych grup docelowych, największym zainteresowaniem:

- woj. lubelskie – „Kierownicy małych przedsiębiorstw”, „Księgowość komputerowa”, „Operator sprzętu komputerowego”, „Robotnik magazynowy” oraz „Sprzedawca z obsługą komputera i kas fiskalnych”;
- woj. podkarpackie – „Gospodarka magazynowa z umiejętnością obsługi wózków widłowych i akumulatorowych”, „Ratownictwo medyczne”, „Sekretarka/asystentka”, „Obsługa kas fiskalnych i komputerowy program obsługi hurtowni” oraz „Księgowość wspomagana komputerem”;
- woj. podlaskie – „Standardy obsługi klienta w NZOZ”, „Europejskie Komputerowe Prawo Jazdy”, „Magazynier z obsługą wózków widłowych”, „Opiekunka osób starszych z kursem masażu” oraz „Ochrona osób i mienia”;
- woj. śląskie – „Europejskie Komputerowe Prawo Jazdy”, „Specjalista ds. kadr i płac”, „Księgowość dla MSP wspierana odpowiednim oprogramowaniem”, „Handel hurtowy wsparty odpowiednim oprogramowaniem oraz umiejętności i kwalifikacje potrzebne do obsługi wózków widłowych” oraz „Obsługa komputera – pakiet MS Office”;
- woj. warmińsko-mazurskie – „Krawiec/Szwacz”, „Nowoczesny sprzedawca”, „Operator maszyn stolarskich”, „Przedstawiciel handlowy” oraz „Kucharz”.

Usługi dla kadry kierowniczej i pracowników małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)

Działania tego typu zrealizowano we wszystkich województwach objętych programem. W przypadku tego typu projektów grupy docelowe były niemal identyczne dla każdego regionu (np. w przypadku województwa warmińsko-mazurskiego określono dokładnie branże, z których pochodzić mieli odbiorcy usług). Kadry małych i średnich przedsiębiorstw otrzymały szanse na podniesienie swych kwalifikacji i umiejętności w zakresie najbardziej przez nie pożądanym. Ponadto, menedżerowie biorący udział w projekcie otrzymali indywidualne wsparcie doradcze w zakresie wykorzystania wiedzy zdobytej na szkoleniach w przedsiębiorstwach lub ich wyodrębnionych działach, którymi zarządzali. Dostępne było również doradztwo dla całych przedsiębiorstw, opracowywane w oparciu o przeprowadzone wcześniej rozpoznanie potrzeb i wywiady z personelem zarządzającym.

Zgodnie z zapisami fisz projektowych, zakresów zadań dla wykonawców, raportów wstępnych wykonawców oraz pozostałej dokumentacji, zakres wsparcia rozwoju zasobów ludzkich w MSP opierał się na następujących założeniach liczbowych:

Tabela 3. Zakładane rezultaty i cele szczegółowe skierowane do kadry kierowniczej i pracowników małych i średnich przedsiębiorstw w projekcie Phare 2000

Województwo	lubelskie	podkarpackie	podlaskie	śląskie	warmińsko-mazurskie	RAZEM
Nakłady finansowe (budżet kontraktu) w euro	3 287 692,4	1 262 502	865 557	2 986 627	626 151	9 028 529
Zakładane rezultaty						
Liczba menedżerów zatrudnionych w MSP, którzy ukończą szkolenia	900	1 815	1 000	1 200	960	5 875
Liczba pracowników zatrudnionych w MSP, którzy ukończą szkolenia	2 100	2 040	2 900	1 800	640	9 480
Liczba MSP, których kadry skorzystają ze szkoleń	1 500	Wartość nieznana	900	500	250	min. 3 150
Liczba menedżerów zatrudnionych w MSP, którzy otrzymają indywidualną usługę doradczą	1 200	100	–	600	–	1 900
Liczba MSP, które otrzymają usługę doradczą dla firm	1 200	30	–	150	–	1 380
Osiągnięte cele szczegółowe						
Liczba MSP, dla których przygotowane zostaną plany działania firmy	1 200	30	–	150	–	1 380

Źródło: Dane PARP (w oparciu o raporty okresowe wykonawców oraz bazę danych dla Phare 2000 SSG).

Umowy na świadczenie usług z wykonawcami zostały podpisane w dniu 29 listopada 2002 r. Realizacja działań zakończyła się odpowiednio 28 lutego 2004 r. dla województw: lubelskiego, podlaskiego, śląskiego i warmińsko-mazurskiego oraz 31 marca 2004 r. dla województwa podkarpackiego. W wyniku realizacji projektów osiągnięto następujące poziomy powyższych wskaźników:

Tabela 4. Osiągnięte rezultaty i cele szczegółowe skierowane do kadry kierowniczej i pracowników małych i średnich przedsiębiorstw w projekcie Phare 2000

Województwo	lubelskie	podkarpackie	podlaskie	śląskie	warmińsko-mazurskie	RAZEM
Osiągnięte rezultaty						
Liczba menedżerów zatrudnionych w MSP, którzy ukończyli szkolenia	1 101	707	1 253	1 875	1 079	6 015
Liczba pracowników zatrudnionych w MSP, którzy ukończyli szkolenia	2 368	2 102	3 170	1 780	552	9 972
Liczba MSP, których kadry skorzystały ze szkoleń	1 057	603	1 143	1 462	523	4 788
Liczba menedżerów zatrudnionych w MSP, którzy otrzymali indywidualną usługę doradczą	227	39	–	1 037	–	1 303
Liczba MSP, które otrzymały usługę doradczą dla firm	218	28	–	353	–	599
Osiągnięte cele szczegółowe						
Liczba MSP, dla których przygotowano plany działania firmy	218	28	–	163	–	409

Źródło: Dane PARRP (w oparciu o raporty okresowe wykonawców).

Realizacja projektów spotkała się z bardzo pozytywną oceną przedsiębiorców, aczkolwiek w przypadku niektórych typów szkoleń zainteresowanie było zdecydowanie niższe, niż początkowo zakładano (w oparciu o założenia zakresu zadań i własną analizę potrzeb szkoleniowych przeprowadzoną przez wykonawców). Ostatecznie rezultaty przekroczyły pierwotnie przyjęte założenia, co m.in. należy przypisać wysokiej jakości szkoleń i budowaniu wśród przedsiębiorców renomy usług realizowanych dzięki wsparciu ze środków funduszu Phare. Beneficjenci wskazywali na wysoką jakość techniczną i merytoryczną realizowanych szkoleń oraz ich efektywność, dzięki jednoznacznie pozytywnym opiniom rozpowszechnianym przez uczestników pierwszych edycji kursów szkoleniowych intensywność popytu na usługi w ramach projektów stopniowo zwiększała się z upływem czasu. Dzięki skutecznemu przeprowadzeniu działań wykonawcom udało się przyczynić do podniesienia konkurencyjności i produktywności przedsiębiorstw dzięki inwestycji w kompetencje i kwalifikacje kadr. Uczestnicy szkoleń i sesji doradczych biorąc udział w programie wzmocnili swój potencjał zawodowy i własną atrakcyjność na lokalnym rynku pracy. Osoby kierujące pracownikami i menedżerami do udziału w projekcie posiadały określone preferencje co do tematyki szkoleń – poziom zainteresowania danymi modułami szkoleniowymi wykazał niemało rozbieżności w porównaniu z pierwotnymi założeniami. I tak, wśród kadry zarządzającej do najbardziej

popularnych szkoleń należały: wdrażanie systemów jakości, negocjacje menedżerskie, zmiany w otoczeniu prawnym, podnoszenie wyników finansowych przedsiębiorstw, warsztaty menedżerskie, zarządzanie finansami, dotacje dla przedsiębiorstw. Z kolei pracownicy najczęściej zdobywali wiedzę z zakresu: technik sprzedaży, podstaw obsługi komputera, warsztatów handlowca, autoprezentacji, obsługi klienta, Business English.

Wsparcie procesu tworzenia lokalnych porozumień na rzecz zatrudnienia

Założeniem tego typu projektów było wsparcie samorządów lokalnych, w szczególności działających na obszarach wiejskich, w wypracowywaniu wraz z partnerami lokalnymi strategii aktywnej interwencji na lokalnym rynku pracy. Zapewnienie specyficznej wiedzy i kwalifikacji na temat przygotowywania i wdrażania lokalnych inicjatyw na rzecz zatrudnienia (porozumień na rzecz zatrudnienia) oraz programów rozwoju lokalnego miało przyczynić się do zwiększenia efektywności działań tych władz oraz ułatwić współpracę z partnerami w zakresie tworzenia i realizowania polityki zatrudnienia. Wykonawcy mieli za zadanie doprowadzić do podpisania i zainicjowania fazy realizacyjnej opracowanych porozumień. Jako narzędzia posłużyć im miały szkolenie i doradztwo, a także analiza rynku pracy.

Działania w ww. zakresie zaplanowano w czterech województwach (z wyłączeniem województwa śląskiego). W fazie opracowywania dokumentów programowych przyjęto poniższe założenia dotyczące planowanych rezultatów (założenia te zostały potwierdzone przez wykonawców w przedłożonych raportach wstępnych):

Tabela 5. Zakładane rezultaty i cele szczegółowe skierowane na wsparcie procesu tworzenia lokalnych porozumień na rzecz zatrudnienia w projekcie Phare 2000

Województwo	lubelskie	Podkarpackie	podlaskie	warmińsko-mazurskie	RAZEM
Nakłady finansowe (budżet kontraktu) w euro	758 974	951 484	198 500	401 043	2 310 001
Zakładane rezultaty					
Liczba osób, które ukończą szkolenia w ramach programu opracowywania lokalnych porozumień na rzecz zatrudnienia	275	552	115	234	1 176
Liczba osób, które otrzymają doradztwo dla reprezentantów samorządów i partnerów lokalnych	275	276	99	234	884
Zakładane cele szczegółowe					
Liczba powiatów, w których zostaną podpisane lokalne porozumienia na rzecz zatrudnienia	5	4	5	6	20

Źródło: Dane PARP (w oparciu o zakresy zadań oraz raporty wstępne wykonawców).

Umowy na świadczenie usług z wykonawcami zostały podpisane 29 listopada 2002 r. Realizacja działań zakończyła się 28 lutego 2004 r. we wszystkich województwach. W wyniku realizacji projektów osiągnięto następujące poziomy powyższych wskaźników:

Tabela 6. Osiągnięte rezultaty i cele szczegółowe skierowane na wsparcie procesu tworzenia lokalnych porozumień na rzecz zatrudnienia w projekcie Phare 2000

Województwo	lubelskie	podkarpackie	podlaskie	warmińsko-mazurskie	RAZEM
Osiągnięte rezultaty					
Liczba osób, które ukończyły szkolenia w ramach programu opracowywania lokalnych porozumień na rzecz zatrudnienia	268	290	116	211	885
Liczba osób, które otrzymały doradztwo dla reprezentantów samorządów i partnerów lokalnych	321	307	119	211	958
Osiągnięte cele szczegółowe					
Liczba powiatów, w których podpisano lokalne porozumienia na rzecz zatrudnienia	19	8	17	10	54

Źródło: Dane PARP (w oparciu o raporty okresowe wykonawców oraz bazę danych dla Phare 2000 SSG).

Należy w tym miejscu podkreślić, że pomimo nieobjęcia pomocą szkoleniowo-doradczą zakładanej liczby reprezentantów władz i partnerów lokalnych, szczegółowe cele, takie jak poprawa współpracy pomiędzy lokalnymi samorządami i partnerami społecznymi oraz podniesienie ich kompetencji w przygotowywaniu lokalnych porozumień na rzecz zatrudnienia, zostały osiągnięte, czego dowodem niech będzie liczba przygotowanych projektów w zakresie rozwoju społeczno-gospodarczego. Skuteczność wsparcia znajduje również potwierdzenie w postaci licznych wniosków składanych do instytucji udzielających wsparcia tego typu inicjatywom (m.in. do PARP w ramach Phare 2002 Krajowego Programu dla Polski – część II), jest to przejaw trwałości zainicjowanej współpracy wobec wyzwania, jakim jest pozyskanie funduszy umożliwiających w pełni zrealizowanie celów powstania porozumień.

Pozostałe formy wsparcia udzielonego w ramach Phare 2000 SSG RZL

Poza charakterystycznymi działaniami przekrojowymi opisanymi powyżej, w ramach komponentu RZL powstały dwa projekty nietypowe:

1. Szkolenie dla pracowników nowo utworzonych regionalnych ośrodków informacji turystycznej (woj. warmińsko-mazurskie).
2. Promowanie postaw przedsiębiorczości w szkołach średnich (woj. podlaskie).

Ad 1)

Celem projektu było przygotowanie 160 absolwentów do podjęcia pracy w powstających na Warmii i Mazurach Regionalnych Centrach Informacji Turystycznej (RCIT). Wsparcie polegało na świadczeniu kilkumodułowych usług szkoleniowych z zakresu turystyki oraz języków obcych, a także na organizacji praktyk zawodowych w przedsiębiorstwach z branży turystycznej. Zakładano ponadto, że co najmniej 35% beneficjentów projektu podejmie pracę w RCIT. Nakłady finansowe przeznaczone na projekt wynosiły 518 569 euro.

Projekt zakończył się sukcesem – zakładana liczba osób otrzymała stosowne wsparcie. Działania wykonawców, zwłaszcza w zakresie promocji uczestników kursu, okazały się niezwykle efektywne – na dzień zakończenia projektu dzięki wsparciu stałe zatrudnienie znalazły 74 osoby (ponad 46% beneficjentów). Ze względu na duże zapotrzebowanie na absolwentów szkolenia wśród firm turystycznych oraz fakt, iż do momentu zakończenia projektu utworzono zaledwie kilka centrów informacji turystycznej, wskaźnik zatrudnienia w RCIT okazał się znacznie niższy niż zakładano i wyniósł niecałe 7% (11 osób). Odbyło się to jednak bez uszczerbku dla sukcesu projektu i przede wszystkim dla beneficjentów.

Ad 2)

Projekt ten z kolei miał na celu poprawę przygotowania nauczycieli szkół średnich z Podlasia, prowadzących zajęcia z przedsiębiorczości, do realizacji swoich obowiązków poprzez opracowany w ramach projektu program studiów podyplomowych. Ponadto, w tym samym czasie wykonawca zobowiązany był przeprowadzić zajęcia w ramach ww. przedmiotu z udziałem licznej (ok. 6.500 osób) grupy uczniów ostatnich klas szkoły średniej. Nakłady finansowe przeznaczone na projekt wynosiły 464 297 EUR.

Realizacja projektu pozwoliła na pełne osiągnięcie wszystkich zakładanych rezultatów. Do najważniejszych osiągnięć projektu należy zaliczyć ukończenie studiów podyplomowych przez wszystkich 129 nauczycieli, którzy te studia podjęli, udział w warsztatach dla uczniów 6542 osób (ok. 101,5% zakładanej liczby uczniów). Na podkreślenie zasługują bardzo wysokie oceny umieszczone w ankietach ewaluacyjnych zarówno w odniesieniu do studiów podyplomowych dla nauczycieli, jak i warsztatów dla uczniów. Innowacyjnym osiągnięciem projektu było przygotowanie i pilotażowe zastosowanie systemu ocen z zakresu przedmiotu szkolnego pt. „Przedsiębiorczość”. Bardzo ważnym osiągnięciem z punktu widzenia realizacji celów programu było założenie w prawie wszystkich szkołach uczestniczących w programie uczniowskich miniprzedsięwzięciach.

Post scriptum

W grudniu 2003 r. zakończona została realizacja francusko-polskiego projektu bliźniaczego, którego celem był rozwój krajowego systemu edukacji zawodowej w Polsce. Częstokowym celem tego kompleksowego projektu, wspieranego przez Unię Europejską, była ocena szkoleń zawodowych realizowanych w ramach programu PHARE 2000 „Rozwój zasobów ludzkich”.

Rezultatem oceny był raport zaprezentowany Komisji Europejskiej, MGIP oraz PARP. Autorka przedstawia poniżej fikcyjny wywiad z czterema osobami, który stanowił wstęp do ww. raportu.

Autorka stosuje dramaturgiczny fortel, aby zilustrować trwającą w Niemczech dyskusję dotyczącą trendów w polityce kształcenia ustawicznego. Wiele wątków tej dyskusji dotyka problemów aktualnych także poza granicami Republiki Federalnej.

- Pani B., 53-letnia bezrobotna,
- Pan I., dyrektor instytucji szkoleniowej,
- Pan S., socjolog,
- Pan D., doradca w lokalnej agencji pośrednictwa pracy.

Przeprowadzający wywiad (dalej PW): Mark Twain stwierdził kiedyś „Gdy stracisz ostatniego dolara, jedynym, co Ci pozostanie, to wykształcenie”. Wiedział dobrze, co mówi, bo przecież żył z owoców swojej umysłowej pracy. Dzisiaj jednak pod definicją wykształcenia rozumie się najczęściej wykształcenie zawodowe, a w mniejszym stopniu wykształcenie ogólne. Czy to pierwsze podejście nie rozwinęło się do pewnego rodzaju monokultury?

Pan S.: Tu ma Pani rację. Równoznaczność obu form nadal poddawana jest pod wątpliwość w niemieckim systemie edukacji. Jednak to niedopuszczalne ograniczenie cech jednostki do jej zdolności pracowniczych i przydatności gospodarczej oraz nie uwzględnianie jej osobistych korzyści i sytuacji życiowej natrafia na coraz większy opór, także w prowadzonej międzynarodowej debacie.

Z drugiej strony jednakże, żyjemy w czasach, które napiętnowane są masowym bezrobociem oraz zanikiem „tradycyjnych stosunków pracy”. To z kolei wywiera coraz większy nacisk na pracowników, aby dopasowywali się do ciągle zmieniających się warunków na rynku pracy poprzez ustawiczne kształcenie zawodowe.

PW: Ale czy nie oznacza to, że w coraz większym stopniu będziemy musieli się nastawić na tzw. patchwork – biografię?

Pan S.: Widzi Pani, mobilność to jedno z magicznych słów, które używane są w kontekście europejskiego rynku pracy. Nie należy jednakże ograniczać tego pojęcia tylko do mobilności geograficznej, która jest zresztą trudna do zrealizowania np. poprzez osoby, których rodziny są lokalnie zakorzenione. Mobilność to mobilność rozumiana w sensie zarówno horyzontalnym, jak i wertykalnym, rozumiana jako zmiana jednego zawodu na drugi, czy nawet jako zmiana zawodu zgodnego z wykształceniem i zdobytą paroletnią praktyką. Uważam jednakże, że mobilność geograficzna może być – przynajmniej dla ludzi młodych – pewnego rodzaju strategią przetrwania lub – ujmując to bardziej pozytywnie – jako istotne doświadczenie w toku rozwoju osobowości.

PW: Ale czy nacisk kładziony na kształcenie ustawiczne zamiast jednego zawodu nie prowadzi do zbytnej polaryzacji?

Pan S.: Jeżeli przez polaryzację rozumie Pani silniejszą konkurencję, to tak. Przyczyną tego jest zwiększająca się w wieku „globalizacji” nieprzejrzystość procesów kulturowych i ekonomicznych. Wywiera ona nacisk na ciągłą adaptację w procesie pracy.

PW: Czy w tym przypadku nie są konieczne tzw. kluczowe kwalifikacje?

Pan S.: Już na początku lat 90. podczas forum na rzecz kwalifikacji okołobiznesowych, zorganizowanego przez Komisję Senatu ds. Pracy i Kobiet w Berlinie oraz Ministerstwo Brandenburgii ds. Socjalnych, Zdrowia i Kobiet sformułowane zostały modelowe wymagania przedsiębiorstw w stosunku do ich przyszłych pracowników:

- elastyczność,
- samodzielność,
- pewność siebie,
- gotowość do współdziałania,
- zdolność szybkiego reagowania,
- strategię rozwiązywania konfliktów.

W ten sposób wywarty został pośredni wpływ na instytucje szkoleniowe, aby w działaniach towarzyszących rozwojowi zawodowemu umieszczały także inne treści jak np. techniki komunikacji.

PW: Ale co konkretnie robi się na rzecz ustawicznego kształcenia zawodowego? Od stycznia 2002 r. – po zmianach ustawodawczych w trzecim kodeksie socjalnym – istnieje w Niemczech bon na kształcenie dla poszukujących pracy w lokalnych urzędach pracy. Co to jest i jakie zmiany to spowoduje?

Pan D.: Dotychczas osobie poszukującej pracy agencja pośrednictwa pracy przedstawiała bezpośrednio specjalną ofertę szkoleniową oferowaną przez określoną instytucję. Teraz osoba ta otrzyma bon na kształcenie, który określa rodzaj kwalifikacji, która ma zostać zdobyta oraz czas trwania szkolenia. Bon ten może zostać zrealizowany w dowolnie wybranej instytucji.

PW: Jaki jest cel nowej regulacji i czy nie powoduje ona nierównomiernego rozłożenia odpowiedzialności – w większym stopniu na osobie bezrobotnej lub zagrożonej bezrobociem?

Pan D.: Nowa regulacja ma na celu zwiększenie własnej odpowiedzialności oraz poszerzenie obszaru działania osób szukających pracy. Natomiast wśród instytucji szkoleniowych ma zostać wzmocniona konkurencja, a poprzez to wzrost jakości oferowanych usług.

Pan I.: Środki Federalnego Urzędu Pracy, przeznaczone na wspieranie kształcenia ustawicznego, zostały znacznie zmniejszone. W następstwie wiele instytucji szkoleniowych w całym kraju musiało ogłosić bankructwo. Do tego dochodzi fakt, że nasze kursy nie mają już kompletu uczestników od kiedy osoby bezrobotne mogą same wybierać szkolenia. Konkretnie oznacza to, że na kurs internetowy zgłaszają się trzy osoby, na kurs Power Point dwie, jedna osoba na kurs dotyczący programu Excel. Dla tak małej liczby osób nie ma sensu organizować kursu.

PW: Czy poprzez orientację bardziej popytową niż podażową ma nastąpić wśród instytucji szkoleniowych przysłowiowe oddzielenie plew od ziarna? Jakie szanse mają wówczas małe instytucje, za którymi nie stoi ani związek zawodowy, ani lobby gospodarcze?

Pan D.: Chodzi o to, aby większą uwagę zwracać na jakość podejmowanych działań oraz na jakość samych instytucji, które muszą zdobyć akredytację w zewnętrznym punkcie certyfikacji. W przeszłości zdarzało się niestety częstokroć, że instytucje szkoleniowe znaczną część swoich kosztów ogólnych finansowały z dotacji publicznych. Beneficjentami wsparcia ze środków publicznych powinny być jednak grupy pokrzywdzone na rynku pracy.

Pan I.: Mniejsze instytucje mogą przetrwać tylko poprzez ścisłą współpracę, która może polegać np. na wspólnym tworzeniu ofert szkoleniowych i realizacji przedsięwzięć oraz – jako uzupełnienie – oferowanie prywatnym przedsiębiorcom przedsięwzięć towarzyszącym pracy.

PW: Jakie założenia zostały przyjęte, jeśli chodzi o przekwalifikowanie relatywnie mniej podatnej na szkolenia grupy osób bezrobotnych powyżej 50 roku życia? Czy istnieją różnice w postawach wobec kształcenia ustawicznego pomiędzy zatrudnionymi a bezrobotnymi?

Pan I.: W zasadzie osoby bezrobotne mają większą motywację niż osoby zatrudnione, jednakże gotowość do kształcenia ustawicznego obniża się wraz z wiekiem. Dla osób bezrobotnych powyżej 50 roku życia, zgodnie z ich wypowiedziami, korzyści muszą pokrywać nakłady, czyli musi zostać zidentyfikowana możliwość reintegracji oraz przydatności szkolenia. Do tego życzą one sobie, by dydaktyka i metodyka nauki materiały i programy szkoleniowe odpowiadały ich wiekowi. To byłyby wyznaczniki dla projektów modelowych, które mogłyby być wspierane przez Europejski Fundusz Społeczny.

W przypadku osób pracujących dochodzi jeszcze preferencja zwolnienia z pracy na czas szkolenia oraz przywiązywanie wagi do tego, aby uwzględniać ich doświadczenie praktyczne oraz wcześniejsze przygotowanie. W przypadku pracowników dużych przedsiębiorstw oczekują oni, że po zakończeniu szkolenia polepszą się ich warunki płacy oraz możliwości awansu.

Pani B.: W praktyce wygląda to wszystko całkiem inaczej. Ja jestem z branży włókienniczej, gdzie byłam wykwalifikowanym robotnikiem. Po zamknięciu zakładu brałam udział w paru działaniach, które miały mi pomóc uzyskać pracę i od dwóch lat jestem znowu bezrobotna. A bon szkoleniowy umożliwił mi jedynie odświeżenie mojej znajomości komputera.

Jednak potem stwierdziłam, że to szkolenie było bardzo teoretyczne i skrytykowałam to w kwestionariuszu.

PW: W jaki sposób ustaliła Pani swoje potrzeby szkoleniowe oraz gdzie zasięgnęła Pani fachowej informacji odnośnie do ofert kształcenia ustawicznego?

Pani B.: Miałam to szczęście, że trafiłam na dość niezwykłego doradcę – związek, który działa względnie niezależnie od urzędu pracy i instytucji szkoleniowych. Poddałam tam ocenie mój życiorys, czyli moją dotychczasową karierę zawodową i otrzymałam analizę silnych i słabych stron oraz wytyczne co do dalszego kształcenia, na podstawie których złożyłam wnioski o bon szkoleniowy. Poprzez poszukiwanie szkoleń w bazie danych otrzymałam dodatkowo adresy instytucji szkoleniowych. Tego brakowało mi w urzędzie pracy.

Pan D.: Tło jest następujące: w celu uniknięcia wypaczenia konkurencji nie przedstawiamy żadnych zaleceń ani rekomendacji. Polegamy na reklamie własnych instytucji szkoleniowych, które jednakże nawet na stronach internetowych nie przedstawiają wystarczającej informacji dla osób zainteresowanych szkoleniami.

PW: Czy mógłby Pan opowiedzieć nam krótko o niemieckiej koncepcji Hartza, która legła u podstaw pozostawiania wyboru oferty szkoleniowej samym zainteresowanym?

Pan S.: Już w 2002 r. zebrała się na Uniwersytecie w Bremie grupa europejskich ekonomistek w ramach Grupy Roboczej „Alternatywna Polityka Gospodarcza”, która skrytykowała poszczególne punkty koncepcji komisji Hartza²⁵. W ten sposób przedstawiono powyższej koncepcji zarzut, że m.in. indywidualizuje problem bezrobocia strukturalnego i może promować niewłaściwe zachowania dotkniętych nim osób. Związki społeczne oraz instytucje opieki społecznej określają koncepcję Hartza jako największy wyłom w polityce społecznej Republiki Federalnej.

PW: W ten sposób dochodzimy do jednego z najważniejszych punktów, który cały czas pozostawał nieuwzględniony – mianowicie do finansowania kształcenia ustawicznego przez Kraje Związkowe i Federację. Jak to wygląda?

²⁵ Grupa doradcza pod przewodnictwem Petera Hartza powołana do opracowania koncepcji modernizacji niemieckiego rynku pracy.

Pan D.: Jak już wspomniano, federalna instytucja pracy zmniejszyła środki przeznaczone na finansowanie kształcenia. Na poziomie krajów związkowych objętych Celem 1 we wschodnich Niemczech dostępne są wprawdzie środki z EFS na szkolenia zawodowe, ale muszą one być współfinansowane w wysokości co najmniej 30%, a sytuacja budżetowa nie wygląda aktualnie w żadnym wschodnim kraju związkowym różowo.

PW: Tak więc zapewne większą uwagę zwraca się na jakość prowadzonych działań. Jak wg Pana powinno wyglądać optymalne kształcenie ustawiczne?

Pan S.: Z jednej strony, powinniśmy rozpoznać potrzeby regionalne, a z drugiej strony potrzeby indywidualne. Jednocześnie stworzone zostały modele, które mogą zwiększyć regionalne zapotrzebowanie na szkolenia. Jednym z nich jest pochodząca z Holandii metoda PROSPECT, której myślą przewodnią jest ukierunkowane i stopniowe przekazywanie informacji (modułów) w trzech obszarach: gospodarka i przedsiębiorstwo, podaż siły roboczej i potencjał pracowników oraz pozyskiwanie kwalifikacji, mobilizacja i szkolenia, a następnie jej ocena w kontekście skuteczności i stosowania.

PW: Pani B., a jak dla Pani powinno wyglądać optymalne kształcenie ustawiczne?

Pani B.: Najlepiej by było, gdybym nie musiała za daleko jechać, żeby szkolenie odbywało się raczej przed południem i żebym mogła wykorzystać to, czego się nauczyłam, żebym dostała pracę. No i trochę zadowolenia i radości w tym też powinno być.

Tłumaczenie: Krzysztof Dzieciolak

Spis tabel i wykresów

Beata Mazurek-Kucharska

Tabela 1.	Porównanie wartości średnich dla poszczególnych skal testu ACL-37 w grupie osób bezrobotnych (samoocena) i w grupie pracujących i studentów (stereotyp)	16
Tabela 2.	Cechy osób bezrobotnych wskazywane przez pracujących i studentów (n = 350)	17
Tabela 3.	Testy Baterii APIS.	24
Tabela 4.	Czas wykonania zadań w testach Baterii APIS.....	25
Tabela 5.	Liczebność kobiet i mężczyzn badanych testem APIS – P	25
Tabela 6.	Liczebność kobiet i mężczyzn badanych testem APIS – Z	25
Tabela 7.	Statystyki opisowe dla wyników surowych poszczególnych testów baterii APIS – P (n = 1581)	26
Tabela 8.	Statystyki opisowe dla wyników przeliczonych poszczególnych testów baterii APIS – P (n = 1581).....	26
Tabela 9.	Zestawienie średnich wyników surowych (WS) w testach baterii APIS – P osiągniętych przez kobiety (n = 522) i mężczyzn (n = 1059)	28
Tabela 10.	Statystyki opisowe dla wyników surowych poszczególnych testów baterii APIS – Z (n = 5806).	28
Tabela 11.	Statystyka opisowa dla wyników przeliczonych poszczególnych testów baterii APIS – Z (n = 5806)	29
Tabela 12.	Zestawienie średnich wyników surowych (WS) w testach baterii APIS – Z, osiągniętych przez kobiety (n = 3948) i mężczyzn (n = 1856)	30
Tabela 13.	Statystyki opisowe dla wyników przeliczonych (stenów) testu NEO – FFI (n = 7416)	33
Tabela 14.	Zestawienie porównawcze średnich wyników surowych i przeliczonych testu KKS na etapie pre-testu i post-testu u tych samych osób badanych (n = 1084).	36
Tabela 15.	Różnice w średnich wynikach surowych dla poszczególnych skal testu NEO-FFI u tych samych osób badanych (pre-test i post-test) (n = 1086).....	37
Tabela 16.	Identyfikacja własnych silnych stron przez kobiety (n = 482) i mężczyzn (n = 594) w analizie SELF SWOT	39
Tabela 17.	Identyfikacja własnych słabych stron przez kobiety (n = 482) i mężczyzn (n = 594) w analizie SELF SWOT	40
Tabela 18.	Identyfikacja własnych szans przez kobiety (n = 482) i mężczyzn (n = 594) w analizie SELF SWOT	41
Tabela 19.	Identyfikacja własnych zagrożeń przez kobiety (n = 482) i mężczyzn (n = 594) w analizie SELF SWOT	42

Wykres 1. Profil osobowościowy typowej osoby bezrobotnej według osób pracujących	15
Wykres 2. Profil osobowościowy typowej osoby bezrobotnej na podstawie samooceny.....	15
Wykres 3. Porównanie profilu osobowościowego typowej osoby bezrobotnej – samoocena a stereotyp.....	17
Wykres 4. Średnie wyniki przeliczone (stany) osiągnięte przez badanych w testach baterii APIS – P (n = 1581).....	27
Wykres 5. Średnie wyniki przeliczone, (stany) osiągnięte przez badanych w testach baterii APIS – Z (n = 5806).....	29
Wykres 6. Różnica w średnich wartościach wyników surowych dla poszczególnych skal testu KKS: pre-test (n = 7384) i post-test (n = 1084)	36

Krzysztof Brzozowski

Tabela 1. Podstawowe parametry dotyczące planowanych i zrealizowanych celów ilościowych w odniesieniu do grup beneficjentów	77
Tabela 2. Szczegółowe parametry ilościowe dot. typu beneficjentów	77
Tabela 3. Szczegółowe parametry ilościowe dot. typu firm, z których mają pochodzić beneficjenci	78
Tabela 4. Obszary tematyczne cieszące się największą popularnością uczestników szkoleń	79
Tabela 5. Struktura zrealizowanych usług doradczych wg pakietów tematycznych	80
Tabela 6. Usługi doradcze zrealizowane wg grup	80

Leszek Gralewski

Tabela 1. Jak przetrwać pierwsze miesiące i rozwinąć aktywność Porozumień Lokalnych	104
Tabela 2. Charakterystyka cech opisujących zmienne porozumień lokalnych: przedsiębiorczość, zaufanie, zasoby	105
Wykres 1. Argumenty przemawiające za zastosowaniem modelu partnerskiego .	99
Wykres 2. Podstawowe czynniki wpływające na tworzenie Porozumień	101
Wykres 3. Sposób angażowania społeczności lokalnej w porozumienie na rzecz zatrudnienia	102
Wykres 4. Procentowe skale diagnostyczne, na których zaznaczono wartości procentowe dla trzech kategorii zmiennych Porozumienia na rzecz Rozwoju Regionu Bialskiego: przedsiębiorczość, zaufanie, zasoby	106

Rysunek 1. Analiza silnych, słabych stron oraz szans i zagrożeń (SWOT) dla procesu powstawania porozumienia lokalnego na rzecz zatrudnienia	103
---	-----

Rafał Kamiński

Tabela 1. Zakładane rezultaty i cele szczegółowe skierowane do osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem w projekcie Phare 2000 ...	142
Tabela 2. Osiągnięte rezultaty i cele szczegółowe skierowane do osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem w projekcie Phare 2000 (stan na 31 marca 2004 r.)	143
Tabela 3. Zakładane rezultaty i cele szczegółowe skierowane do kadry kierowniczej i pracowników małych i średnich przedsiębiorstw w projekcie Phare 2000	145
Tabela 4. Osiągnięte rezultaty i cele szczegółowe skierowane do kadry kierowniczej i pracowników małych i średnich przedsiębiorstw w projekcie Phare 2000	146
Tabela 5. Zakładane rezultaty i cele szczegółowe skierowane na wsparcie procesu tworzenia lokalnych porozumień na rzecz zatrudnienia w projekcie Phare 2000	147
Tabela 6. Osiągnięte rezultaty i cele szczegółowe skierowane na wsparcie procesu tworzenia lokalnych porozumień na rzecz zatrudnienia w projekcie Phare 2000.....	148

