

Irena Wolińska

**OCENA PROJEKTÓW PHARE 2000, 2001 i 2002
W CZĘŚCI USŁUG NA RZECZ BEZROBOTNYCH REALIZOWANYCH W RAMACH
KONTRAKTÓW SERWISOWYCH
PRZEGLĄD INTERESUJĄCYCH PRAKTYK**

Grudzień 2005

SPIS TREŚCI

| | |
|--|-----------|
| 1. CEL OPRACOWANIA I ZASTOSOWANE PODEJŚCIE..... | 3 |
| 2. WSPÓŁPRACA Z PARTNERAMI LOKALNYMI | 6 |
| 3. DOSTOSOWANIE OFERTY DO POTRZEB LOKALNEGO RYNKU PRACY..... | 26 |
| 4. PROMOCJA I REKRUTACJA | 29 |
| 5. PORADNICTWO ZAWODOWE PRZED- I PO-SZKOLENIOWE (W TYM UPOWSZECHNIENIE INDYWIDUALNYCH PLANÓW DZIAŁANIA) | 36 |
| 6. SZKOLENIA ZAWODOWE | 55 |
| 7. DORADZTWO I SZKOLENIA BIZNESOWE | 59 |
| 8. POŚREDNICTWO PRACY | 77 |
| 9. KADRA | 80 |
| 10. EWALUACJA | 81 |
| 11. OBSERWACJE I REKOMENDACJE WYKONAWCÓW | 90 |
| 12. PODSUMOWANIE I WNIOSKI..... | 98 |

1. CEL OPRACOWANIA I ZASTOSOWANE PODEJŚCIE

W ramach kolejnych edycji Programu PHARE Spójność Społeczno-Gospodarcza – Rozwój Zasobów Ludzkich (2000-2002) realizowano projekty usługowe dla osób bezrobotnych. Zakres usług definiowany był w sposób ujednolicony na szczeblu centralnym (PARP), przy współpracy ze szczeblem regionalnym (głównie wojewódzkimi urzędami pracy - WUP). O ile zdefiniowane zakresy zadań były w ramach każdej z edycji oraz w ramach kolejnych edycji niemal identyczne (obejmując analizy rynku pracy, promocję i rekrutację wyspecyfikowanych grup docelowych, poradnictwo zawodowe, szkolenia zawodowe i przygotowujące do podjęcia własnej działalności gospodarczej, poradnictwo biznesowe oraz monitoring, niekiedy także pośrednictwo pracy), to jednak proponowane przez wykonawców podejścia do ich realizacji różniły się. Celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie ciekawych praktyk w realizacji usług, przygotowanie ich popularyzacji oraz opracowanie ewentualnych rekomendacji dotyczących realizacji przyszłych programów stosowanych dla osób bezrobotnych, zwłaszcza w ramach EFS.

Zadaniem postawionym przed autorką było dokonanie oceny :

- ogólnej skuteczności działań dla bezrobotnych realizowanych w kontraktów w poszczególnych edycjach PHARE RZL,
- skuteczności stosowanych instrumentów,
- podejść do usług i sposobu ich realizacji,
- doświadczeń uzyskanych przez wykonawców, administrację oraz partnerów.

Zadanie to wykonane zostało, zgodnie ze zleceniem, na podstawie analizy dokumentacji projektów (Terms of References, raporty wstępne i końcowe, raport z badań ewaluacyjnych Phare 2000). Analiza ma więc przede wszystkim charakter jakościowy, zapewniony w oparciu o znajomość problematyki rynku i zwalczania bezrobocia, bez prowadzenia dodatkowych badań i analiz ilościowych.

Analizie poddano wspomniane raporty z usług świadczonych w regionach – wyłącznie w ich części dotyczącej bezrobotnych (czyli część komponentów 1 i 2) i w ramach programów krajowych (programy Alternatywa oraz Integracja i Reintegracja Zawodowa Kobiet) - w latach 2002-2005 (Phare 2000, 2001 i 2002).

Wstępnie, w oparciu o doświadczenie i dotychczasową wiedzę o programie Phare SSG-RZL zidentyfikowałam następujące obszary występowania - i w efekcie poszukiwania „dobrych praktyk”:

- Współpraca z partnerami lokalnymi,
- Dostosowanie oferty do potrzeb lokalnego rynku pracy,

- ↳ Promocja i rekrutacja,
- ↳ Poradnictwo zawodowe przed- i po-szkoleniowe (w tym upowszechnienie Indywidualnych Planów Działania),
- ↳ Szkolenia zawodowe,
- ↳ Szkolenia i poradnictwo biznesowe,
- ↳ Pośrednictwo pracy,
- ↳ Kadra,
- ↳ Ewaluacja,
- ↳ Opinie i rekomendacje wykonawców,
- ↳ Posumowanie i wnioski.

Ta wstępna klasyfikacja znalazła potwierdzenie w toku analiz szczegółowych, a w konsekwencji stała się osią, wokół której skonstruowano całe opracowanie, aczkolwiek niektóre ze wskazanych aspektów występowały w nadanych dokumentach śladowo.

Ze względu na cel opracowania koncentrowałam się na identyfikacji podejść, a nie na ich autorach. Zgodnie z tą zasadą w opracowaniu z zasady nie wymienia się nazw konkretnych Wykonawców usług.

Założona metoda pozwoliła na wyłonienie wielu ciekawych i cennych z punktu widzenia przyszłych projektów podejść i przykładów, trzeba jednak stwierdzić, że nie dała ona szansy na uzyskanie pełnej i jednoznacznej ich charakterystyki. Analizowane dokumenty pisane były dla określonego celu – miały na ogół przekonać Zamawiającego, że wykonawca właściwie realizuje nałożone zadania. Z tego względu niekiedy tuszują (bądź pomijają) wiele z napotykanymi problemami, nie poświęcają zbyt wiele miejsca szczegółom merytorycznym na rzecz formalnych, a ponadto niektóre z interesujących z punktu widzenia niniejszego zadania kwestie prezentowane były poza obligatoryjnymi dokumentami sprawozdawczymi. W efekcie nie wszystkie wskazane do oceny aspekty mogły zostać zaprezentowane w niniejszym opracowaniu. Ich ocena wymaga dodatkowych lub wręcz odrębnych badań.

W opracowaniu posłużono się w wielu przypadkach wyciągami z raportów wykonawców – albo ich streszczeniami, bądź cytatami, uznano bowiem, że znacznie cenniejsze w wielu przypadkach będzie przytoczenie autentycznych opisów i relacji niż ich przetwarzanie. Dla przejrzystości tekstu w takich przypadkach stosowano mniejszą czcionkę lub cudzysłów.

Pozwolę sobie na wyrażenie przekonania, że być może dla wielu obecnych i przyszłych projektodawców i wykonawców projektów większość podanych przykładów i opisanych podejść nie jest niczym nowym, jednak nawet najbardziej doświadczeni znajdą tu inspiracje dla swoich projektów,

albo przynajmniej lektura ta pozwoli na uniknięcie błędów czy udoskonalenie zaplanowanego podejścia. Mam też nadzieję, że opracowanie przyczyni się do upowszechnienia tzw. myślenia projektowego przy aplikowaniu o środki Europejskiego Funduszu Społecznego.

2. WSPÓLPRACA Z PARTNERAMI LOKALNYMI

Kontrakty realizowane były przez konsorcja firm zagranicznych i krajowych, legitymujące się w ramach wymagań formalnych znaczącym potencjałem finansowym oraz doświadczeniem w realizacji podobnych usług. Jednak charakter usług wymagał zaangażowania lokalnych instytucji do współpracy w realizacji projektu, bądź to na zasadach podwykonawstwa, bądź innych form współdziałania. W zasadzie wszyscy Wykonawcy w swoich założeniach (oferty, raporty wstępne) deklarowali zamiar współdziałania z lokalnymi aktorami, zmierzając między innymi do podniesienia ich potencjału. Wszyscy też zgodnie stwierdzają w swoich raportach końcowych, że za jedno z istotnych osiągnięć projektów uznają wzmocnienie potencjału regionalnego instytucji i podmiotów odpowiedzialnych za nadzór i wdrażanie programów realizowanych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego – wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy, krajowych członków konsorcjum, podwykonawców (zwłaszcza instytucje szkolące), a także samorządów lokalnych, które w mniejszym lub większym stopniu współrealizowały projekty.

Podkreślenia wymaga zwłaszcza akcentowana przez wszystkich Wykonawców współpraca z powiatowymi urzędami pracy, jako czynnik decydujący o sprawnej realizacji projektu. W jednym z raportów dokonano szczegółowej specyfikacji zakresu tej współpracy następująco:

Promocja:

- Promowanie projektu wśród potencjalnych kandydatów na szkolenia poprzez: zamieszczenie informacji na stronach www powiatowych urzędów pracy na podstawie informacji dostarczonej przez biuro projektu oraz umieszczenie plakatów na tablicach ogłoszeń w powiatowych urzędach pracy i innych ośrodkach współpracujących
- Dystrybucja materiałów promocyjnych – broszur potencjalnym kandydatom na szkolenia;
- Motywowanie do udziału w projekcie w ramach bezpośrednich rozmów z kandydatami.

Rekrutacja:

- Udzielanie potencjalnym kandydatom na szkolenia informacji na temat oferty kursowej projektu;
- Sporządzanie list osób na warsztaty selekcji, na podstawie Formularzy zapisu kandydatów na szkolenia realizowane w ramach projektu;

Szkolenia i zatrudnienie:

- Pomoc w uzupełnianiu składu grup szkoleniowych - przekazywanie do biura projektu informacji o kandydatach, którzy pozostają w rejestrach PUP-ów, a które nie przeszły przez procedurę rekrutacyjną w projekcie;

- Przekazywanie przedstawicielom projektu informacji na temat kierunków szkoleń wartych realizacji w regionie oraz lokalnie;
- Przekazywanie przedstawicielom projektu informacji na temat wolnych miejsc pracy w powiecie/kontaktów do pracodawców posiadających wolne miejsca pracy;
- Udzielanie informacji z zakresu możliwości pozyskiwania pomocy finansowej z powiatowych urzędów pracy dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą;
- Przesyłanie do biura projektu informacji na temat tych uczestników szkoleń, które wyrejestrowały się z rejestrów bezrobotnych, na podstawie list przekazywanych przez biuro projektu (listy będą zawierały dane osobowe beneficjentów wraz z ich numerem rejestracji w PUP)

W początkowym okresie realizacji projektów (w ramach Phare 2000) zakres tej współpracy był dość ograniczony, a niekiedy inicjatywy współdziałania podejmowane przez Wykonawców napotykały na zasadniczy opór urzędów pracy. Oparty on był na myśleniu: „oni” dostali na swój projekt wielkie pieniądze; gdyby nam je dano zrobilibyśmy to lepiej”. Z czasem jednak w świadomości pracowników urzędów pracy projekty Phare zaczęły być identyfikowane jako wartościowe dopełnienie ich oferty skierowanej dla klientów. Dostępne materiały nie pozwoliły na stwierdzenie, jak doszło do nakłonienia urzędów do współpracy, faktem jednak jest, że do niej doszło, była wysoko oceniana i, jak stwierdzono w jednym z raportów „w wielu przypadkach urzędy pracy same zgłaszały chęć takiej współpracy, a nawet się jej domagały”.

Konieczność pozyskiwania beneficjentów z różnych środowisk powodowała potrzebę poszukiwania sojuszników wśród szeregu innych instytucji - instytucji samorządowych, agencji rozwoju lokalnego, związków zawodowych (te ostatnie istotne były zwłaszcza dla tej części projektów, która skierowana była do osób zagrożonych bezrobociem, a więc pozostaje poza zakresem niniejszego opracowania), lokalnych instytucji szkoleniowych, organizacji pozarządowych. Wykonawcy zwracają także uwagę na wartości wynikające z kontaktu z przedsiębiorcami, potencjalnymi pracodawcami. Kontakty z pracodawcami pozwalały organizować szkolenia zgodnie z ich potrzebami.

Wsparciem w procesie naboru i informowania o projektach służyły niekiedy parafie rzymsko-katolickie. W jednym z projektów nawiązano współpracę z Kurią Biskupią, przez którą prowadzono dystrybucję plakatów, ulotek i ogłoszeń do wszystkich parafii Diecezji. Dzięki temu informacje docierały do najbardziej oddalonych wiosek i obszarów wiejskich. Do tych zagadnień powrócimy w części dotyczącej promocji i rekrutacji uczestników.

Omawiając kwestie współpracy z partnerami/aktorami lokalnymi trzeba zwrócić uwagę na instytucje bezpośrednio świadczące usługi w projekcie, zwłaszcza usługi szkoleniowe. Dzięki nawiązaniu

współpracy w regionach stworzone zostały sieci ośrodków szkoleniowych. Wchodziły do nich ośrodki typu Centra Kształcenia Praktycznego, Centra Kształcenia Ustawicznego, Ośrodki Kształcenia Zawodowego Zakładu Doskonalenia Zawodowego, Izby Rzemieślnicze, uczelnie wyższe i inne. Sieci te zostały zweryfikowane w trakcie realizacji szkoleń – do końca projektu pozostawały w sieci ośrodki najbardziej prężne, potrafiące szybko wdrożyć skomplikowane procedury projektu. Można założyć, że powstałe w ten sposób sieci będą stanowić doskonałą bazę do realizacji kolejnych projektów. Jej członkowie mają za sobą wszystkie etapy realizacji, począwszy od współdziałania w pracach diagnostycznych (potwierdzających, aktualizujących diagnozę rynku pracy i definiujących kształt oferty), rekrutacyjnych, poprzez realizację szkoleń, po sprawozdawczość merytoryczną i finansową, specyficzną dla projektów finansowanych z funduszy UE. Pojawiło się stwierdzenie, że na początku realizacji projektu pracowników instytucji szkoleniowych trzeba było uczyć nawet pisania CV, ale w efekcie standard tych instytucji i standardy rynku szkoleniowego wzrosły. W jednym z raportów słusznie stwierdzono, że „sam fakt uczestnictwa w realizacji zadań projektu stanowi o rozwoju i modernizacji systemu ustawicznego kształcenia zawodowego w województwie”. Z całą pewnością stwierdzenie to można odnieść do wszystkich regionów.

Bardzo interesującym przykładem dobrej praktyki jest badanie przeprowadzone w ramach projektu Phare 2000 „Zintegrowane wsparcie szkoleniowe dla zagrożonej bezrobociem młodzieży wiejskiej”, realizowanego w województwie warmińsko-mazurskim. Badanie dotyczyło wzajemnych relacji pomiędzy partnerami zaangażowanymi w realizację tego projektu. Poniżej przytaczamy obszernie omówienie raportu z tych badań.

Pytania, na które szukano odpowiedzi dotyczyły tego, jak układała się współpraca pomiędzy różnymi ważnymi uczestnikami zaangażowanymi w działania interwencyjne na lokalnym rynku pracy. Chodziło o dokonanie oceny jakości więzi łączących instytucje i osoby, które w zasadniczy sposób wpływają na sytuację na lokalnym rynku pracy.

Badanie miało charakter jakościowy. W ramach tego badania w lutym i marcu 2004 roku przeprowadzonych zostało 20 ustrukturyzowanych wywiadów pogłębionych w czterech spośród 19 powiatów województwa warmińsko-mazurskiego biorących udział w projekcie. Rozmówcy reprezentowali cztery typy podmiotów zaangażowanych w program czyli: Zakład Doskonalenia Zawodowego, Powiatowy Urząd Pracy, przedsiębiorcy i konsultanci.

1. CZĘŚĆ PIERWSZA. OGÓLNE OPINIE NA TEMAT PROGRAMU

1.1. Role w projekcie

a) dyrektorzy Zakładów Doskonalenia Zawodowego

Organizatorami i realizatorami projektu na szczeblu powiatowym były placówki Zakładów Doskonalenia Zawodowego. Najważniejszym zadaniem przed jakim stały placówki ZDZ w pierwszej fazie projektu było przeanalizowanie potrzeb lokalnego rynku pracy oraz pozyskanie partnerów i uczestników programu. W ramach tych obowiązków znalazła się analiza poszukiwanych oraz oferowanych miejsc pracy, a także zorganizowanie promocji programu w powiecie, wśród potencjalnych odbiorców, czyli bezrobotnej młodzieży wiejskiej. W tym celu dyrektorzy placówek kontaktowali się z poszczególnymi ważnymi na danym terenie instytucjami i osobami prywatnymi (samorządami lokalnymi, Urzędami Pracy, Gminnymi Ośrodkami Pomocy Społecznej, przedsiębiorcami, szkołami, parafiami, lokalnymi mediami) organizując liczne spotkania informacyjne. Ponadto ZDZ promował program za pośrednictwem ulotek, plakatów, zamieszczając informację w lokalnej prasie i radiu. Kluczowym elementem całego projektu była rekrutacja bezrobotnych w oparciu o ustalone z kierownictwem projektu kryteria. ZDZ zorganizowały w tym celu komisje rekrutacyjne. Pomimo, że naborem głównie zajmowały się Powiatowe Urzędy Pracy także ZDZ aktywnie poszukiwały chętnych:

„Urząd pracy ma do czynienia tylko z bezrobotnymi, którzy się u nich zarejestrowali, a istnieje także bezrobocie ukryte, gdzie nikt nigdzie się nie zarejestrował. Dlatego używaliśmy jeszcze dwóch narzędzi. Po pierwsze spotkania z urzędnikami GOPSU, żeby dotrzeć do tych, którzy nie są zarejestrowani. Wysłałam jeszcze 21 listów do proboszczów żeby jeszcze te informacje upowszechnić”.

Kolejnym etapem projektu, za który odpowiadały placówki ZDZ było przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń oraz zorganizowanie poradnictwa zawodowego. Składało na to się stworzenie grup szkoleniowych, zorganizowanie i przeprowadzenie wielomodułowego cyklu szkoleń oraz pozyskanie lokalnych przedsiębiorców przy udziale których przeprowadzany był moduł praktyczny. Ostatnim etapem, za który odpowiedzialne były ZDZ było wprowadzenie w życie w poszczególnych powiatach przygotowanych wcześniej przez biuro projektu i rozpowszechnionych instrukcji, materiałów, arkuszy ewaluacyjnych, zaprojektowanej do celów projektu bazy beneficjentów, czyli całego systemu monitorowania i oceny wszystkich elementów programu (szkoleń, praktyk) oraz efektów mierzonych poprzez analizę losów beneficjentów projektu.

Wszystkie wyżej wymienione zadania wiązały się z prowadzeniem przez placówki ZDZ całej dokumentacji oraz w znacznym stopniu „powiatowej” księgowości projektu (ewidencji osób i szkoleń, pisanie raportów, wypłacanie stypendiów dla bezrobotnych, zwrotów za dojazdy, pensji dla prowadzących).

b) pracownicy Powiatowych Urzędów Pracy

Wszyscy badani podkreślali zasadniczą dla całego projektu rolę PUP w procesie rekrutacji uczestników projektu. Powiatowe Urzędy Pracy jako jednostki prowadzące ewidencję bezrobotnych, odpowiedzialne były za dobór grup szkoleniowych. Rekrutacja poprzedzona była akcją informacyjno-

promocyjną realizowaną także przez Powiatowe Urzędy Pracy. Nie bez znaczenia dla powodzenia był osobisty stosunek pracowników urzędów do projektu. Dobrze oddaje to następująca wypowiedź:

„...my traktowaliśmy ten projekt jako nasz projekt, wkładaliśmy identycznie tyle samo zaangażowania, tyle samo pracy, jakbyśmy robili szkolenia finansowane z funduszu pracy. (...). Czasami na tych spotkaniach [informacyjnych] była bardzo trudna praca, ponieważ niektórzy bronili się przed tymi szkoleniami. Chcieli, chcieli, a potem, a jak była stworzona realna szansa na takie szkolenie to się obawiali. Więc to była praca żeby ich zachęcić, żeby nie pozostawali na uboczu.”

c) przedsiębiorcy

Aby projekt mógł być zrealizowany konieczna była aktywna postawa miejscowych przedsiębiorców. To od nich zależało, jakiego typu szkolenia zawodowe będą realizowane (czyli do jakiego zawodu będą przyuczani bezrobotni) i ile osób będzie mogło brać w nich udział. Rola przedsiębiorców sprowadzała się najpierw do udziału w spotkaniach informacyjnych a potem do przygotowania i przeprowadzenia części praktycznej projektu czyli szkoleń na terenie własnych przedsiębiorstw czy zakładów pracy:

Przedsiębiorcy biorący udział w projekcie sprawowali opiekę nad grupą kursantów zapoznając z warunkami pracy i wdrażając ich w konkretne zadania do wykonania w danej firmie. Wymagało to opracowania nowego harmonogramu pracy tak, aby dostosować przebieg kursów do rytmu pracy (najczęściej w systemie zmianowym) w danej firmie oraz do możliwości czasowych (przewidziany był dla kursantów sześciogodzinny dzienny cykl praktyk) i dojazdowych kursantów (większość musiała dojeżdżać i uzależnieni byli od komunikacji publicznej):

„Trudności wynikały z faktu, że trzeba pogodzić różne sprawy. Ilość godzin, którą oni mieli na poszczególne tematy z naszymi uwarunkowaniami wewnętrznymi. My rozpoczynamy pracę od 6 do 14, od 14 do 22. W sezonie letnim nawet na trzecią zmianę pracujemy. I trzeba było ich szkolić przestrzegając pewnych reguł jednocześnie nie wstrzymywać normalnego toku produkcji.”

Do obowiązków prowadzących kursantów przedstawiciele firm należało także prowadzenie dzienniczka praktyk, wydawanie posiłków praktykantom.

d) konsultanci

Pełnili oni w projekcie funkcje doradców zawodowych realizujących poradnictwo zawodowe dla uczestników programu. Zaangażowani byli od samego początku, biorąc udział w pracach komisji rekrutacyjnych. Wszyscy konsultanci to psychologowie, pedagodzy, którzy w trakcie przygotowywania indywidualnych profili dla każdego uczestnika projektu przeprowadzali testy psychologiczne, testy orientacji zawodowej, wywiady indywidualne w celu dostosowania uczestników do odpowiedniego modułu szkoleń.

Ponadto konsultanci współpracowali z trenerami prowadzącymi szkolenia z modułu psychologiczno-motywacyjnego i aktywnego poszukiwania pracy. Ta współpraca umożliwiła konsultantom lepiej poznać uczestników szkoleń i zrealizować późniejsze indywidualne poradnictwo zawodowe.

1.2. Problemy

Pracownicy ZDZ oraz PUP jako ważny problem zagrażający realizacji całego projektu i wpływający na jego efektywność (obok wspomnianego już wielokrotnie ograniczonego zainteresowania samych bezrobotnych) wskazywali trudności z pozyskaniem miejscowych przedsiębiorców jako partnerów. Przedsiębiorców odstraszały przede wszystkim problemy organizacyjne, odpowiedzialność za powierzoną im grupę oraz ogólna, trudna sytuacja na rynku pracy (sami dokonywali zwolnień personelu dlatego niechętnie zgadzali się na udział w programie po którym mieliby zapewnić zatrudnienie przynajmniej części absolwentów kursu). Rozmówcy wskazywali na to, że problemy związane z pozyskaniem przedsiębiorców do współpracy brały się również z tego, że niewielu ich działa na danym terenie lub ich działania a przez to możliwości zatrudnieniowe są małe.

Ponadto ze względu na rozproszenie przestrzenne beneficjentów na terenie całego powiatu pojawiały się logistyczne problemy związane z czasem i miejscem szkoleń, dowozem kursantów do miejsc praktyk, dostarczeniem żywności. Przedsiębiorcy podkreślali problemy związane z dostosowaniem trybu pracy zakładów do zakresu praktyk. Jeden z przedsiębiorców sformułował następującą uwagę dotyczącą źródeł problemów występujących przy realizacji projektu:

„Dużo jest tu robione na przymus. Czyli kierują do nas ludzi praktycznie z łapanki. Jest zarejestrowany, więc on musiał iść na kurs. A powinno być robione na zasadzie dobrowolności. Dostajesz szansę, chcesz, to jesteś. Tutaj jest wada tego wszystkiego, że ta pomoc społeczna nauczyła ludzi, że czy on pracuje czy nie, to wychodzi na to samo. I ta pomoc społeczna niszczy ludzi, bo to żadna pomoc. Jak człowiek skończył tam jakąś szkołę czy cokolwiek, i od razu po skończeniu szkoły on idzie do pomocy, a pomoc społeczna daje mu”.

Powyższa wypowiedź obrazuje przeświadczenie przedstawicieli przedsiębiorców o konieczności dostosowania zakresu działania pomocy społecznej do wymogów wolnorynkowych. Zgodnie z tą logiką pomoc społeczna utrwala postawę roszczeniową oraz postawę wyuczonej bezradności. Małą aktywność powierzonej mu grupy kursantów upatruje właśnie w błędnych nawykach wykreowanych przez model państwa opiekuńczego.

Ważnym problemem, na pojawienie którego zwracali uwagę przedstawiciele wszystkich placówek ZDZ była konieczność stworzenia bazy danych beneficjentów. Jako trudność i przyczynę wielu kłopotów wskazywano tutaj kilkakrotne zmienianie ustalonych przez biuro projektów zaleceń co do tej bazy, co nakładało zdaniem badanych niepotrzebny nadmiar pracy. Ponadto jako źródło problemów i przyczynę spowolnienia pracy wskazywane była konieczność bardzo formalnego

i skrupulatnego rozliczania się z wykonanej pracy w formie raportów oraz konieczność dokumentacji wszystkich działań:

„Ja, jeżeli bym mogła powiedzieć o innej stronie tego projektu to, co mnie i innych przeraża w całym tym projekcie to są papierki. Ja uważam, że proszę Pana tu ginie człowiek. Ja takich szkoleń bym zrobiła pięć w tym samym czasie, kiedy ja muszę obrobić całą tę robotę papierkową. I tu uważam, że jest tego za dużo”.

Problemy związane z pozyskaniem odpowiedniej liczby uczestników szkoleń próbowano rozwiązać przez szeroką akcję promocyjną, organizowanie spotkań informacyjnych, prowadzenie rozmów indywidualnych z bezrobotnymi. Pracodawcy natomiast namawiani byli do współpracy poprzez wskazywanie na możliwość korzystania z darmowej siły roboczej w okresie szczytu sezonu. Same problemy związane z dostosowaniem trybu praktyk do wymagań produkcyjnych danych firm miały charakter organizacyjny i rozwiązywane były sprawnie przez same zainteresowane firmy.

2. CZĘŚĆ DRUGA. WSPÓLPRACA ZDZ I PUP

2.1. Zakres współpracy w projekcie

Powiatowe Urzędy pracy są podstawowym aktorem na lokalnym rynku pracy. Współpraca z nimi była nieodzowna dla realizacji tego typu projektu. W wypadku wszystkich placówek ZDZ współpraca z urzędami pracy trwała przez cały okres projektu i realizowana była w następujących obszarach:

- promocja projektu (min. przekazywanie informacji za pomocą lokalnych mediów, ośrodków pomocy społecznej, domów kultury, parafii, organizacji pozarządowych)
- organizacja komisji rekrutacyjnych i przeprowadzenie naboru
- stworzenie systemu monitorowania i oceny

PUP jako jednostki prowadzące ewidencję bezrobotnych posiadały odpowiednie informacje umożliwiające identyfikację grupy docelowej. Co ważne PUP posiadają w swojej gestii narzędzia pozwalające egzekwować na zarejestrowanych bezrobotnych obowiązek stawienia się na spotkaniach (w wypadku nie zgłoszenia się na wezwanie mogą skreślić bezrobotnego z listy).

Trzeba podkreślić, iż najintensywniejszym etapem współpracy pomiędzy tymi dwoma podmiotami był właśnie wspomniany wyżej etap promocji programu (wysyłanie bezrobotnym wspólnych listów-zaproszeń podpisanych przez dyrektora ZDZ i kierownika PUP co zwiększało ich wiarygodność) i rekrutacji bezrobotnych. Ponadto PUP współpracowały z placówkami ZDZ konsultując tematy i profile proponowanych szkoleń, a w trakcie realizacji cyklu szkoleń prowadzili w ramach tego programu system monitoringu szkoleń. Urzędnicy PUP wskazywali także placówkom ZDZ potencjalnych pracodawców, z którymi warto nawiązać współpracę oraz kontakt do konkretnych osób.

W każdej badanej miejscowości kontakty między tymi partnerami prowadzone były osobiście przez dyrektorów/kierowników ZDZ oraz odpowiednich urzędników z PUP (oprócz kierowników PUP-ów byli to najczęściej specjaliści do spraw szkoleń w danym urzędzie).

2.2. Doświadczenie ZDZ ze współpracy z PUP

Wszyscy przedstawiciele ZDZ potwierdzali duże zaangażowanie i gotowość PUP, aby pomagać w realizowaniu projektu. Szczególnie dotyczyło to przekazywania informacji na temat bezrobotnych. Zdaniem badanych ta gotowość pracowników PUP do współpracy wynikała w dużej mierze z ich osobistego nastawienia:

„Te osoby (z urzędu pracy) mają to już wpojone, żeby jednak pomagać ludziom bezrobotnym. Same z siebie te osoby są nastawione na to żeby pomóc osobom bezrobotnym. To nie są żadne inne czynniki. Myślę, że to wypływa z człowieka”.

Oprócz cech osobowościowych pracowników PUP korzystnie wpływających na współpracę dyrektorzy/kierownicy ZDZ podkreślali, iż gotowość do kooperacji konkretnie z ich zakładami wynika z doświadczenia, profesjonalizmu, zaplecza lokalowego i wsparcia instytucjonalnego jakim dysponują placówki ZDZ w całym województwie:

„Bo my jesteśmy jedyną placówką z taką bazą dydaktyczną, lokalową, przygotowaną do szkoleń, działań, specjalistycznych kursy zawodowe na bazie Olsztyna robimy i to jest chyba jedyna na poziomie województwa taka baza do tego celu to nasza mocna strona i dobra kadra dydaktyczna”.

2.3. Doświadczenie PUP ze współpracy z ZDZ

W ramach realizacji projektu dyrektorzy ZDZ zwracali się do Powiatowych Urzędów Pracy z prośbą o pomoc w przygotowaniu akcji promocyjnej, nawiązanie kontaktu z potencjalnymi klientami projektu, w przeprowadzeniu rekrutacji, w stworzeniu baz danych bezrobotnych. Ponadto często placówki ZDZ prosiły PUP o pomoc w opracowaniu analizy sytuacji na lokalnym rynku pracy oraz o konsultację w sprawie profilu szkoleń.

Powiatowe Urzędy Pracy na bieżąco były informowane o postępach w projekcie oraz o tym w jakich szkoleniach i gdzie przechodzą praktykę ich klienci, czyli osoby zarejestrowane w PUP. W opinii urzędników z PUP dyrekcja ZDZ zwracała się do nich, gdy tylko była taka konieczność i zawsze uzyskiwała żadaną informację bądź pomoc. Głównym okresem intensywnego współdziałania i pomocy ze strony PUP była początkowa faza projektu na którą składała się promocja programu, rekrutacja bezrobotnych, pozyskiwanie partnerów - przedsiębiorców i praca w komisjach rekrutacyjnych. W tym okresie wymiana informacji i wzajemne działanie było na porządku dziennym. Bez pomocy PUP niemożliwe byłoby dotarcie do grupy docelowej i przeprowadzenie właściwej rekrutacji:

„Natomiast jeżeli chodzi o rekrutację to tak, bo trzeba było te osoby tak technicznie zaprosić, w związku z tym myśmy na prośbę, bo wiadomo teraz ta ochrona danych, ale myśmy zawarli umowę na przekazanie tych danych, naszych bezrobotnych, zostało skonstruowane zaproszenie na spotkanie organizacyjne, na tym zaproszeniu było podane, że ZDZ wspólnie z UP, żeby ten bezrobotny się nie przestraszył, że ZDZ go wzywa. Bo niektórzy od razu pytają a dlaczego, jakim prawem macie nasze dane? To myśmy od razu wymyślili, że ZDZ razem z UP i podpis kierownika urzędu i kierownika ZDZ. Spotkanie organizacyjne i te osoby spotkały się i powiedziano co, gdzie”.

2.4. Wcześniejsze kontakty

Współpraca pomiędzy Zakładami Doskonalenia Zawodowego a miejscowymi urzędami pracy ma długą tradycję. Osoby pracujące w obu instytucjach (przynajmniej na kierowniczych stanowiskach) znają się nawzajem. Wszyscy rozmówcy potwierdzają wcześniejszą współpracę. W związku z tą „wcześniejszą znajomością” w wypadku, gdy ze strony PUP pojawiały się wątpliwości czy powinni pomagać i w jakim zakresie placówkom ZDZ (gdy wykaczało to poza uregulowania zapisane w umowie) to i tak współpraca miała miejsce na zasadzie dobrej woli, jako kontynuacja wcześniejszej współpracy.

„Te kontakty były przedłużone. Bo ta współpraca układa się od dawna bardzo dobrze, bo my musimy móc diagnozować rynek, do tego urząd ma swoje bardzo szerokie struktury, aby też znać oczekiwania osób bezrobotnych, jakieś trendy żeby wskazywać na kierunek szkolenia. Więc ta współpraca to była kontynuacja”.

2.5. Brak współpracy i konflikty

W związku z faktem, iż wszyscy rozmówcy deklarowali gotowość zarówno ZDZ jak i PUP do współpracy, brak było informacji o ewentualnych sytuacjach, w których jakiś partner odmówiłby współpracy, czy też opóźniał jej realizację. Na pytanie czy urząd chętnie dostarczał ZDZ informacji o bezrobotnych odpowiedzi były twierdzące – wszystkie informacje podobnie jak wszelka organizacyjna i merytoryczna pomoc ze strony urzędów pracy przekazywana była bardzo szybko i w satysfakcjonujący dla pracowników zakładów sposób. Zdaniem wszystkich pytanych o to osób współpraca przebiega harmonijnie i wolna jest od jakichkolwiek konfliktów.

Zdaniem jednego z pracowników PUP – był to raczej odosobniony pogląd - częściowo zmarnowaną inicjatywą było przeprowadzenie modułu aktywnego poszukiwania pracy, gdyż wszyscy zarejestrowani bezrobotni obowiązkowo przechodzą tego typu tego typu szkolenia organizowane wcześniej przez urząd pracy:

„I teraz w ramach tego programu PHARE, było, już teraz nie pamiętam grupa czy nawet dwie, gdzie oni szkoleni byli tutaj w ośrodku z tej mobilności. I to było nawet dobre, ale mogło się zdarzyć tak, że każdy absolwent, bo to nawet absolwenci uczestniczyli w tym, każdy absolwent, który się rejestruje w UP w X obowiązkowo przechodzi szkolenie mobilności, i takie szkolenie przeszedł, następnie

okazało się że program PHARE również oferuje mu takie szkolenie i.... Ale to tak już na zasadzie [śmiech], no to nie było dograne”.

2.6. Gotowość do dalszej współpracy

Jak wcześniej wspomniano wszyscy bardzo dobrze oceniają zakres i przebieg współpracy jaka miała miejsce pomiędzy ZDZ a PUP w ramach projektu Phare 2000. Przedstawiciele urzędów pracy deklarowali chęć uczestnictwa wspólnie z ZDZ w podobnych projektach w przyszłości. Proponowane zmiany dotyczą samego procesu rekrutacji oraz okresu w jakim miałyby być realizowany przyszły projekt:

„Uważam, że trzeba iść troszeczkę w kierunku żeby dobrze dobierać, selekcionowania grupy odbiorców szkoleń, bardzo wnikliwie. Tak szkolenie owszem tak, praktyki, ale cały proces powinien być zmieniony, bo teraz jest za szybko rekrutacja i niewłaściwe osoby są na szkoleniach, nawet z czystych zainteresowań, a wysyłają mnie na szkolenie to pójdę, a potem nie ma ani zamiłowania ani smykalki do tego. Trzeba wiedzieć, że pewne kursy nie wyjdą, bo nie ma bazy, hotelarskie, bo część w ogóle się zamyka, to trzeba pisać inaczej, jak z wiosna ruszymy to w lecie kończymy, ale tu też jest problem o ludzi w środku sezonu już zatrudnienia nie znajda i nie ma efektywności, człowiek się próbuje w tym zmieścić i się tworzą karambole”.

Kolejna postulowana zmiana jest ściślejsza współpraca z ośrodkami pomocy społecznej oraz organizacjami pozarządowymi działającymi na rzecz bezrobotnych. Ponadto bardzo ważne jest jeszcze większe zainteresowanie przedsiębiorców udziałem w projektach, pokazywanie im korzyści wynikających z ich aktywnego udziału w tego typu szkoleniach.

3. CZĘŚĆ TRZECIA. DOŚWIADCZENIE ZE WSPÓŁPRACY Z PRZEDSIĘBIORCAMI

3.1. Zakres współpracy w projekcie

Ze strony Zakładów Doskonalenia Zawodowego współpraca z konkretnymi przedsiębiorcami była ściśle wpisana w tok projektu i była pochodną wcześniejszych etapów, czyli ustalania profilu szkoleń zawodowych, który uzależniony był od zapotrzebowania rynku i funkcjonujących na nim podmiotów gospodarczych. W dalszym etapie należało przekonać przedsiębiorców działających w branży, w obrębie której szkolono bezrobotnych, do współpracy. Po spełnieniu tych warunków przedsiębiorcy przeprowadzali szkolenia praktycznych w wyznaczonych przez nich miejscach (zakładach pracy, ośrodkach, terenach budów), ZDZ zobligowane natomiast były do zorganizowania dojazdu dla kursantów, ewentualnie zwrotu kosztów przejazdu, dowozu posiłków, wypłaty stypendiów dla kursantów i pokrywanie części wydatków poniesionych przez pracodawcę. Ponadto ZDZ zajmowały się kontrolą przebiegu praktyk, dbaniem o frekwencje na szkoleniach.

Z kolei rola przedsiębiorców sprowadzała się najpierw do udziału w spotkaniach informacyjnych z przyszłymi praktykantami na których prezentowali swoją firmę i specyfikę zawodu jakiego dotyczyć

będą kilkumiesięczne praktyki. Następnie przygotowywali i przeprowadzali praktyki na swoim terenie (w większości wypadków miały one miejsce w miesiącach letnich). W zależności od charakteru i wielkości przedsiębiorstwa pracodawcy delegowali pracownika (bądź sami) zajmowali się opieką na praktykantami.

3.2. Pozyskanie partnerów

Placówki ZDZ jako lokalni wykonawcy projektu zobowiązani byli do pozyskania i współpracy z przedsiębiorcami. W przeciwieństwie do PUP, który był zainteresowany pozytywnym przebiegiem szkoleń, gdyż w ich trakcie szkoleni byli podopieczni powiatowych urzędów pracy, pracodawcy nie posiadali tego typu motywacji do współpracy. W wypadku partnerów komercyjnych ZDZ musiały wykonać szereg czynności aby ich zachęcić do udziału i realizacji przez nich zakładanych obowiązków czyli przeprowadzenia na własnym terenie 500 godzinnego bloku zajęć praktycznych służących do przygotowania do wykonywania konkretnych prac.

Pozyskanie konkretnych przedsiębiorców do współpracy uzależnione było zarówno od lokalnej sytuacji gospodarczej (lokalnego profilu przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych, ich liczby i wielkości) ale także od osobistych zabiegów dyrektorów ZDZ. Jedna z dyrektorów ZDZ tak to ujmuje:

„Przedsiębiorców angażowaliśmy na zasadzie sugestii, pomocy i prośby. Że chcemy pomóc tym bezrobotnym ludziom, mamy taki projekt do zrealizowania i prosimy o pomoc. To dobra wola tych przedsiębiorców była żeby ich przyjąć bo to są w końcu obcy ludzie, bo przecie to nie pracownik. To na prawdę dobra wola że oni chcieli się nimi zająć” .

O swoim zaangażowaniu się w projekt tak mówi przedstawicielka jednej z firm nakłoniona do udziału przez dyrektora ZDZ:

„To znaczy pan dyrektor starał się bardzo nawiązać z nami kontakt. On myślał, że takie osoby będą miały u nas szansę, więc on usilnie nas namawiał, myśmy się trochę bronili. Ale jednak pan dyrektor ma siłę przebicia” .

Ze względu na obiektywne trudności w pozyskiwaniu przedsiębiorców w kilku przypadkach także urząd pracy starał się pomagał przy zbieraniu przedsiębiorców do projektu (udostępniając swoje kontakty do przedsiębiorców, przekazując ZDZ aktualne ofert pracy i możliwości zatrudnieniowe poszczególnych firm)

3.3. Wcześniejsze kontakty

ZDZ są rozpoznawalną firma szkoleniową na danym terenie i współpracowały wcześniej z niektórymi przedsiębiorcami. W związku z tym, w niektórych wypadkach, współpraca z przedsiębiorcami w tym projekcie stanowiła naturalną konsekwencje poprzednich przedsięwzięć. Trzeba też pamiętać, że

rynek pracy w Giżycku, Ełku, Szczytnie czy Biskupcu jest mały, wszyscy bardziej znaczący jego aktorzy są powszechnie znani (i znają siebie nawzajem).

3.4. Motywacja przedsiębiorców

Można określić za rozmówcami dwie podstawowe motywacje jakie powodowały pracodawcami gdy decydowali się na swój udział w projekcie. Były to chęć zysku i dążenie do odpowiedniego przygotowanie potencjalnego pracownika. Oba te motywy są powiązane ze sobą i w naturalny sposób mogły łączyć się z ciekawością i chęcią pomocy. Tak to ujmuje jeden z dyrektorów ZDZ:

„Pracodawcy byli ciekawi, na czym to ma wyglądać, z jakimi nowymi umiejętnościami pojawi się absolwent po tak długim szkoleniu? Sytuacje gdzie byli potencjalnie zainteresowani zatrudnieniem, no i jeszcze opieka, bo jak się odbywały straż u pracodawców... To może też taka symboliczna... Motywacja. Opieka finansowa za grupę na stażu. Generalnie ci którzy stosowali otwarte podejście nie kierowali się chęcią zysku, wiedzieli, że jeżeli kursant pozna od podszewki realia pracy na konkretnym stanowisku to prawdopodobnie z niego może być pracownik. I te osoby, które znalazły zatrudnienie dały się poznać z dobrej strony i sprostaly oczekiwaniom”.

Sami przedsiębiorcy podkreślali motywację pomocową oraz fakt, że konkretne, odpowiednio długie praktyki są niezbędne do dobrego przygotowania przyszłego pracownika:

„Jest ciężko, uczniowie nie mają gdzie pójść po prostu, nie ma zakładów pracy, no nie ma takich państwowych w tej chwili. To jest dodatkowy kamień, kula u nogi, do nauczania, a po co jest mi to potrzebne, każdy powie. U mnie jest odwrotnie, jest taki trend. Ja uważam, oni się muszą gdzieś nauczyć, a jak ja im nie udostępnię to kto im to udostępni? No nie ma szans, żeby to zdobyli”.

Pracodawcy podkreślają też, iż ma miejsce duża rotacja kadr, dlatego warto jest jak największej liczbie osób dać możliwość szkolenia w nowych zawodach. Pozwoli to funkcjonować na lokalnym rynku wszechstronnym i dobrze przygotowanym pracownikom.

3.5. Gotowość do współpracy ze strony ZDZ

Wszyscy pytani pracodawcy potwierdzali gotowość ZDZ do służenia pomocą. Ewentualne pytania, sprawy do załatwienia realizowane były bardzo szybko. Żaden z pracodawców nie wspominał o jakichkolwiek sytuacjach gdy nie udawało się czegoś załatwić bądź załatwiane było powoli. Zdaniem pracodawców efektywność ZDZ i ich gotowość do współpracy wynika z charakteru i predyspozycji prowadzących je osób:

„Z mojej punktu widzenia to czerpią oni satysfakcje ze swojej pracy. Są tak zorganizowani, że każdy kto się do nich zgłosi to czerpią z tego zadowolenie jak mogą pomóc. Jest to taka chęć współpracy z innymi ludźmi.”.

Ponadto celem statutowym Zakładów Doskonalenia Zawodowego jest promowanie aktywności zawodowej poprzez organizowanie szkoleń i podnoszenie kwalifikacji ludzi młodych, przez to motywowani są do współpracy z aktywnymi podmiotami umożliwiającymi realizację tych celów.

3.6. Trudności i problemy

W wypowiedziach badanych wzajemne relacje rysują się jako bezkonfliktowe i harmonijne. Zarówno ZDZ, jak i pracodawcy podkreślali zadowolenie z współpracy. Nie wspominali o żadnych sytuacjach sprawiających jakiegokolwiek problemy w trakcie trwania programu.

Z wypowiedzi przedsiębiorców wynikało, że praktyki toczyły się własnym trybem niewymagający interwencji ZDZ, równocześnie jednak wyrażali przekonanie, że mogliby liczyć na wsparcie ZDZ w razie problemów.

3.7. Efekty współpracy

Dyrektorzy ZDZ pytani czy fakt, że właśnie te instytucje realizowały program wpłynął na stosunek lokalnych przedsiębiorców do samej instytucji i do nich jako dyrektorów tych placówek odpowiadali twierdzącą:

„Lepiej poznali pracodawcy to co robimy, w jaki sposób przede wszystkim, bo to co robimy to przecież stosując procedury jakości ISO, to też świadczymy na nowym poziomie usługi. I to może jakoś utrwaliło nasze miejsce na rynku. Ja ze swej strony też byłem w bardziej komfortowej sytuacji, że proponując cokolwiek nie musieliśmy naprawdę jakoś mocno prosić, jeżeli chodzi chociażby o jakieś staże, no bo to przecież najważniejszy moment, jak wkomponować w produkcję konkretnej firmy osoby obce, z zewnątrz przychodzące, no to jest kwestia odpowiedzialności”.

Jak widać z przytoczonej wypowiedzi pozycja ZDZ jako realizatorów dużego unijnego projektu na poziomie powiatu wzmocniła się nie tylko w oczach pracowników powiatowych urzędów pracy ale także przedstawicieli podmiotów gospodarczych.

Oba typy partnerów we wszystkich miejscowościach potwierdzają zacieśnienie i poprawę współpracy. Także pracodawcy, którzy po raz pierwszy współpracowali z Zakładem Doskonalenia Zawodowego oceniali tę współpracę wysoko i wyrażali swoje zadowolenie.

3.7. Gotowość do dalszej współpracy

Wszyscy rozmówcy reprezentujący ZDZ i pracodawców bardzo dobrze ocenili współpracę (na skali od jeden do sześciu oceny wahały się w przedziale od cztery do sześciu). Większość przedsiębiorców deklarowała, że gdyby miał ruszyć w przyszłości podobne przedsięwzięcie do projektu „Zintegrowane wsparcie szkoleniowe dla zagrożonej bezrobociem młodzieży wiejskiej”, to zdecydowałiby się na udział w nim. Zmiany jakie by wprowadzili w celu zwiększenia efektywności szkoleń z punktu widzenia potrzeby rynku dotyczyłyby jeszcze dalej posuniętego zróżnicowania w ofercie szkoleń tak, żeby jak najlepiej dostosować kursantów nie tyle nawet do potrzeb całej branży co konkretnej firmy:

„To chodziło głównie, aby w przyszłości te szkolenia jakoś ukierunkować żeby różne specjalistyczne sprzęt obsługiwać umieli. Bo obecnie przeszkolenie do robót fizycznych ręcznych to nie wystarczy”.

Ciekawa w tym kontekście jest wypowiedź jednego z przedsiębiorców, który dość sceptycznie podszedł do ewentualnego udziału w następnych programach ze względu na koszty jakie poniósł starając się dobrze wyszkolić powierzoną mu grupę:

„Powiem po prostu, po pierwszym kursie, po takim praktycznym przejściu, że wynagrodzenie, które było oferowane nie było adekwatne do poniesionych kosztów. Ponieważ, jeżeli chodzi o zużycie paliwa, zużycie środków w trakcie nauki nie odpowiadają. To była taka praca judymowska, można by tak powiedzieć, bo zdzierają się opony, zdiera się sprzęt, niszczy się sprzęt. Później kiedy sobie przeanalizowałem to wszystko człowiek, który umie obsługiwać dany sprzęt nie popełnia tylu błędów, a za nim trzydzieści osób się nauczy obsługiwać dany sprzęt to najpierw, można tak powiedzieć, niechcący spowoduje nadmierne zużycie”.

Trzeba jeszcze podkreślić że miejscowy ZDZ podkreślał profesjonalizm i zaangażowanie tego przedsiębiorcy w szkolenia. Sami kursanci byli bardzo z nich zadowoleni co objawiało się w 100% frekwencji na tym kursie. Wynika więc z tego, że pracodawcy którzy potraktowali kilku miesięczne praktyki kursantów jako źródło darmowej pracy byli bardzo zadowoleni z takiego typu współpracy, natomiast pracodawcy którzy angażowali sprzęt i środki w celu dobrego przygotowania kursantów ponieśli z tego tytułu straty (co stawia pod znakiem zapytania ich udział w kolejnych projektach).

4. CZĘŚĆ CZWARTA. DOŚWIADCZENIE KONSULTANTÓW ZE WSPÓŁPRACY Z PLACÓWKAMI ZDZ

4.1. Motywacja konsultantów

Trzeba podkreślić, iż współpraca osób pełniących funkcję konsultantów w tym projekcie z lokalnymi ZDZ funkcjonowała już na długo przed rozpoczęciem programu. Były to osoby dobierane przez dyrektorów ZDZ ze względu na kompetencje i zaufanie. Ich decyzje o zaangażowaniu się do projektu były warunkowane motywami zarówno finansowymi jak i poznawczymi:

„Jeden powód to prozaiczny, czyli kwestia zarobkowania, drugi, wiedziałam, że moje doświadczenie może spowodować że coś się zmieni, że czegoś nowego sama się dowiem w trakcie kontaktów z osobami bezrobotnymi”.

4.2. Gotowość do współpracy ze strony ZDZ

Konsultanci w trakcie realizacji zadań programowych współpracowali z dyrekcją ZDZ, kierownictwem projektu, z osobami odpowiedzialnymi ze praktyki, z prowadzącymi warsztaty oraz z samymi beneficjentami.

Ciężar współpracy położony był jednak na relacje z dyrekcją ZDZ. Współpraca ta polegała na wspólnym opracowywaniu tematów zajęć, harmonogramu zajęć, konsultacjach w indywidualnych przypadkach bezrobotnych, wspólnych kontaktach z ośrodkami pomocy społecznej, zakładami pracy.

Relacje konsultantów z dyrektorami ZDZ charakteryzuje wzajemne zaufanie oraz dążenie do udzielania drugiej stronie wsparcia. Zdaniem konsultantów, ta gotowość do współpracy i udzielania pomocy wynika z pozytywnych, wzajemnych relacji oraz z profesjonalizmu samych dyrektorów ZDZ.

Konsultanci podkreślali, że dyrekcja ZDZ udzielała szybkiej i fachowej pomocy. Na poziomie relacji konsultant-dyrektor ZDZ nie było żadnych opóźnień i zastoju. Nie było też żadnych sytuacji w których ZDZ odmówiłby pomocy.

Dyrektorzy ZDZ korzystali też z pomocy konsultantów w sytuacjach, gdy chcieli uzgodnić wspólne stanowisko wobec instytucji zewnętrznych (na przykład biura projektu). Zwracali się również z prośbą o konsultacje w wypadkach poszczególnych beneficjentów, gdy były problemy z ich frekwencją na zajęciach. Konsultanci są przekonani, że dyrektorzy zwracali się do nich o pomoc zawsze, gdy zaistniała taka konieczność i nie ma realnych powodów żeby tego nie robili.

4.3. Trudności i problemy

Jak już wcześniej wspomniano, relacje konsultanci – dyrekcja ZDZ przebiegały harmonijnie i oparte były na dłuższej znajomości oraz współpracy wykraczającej poza te relacje. Zdaniem rozmówców na tej płaszczyźnie nie dochodziło do żadnych napięć i konfliktów. Jedyne problemy o jakich wspominali konsultanci dotyczyły raczej braku jednoznacznych ustaleń co do realizacji zadań, ale to dotyczyły w większym stopniu relacji biuro projektu – ZDZ, a nie ZDZ – konsultanci.

4.4. Gotowość do dalszej współpracy

Wszyscy konsultanci deklarują chęć udziału w kolejnych projektach. Sugerowane przez nich zmiany, ulepszenia dotyczyły głównie doprecyzowania ustaleń ogólnych i przyjęcia wspólnych niezmiennych standardów w trakcie trwania kolejnego projektu. Ponadto postulowali aby rozbudować jeszcze zakres zajęć z modułu psychologiczno-motywacyjnego oraz z aktywnego poszukiwania pracy. Ich zdaniem właśnie tego typu zajęcia wraz z indywidualnymi konsultacjami mogą zmienić coś w nastawieniu oraz zachowaniu młodych bezrobotnych.

5. CZĘŚĆ PIĄTA. OCENA STOPNIA OSIĄGNIĘCIA ZAKŁADANYCH PRZEZ PROGRAM CELÓW

5.1. Wpływ projekt na powiat

Zdaniem wszystkich rozmówców realizacja projektu była bardzo potrzebna i korzystna dla poszczególnych powiatów i w sumie dla całego województwa warmińsko-mazurskiego. Ponadto projekt pozytywnie oddziaływał na powiat jako całość oraz na jego mieszkańców. Rozmówcy gotowi byli raczej podkreślać wpływ projektu na jednostki biorące w nim udział niż na całą zbiorowość mieszkańców powiatu. Oto wymieniane efekty programu:

a) aktywizacja najmniej mobilnej grupy mieszkańców

To jeden z podstawowych efektów projektu. Zdaniem badanych udział w projekcie bezrobotnej młodzieży z terenów wiejskich może mieć ważny wpływ na ich mobilność zawodową, ale także i przestrzenną a przez to ograniczy wpływ marginalizacji społecznej i wykluczenia tej grupy

b) zmiana mentalności osób biorących udział w projekcie

Dzięki udziałowi w projekcie osoby długotrwale bezrobotne, bierne zawodowo i społecznie zyskały szanse nawiązania i rozbudowania sieci kontaktów społecznych, dzięki którym łatwiejsze będzie znalezienie pracy ale i też i udział w innego typu projektach pomocowych. Ważnym efektem w perspektywie jednostkowej jest wzmocnienie wśród bezrobotnych poczucia własnej wartości oraz rozbudzenia aspiracji (także edukacyjnych)

Wyżej wymienione efekty dotyczą jednostkowych doświadczeń, natomiast wpływ projektu na skali wojewódzkiej jest następujący:

c) zwiększenie liczby osób przeszkolonych na lokalnym rynku pracy

Przeprowadzenie kilkumiesięcznych szkoleń przygotowujących do pracy w poszukiwanych na lokalnym rynku zawodach dla około 2500 młodych bezrobotnych z obszarów wiejskich, którzy w większości wypadków legitymują się najniższym poziomem wykształcenia w zasadniczy sposób wpływa na podniesienie kwalifikacji zawodowej tak dużej grupy bezrobotnych z tego segmentu rynku.

d) efekt zatrudnieniowy

Dzięki projektowi duża grupa bezrobotnych zyskała realna szanse zdobycia pracy, część z nich już ją zdobyła i pracuje (co ważne) zgodnie ze zdobytymi w trakcie trwania kursu kwalifikacjami.

e) umocnienie współpracy pomiędzy ważnymi aktorami na lokalnym rynku pracy

Projekt dzięki finansowaniu ze środków unijnych pozwolił włączyć na dogodnych dla nich warunkach lokalnych przedsiębiorców. Dla większości były to satysfakcjonujące doświadczenia, co stwarza podstawy na dalszą współpracę. Ponadto nastąpiło umocnienie współpracy pomiędzy Powiatowymi Urzędami Pracy a Zakładami Doskonalenia Zawodowego.

5.2. Ocena realizacji celów

Zakładanym celem projektu była redukcja bezrobocia w grupie docelowej o 30%. W badanych miejscowościach odnotowano wyraźny wzrost zatrudnienia, ale na całościowe zbiorcze analizy było jeszcze za wcześnie, były one na etapie zbierania danych w projekcie. Co więcej, wskaźniki były liczone w przekroju grupowym odpowiadającym podziałowi na grupy szkoleniowe bezrobotnych i absolwentów, a w nich podstawą były zagregowane dane z powiatów. Niektórzy rozmówcy podkreślali, że realne efekty pojawią się w jeszcze bardziej widoczny sposób, gdy zacznie się sezon turystyczny oraz ruszą prace budowlane i leśne. Tak więc z pewnością odnotowany spadek bezrobocia na poziomie wojewódzkim w trakcie realizacji projektu należy wiązać również z efektami projektu. Chociaż warto podkreślić, że mamy tu do czynienia z aktywizacją i mobilnością na poziomie indywidualnym jako efektem wielomiesięcznych kursów i praktyk realizowanych w ramach projektu. Ważnym z punktu widzenia zmniejszenia bezrobocia jest fakt, że w większości bierni dotychczas bezrobotni rozpoczęli aktywne poszukiwanie pracy i zaczęli być rozpoznawani wśród lokalnych przedsiębiorców, znaczna ich część weszła ponownie na rynek pracy, co ma istotny wpływ na możliwości zatrudnienia:

„I ci ludzie mieli świadomość, że jak on będzie dobrze się sprawował w czasie kursu, to ma większe szanse i w tej chwili pracodawca dzwoni jeden do drugiego i mówi słuchaj taki i taki kończył u ciebie kurs, co możesz mi na jego temat powiedzieć? To jest opinia polecająca na podstawie telefonu. I w tej chwili ja wiem, aha ten, ten i ten”.

5.3. Odbiór społeczny projektu

Zdaniem badanych program był widoczny w powiatach i mieszkańcy, którzy nie brali w nim udziału, również o nim słyszeli. Jest to efekt akcji promocyjnej poprzedzającej projekt na którą składały się informacje w lokalnej prasie, radiu, telewizji, stałe informowanie o projekcie prowadzone przez PUP i ZDZ. Ponadto w projekcie wzięło udział stosunkowo dużo mieszkańców wsi w powiecie, tak więc za pomocą kontaktów bezpośrednich rodziny, sąsiedzi beneficjentów wiedzieli o szkoleniach. Większość badanych potwierdza, że program ten rozpoznawany jest przez mieszkańców jako projekt finansowany przez Unię Europejską, co więcej uczestnictwo w nim odbierane to jest jako nobilitacja:

„Teraz nawet są jakieś reperkusje, czasem ludzie przychodzą i chcą jakieś bezpłatne szkolenie i myślę, że wiedzą że to nie my to finansujemy tylko to są pieniądze z UE. Więc ta skala osób jest większa niż tylko tych przeszkolonych. Czasami nawet trafiają do nas całe rodziny, że ktoś wiedział, ktoś inny powiedział szwagrowi i szwagier też przyszedł, więc tą pocztą pantoflową to się też roznosiło na pewno. Następnym osobom, które by realizowały projekt na terenach wiejskich byłoby już łatwiej”.

5.4. Postulowane zmiany

Podsumowując wcześniej wymieniane zmiany, które postulowali badani w celu zwiększenia efektywności przyszłych programów aktywizacyjnych:

- początek i koniec programu dostosowany do wymogów lokalnego rynku

- aktualna analiza potrzeb rynku umożliwiająca przeprowadzenie „najpotrzebniejszych” szkoleń
- jednoznaczne i ujednolicone procedury realizacji projektu
- włączenie w większym stopniu do współpracy innych ważnych aktorów życia społecznego (Ośrodki Pomocy Społecznej, organizacje pozarządowe)
- zróżnicowanie oferty szkoleniowej
- ściśle określone strategie doboru klientów
- rozpoczęcie programów aktywizujących od jak najmłodszych lat (oferta szkoleń dla uczniów)
- większy nacisk na szkolenia zawodowe zwiększające kontakt kursantów z pracodawcami
- skonfrontowanie i dopasowanie tematyki szkoleń z aktualnie oferowanymi kursami przez PUP i inne instytucje szkolące
- utrzymywanie kontaktu z kończącymi kurs, śledzenie losów absolwentów szkoleń
- zwiększenie udziału zajęć psychologiczno-motywacyjnych w kolejnych programach

5.5. Ocena całościowa projektu

Wszyscy cytowani w tym raporcie badani wysoko ocenili projekt, w którym uczestniczyli określając go przymiotnikami „trafiony”, „udany”. Na skali od jeden do sześciu lokalni organizatorzy i partnerzy „Zintegrowanego wsparcia szkoleniowego dla zagrożonej bezrobociem młodzieży wiejskiej” wyznaczyli ogólną ocenę pomiędzy cztery a sześć.

PODSUMOWANIE

W powyższym raporcie dokonano próby odtworzenia relacji jakie łączyły lokalnych partnerów na rynku pracy w wybranych miejscowościach województwa warmiński-mazurskiego. Specyfika tych związków wynikała przede wszystkim z faktu wspólnego działania w ramach projektu „Zintegrowane wsparcie szkoleniowe dla zagrożonej bezrobociem młodzieży wiejskiej”. Ważnym pytaniem w świetle tego projektu (oraz innych działań pomocowych realizowanych w określonych środowiskach) jest pytanie o to, czy analizowane relacje można rzeczywiście określić jako partnerskie. Po przeanalizowaniu wypowiedzi poszczególnych aktorów w tym projekcie można wysnuć następujące wnioski. Pomimo że Powiatowe Urzędy Pracy są najważniejszym, posiadającym instytucjonalne wsparcie, aktorem na lokalnym rynku pracy, to jego relacje z Zakładami Doskonalenia Zawodowego w tym konkretnym programie można uznać za partnerskie. PUP służyły wsparciem i szeroko rozumianą pomocą ZDZ. Podobnie wygląda relacja pomiędzy przedsiębiorcami a ZDZ. Pomimo realnych trudności w pozyskaniu odpowiedniej liczby pracodawców do projektu sama relacja pomiędzy tymi podmiotami była partnerska. ZDZ były w stanie zaproponować na tyle atrakcyjne

warunki współpracy, że pracodawcy podejmowali się udziału w projekcie. Nieco inaczej wygląda związek pomiędzy ZDZ a konsultantami. W badanych miejscowościach funkcje konsultantów i pracowników ZDZ pokrywały się nierzadko, trudno zatem mówić o relacji partnerskiej, kiedy w rzeczywistości mamy do czynienia z symbiozą. Zakłady Doskonalenia Zawodowego pełniły rolę lokalnych wykonawców, między którymi zadbano o wymianę informacji i dość znaczny poziom współpracy. Z jednej strony zatem czytelna była struktura projektu, w którym kluczową rolę odgrywało biuro projektu, z drugiej relacje partnerskie (spotkania, dyskusje na zebraniach realizatorów projektu, sugerowanie i wprowadzanie modyfikacji wspólnie uzgodnionych) zapewniały dobrą współpracę.

Na koniec trzeba podkreślić, że na projekt trzeba patrzeć jako na sukces lokalnego projektu na rzecz młodzieży wiejskiej realizowanego ze środków Unii Europejskiej. Przedstawiona w powyższym raporcie próba odtworzenia związków i zależności pomiędzy uczestnikami projektu pokazuje, jak możliwe jest stworzenie lokalnej sieci złożonej z osób i instytucji, które współpracując są w stanie przeprowadzić roczny program, dzięki któremu możliwe jest przeszkolenie oraz przynajmniej wstępne aktywizowanie dużej trudno dostępnej kategorii bezrobotnych – słabo wykształcanej młodzieży wiejskiej z terenów popegeerowskich.

Specyficznym projektem, jeśli spojrzeć z punktu widzenia partnerstwa, była @lternatywa – krajowy projekt „Pomoc dla młodzieży poszukującej pracy”, który z założenia uwzględniał zadania Wykonawcy i zadania powiatowych urzędów pracy, z którymi Wykonawca zobowiązany był nawiązać współpracę. Jednym z celów projektu było wzmocnienie instytucji rynku pracy. Do zadań Wykonawcy należało przygotowanie metodologii tworzenia Indywidualnych Planów Działania (IPD), przeszkolenie doradców zawodowych PUP w jej stosowaniu, zorganizowanie szkoleń dla młodzieży, a dla części beneficjentów ponadto – zorganizowanie zatrudnienia subsydiowanego poza miejscem zamieszkania; do zadań PUP natomiast należała rekrutacja beneficjentów i realizacja usług doradczych z wykorzystaniem metodologii IPD. Była to znakomita okazja do nawiązania partnerskiej współpracy z powiatowymi urzędami pracy.

Realizacja projektu pokazała, że jest to możliwe. Powiatowe urzędy pracy (wskazane przez Zamawiającego na podstawie danych statystycznych dotyczących bezrobocia młodzieży), w części z początku nieufnie podchodzące do projektu (patrząc na niego w kategoriach dodatkowego zadania bez korzyści finansowych), w większości jednak od początku zainteresowane nim (widząc w nim okazję do wzmocnienia swojej oferty, objęcia aktywizacją większej grupy swoich klientów, a przede wszystkim zdobycie nowej wiedzy, umiejętności i doświadczeń przez swoich pracowników) znakomicie wywiązały się ze swoich zadań, traktując Wykonawcę jako atrakcyjnego partnera i mentora. Dzięki stosowanemu przez Wykonawcę systemowi zarządzania informacją

MIS@lternatywa, w ramach którego zostało stworzone forum dostępne dla wszystkich doradców zawodowych oraz kilku spotkaniom informacyjnym i szkoleniom nawiązane zostały korzystne dla przyszłej pracy PUP więzi pomiędzy doradcami z różnych urzędów pracy.

O ocenie takiej formuły realizacji projektu świadczy m.in. to, że gdy ten sam Wykonawca przystąpił dwa miesiące temu (jesień 2005) do realizacji @lternatywy 2, powiatowe urzędy pracy objęte poprzednią edycją same zgłaszały się z prośbą o włączenie ich do udziału i w bieżącym przedsięwzięciu.

Kolejny specyficzny projekt to realizowany w ramach edycji 2002 krajowy projekt „Integracja i reintegracja zawodowa kobiet”, obejmujący dwa województwa: kujawsko-pomorskie i śląskie. Projekt ten miał charakter pilotażowy i oprócz bezpośrednich celów dotyczących aktywizacji określonej liczby bezrobotnych kobiet (1200) miał on zweryfikować metodykę pracy z tą grupą. Dla Wykonawcy oczywista była konieczność współpracy z lokalnymi powiatowymi urzędami pracy przy rekrutacji tej grupy beneficjentów i PUP chętnie na tę współpracę przystały, podkreślając, że cenny jest dla nich projekt skierowany do długookresowo bezrobotnych kobiet, którym nie potrafią pomóc w ramach swoich statutowych działań. Wykonawca był jednak świadom znacznych obciążeń urzędów pracy i nie chciał dokładać im zadań w formie przeprowadzenia pełnej rekrutacji do projektu. Uznał więc, że warto zwrócić się do lokalnych organizacji, którym powierzono rolę swego rodzaju „ambasadorów projektu”. Zidentyfikowano w każdym z regionów organizacje aktywne i znane społecznościom lokalnym i w nich zlokalizowano punkty informacyjno-kontaktowe dla beneficjentek. Ta inicjatywa w pełni się sprawdziła. Organizacje współpracujące utworzyły w każdym z powiatów (po 10 w każdym ze wskazanych województw) punkty informacyjne, w których przekazywane były informacje o projekcie, odbywały się spotkania informacyjne, zbierane były wnioski zgłoszeniowe. W czasie spotkań informacyjnych „ambasadorowie projektu” odpowiedzialni byli za organizowanie opieki nad dziećmi. Pracownicy organizacji pełniących rolę „ambasadorów” zostali przeszkoleni co do założeń projektu, a także w zakresie stosowania systemu zarządzania informacją, do którego wprowadzali dane o zgromadzonych wnioskach zgłoszeniowych.

3. DOSTOSOWANIE OFERTY DO POTRZEB LOKALNEGO RYNKU PRACY

Specyfikacja wymagań projektów oparta była w każdym przypadku o diagnozę potrzeb regionalnego i lokalnych rynków pracy. Z uwagi jednak na fakt, że specyfikacje tworzone były na około dwa lata przed realizację projektu za dobrą praktykę należy przyjąć opracowywanie analiz rynku pracy przez Wykonawców. Było to wymagane zadanie, jednak z formalnego punktu widzenia Wykonawcy zobowiązani byli do analiz opartych na danych wtórnych, powszechnie dostępnych i na tej podstawie dokonanie aktualizacji oferty szkoleniowej. Część Wykonawców na tym poprzestawała, niektórzy jednak traktowali systematyczne weryfikowanie wiedzy o potrzebach rynku pracy jako konieczność wpisaną w istotę świadczonych usług, warunkującą wysoką jakość i efektywność projektu.

Stwierdzono przede wszystkim, że brak jest dobrych danych o sektorach wzrostowych i schyłkowych, o zawodach deficytowych i nadwyżkowych, innymi słowy – o potencjalnych potrzebach pracodawców i wynikających z nich potrzebach szkoleniowych. Uznawano za konieczne więc prowadzenie uzupełniających badań przedsiębiorców, służące identyfikacji sektorów wzrostowych w regionie, struktury zawodowo-kwalifikacyjnej popytu na pracę pod kątem wykrycia zawodów deficytowych i nadwyżkowych na regionalnym i lokalnych rynkach pracy, obszarów niedopasowania podaży zasobów pracy z popytem i na tej podstawie określenie potrzeb szkoleniowych pozwalających na przynajmniej częściowe wyeliminowanie tych niedopasowań. Uzyskiwanie informacji pozwalały na dopracowanie kryteriów doboru beneficjentów programu, czy doprecyzowanie harmonogramów działania, uwzględniających dynamikę procesów na lokalnych rynkach pracy (np. sezonowość zatrudnienia).

Zwracano jednak także uwagę, że wyniki tego typu badań w większym stopniu przydatne są do określania długoterminowych kierunków kształcenia zawodowego niż szkoleń, które mają charakter dopełniający i korygujący brak spójności pomiędzy systemem edukacji a rynkiem pracy.

Inną formą pogłębiania wiedzy o potrzebach rynku pracy były seminaria dla sołtysów województwa (podlaskiego), w toku których konsultowano potrzeby szkoleniowe osób z obszarów wiejskich oraz konkretnych gmin. Analizowano lokalną sytuację na rynku pracy oraz dyskutowano i planowano konkretne możliwości wsparcia obszarów wiejskich w ramach usług oferowanych w Projekcie. Szczególne zainteresowanie osobami zagrożonymi bezrobociem pochodzącymi z obszarów wiejskich, przejawiające się w postaci ścisłej współpracy z instytucjami samorządowymi na poziomie powiatu, gminy i sołectwa, można potraktować jako rekomendację przydatną przy realizacji podobnych projektów w przyszłości.

W innym projekcie w celu uzupełnienia danych wykorzystywanych w analizie rynku pracy zorganizowano warsztaty z udziałem aktorów lokalnych rynków pracy, które pozwoliły na uzyskanie wiedzy o branżowych możliwościach zatrudnienia, potrzebach szkoleniowych i na określenie sieci współpracy na rynku pracy (zakłady pracy mogące uczestniczyć w działaniach projektu). Dodatkowo przeprowadzono wywiady z grupą wybranych przedstawicieli średnich i dużych zakładów pracy reprezentujących sektory, gdzie spodziewano się (wg wyników z warsztatów i strategii rozwoju regionu) uzyskać opinię na temat możliwości zatrudnienia i oczekiwań kwalifikacyjnych.

Wyniki analiz na bieżąco były uzupełniane w drodze bezpośrednich kontaktów z potencjalnymi pracodawcami, jaki mają pracownicy urzędów pracy i instytucji szkolących, a to z kolei było podstawą do korekt planu szkoleń zawodowych, proponowanego w ramach projektu.

Ciekawe rozwiązania zaproponowano w projektach realizowanych w ramach Phare 2000 przez IMC Consulting (cztery województwa), gdzie zaproponowano zastosowanie do pogłębionych analiz i prognoz rynku pracy tzw. komputerowy model SLMI. SLMI (Scottish Labour Market Intelligence) jest stosowany w niektórych regionach UE (zwłaszcza Zjednoczonego Królestwa) jako narzędzie uzasadnienia dla wielu interwencji finansowanych z EFS, a jego specyfika umożliwia praktyczne zastosowanie modelu w gospodarce województwa w okresie przejściowym. Wykonawca dokonał adaptacji modelu do warunków polskich, dokonał wypełnienia modelu aktualnymi danymi z czterech województw, w których realizował usługi i zaproponował pozostawienie modelu w regionie po zakończeniu projektu.

SLMI jest interaktywnym modelem gospodarki regionu. Został on opracowany przez szkockich ekspertów z dziedziny modelowania ekonomicznego jako narzędzie przyjazne dla osób odpowiedzialnych za kształtowanie polityki, doradców, konsultantów i komentatorów życia gospodarczego. Posługuje się on ekonomiczną analizą wkładów i wyników w celu ukazania zarówno bezpośredniego jak i pośredniego zapotrzebowania na siłę roboczą w całym regionie w celu dokonania oceny skutków zmian w gospodarce regionu dla wyników gospodarczych i dla rynku pracy. Model ten został opracowany na podstawie danych rzeczywistych gromadzonych przez okres czterech lat i obejmuje 128 branż gospodarki, 371 zawodów i 30 poziomów kwalifikacji.

Model działa przy zastosowaniu 'roku bazowego', odzwierciedlającego aktualny stan określonych wskaźników gospodarki regionu. Dane zebrane z okresu czterech lat są wykorzystane w tym 'roku bazowym' w celu przedstawienia obrazu najbardziej dokładnego i spójnego. W przypadku najbardziej bezpośrednich analiz, model umożliwia wprowadzenie nowych danych odzwierciedlających zmiany zapotrzebowania w porównaniu ze stanem każdego z określonych sektorów. Model następnie dokonuje oszacowania skutków tych zmian dla ostatecznego zapotrzebowania gospodarki, dostarczając zarówno dane faktyczne jak i schematy skutków dla:

- wyników gospodarczych regionu,

- generowanego zatrudnienia ogółem,
- rodzajów zatrudnienia generowanego w rozbiciu na zawody,
- rodzajów zatrudnienia w zawodach wymagających kwalifikacji i poziomów kwalifikacji,
- składu społecznego generowanego zatrudnienia.

Wykazuje on skutek ogółem dla gospodarki regionu, w tym efekty “domina”, a nie tylko skutek bezpośredni dla danego pojedynczego sektora gospodarki. Rezultaty wszelkich analiz można przeglądać i układać według skutków bezpośrednich, wtórnych i łącznych, a szybko można uzyskać wykresy i schematy, które na życzenie można importować do programu PowerPoint lub innych pakietów prezentacyjnych.

Model SLMI może zostać wykorzystany do oszacowania przyszłego oddziaływania określonych zmian w danym sektorze lub grupie sektorów na gospodarkę i na rynek pracy. Przykładowo, można modelować oddziaływanie gospodarcze i zapotrzebowanie na siłę roboczą ogółem np. otwarcia w województwie nowej firmy zajmującej się projektowaniem oprogramowania, nie tylko pod względem utworzonej łącznej liczby miejsc pracy (wpływ bezpośredni i efekt “domina”), ale także uzyskać dane o tym, na jakie zawody i jaki poziom umiejętności będzie prawdopodobnie zapotrzebowanie.

Niestety, jak wynika z wiedzy autorki, w żadnym z regionów nie wykazano zainteresowania modelem. Co więcej, model prezentowany był w późniejszym okresie na seminarium w MGiP (w ramach projektu Phare 2002 „Publiczne służby zatrudnienia”, jednak zainteresowanie podczas samego seminarium nie przełożyło się na chęć wykorzystania modelu w pracach ministerstwa (podkreślenia wymaga fakt, że nie wiązało się to z żadnymi kosztami dla administracji).

4. PROMOCJA I REKRUTACJA

Promocja i rekrutacja to zadania obowiązkowe Wykonawcy, niezbędne w realizacji tego typu przedsięwzięć. Ale też promocja i rekrutacja to jedne z „czulszych” punktów każdego projektu, stanowiąc jedno z kluczowych uwarunkowań sukcesu, o ile są prowadzone właściwie. Z tego też względu zadaniom tym przypisano dużą wagę w niniejszym opracowaniu, wychodząc z założenia że uzyskane i opisane doświadczenia mogą stać się ważnym wsparciem dla przyszłych projektodawców w ramach EFS. Rolą promocji było zwiększenia zainteresowanie tematyką władz samorządowych, społeczeństwa i mediów, dostarczenia mediom wiedzy o projekcie i pozyskanie uczestników projektów.

Warto przytoczyć obszerne fragmenty analizy strategii promocji, zawartej w raporcie końcowym z województwa łódzkiego (Phare 2001):

Dokonano szczegółowej analizy mediów regionalnych pod względem przydatności w realizacji strategii promocji podprojektu SP1 i podprojektu SP2. Wybrano media kluczowe i pomocnicze, stworzono aktualną i pełną bazę teled adresową mediów i ich reprezentantów, nawiązano kontakty z zespołami redakcyjnymi i agencjami informacyjnymi. Ustalono zasady informowania środków masowego przekazu oraz wybrano rzeczników Projektu „Pracuję – Zatrudniam”. Uzyskano zgodę wybranych mediów na objęcie patronatem prasowym, radiowym i telewizyjnym Projektu „Pracuję – Zatrudniam”. Nawiązano współpracę z prasą, radiem, telewizją regionalną i lokalną w celu zamieszczania szerokich informacji redakcyjnych i reklamowych na temat Projektu „Pracuję – Zatrudniam”, jego kolejnych faz realizacji i historii sukcesów. Przeprowadzono liczne kampanie promocyjne, reklamowe i public relations. Reklamy miały głównie charakter informacyjno-nakłaniający, zaś teksty public relations służyły szerokiemu informowaniu oraz budowaniu pozytywnego wizerunku Projektu „Pracuję – Zatrudniam”, instytucji go nadzorujących i realizujących. Przeprowadzono między innymi specjalną kampanię promującą ideę przedsiębiorczości, uświadamiającą o korzyściach wynikających z uczestnictwa w szkoleniach zawodowych, kampanię skierowaną bezpośrednio do nauczycieli, czy absolwentów. Rozpoczęto również na szerszą skalę prowadzenie nagłośnienia medialnego o charakterze wizerunkowym Projektu „Pracuję – Zatrudniam” i bezpośrednio powiązanych z nim instytucji. Liczne artykuły, specjalne wywiady na antenie radia, telewizyjne spoty informacyjne, wzmianki w serwisach informacyjnych mediów były wcześniej dokładnie przemyślane i reżyserowane według przyjętego na wstępie scenariusza zarządzania wydarzeniami medialnymi. Zorganizowano spotkanie poświęcone tematyce promocji ze szczególnym naciskiem na wybrane aspekty public relations dla Zespołu Realizującego Projekt „Pracuję – Zatrudniam” – zasady współpracy z mediami.

Początkowe założenie o konieczności systematycznego przeprowadzania monitoringu mediów w celu bieżącej aktualizacji i weryfikacji potrzeb reprezentantów mediów i reprezentantów Projektu „Pracuję – Zatrudniam” okazało się słuszne. Monitoring prasy, radia i telewizji potwierdził zasadność przyjętego w raporcie wstępnym założenia, że ilość i charakter kampanii promocji podlegać musi bieżącej weryfikacji. Ze względu na aktualną sytuację na łódzkim rynku pracy, opracowane i gotowe do wejścia w etap realizacji promocyjne kampanie medialne podlegały wyciszeniu, czy wręcz wstrzymaniu uruchomienia. W ten sposób uniknięto niepotrzebnego rozgłosu i jednocześnie uwolnione z jednych instrumentów promocji środki finansowe efektywnie i skutecznie przeznaczono na wyciszenie fali „żądań i możliwości ich spełnienia”. Ze względu na niezwykle szeroki odzew społeczności lokalnej ofertą szkoleń zawodowych działania promocyjne miały głównie charakter informacyjno-wyjaśniający z naciskiem na wyciszenie zainteresowania reprezentantów mediów, tak aby nie ukazywały się nawet najmniejsze wzmianki o zapisach na spotkania rekrutacyjne w mediach w celu eliminacji niepotrzebnego rozbudzenia nadziei osób bezrobotnych i zagrożonych utratą pracy. Dołożono wszelkich starań, aby chwilowo odwrócić uwagę od Projektu „Pracuję – Zatrudniam”, choć dbano o pełne informowanie zgłaszających się dziennikarzy o kolejnych etapach realizacji Projektu i jednocześnie proszono o nie zamieszczanie uzyskanych przez nich informacji, aby uniknąć niepożądanego szumu informacyjnego. Zrezygnowano z publicity i jednocześnie kontynuowano współpracę z mediami o charakterze wyjaśniająco-informacyjnym z myślą o kolejnych etapach realizacji i kształtowaniu pozytywnego odbierania Projektu „Pracuję – Zatrudniam”. Indywidualne spotkania konsultanta ds. public relations z dziennikarzami i redaktorami naczelnymi zaowocowały pozytywnymi wzmiankami na temat Projektu „Pracuję – Zatrudniam” w środkach masowego przekazu.

Podstawowym źródłem informacji o możliwości wzięcia udziału w szkoleniu były powiatowe urzędy pracy; wskazało na nie ponad 60% uczestników szkoleń. Druga pod względem częstotliwości wyboru okazała się telewizja, a jako następne – na zbliżonym poziomie – Wojewódzki Urząd Pracy i znajomi. Prasa, plakaty, radio pełniły w promocji projektu rolę wspomagającą. Jako marginalny trzeba ocenić udział w tym procesie internetu oraz pozostałych wymienionych w tabeli instytucji. Poza oczywistą możliwością szybkiego zdobycia nowych kwalifikacji, jako drugą w kolejności przyczynę udziału w projekcie kursanci wskazywali inspirującą rolę rodziny w podjęciu takiej decyzji. Następna pod względem częstotliwości wskazań okazała się ciekawa prezentacja projektu w ulotkach; motywujący wpływ ulotek najwyraźniej ujawnił się wśród uczestników kursu księgowości wspomaganej komputerem. Dwa kolejne czynniki – media, doradca – zaznaczyły swój udział na zbliżonym, wyraźnie niższym niż wymieniony uprzednio, poziomie.

Warto podkreślić, że mimo niezbyt eksponowanej roli mediów i znajomych w podjęciu decyzji o udziale w projekcie, to właśnie telewizja i znajomi stanowią – po powiatowych urzędach pracy - najczęściej powoływane źródło informacji o możliwości wzięcia udziału w szkoleniu. W tej sytuacji

niewątpliwie ocenę skuteczności działań promocyjnych wzbogaciłoby objęcie badaniami znajomych naszych respondentów i ustalenie, skąd dowiedzieli się o projekcie „Pracuję – Zatrudniam”.

I jeszcze raz województwo łódzkie, Phare 2002:

Cele strategii promocji

- efektywne dotarcie z informacją na temat projektu do głównych grup docelowych podprojektu SP1, podprojektu SP2 i podprojektu SP3, poprzedzone trafnym skonstruowaniem licznych przekazów informacyjnych i wyborem najskuteczniejszych form materiałów promocyjnych,
- szerokie i systematyczne upowszechnianie informacji na temat zakresu oferty szkoleniowej, poradnictwa i doradztwa oraz korzyści wynikających z uczestnictwa w warsztatach, szkoleniach zawodowych, szkoleniach przedsiębiorczości, wśród potencjalnych uczestników podprojektu SP1, podprojektu SP2 i podprojektu SP3, w tym ostatnim podprojekcie także korzyści z uczestnictwa w konkursie grantowym dla szkół zawodowych,
- szerokie i systematyczne upowszechnianie informacji na temat luk rynkowych i możliwości rozpoczynania własnej działalności gospodarczej jako znaczącej alternatywy strategii zatrudnienia, jako innej formy zapewniającej samorealizację i umożliwiającą w przyszłości znalezienie zatrudnienia kolejnym osobom,
- pozyskanie dobrych jakościowo i w pożądanej ilości wniosków z grup docelowych podprojektu SP1, podprojektu SP2 i podprojektu SP3, poprzedzone trafnym skonstruowaniem licznych przekazów informacyjnych i wyborem najskuteczniejszych form materiałów promocyjnych,
- aktywna promocja uczestników szkoleń organizowanych w ramach podprojektu SP1, wśród potencjalnych pracodawców jako istotny element działań w zakresie pośrednictwa pracy, opierająca się głównie na bezpośrednich kontaktach z potencjalnymi pracodawcami wspomagana - w zależności od potrzeb i budżetu promocyjnego - przez użycie innych form promocji (przykładowo promocja beneficjentów szkoleń na witrynie, artykuły prasowe, reklamy, materiały w serwisie informacyjnym TVP),
- aktywna promocja nowopowstałych firm, założonych przez beneficjentów podprojektu SP2, wśród ich potencjalnych partnerów biznesu, opierająca się głównie na wzmiankach medialnych o charakterze wizerunkowo-informacyjnym, a także - w zależności od potrzeb i budżetu promocyjnego - przez użycie innych form promocji

(przykładowo promocja firm założonych przez beneficjentów szkoleń na witrynie, reklamy, katalog firm założonych przez absolwentów szkoleń SP2),

- aktywna promocja szkół zawodowych nagrodzonych w ramach konkursu w podprojekcie SP3, opierająca się głównie na wzmiankach medialnych, a także - w zależności od potrzeb i budżetu promocyjnego - przez użycie innych form promocji (przykładowo promocja nagrodzonych szkół na witrynie, reklamy, reklamy, katalog nagrodzonych szkół, organizacja konferencji, na której między innymi zostaną ogłoszone wyniki konkursu w ramach podprojektu SP3); nawiązana zostanie współpraca z Kuratorium Oświaty w ramach realizacji podprojektu SP3,
- dbanie o utrzymanie odrębnej i spójnej tożsamości projektu w percepcji społecznej, poprzedzone stworzeniem, wdrożeniem i dbałością o przestrzeganie zasad systemu identyfikacji społecznej projektu,
- aktywne wykorzystanie w celach promocyjnych wypracowanej dobrej marki realizowanego rok wcześniej projektu „Pracuję – Zatrudniam” Phare 2001, jako instrumentu wzmacniającego wysyłane przekazy informacyjne,
- wzmacnianie informacji płynących z innych projektów realizowanych w województwie łódzkim w ramach przeciwdziałania bezrobociu, inicjowania partnerstwa lokalnego, doskonalenia kadr MŚP, wspierania przedsiębiorczości (Europejski Fundusz Społeczny),
- kształtowanie świadomości, że wiele różnych instytucji, nie tylko powiatowe urzędy pracy, odpowiada za wdrożenie polityki zatrudnienia.

Ocena skuteczności kanałów promocji prowadzona była w oparciu o analizę kwestionariuszy wstępnych dla kandydatów, w których pytano o źródło wiedzy o Projekcie oraz obserwację efektów oddziaływania poszczególnych metod i rozmowy z pracownikami punktów kontaktowych. Sam fakt dokonywania tego typu analiz należy zaliczyć do dobrych praktyk. Problemem z punktu widzenia dokonania poważnych uogólnień dotyczących wszystkich możliwych kanałów informacji jest brak porównywalności danych podawanych w poszczególnych raportach.

Podsumowując analizy zawarte w raportach Wykonawców na temat skuteczności kanałów promocyjnych jednoznacznie należy stwierdzić najwyższą skuteczność powiatowych urzędów pracy (40% w podlaskim 2000, 55 w śląskim 2000, 71 w SP1 z lubuskim 2001, 47 w SP 2 w lubuskim 2001 i 24 w pomorskim 2002). Kolejna pozycja to znajomi (odpowiednio 20, 29, 31 i 32, 7). Dalsze miejsce zajmuje prasa (15, 33, 3 i 1 oraz 15) i telewizja (10 podlaskie 2000 i 14 śląskie 2000). Wyjątkowo

nieistotnym kanałem informacji okazał się Internet (1,5% śląskie 2000, 0,1 i 1,5 lubuskie 2001 i 5% pomorskie 2002).

Interesujące i warte pogłębionego rozpoznania są informacje dotyczące promocji za pośrednictwem parafii i kościołów. Wspomniano już w rozdziale o współpracy o znaczeniu tego źródła informacji. W niektórych raportach znalazły się jednak też komentarze o rezygnacji z planowanej promocji za pośrednictwem kościołów, ponieważ informacja poprzez PUP i znajomych okazywała się całkowicie wystarczająca. Również infolinia uznawana była za mało przydatny kanał informacji.

Komentarze na temat skuteczności różnych form i kanałów promocji zawarte w raportach można pogrupować następująco:

- Ogłoszenia prasowe - powtarzane 2 lub 3-krotnie w danym powiecie bardzo dobrze sprawdziły się przy organizowaniu spotkań informacyjnych o Projekcie i to zarówno w pierwszym etapie przy jego rozruchu, jak też przy naborze uzupełniającym.
- Współpraca z powiatowymi urzędami pracy (w tym dystrybucja plakatów i ulotek). Generalnie urzędy chętnie podejmowały współpracę polegającą na przekazywaniu informacji o projekcie i kierowaniu do jego biur (punktów kontaktowych). Niektóre urzędy składały własne propozycje współpracy. Najczęściej stosowano wystawianie na korytarzach urzędów różnego typu ekspozytorów, na których zamieszczano ogólną informację o projekcie i zasadach uczestnictwa oraz lokalną ofertę szkoleniową, na podstawie której beneficjent aplikował na szkolenia wrzucając wypełniony formularz do specjalnej urny w ekspozyturze (znane są jednak także negatywne doświadczenia z ekspozyturami – wrzucanie do nich śmieci).
- Audycje telewizyjne i radiowe wzbudzały bardzo duże zainteresowanie, co było widać m.in. po ilości telefonów do infolinii, ale miały bardzo krótki okres oddziaływania; tworzyły dobry klimat i powodowały wzrost liczby zainteresowanych udziałem w projekcie.
- Współpraca z parafiami rzymsko-katolickimi - księża bardzo chętnie podejmowali współpracę, głównie poprzez czytanie ogłoszeń w czasie mszy oraz wywieszanie informacji o programie w gablotach przykościelnych.
- Rozwieszanie plakatów przyniosło niewielkie rezultaty w zakresie podnoszenia zainteresowania i budowania świadomości o programie. Uważa się, że jest to spowodowane faktem, iż istnieje wiele konkurencyjnych programów szkoleniowych, zarówno dotowanych jak i tych oferowanych na zasadach czysto komercyjnych. Plakat nie posiada dużych możliwości właściwego przedstawienia różnic pomiędzy różnymi programami szkoleniowymi. Promocja z wykorzystaniem plakatów była skuteczna w przypadku pozyskiwania kandydatów do szkoleń (aczkolwiek jest to metoda mało

selektywna), natomiast w ogólnej promocji programu sprawdzała się słabo ponieważ plakaty były zrywane i zaklejane (o ile nie były umieszczone w urzędach). Przy wykorzystaniu tej metody należałoby nastawić się na duże nakłady tanich plakatów i powtarzanie akcji plakatowych co 2 tygodnie.

- Strona internetowa odegrała ważną rolę w dostarczaniu szerszej informacji o programie osobom, które słyszały już o nim z innych źródeł. Jednakże ta forma reklamy uzależniona jest od skuteczności innych działań promocyjnych zachęcających potencjalnych uczestników do przejrzania strony internetowej programu. Jeden z wykonawców zwrócił uwagę na większą liczbę wskazań na Internet jako źródło informacji w projekcie 2002 w stosunku do projektu 2001 (2-3% wobec 1%), stwierdził jednak, że mimo intensywnej promocji adresu strona internetowa jest mało efektywnym instrumentem promocji w odniesieniu do osób bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem, pełniąc bardziej wizerunkową rolę niż rekrutacyjną. Dowodzi tego incydentalne wykorzystanie elektronicznego formularza zgłoszeniowego przez beneficjentów. Relatywnie częściej strona służyła uczestnikom projektów dotyczących przedsiębiorczości niż zawodowych.
- Wykorzystanie lokalnych mediów (np. gazetki miejskich),
- Ogłoszenia w prasie i mediach elektronicznych uważa się niezbędne, nawet przy niskim czytelnictwie prasy płatnej – bo czynią ofertę programu bardziej publiczną. Poza tym część bezrobotnych z wyższym poziomem wykształcenia jednak ma kontakt z mediami.
- Ulotki informacyjne iteczki promocyjne sprawdzały się dobrze w promocji ogólnej – podnosiły wiarygodność wykonawców i utrwały przekazywane przez nich informacje – były natomiast mniej skuteczne w przypadku wspierania rekrutacji (są one czytane bardzo pobieżnie lub wcale).
- W krótkim terminie najskuteczniejszą formą promocji były spotkania z władzami lokalnymi wsparte teczkami promocyjnymi oraz inne formy promocji bezpośredniej typu spotkania informacyjne w małych ośrodkach,
- Mailing do osób, które wcześniej deklarowały chęć założenia własnej firmy (np. w Centrach Wspierania Biznesu i Punktach Konsultacyjno – Doradczych). Dzięki temu, oraz współpracy z lokalnymi samorządami, udało się dotrzeć do osób, które poważnie myślały o założeniu działalności gospodarczej, a nie złożyły aplikacji za pośrednictwem ekspozytorów w PUP-ach.
- W drugiej fazie media pokazywały historie sukcesu beneficjentów projektu, kładąc nacisk na korzyści płynące ze szkoleń. Dzięki temu osiągnięto dwa cele: stworzono pozytywny klimat wokół projektu, idei szkoleń i korzystania z funduszy unijnych, oraz

przygotowano podatny grunt dla kolejnych projektów realizowanych zarówno w ramach następnych edycji Phare jak i funduszy strukturalnych.

W przypadku szkoleń z zakresu przedsiębiorczości za jedną z bardziej skutecznych metod uznano działania *public relations*. Stwierdzono jednak, że informacja o szkoleniach mobilizowała raczej tych, którzy już myśleli o własnym biznesie i są zainteresowani uzupełnieniem posiadanej wiedzy oraz weryfikacją swoich pomysłów. Dużą gotowość do udziału w projekcie wykazywali także ci, którzy wcześniej prowadzili już działalność gospodarczą i z różnych przyczyn zaprzestali jej prowadzenia.

Interesującą metodę zastosowano w projekcie w województwie dolnośląskim, gdzie Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. (członek konsorcjum) zorganizowała konkurs na najlepszy projekt przedsięwzięcia biznesowego. O konkursie i jego laureatach, chętnie pisały lokalne media i mówiły rozgłośnię radiowe.

Zidentyfikowano następujące kluczowe czynniki sukcesu w masowych rekrutacjach

- Precyzyjne rozpoznanie grupy docelowej,
- Dobór kanałów i metod rekrutacyjnych do specyfiki grupy docelowej,
- Jasne i przystępne materiały informacyjne (pisane językiem zrozumiałym dla odbiorcy!),
- Jasne kryteria rekrutacji (ale i odpowiednio elastyczne),
- Bogato rozwinięta struktura organizacyjna w terenie,
- Dobrze przygotowana kadra doradców prowadzących rekrutację,
- Bieżący monitoring akcji rekrutacyjnej,
- Ciągłe doskonalenie realizacji tego procesu przy zastosowaniu podejścia procesowego.

Warto zwrócić uwagę na działania promocyjne podjęte w ramach krajowego projektu @lternatywa, skierowanego do młodzieży poniżej 26 roku życia. W projekcie należało zorganizować dla części beneficjentów zatrudnienie subsydiowane poza miejscem zamieszkania. W celu zainteresowania pracodawców zatrudnianiem absolwentów projektu przeprowadzono mini kampanię reklamową w Internecie: w serwisie Rzeczpospolitej „Dobra Firma” i na wybranych portalach dla przedsiębiorców zamieszczono banery reklamowe oraz przesłano maile do zidentyfikowanej grupy 80 tys. przedsiębiorców – odbiorców poczty z portali Onet.pl, Podatki.pl, e-Prawnik.pl i GazetaPrawna.pl. Banery przekierowywały pracodawców na stronę projektu, na której zamieszczony był interaktywny kwestionariusz dotyczący poszukiwanego pracownika. Odpowiedzi na przesłane zgłoszenie wysyłane były z biura projektu.

O działaniach promocyjnych projektu „Integracja i reintegracja zawodowa kobiet”, wykorzystujących ideę „ambasadorów projektu”, napisano w poprzednim rozdziale.

5. PORADNICTWO ZAWODOWE PRZED- I PO-SZKOLENIOWE (W TYM UPOWSZECHNIENIE INDYWIDUALNYCH PLANÓW DZIAŁANIA)

Zakresy zadań dla Wykonawców definiowały jako jedno z zadań „doradztwo zawodowe”, określając precyzyjnie czas przypadający na jednego beneficjenta, moment świadczenia usługi (przed i po szkoleniu), zakres usług i ich formę (np. doradztwo indywidualne czy grupowe). Trudno nie oprzeć się wrażeniu, że ta szczegółowość, usprawiedliwiona z punktu widzenia przejrzystości procesu zamówień publicznych i rozliczeń kontraktów, w znacznym stopniu ubezwłasnowolniała usługodawcę i powodowała w efekcie nadmierne przywiązanie do kwestii formalnych zamiast merytorycznych. Utrudniała też, jak się okazało, reagowanie na rzeczywiste potrzeby beneficjentów, z których jedni potrzebowali większego, a inni mniejszego zakresu usług. W przyszłości należałoby rozważyć definiowanie wymogu raczej w kategoriach wartości średnich na osobę w projekcie.

Celem usługi doradztwa przed szkoleniem było dokonanie właściwej rekrutacji uczestników oraz zarekomendowanie tworzenia określonych grup szkoleniowych. W zasadzie nie stawiano przed doradcami zadania dotyczącego motywowania uczestników do udziału w projekcie. W praktyce na ogół stawiano przed doradcami zadanie wyłonienia uczestników zmotywowanych, a więc ich rolą było zweryfikowanie, czy zgłaszający się kandydat ma wystarczająco silną motywację, by wytrwać do końca szkolenia i aktywnie szukać pracy. Do kwestii tak postawionego celu doradztwa wrócimy w ostatniej części opracowania, podejmując z nim próbę polemiki.

W pierwszej edycji (Phare 2000) Wykonawca usług w województwie podkarpackim z własnej inicjatywy zdecydował o dołączeniu do każdego szkolenia tzw. modułu psychoedukacyjnego, który stał się w kolejnych edycjach w zasadzie standardem w zakresach zadań.

Rolą modułu psychoedukacyjnego była aktywizacja i zwiększenie mobilności zawodowej uczestników szkoleń w oparciu o ich indywidualny potencjał, nastawiony na budowanie poczucia własnej wartości i kształtowanie aktywnego nastawienia do własnego rozwoju zawodowego

Moduł obejmował następujące zagadnienia:

- integracja grupy szkoleniowej zorientowana na kształtowanie umiejętności pracy w zespole, rozpoznawanie dynamiki grupy, pełnienia ról;
- określenie indywidualnych potencjałów uczestników:
 - zidentyfikowanie swoich mocnych stron,
 - określenie własnych celów i preferencji zawodowych,
- konstruowanie pozytywnego obrazu siebie w roli pracownika w oparciu o zasoby własne:

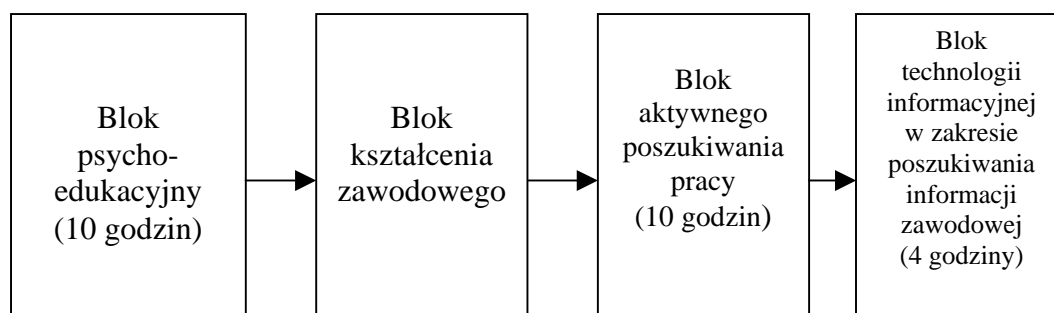
- praca nad pozytywnym myśleniem,
- budowanie zaufania do siebie,
- stymulowanie motywacji do podnoszenia kwalifikacji i gotowości do zmian własnej aktywności zawodowej:
 - wzmocnienie pozytywnego nastawienia do własnej aktywności zawodowej,
 - przeformułowanie mitów odnośnie bezrobocia,
- modyfikujący wpływ motywacji i nastawienia na proces uczenia się.

Zajęcia psychoedukacyjne prowadzono metodą warsztatową, z wykorzystaniem metod pracy aktywizujących grupę takich jak metoda „burzy mózgów”, metoda „pozytywnego przeformułowania”, praca w grupach, praca w parach oraz psychodrama. Ponadto stosowano narzędzia diagnozy psychologicznej takie jak:

- Inwentarz zainteresowań A. Frydrychowicz;
- Inwentarz osobowości Eysencka;
- Kwestionariusz temperamentu J. Strelaua;
- Test P.A.I. badający spójność społeczną, normalizowany przez E. Kmieciak- Baran

Moduł ten realizowano na początku każdego kursu zawodowego w wymiarze 10 godzin.

W rezultacie każdy program szkolenia przedstawiał się następująco:



Można (i warto) dyskutować na temat szczegółowego zakresu tych zajęć oraz stosowanych w ich ramach narzędzi. Wątpliwość budzi na przykład celowość „określania własnych celów i preferencji zawodowych” w momencie gdy uczestnik rozpoczyna właśnie konkretny kurs zawodowy (co bowiem się stanie, gdy w wyniku warsztatu poświęconego swoim preferencjom zawodowym uczestnik szkolenia np. dla kierowców wózków widłowych dowie się, że jest to niezgodne z jego

preferencjami?). Nie wszystkie wymienione narzędzia wydają się być właściwie dobrane, a przy tym należy się zastanawiać nad celowością prowadzenia badań testowych w trakcie 10-godzinnych warsztatów grupowych. Niewątpliwie jednak istnieje sens i potrzeba organizowania tego typu zajęć, zwłaszcza w grupach osób długookresowo bezrobotnych, bądź dla innych grup „trudnych” na lokalnych rynkach pracy, które mają bardzo ograniczoną wiarę w sens podejmowanych działań aktywizujących. Z tego względu zaliczamy moduł psychoedukacyjny do interesujących praktyk. Przemyslenia jednak wymagałaby kwestia konstruowania składu grupy, aby osiągnąć pewien poziom homogeniczności w obszarach poddawanych oddziaływaniu. Byłoby ponadto rzeczą niecelowym poddawaniu takiemu programowi osób silnie zmotywowanych, z jasną i realistyczną wizją swojej przyszłości.

Ze względu na dość jednolite wskazówki pod adresem doradztwa zawodowego zawarte w zakresach zadań nie można było oczekiwać bogactwa zastosowanych form i metod. Jednakże kilka podejść zasługuje na szersze zaprezentowanie, jak też na upowszechnienie zasługują sygnalizowane przez Wykonawców problemy oraz osiągnięte rezultaty. Mogą one okazać się przydatne twórcom i realizatorom przyszłych projektów, niezależnie od ich skali czy lokalizacji.

W projekcie dotyczącym młodzieży z terenów wiejskich (Phare 2000, warmińsko-mazurskie) wyspecyfikowano następujące zadania doradców zawodowych:

- dokonanie analizy dotychczasowej sytuacji beneficjenta,
- zidentyfikowanie umiejętności nabytych w dotychczasowej drodze zawodowej,
- umożliwienie dokonania samooceny preferencji i możliwości zawodowych,
- skonstruowanie planu dalszej kariery,
- skonstruowanie indywidualnej strategii poszukiwania nowego miejsca pracy,
- wsparcie w procesie aktywnego poszukiwania pracy,

Metody i narzędzia pracy z beneficjentem zespół wykonawczy projektu ustalił wspólnie z doradcami biorąc pod uwagę, że muszą one pełnić wsparcie na etapie rekrutacji, służyć przygotowaniu indywidualnych profili oraz ukierunkowywać doradztwo indywidualne i motywowanie beneficjentów. Wybrano zestaw autotestów: test preferencji zawodowych, test odporności na stres, test adekwatności samooceny, kwestionariusz umiejętności zarządzania własnym czasem, kwestionariusz realizowanych wartości, kwestionariusz motywacji do osiągnięć, autotest „Czy jesteś przedsiębiorczy?”- wszystkie w wersji papier-ołówek i w wersji komputerowej. Co ważne, doradcom pozostawiono znaczną swobodę we wprowadzaniu rozwiązań usprawniających ich pracę. To doradca miał prawo decydować, jaką część zadań realizował w ramach spotkań indywidualnych, a jaką w ramach grupowych, bądź w formie „pracy domowej” beneficjenta, jak długo trwać będzie spotkanie, jakie metody zostaną zastosowane. Przygotowano formularze przydatne do pracy doradców:

- Arkusz zestawienia zbiorczej dokumentacji beneficjenta (arkusz osobowy uczestnika wraz z ew. dokumentami dodatkowymi)
- Arkusz Indywidualnego Profilu Beneficjenta (z wnioskami do rekrutacji i szkoleń), obejmujący także m.in. wyniki testów, ocenę motywacji do dalszych działań w projekcie,
- Arkusz Indywidualnego Planu Działania
- Aktywne planowanie – ćwiczenie
- Planowanie czasu – ćwiczenie

Niestety, w dostępnych dokumentach nie było wzorców tych i innych tego typu dokumentów z innych projektów, nie można było więc dokonać ich szerszej analizy, opisu i porównań.

Jak już wspomniano, zadaniem doradców było sporządzenie indywidualnych profili beneficjentów. Służyć one miały po pierwsze rekrutacji, a po drugie samowiedzy beneficjentów o sobie, o swoich możliwościach w kontekście z wymogami różnych zadań i ról. W opinii ekspertów projektu profile spełniły swoją rolę na etapie rekrutacji, wyeliminowały bowiem osoby o niskiej motywacji. Pozwoliły również beneficjentom na lepsze zaplanowanie swoich dalszych działań.

Dla każdego beneficjenta zakładano teczki zawierające wyżej wymienione dane (arkusze, wyniki testów, oceny, itp.), a także dokumentację jego działania w ramach projektu.

Poradnictwo po szkoleniach początkowo zamierzano realizować (i realizowano) faktycznie jako odrębną usługę. Napotkano jednak na problem braku zainteresowania uczestników, którzy po ukończeniu szkolenia i otrzymaniu stosownego certyfikatu nie byli zainteresowani dalszymi usługami projektu. Zmieniono więc podejście, włączając zajęcia aktywizujące - doradcze w ramy programów szkoleń zawodowych. Usługę realizowano w ramach sesji grupowych i indywidualnych.

Wyjątkowo silnie rola doradztwa została wyeksponowana przez Zamawiającego w projekcie Phare 2000 w woj. lubelskim, gdzie każdy beneficjent miał otrzymać 5 godzin doradztwa przed szkoleniem i 10 godzin po szkoleniu.

Doradztwo przed szkoleniem należało realizować w formie indywidualnej, po – indywidualnej i/lub grupowej.

Tak intensywny pakiet usług doradczych zdecydowano zagospodarować następująco:

a) indywidualna rozmowa kwalifikacyjna (1,5 godziny); wypełnienie Kwestionariusza wstępnego kandydata i Arkusza wstępnego kandydata, służąca identyfikacji możliwości beneficjenta i wstępnej selekcji

b) wypełnienie testów psychologicznych (2,5 godziny) – Test Zainteresowań APIS-P lub APIS-Z (w zależności od wykształcenia), Inwentarz osobowości NEO-FFI i Kwestionariusza Kompetencji Społecznych KKS; w ten sposób dokonywano pomiaru psychologicznego wybranych, ważnych

aspektów osobowości i kompetencji społecznych oraz ogólnego stosunku do pracy w oparciu o zestaw rzetelnych, wystandaryzowanych i znormalizowanych testów psychologicznych. Analiza i interpretacja testów dokonywana była centralnie w biurze projektu, a doradcy otrzymywali gotowy materiał interpretacyjny do stosowania w dalszych etapach procesu doradczego. Pozwoliło to oszczędzić czasu doradcom, ale też zabezpieczyć metody przed ich nielegalnym kopiowaniem i rozpowszechnianiem bez wymaganej licencji.

etap a i b odbywał się w toku jednego spotkania

c) indywidualne spotkanie z doradcą zawodowym w celu omówienia wyników testów oraz określenia dalszej drogi rozwoju zawodowego i dokonania wyboru rodzaju i tematyki odpowiedniego szkolenia (1 godzina); w toku tego spotkania informowano beneficjentów o wynikach testów i pomagano w wyborze dalszej ścieżki w ramach projektu – wybierając pomiędzy szkoleniem zawodowym a szkoleniem przygotowującym do podejmowania działalności gospodarczej.

Doradztwo po zakończeniu szkoleń służyło wsparciu w procesie wykorzystania zdobytej w trakcie szkoleń i rozmów doradczych wiedzy w aktywnym procesie poszukiwania pracy. Założono, że działania doradców skoncentrują się na przygotowaniu do wykorzystania własnych możliwości w budowaniu dobrego wizerunku u pracodawcy, przygotowaniu cv, podania o pracę, listu motywacyjnego, analizie źródeł wiedzy o ofertach pracy itp. Zastosowano na tym etapie metodę analizy SELF SWOT, opracowaną przez eksperta kluczowego projektu. Zgodnie z zapisami raportu metoda ta „w swoich ogólnych założeniach oparta jest o znaną metodę SWOT, stosowaną w organizacji i zarządzaniu jako metoda oceny kondycji danej organizacji; polega na ocenie przez beneficjenta własnych silnych i słabych stron, szans i zagrożeń w konkretnej sytuacji życiowej i zawodowej. Metoda została zweryfikowana wcześniej w grupie 50 osób bezrobotnych z terenu województwa lubelskiego i okazała się być przydatna w procesie poradnictwa dla tych osób (badania przeprowadzono w grudniu 2002 i styczniu 2003).” Ważną częścią tych spotkań było ponowne wypełnienie testów NEO i KKS.

Jak stwierdził Wykonawca w raporcie wstępnym:

Należy podkreślić, iż wprowadzenie dwóch wspomnianych wyżej metod (NEO i KKS) będzie przeprowadzone w ramach metodologicznego paradygmatu zwanego pre – test / post – test. Oznacza to, iż beneficjenci będą poddani diagnozie tymi metodami dwukrotnie: po raz pierwszy w trakcie opisywanych pierwszych pięciu godzin poradnictwa (pre – test) oraz – ponownie – pod koniec spotkań z zakresu poradnictwa poszkoleniowego lub biznesowego, czyli pod koniec ich uczestnictwa w Projekcie (post – test). Ponownemu badaniu będą oczywiście poddane te osoby, które nie zrezygnują z udziału w Projekcie w trakcie jego trwania. Być może uda się także nakłonić do ponownego badania tych beneficjentów, którzy podejmą decyzję o rezygnacji z pomocy oferowanej przez Projekt - analiza tych przypadków będzie szczególnie cenna, gdyż mogą zostać ujawnione czynniki psychologiczno –

motywacyjne, których pomiar może być uwzględniony w sytuacji kolejnych naborów w tym lub innym Projekcie.

Decyzja o wprowadzeniu wyżej wymienionych metod diagnostycznych w ramach procedury pre – test/ post – test została podjęta także ze względu na możliwość rozszerzenia analizy efektywności projektu w zakresie oceny poziomu tzw. zatrudnialności beneficjentów. Analiza taka może być dokonana bowiem także pod kątem rejestracji ewentualnych zmian w natężeniu wybranych cech psychologicznych beneficjentów pod wpływem oddziaływania złożonego procesu szkolenia i wsparcia otrzymanego przez nich w Projekcie.

Zarejestrowanie takich zmian i ich analiza pozwoliłaby, naszym zdaniem, dokonać oceny działań wprowadzonych w Projekcie także z punktu widzenia ich oddziaływania społecznego. Zakładamy bowiem, iż potężny zakres oddziaływania pomocowego i wsparcia psychologicznego daje potencjalne możliwości zaistnienia zmian w sposobie percepcji własnej osoby i świata przez beneficjenta: być może oprócz tego, że pomagamy beneficjentowi zmienić jego sytuację zawodową (zmieniamy rodzaj lub natężenie jego aktywności zawodowej), to także zmieniamy jego sposób spostrzegania siebie i własnej przyszłości. (zmieniamy człowieka).

Doświadczenia psychologów, terapeutów, doradców i trenerów dowodzą bowiem, iż jedną z poważnych przeszkód na drodze aktywnego rozwoju własnego – w tym zawodowego – są czynniki psychologiczne. Należą do nich takie uwarunkowania, jak wyuczona bezradność, mechanizm samoutrudniania, obniżony poziom otwartości na nowe doświadczenia, niski poziom asertywności, wysoki poziom ogólnego niepokoju, brak adekwatnej perspektywy czasowej (brak aktywnych myśli o przyszłości) i obniżony poziom kompetencji społecznych. Wiele z tych wymiarów poddaje się pomiarowi w proponowanych testach. Uchwycenie ewentualnych zmian w poszczególnych wymiarach, daje możliwość oceny siły i jakości działań prowadzonych w ramach poradnictwa i doradztwa, ale także stwarza szanse na wprowadzanie korekt w zakresie metod współpracy doradców z beneficjentami, a – ostatecznie – wymiaru społecznego oddziaływania tego Projektu.

(wyniki tych analiz zostały opublikowane przez ekspertkę projektu dr Beatę Mazurek – Kucharską w artykule „Diagnoza psychologiczna w programach wspierających aktywizację zawodową” w: „Praca, kształcenie, partnerstwo” pod red. Michała Kubisza, wyd. PARP, 2004).

Wykonawca zwrócił uwagę, że „ściśle określony przydział godzin doradczych przy jednoczesnej ich dużej ilości na osobę (15 godzin) powodował ryzyko, że część będzie nie wykorzystana. Trudno bowiem zmuszać beneficjenta do korzystania ze wszystkich usług, nawet jeśli nie jest nimi zainteresowany. Nie wszystkie osoby potrzebowały zaplanowanej ilości usług doradczych po szkoleniu, o czym często już na wstępie informowali doradców i pytali czy muszą we wszystkich spotkaniach uczestniczyć. Z drugiej jednak strony część bezrobotnych, którzy nie ukończyli szkolenia z różnych przyczyn było nadal zainteresowanych korzystaniem z usług doradczych przewidzianych

w projekcie. Ze względu na ich zainteresowanie oraz to, że dalsza aktywizacja i pomoc w poszukiwaniu pracy może ostatecznie spowodować, iż główny cel projektu zostanie osiągnięty zezwolono, aby tacy beneficjenci mogli dalej korzystać z odpowiednich usług doradczych.”

W rezultacie realizacji projektów ukształtował się pewien model „okołoszkoleniowego” poradnictwa zawodowego, świadczonego w trzech etapach

- indywidualne przed szkoleniem
- podczas szkolenia zawodowego w module „Aktywny na rynku pracy” (na ogół 10 godz. dla grupy);
- indywidualne i częściowo w małych grupach warsztatowych po szkoleniu.

Czas trwania poszczególnych etapów określany był różnie i na pewno warto przedyskutować, jaki czas jest optymalny; na pewno już teraz można stwierdzić, że nie powinien być sztywno określany jednakowo dla wszystkich.

Etap pierwszy służy dokonaniu bilansu kompetencji zawodowych i prowadzony był głównie w ramach rozmowy doradczej z zastosowaniem niekiedy narzędzi testowych jako wspomagających. Ta kwestia też powinna być przedmiotem głębszych analiz, wydaje się bowiem, że zbyt często sięgano po testy, zastępując nimi klasyczną rozmowę. Test powinien być używany jedynie w tych sytuacjach, gdy występują poważne problemy z komunikacją, samooceną lub istnieją inne przesłanki wskazujące na potrzebę wsparcia rozmowy dodatkowym, obiektywizującym narzędziem oceny. Decyzja w tym zakresie powinna należeć do doradcy.

Szeroko na ten temat wypowiedzieli się w raporcie końcowym wykonawcy projektu w woj. lubelskim (Phare 2001):

Pierwotne założenia Wykonawcy odnośnie procesu rekrutacji nie przewidywały stosowania testów psychologicznych jako podstawowych narzędzi diagnostycznych dla beneficjentów. Planowaliśmy zastosować rozmowę i pogłębiony wywiad jako metodę diagnozy, wyraz indywidualnego zainteresowania beneficjentem i skierowania się na jego osobiste problemy wynikające z braku pracy. Rozmowa miała być jednocześnie metodą treningu autoprezentacji, umiejętności niezbędnej w procesie poszukiwania pracy.

Uważaliśmy, że testy osobowościowe są jedynie dodatkiem weryfikującym diagnozę postawioną w trakcie rozmowy. Ponadto, testy są podatne na manipulacje. Determinacja w poszukiwaniu pracy powoduje bowiem, że niektórzy kandydaci celowo wybierają fałszywe odpowiedzi. Próbuje w ten sposób poprawić wizerunek własnej osoby. Często też starają się odgadywać oczekiwania testujących i zgodnie z nimi odpowiadać. Dlatego wyniki testów często fałszują prawdziwy obraz i działają na niekorzyść beneficjentów.

Planowaliśmy stosowanie głównie metod kwestionariuszowych, jedynie w sytuacjach braku jednoznacznych ocen predyspozycji osobowościowych beneficjenta, lub w przypadku konieczności przeprowadzenia bardziej szczegółowych badań psychologicznych związanych ze specyfiką funkcjonowania na danym stanowisku pracy doradca mógłby zdecydować o zastosowaniu testów psychologicznych. Testy takie mogłyby stosować jedynie doradcy mający odpowiednie przygotowanie i uprawnienia do korzystania z psychologicznych narzędzi diagnostycznych czyli psychologdy. O rodzaju potrzebnego testu psychologicznego zdecydowałby doradca zawodowy psycholog i zapotrzebowanie na taki test byłoby każdorazowo zgłaszane do Eksperta Merytorycznego ds. Doradztwa.

Decyzją PARP-u i WUP-u w procesie rekrutacji stosowaliśmy wymagane testy, wybierając najlepsze dostępne na rynku, możliwe do stosowania przez Wykonawcę. Dla skrócenia czasu pracy beneficjenta nad testem oraz zminimalizowania stresu związanego z rozwiązywaniem testów zastosowaliśmy krótkie i proste metody diagnostyczne, które w wielu przypadkach i tak okazały się trudne do zrozumienia dla poszukującego pracy i stanowiły źródło niepokoju wynikającego z obawy przed oceną. Testy psychologiczne wykorzystywane w i tak ograniczonym czasie kontaktu z beneficjentem stanowią barierę w szczerzej rozmowie z doradcą ze względu na postrzeganie testu przez większość osób poszukujących pracy jako ingerencji w skrywane często cechy osobowe.

Uważamy zatem, że to nie stosowanie i właściwa analiza testów przekłada się na jakość procesu rekrutacji na szkolenia, szczególnie dla osób o niskim statusie wykształceniowym i niskiej samoocenie lecz kontakt pomiędzy beneficjentem a doświadczonym doradcą zawodowym.

Warto wspomnieć, iż w chwili obecnej na polskim rynku nie ma ogólnie dostępnych rzetelnych i wysoce diagnostycznych testów badających predyspozycje zawodowe z uwzględnieniem norm dla płci, wieku i wykształcenia badanego. Dlatego z dużą ostrożnością należy podchodzić do innych dostępnych testów wykorzystywanych w procesie rekrutacji i traktować je jedynie jako uzupełnienie informacji zebranych w wywiadzie bezpośrednim.

Etap drugi służy wzmocnieniu postawy pro-zatrudnieniowej, podniesieniu umiejętności komunikacyjnych i uzyskaniu wiedzy o rynku pracy. Uczestnicy zapoznają się z metodami aktywnego poszukiwania pracy, zasadami przygotowania dokumentów aplikacyjnych i scenariuszami rozmów kwalifikacyjnych. Warsztatowe zajęcia w tym etapie prowadzone były w grupach od 5 do 15 osób. Warto odnotować, że początkowo próbowano organizować warsztaty jako sesje początkowe szkoleń, jednak na późniejszym etapie zdecydowano o ich przeniesieniu na koniec szkolenia. Była to słuszna decyzja, bowiem warsztaty przygotowują do wejścia na rynek pracy i w związku z tym stanowiły znakomity sposób na wzmocnienie gotowości do samodzielnego poszukiwania pracy.

Etap trzeci najczęściej służy przygotowaniu Indywidualnych Planów Działania, a w jego zakres wchodzi:

- przygotowanie dokumentów aplikacyjnych,
- autoprezentacja,
- ćwiczenia symulacyjne rozmów z potencjalnym pracodawcą,
- wytyczenie własnej ścieżki kariery zawodowej.

Zastrzeżenie budzi używanie pojęcia Indywidualny Plan Działania (IPD) na tym etapie, tym bardziej jeśli był on realizowany wyłącznie w formie spotkań grupowych. Trudno bowiem mówić o prawdziwie „indywidualnym planie”, jeśli jego przygotowanie nie odbywa się w toku zindywidualizowanego procesu. Ważniejsze jednak jest to, że istotą IPD jest zaprojektowanie ścieżki przejścia ze stanu bezrobocia do stanu aktywności na rynku pracy, co oznacza że IPD powinno być opracowane w ramach pierwszego etapu, bowiem planowany udział w szkoleniu określonego typu jest już jednym z możliwych do zaplanowania zadań. Sam proces poszukiwania pracy (zadania do wykonania w jego ramach) to kolejna część IPD. Więcej uwagi tej kwestii poświęcimy przy opisie projektu „Alternatywa”.

Do kategorii interesujących praktyk wpisuje się podejście przyjęte w projekcie realizowanym w województwie śląskim (Phare 2001). Zastosowano w nim koncepcję kwestionariusza „Paszport Preferencji Zawodowych”. W ramach rozmowy indywidualnej (trwającej od 1 do 3 godzin) doradca sporządzał szczegółową charakterystykę kandydata w postaci Profilu Kandydata (zapisanego w wartościach liczbowych od 1-30 punktów). Jak pisze Wykonawca:

Kwestionariusz PPZ bada przede wszystkim motywację kandydata do uczestnictwa w zróżnicowanych komponentach projektu (ma to duże znaczenie na dalszych etapach projektu i osiągnięciu założeń końcowych). Kwestionariusz PPZ pozwala także ocenić dyspozycyjność kandydata, jego gotowość do wprowadzenia zmian, ocenę twórczego myślenia w zakresie własnej autoprezentacji oraz realną ocenę zakresu zainteresowań. Znajdują się tam pytania otwarte i wyboru, które badają także umiejętności kandydata, rodzaj urządzeń które potrafi obsługiwać, uzdolnienia oraz obszary jego zainteresowań, znajomość języków obcych, odniesione i spostrzegane sukcesy oraz ogólny sposób jego prezentacji i wypowiedzania się. Kwestionariusz jest przygotowany z myślą o ujednoczonym systemie selekcji kandydatów, pozwala on także na zaprezentowanie wyników uczestnikowi rozmowy.

Podczas rozmowy kandydata z doradcą omawiano także możliwości i szanse kandydata na rynku pracy, chęci i gotowość do dokonania zmian i spostrzegane możliwości odniesienia sukcesu.

Kandydaci zakwalifikowani do udziału w dalszym etapie projektu brali udział w jednodniowym procesie oceny ich predyspozycji - Warsztatach Oceny. W raporcie tak opisano tę metodę:

Jednodniowa ocena kandydatów ma charakter pogłębionej analizy kompetencji i potrzeb uczestników przy pomocy grupowych metod pracy. Zastosowana została metoda warsztatowa z wykorzystaniem psychodramy Moreno, burzy mózgów, analizy przypadków, rozwiązywania zadań etc. Uczestnicy zajęć oceniani są pod kątem ich funkcjonowania w małej i dużej grupie, pracy samodzielnej i prezentacji rezultatów na forum.

Zastosowana metoda ma wysoki walor psychoedukacyjny – integruje grupę, wprowadza nowy rodzaj aktywności, buduje wzajemne zaufanie, powoduje pogłębiony wgląd w siebie każdego z uczestników, identyfikację własnych potencjałów a także stymuluje motywację uczestników do podnoszenia kwalifikacji i nastawia pozytywnie do zmian. Warsztaty Oceny są prowadzone w atmosferze wsparcia i twórczego poszukiwania.

Dzięki zastosowaniu specjalnie przygotowanych zadań oraz kwestionariuszy określone są predyspozycje poszczególnych uczestników pod kątem:

Funkcjonowania społecznego – poprzez obserwację wykonywania przez uczestników zadań grupowych oceniono funkcjonowanie jednostki w rolach grupowych i zadaniowych. W ten sposób wyłaniano liderów zadaniowych – mających wysokie predyspozycje do prowadzenia działalności gospodarczej i kandydatów mających predyspozycje do pracy na samodzielnym stanowisku. W ramach oceny funkcjonowania w grupie prowadzono ćwiczenia i gry symulacyjne, integracyjne, koncentrujące i relaksacyjne;

Funkcjonowania kognitywno-behawioralnego – w tym obszarze przeprowadzano ocenę twórczego myślenia i rozwiązywania problemów. Wysoka giętkość i płynność myślenia jest dobrym predyktorem działań w zakresie wybranych branż zawodowych lub do prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Funkcjonowania emocjonalnego – ocena poziomu funkcjonowania uczestników w sytuacji trudnej, w sytuacji stresu egzaminacyjnego lub w sytuacji zmiany. Informacja taka pozwala ocenić predyspozycje kandydata do pracy w warunkach stresu lub zmiany (może także zostać wykorzystany test I.G.Sarason *Reakcja na sytuacje egzaminacyjne*)

Funkcjonowania zawodowego – poprzez zastosowanie Arkusza Aktywności Zawodowej, który pozwala zidentyfikować predyspozycje uczestnika do pracy na kierowniczym stanowisku i ocenić punktowo poziom przedsiębiorczości oraz za pomocą kwestionariusza Wymarzony Zawód, który opisuje oczekiwania zawodowe i szkoleniowe kandydata, pozwala sformułować braki w wykształceniu i ustalić dalszą drogę szkolenia. Ten etap pozwala opisać i omówić w grupie cele, i predyspozycje zawodowe uczestników.

Spostrzeganie siebie – identyfikacja potencjału uczestników poprzez analizę własnego wizerunku. Uczestnicy w oparciu o analizę swoich słabych i mocnych stron opracowują strategię swojego rozwoju. W kwestionariuszu Moje Atuty wynajdują sposoby zaradzenia swoim słabościom oraz

sposoby wykorzystania swoich atutów. Tworzą oni także Psychologiczny Autoportret, w którym opisują siebie w postaci przymiotników. W ten sposób uczestnicy dokonują zestawienia wiedzy o sobie i tworzą spójny obraz własnej osoby (z psychospołecznego punktu widzenia to bardzo ważny moment identyfikacji własnej tożsamości sprzyjający podejmowaniu aktywności życiowej i zawodowej w określonym kierunku).

Podsumowaniem etapu oceny jest zebranie oczekiwań i potrzeb szkoleniowych kandydatów, zestawienie posiadanych przez nich umiejętności, wiedzy i doświadczeń zawodowych. Dokonywany jest opis każdego kandydata na Arkuszu Oceny Grupowej, w oparciu o który ustalano podział kandydatów na dwie podgrupy projektowe. Szczegółowe informacje o każdym beneficjencie były zawierane na arkuszach kwestionariuszy.

Identyfikacja funkcjonowania beneficjentów w ramach Warsztatów Oceny we wszystkich przedstawionych wyżej obszarach stanowi szczegółową bazę informacji o każdym z nich. Jest ona ważna zarówno dla jednostki i właściwego wyboru przez nią dalszej drogi szkoleniowej i zawodowej, jak i poprzez trafność doboru odpowiedniego szkolenia i odpowiedniej drogi zawodowej zapewnia większą skuteczność realizacji projektu w jego dalszych etapach. Może stanowić również istotną informację do doboru kandydatów w procesie indywidualnego pośrednictwa pracy.”

Po zakończeniu szkolenia uczestnicy mieli zapewnione od 4 do 8 godzin indywidualnego lub prowadzonego w małych grupach poradnictwa, przy czym w przypadku spotkań trwających dłużej niż 5 godzin zalecano dzielenie usługi na dwie części. Poradnictwo poszkoleniowe koncentrowało się na:

- Indywidualnych aspektach zdolności do zatrudnienia
- Treningu kandydata w zakresie realizacji jego planu kwalifikacyjnego
- Kreowaniu CV
- Tworzenia listu motywacyjnego w oparciu o pozyskane kwalifikacje
- Jak korzystać i uzupełniać Paszport Kwalifikacji
- Jak i gdzie wyszukiwać wakaty
- Jak budować sieci i jak z nich korzystać
- Jak się zachować podczas rozmowy kwalifikacyjnej w sprawie pracy na danym stanowisku
- Jak korzystać z klubów pracy

W wyniku tych spotkań tworzono Indywidualny Projekt Zawodowy.

Na zakończenie udziału w projekcie każdy z absolwentów kursów otrzymywał swój Paszport Kwalifikacji, składający się z trzech części:

- zdobywanie kwalifikacji i doskonalenie zawodowe w modułach / blokach
- doświadczenie zawodowe i zdobyte w placówkach oświatowych
- wykształcenie szkolne

Paszport Kwalifikacji Zawodowych pozwala na systematyczne zbieranie i dokumentowanie kwalifikacji zawodowych, zarówno tych uzyskiwanych w procesie sformalizowanego nauczania i szkolenia, jak i tych zdobywanych w praktyce. Służy on także stopniowemu osiągnięciu i dokumentowaniu wiedzy w ramach szkoleń opartych o metodologię MES, z uwzględnieniem standardów kwalifikacji zawodowych. Paszport Kwalifikacji, jako koncept firmy BBJ Consult AG, został zaadaptowany do warunków polskich.

Inny przykład interesującej praktyki znaleźliśmy w woj. małopolskim (Phare 2001). W odróżnieniu bowiem od większości projektów w tym przypadku nie podkreślano konieczności rekrutowania osób o wysokim poziomie motywacji, a dla tych, które miały kłopoty ze zdefiniowaniem swoich potrzeb zawodowych i szkoleniowych, wykazujących postawy „wyuczonyj bezradności” organizowano 50-godzinne „Warsztaty motywacyjne”, których celem było zapewnienie beneficjentom wsparcia umożliwiającego efektywne szkolenie i poszukiwanie pracy.

„Warsztaty motywacyjne” przeznaczone były dla osób długotrwale bezrobotnych, przy czym nie był wiążący okres rejestracji w urzędzie pracy, a faktyczny czas pozostawania bez pracy. Większość osób długotrwale bezrobotnych nie ma ciągłości rejestracji w urzędzie, ze względu na prace dorywcze czy wyrejestrowanie z powodu nie stawienia się w terminie. Przy kwalifikacji do udziału w „Warsztatach” czynnikiem decydującym była opinia doradcy o poziomie motywacji beneficjenta.

Stworzony specjalnie na potrzeby Projektu program 50-godzinnych zajęć został opracowany tak, aby efektem uczestnictwa w warsztatach była gotowość bezrobotnych do świadomego uczestnictwa w warsztatach oraz aktywnego poszukiwania pracy. W trakcie warsztatów beneficjenci otrzymali profesjonalne wsparcie w zakresie diagnozowania barier powodujących dotychczasowe niepowodzenia na rynku pracy.

Zakładamy, że absolwent warsztatów uzyskał zwiększenie motywacji do udziału w szkoleniu zawodowym oraz poszukiwaniu i podjęciu pracy, posiadał umiejętność sporządzania bilansu kompetencji, planowania rozwoju zawodowego i radzenia sobie w trudnych sytuacjach zawodowych, a także poznał zasady zdobywania i korzystania z informacji zawodowych oraz możliwości uzyskania pomocy z instytucji działających na rzecz rynku pracy. Program obejmował między innymi następujące zagadnienia:

- Poczucie własnej wartości – samoświadomość
- Podstawowe wiadomości o celach życiowych i ich określaniu czasowym

- Sporządzenie osobistego bilansu osiągnięć
- Sporządzanie planu dalszej kariery zawodowej, rozwoju i kształcenia
- Komunikacja werbalna i niewerbalna
- Sztuka radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych
- Metody radzenia sobie ze stresem
- Pomoc startowa instytucji rynku pracy

Mężczyźni zgłaszający chęć uczestnictwa w szkoleniach zawodowych w większości nie byli zainteresowani udziałem „Warsztatach motywacyjnych”. Zdecydowana większość uważała, że pozostają bez pracy z powodów zewnętrznych, niezależnych od nich i zajęcia motywacyjne nie są im potrzebne. Część z nich decyzję o uczestnictwie w warsztatach podjęła wyłącznie ze względu na wymóg formalny. Rozmowy z beneficjentami podczas poradnictwa końcowego wskazują jednak, że zajęcia te były bardzo potrzebne i stymulujące, co potwierdzają wyniki ankiet ewaluacyjnych.

Stosowany w tym projekcie moduł „Aktywne poszukiwanie pracy” rozpoczynał wszystkie szkolenia zawodowe i obejmował 30 (!) godzin zajęć, których celem było wyposażenie beneficjenta w umiejętność identyfikacji odpowiednich agencji zatrudnienia oraz umiejętność kontaktowania się z nimi, przekazanie wiedzy na temat tego, kto jeszcze może mu pomóc w znalezieniu zatrudnienia oraz wyposażenie go w umiejętność identyfikacji potencjalnych pracodawców. Uczestnik modułu, po jego zakończeniu, powinien umieć zredagować dokumenty aplikacyjne, a także dotrzeć do różnych ofert pracy (korzystając z dostępnych metod poszukiwania pracy, takich jak rozmowa osobista i telefoniczna z potencjalnym pracodawcą, wyszukiwanie ofert pracy poprzez Internet oraz składanie aplikacji w formie elektronicznej).

Program obejmował następujące, główne zagadnienia:

- Psychologiczne aspekty poszukiwania pracy
- Analiza własnych umiejętności i kwalifikacji w odniesieniu do wybranych stanowisk pracy
- Umiejętność przygotowania dokumentów aplikacyjnych w odpowiedzi na ofertę pracy
- Analiza wymogów stawianych przez pracodawców na podstawie ogłoszeń prasowych
- Tworzenie sieci kontaktów i wykorzystanie jej w procesie poszukiwania pracy
- Umiejętność poruszania się po rynku pracy (kontakty z agencjami doradztwa personalnego i pośrednictwa pracy, urzędami pracy, inkubatorami przedsiębiorczości, ośrodkami szkoleniowymi)
- Scenariusz rozmowy kwalifikacyjnej
- Planowanie ścieżki edukacyjnej/zawodowej

Decyzja o rozpoczynaniu szkoleń zawodowych modulem „Aktywne poszukiwanie pracy” podyktowana była chęcią wyposażenia beneficjentów w umiejętności aktywne poszukiwania pracy jak najwcześniej tak, aby czas uczestnictwa w szkoleniu zawodowym mogli połączyć z poszukiwaniem pracy. Wg Wykonawcy „działanie to przyniosło spodziewane rezultaty w postaci kilkunastu rezygnacji z udziału w szkoleniu z powodu podjęcia pracy”.

O ile zakres modułu wydaje się interesujący, o tyle nie rekomenduje się jego stosowania na początku szkolenia, biorąc zwłaszcza pod uwagę uzyskany efekt w postaci rezygnacji z trakcie szkolenia.

Wykonawca projektu w woj. zachodniopomorskim (2001) zwrócił uwagę na istotną rolę indywidualnego poradnictwa zawodowego w budowaniu motywacji beneficjenta do podjęcia szkolenia, a po jego zakończeniu – do poszukiwania zatrudnienia. Oceniono, że bardzo potrzebne okazały się rozmowy wyjaśniające sens i cel szkoleń oraz określające ogólne warunki uczestnictwa w projekcie. Klienci mieli obawy, że szkolenia będą płatne, poziom wiedzy będzie dla nich zbyt wysoki lub że będą występowały trudności z dojazdem na miejsce szkolenia (w niektórych przypadkach nie byli bowiem w stanie sami sobie zapewnić transportu). Jak stwierdził Wykonawca:

W trakcie indywidualnych spotkań z doradcą wiele osób, szczególnie z grupy długotrwale bezrobotnych, wyrażało obawy, czy zdołają podołać wymogom stawianym przez organizatorów – konieczności uczestnictwa we wszystkich zajęciach oraz zdawaniu egzaminów końcowych. Wątpliwości te wynikały z ich niekorzystnej kondycji psychicznej spowodowanej długotrwałą frustracją związaną z brakiem pracy wraz ze wszystkimi konsekwencjami tej sytuacji. Dlatego też duży nacisk podczas indywidualnych sesji doradczych kładziono na budowanie pozytywnej samooceny uczestników oraz wzmacnianie decyzji o podjęciu szkolenia, połączone z rzetelną i wyczerpującą informacją dotyczącą wszystkich aspektów uczestnictwa w projekcie.

Obok kwestii wzmocnienia psychicznego i motywacji, doradca wspólnie z klientem dokonywał szczegółowej analizy obecnej sytuacji zawodowej beneficjenta oraz stosowanych dotychczas form i sposobów poszukiwania pracy. Określano także główne kierunki zainteresowań i predyspozycji zawodowych klienta, a następnie porównywano je z wykształceniem, zdobytymi kwalifikacjami i możliwością zatrudnienia na lokalnym rynku pracy. Niejednokrotnie już na etapie sesji przedszkoleniowych wzmacniano motywację do aktywnego poszukiwania pracy.

W województwie dolnośląskim (2001) doradcy zawodowi otrzymali do dyspozycji w ramach indywidualnego poradnictwa przed szkoleniem bogaty pakiet technik sprawdzających zarówno predyspozycje zawodowe jak i interpersonalne z punktu widzenia proponowanych wariantów zmiany zawodu, a także ważnych aspektów związanych z oceną sytuacji zawodowej i ogólnego stosunku do pracy; były to między innymi:

- kwestionariusz „Moja kariera” wg Edgara H. Scheina z 1990 r., którego celem jest zachęcenie do refleksji na temat obszarów własnej kompetencji, motywacji do pracy i systemu wartości, uświadomienie ścisłego związku między wyznawanym systemem wartości i potrzebami a obranym rodzajem kariery (wg Scheina istnieje osiem grup wartości tzw. kotwice kariery) oraz zbadanie i opisanie dominujących kotwic kariery klienta,
- ćwiczenie „Gra towarzyska” na podstawie „Zestawu do samobadania” wg Hollanda, które ma na celu określenie typu osobowości (dominującego i dwóch dopełniających z spośród sześciu) badanego, dopasowanie typu osobowości do określonego środowiska pracy oraz określenie zawodów najbardziej zbieżnych z typem osobowości beneficjenta,
- ćwiczenie „Ocena umiejętności” wg Klimowa, którego celem jest ocena umiejętności badanego i ich wpływ na wybór optymalnego środowiska pracy:
 - człowiek-człowiek,
 - człowiek-dane,
 - człowiek-technika,
 - człowiek-przyroda,
 - człowiek-obraz artystyczny
- ćwiczenie „Bajka o czterech królewiczach”, które umożliwia rozpoznanie typu temperamentu badanego, pozwala na zdobycie umiejętności rozpoznawania i nazywania typów temperamentu oraz dopasowania typów temperamentu do określonych rodzajów pracy.

Na tym etapie dokonywany był podział kandydatów na podprojekt szkolenia zawodowego i szkolenia biznesowego.

Po zakończeniu szkolenia zawodowego każdy z beneficjentów miał obowiązek wziąć udział w 8-godzinnym grupowym poradnictwie zawodowym oraz miał możliwość (na zasadach dobrowolności) skorzystania z poradnictwa indywidualnego. Celem zajęć grupowych było zapoznanie uczestników z technikami poszukiwania pracy oraz z zasadami auto-promocji. Zakres i plan poradnictwa indywidualnego był ustalany z każdym uczestnikiem indywidualnie.

Najważniejszym zadaniem w krajowym projekcie „Pomoc dla młodzieży poszukującej pracy” (Phare 2001) @lternatywa było opracowanie i przetestowanie Metodologii tworzenia i realizacji Indywidualnych Planów Działania. Autorzy metodologii wykorzystali doświadczenia wybranych

krajów europejskich w tym zakresie, a także doświadczenia krajowe uzyskane w trakcie realizacji Programu „Absolwent” i Programu Aktywizacji Zawodowej Absolwentów „Pierwsza Praca”. Funkcjonująca metodologia została rozbudowana o instrumenty wspierające doradcę i beneficjenta w procesie realizacji procesu IPD. Opracowana metodologia bazuje na koncepcji doradztwa jako procesu, mającego na celu rozwiązywanie problemu klienta poprzez identyfikację jego trudności zawodowych, określenie celu, opracowanie i wdrożenie planu działania, a także ocenę rezultatów, czyli weryfikację stopnia osiągnięcia celu.

Procedura pracy z klientem w ramach IPD przebiegać winna w następujących etapach:

- I - praca z doradcą zawodowym jako kilkufazowy proces doradczy, zakończony zawarciem porozumienia w formie IPD,
- II - warsztat poszukiwania pracy,
- III - współpraca z pośrednikiem pracy i poszukiwanie pracy,
- IV - bilans uczestnictwa w Projekcie - ponowna praca z doradcą zawodowym, zaś w przypadku niepowodzenia w znalezieniu zatrudnienia dodatkowo:
- V - powrót do pośrednika i ewentualne skierowanie klienta do różnych form zatrudnienia przewidzianych przepisami,
- VI - ponowne skierowanie do doradcy zawodowego.

W trakcie realizacji projektu metodologia poddawana była ocenie przez doradców świadczących usługi beneficjentom projektu. Przytaczamy komentarz zawarty w raporcie końcowym:

Generalnie doradcy zawodowi pozytywnie ocenili "Metodologię tworzenia Indywidualnych Planów Działania". Niewielka grupa badanych doradców zwróciła uwagę, że dobrane ćwiczenia nie uwzględniły specyfiki grupy beneficjentów. Indywidualny Plan Działania realizowany w ramach usług poradnictwa kariery sprawdził się jako proces i może być wdrożony w innych urzędach pracy. Jako wnioski z przeprowadzonego badania przyjąć należy:

- Każda pozycja „Metodologii” została oceniona przez doradców pod względem zadowolenia i ważności. Generalnie można stwierdzić, że ocena doradców wypadła pozytywnie w odniesieniu do zadowolenia i ważności. Wszystkie zaprojektowane w „Metodologii...” sesje indywidualne i grupowe, techniki doradcy i ćwiczenia „Osobistego Planera Kariery” oceniono pozytywnie.
- Doradcy zawodowi pozytywnie ocenili ważność wszystkich sesji, przydatność technik stosowanych przez doradców oraz ćwiczeń dla beneficjentów tworzących „Osobisty Planer Kariery”. Szczególnie wysoko ocenili poziom wsparcia, jakiego udzielili osobom bezrobotnym w procesie tworzenia IPD. Podkreślili, że w ramach Projektu mieli możliwość

wieloetapowego oddziaływania na klienta, a poprzez wprowadzenie nowego narzędzia w formie „Osobistego Planera Kariery” uzyskiwali informację dotyczącą jego samodzielnej pracy. Doradcy uznali „Metodologię” jako spójną, z przejrzystymi sesjami i zbieżną z zakładanymi rezultatami Projektu. Stwierdzili także, że stwarza ona możliwości prowadzenia poradnictwa mającego charakter procesu, a nie jednorazowego i przez to mało skutecznego, spotkania doradcy z klientem. Zmiany wprowadzone w „Metodologii” wynikały więc z empirycznej ich weryfikacji na populacji ponad 7 tysięcy osób.

- Ocena dokonana przez doradców zawodowych z powiatowych urzędów pracy biorących udział w realizacji projektu @lternatywa, jak również obserwacje i spostrzeżenia ze strony zespołu projektowego pozwoliły na dokonaniu modyfikacji metodologii tworzenia Indywidualnych Planów Działania eliminując zidentyfikowane „wąskie gardła” lub też dostarczając poszerzonego opisu i zakresu możliwych do zastosowania opcji. Co ważne, zmiany w "Metodologii tworzenia Indywidualnych Planów Działania", zostały przeprowadzone w taki sposób, aby istniała możliwość jej wykorzystania w odniesieniu do różnych grup beneficjentów.
- Zmiany "Metodologii tworzenia Indywidualnych Planów Działania" wyniknęły z oceny dokonanej przez doradców zawodowych uczestniczących w projekcie. Udoskonalona została część "Metodologii..." dotycząca procesu doradczego realizowanego w ramach sesji indywidualnych i grupowych. Wprowadzono nowe treści do poszczególnych sesji, rozszerzono informacje ważne dla doradców zawodowych realizujących sesje drugiej fazy tj. wdrożenie Indywidualnego Planu Działania: "Bilans uczestnictwa w projekcie" i "Analiza sytuacji klienta w przypadku niepowodzenia". Zmieniono także układ graficzny dołączając do każdej sesji, w formie załączników, techniki doradcze i ćwiczenia dla klienta zawarte w "Osobistym Planerze Kariery".

Metodologia IPD dostępna jest na stronach internetowych PARP. Po dokonaniu drobnych korekt, dostosowujących ją do pracy nie tylko z osobami młodymi, została włączona do modułowego programu szkolenia doradców zawodowych, opracowywanego w ramach projektu „Publiczne służby zatrudnienia – doskonalenie kwalifikacji PSZ w celu wdrażania europejskiej strategii zatrudnienia oraz uczestnictwa w systemie Eures” (Phare 2002).

Doświadczenia projektu pokazały, że dla znacznej części beneficjentów projektu proces doradczy był wystarczający do pełnej aktywizacji, włączając podjęcia pracy, a przynajmniej podjęcie szkolenia. W ramach projektu miały miejsce sytuacje, gdy beneficjent uzyskiwał możliwość ukończenia dwóch kursów, jeśli zwiększało to szanse na uzyskanie zatrudnienia i spełniało w ten sposób oczekiwania beneficjentów.

Z wielu informacji napływających zarówno od realizatorów kolejnych projektów w ramach Phare, jak też w ramach EFS wiadomo, że tworzenie Indywidualnych Planów Działania stało się powszechnym narzędziem stosowanym w doradztwie zawodowym. Daje się jednak zauważyć, że mimo upowszechnienia przez PARP metodologii opracowanej w projekcie @lternatywa, IPD jest różnie rozumiane, najczęściej niestety niezgodnie z intencjami twórców tej koncepcji i autorów metodologii. IPD sprowadzane jest do formy, czyli do dokumentu opracowywanego w toku sesji doradczych (niekiedy, jak pokazano wcześniej, są to krótkie sesje grupowe) i podpisywanego przez doradcę i beneficjenta, podczas gdy przez IPD należy rozumieć kilkuetapowy proces doradczy (na który składać się muszą sesje indywidualne, a mogą też grupowe) prowadzący przez identyfikację problemów i możliwości ich rozwiązania do opracowania planu działania (czyli wspomnianego dokumentu) i dalej – przez realizację planu i ocenę postępów do sukcesu (znalezienie pracy) lub – jeśli to konieczne – modyfikację planu itd. Jeśli więc plan zakłada konieczność zdobycia kwalifikacji, to etap szkolenia i następujący po nim etap pośrednictwa pracy nadal należy do IPD. Za „złą praktykę” należy więc uznać opracowywanie IPD po ukończeniu szkolenia podczas parogodzinnych sesji grupowych, kończących udział beneficjentów w projekcie.

Warto, jak sądzę, wskazać inne jeszcze zidentyfikowane przykłady „złej praktyki”. Mają one wymiar mniej istotny niż ten dotyczący IPD. Przede wszystkim zwraca uwagę często występująca w projektach dużej skali, ale nie tylko, praktyka długiego oczekiwania na szkolenie lub inne formy aktywizacji po przejściu przez działania rekrutacyjno-doradcze. W omawianym projekcie beneficjenci oczekiwali około miesiąca, a niekiedy nawet do 3 miesięcy na skierowanie. Powoduje to nie tylko w gruncie rzeczy techniczne z punktu widzenia Wykonawcy problemy z rezygnacją beneficjentów z udziału. Poważniejszym problemem jest wycofywanie się beneficjentów z aktywizacji i ich rezygnacja z przyszłych innych ofert z powodu poczucia bezsensu, pogłębienie zniechęcenia do podejmowania kolejnych prób i tym większe zagrożenie marginalizacją. Jeśli nawet sytuacja tak długiego oczekiwania była/ jest konieczna z technicznego, organizacyjnego punktu widzenia, to niezbędne jest stosowanie w okresie oczekiwania wszelkich form podtrzymujących gotowość beneficjenta do aktywności (spotkania moderowane w grupach samopomocowych, zajęcia typu klub pracy czy warsztaty psychoedukacyjne itp.). Wadą było także nadmierne nagłaśnianie oferty projektu, nie precyzyjnie ukierunkowane i rozbudzanie tą drogą nadziei zbyt wielu osób, w tym i tak nie uprawnionych do udziału w projekcie.

Natrafiono w jednym z projektów na zasadę sporządzania z rozmów doradczych „protokołów usług doradczych” – nazwa wydaje się nie trafiona biorąc pod uwagę specyficzną konotację miana „protokół” – protokół z przesłuchania lub z narady, a więc formalizm i biurokracja, a nie porada, wsparcie, usługa. W niektórych projektach stosowano (lub zamierzano stosować) bardzo skomplikowane procedury wyłaniania beneficjentów, proponując m.in. powoływanie Komisji

Selekcyjnych. Podobnie jak w sytuacji „protokołu”, z takiego nazewnictwa emanuje formalizm, trudność dostępu, czyli coś „nie dla mnie”. Warto zwracać uwagę na tworzenie również w stosowanym nazewnictwie klimatu przyjaznego dla beneficjenta.

6. SZKOLENIA ZAWODOWE

Specyfikacje wymagań w ramach Phare 2000 nakazywały stosowanie programów szkolenia zawodowego opartych na metodologii MES (modułów umiejętności zawodowych), rekomendowanej przez Międzynarodową Organizację Pracy, a w Polsce dodatkowo przez resort pracy. Metodologia ta upowszechniona została w ramach projektu współfinansowanego z pożyczki Banku Światowego „Rozwój publicznych służb zatrudnienia i usług zatrudnieniowych” w latach 1996-2000. Powstała wówczas metodyka budowy programów opartych o MES, stworzono szereg programów szkolenia zgodnie z tą metodyką oraz przeszkolono instruktorów nauki zawodu w realizacji tych programów. Zalecenie stosowania MES w ramach projektów należy ocenić jako podejście słuszne z zastrzeżeniem jednak, że nie powinno ono być wymagane bezwzględnie, a jedynie jako zalecane. Do takiego komentarza skłania fakt stosunkowo małej powszechności wiedzy o MES i niewielkiej grupie autorów programów znających tę metodę tworzenia programów oraz instruktorów umiejących ją stosować. Dodatkowo krótki czas realizacji projektów nie dawał szans na stworzenie i wdrożenie nowych programów szkolenia, a istniejące obejmują stosunkowo niewielką grupę zawodów. Kolejny argument to potrzeba przeznaczenia większej ilości czasu niż było to możliwe i innego niż wymagane podejścia na diagnozę dotychczasowych umiejętności zawodowych w celu dobrania koniecznych modułów, a także dłuższy niż przy stosowaniu tzw. tradycyjnych programów czas potrzebny na realizację szkolenia. I wreszcie w programach opartych na MES dominuje indywidualizacja szkolenia, rzadko staje się w praktyce możliwe tworzenie jednorodnych grup szkoleniowych.

Wszyscy Wykonawcy twierdzili w swoich raportach, że stosują podejście MES, jednak nawet pobieżna analiza wskazuje, że nie jest to prawda. Fakt wyróżniania w programie szkolenia jednostki pod nazwą „moduł” nie wystarcza do zakwalifikowania programu do kategorii „modułowego”.

W kolejnych edycjach MES nie był już wymagany, jednak nadal część Wykonawców twierdziła, że takie programy stosuje. Nie jest to oczywiście wykluczone w pewnej skali. Dlatego też za prawdziwe i wartościowe (w kategorii wartości dodanej) należy przyjąć następujące twierdzenia:

- Poziom i tematyka kursów zostały zaplanowane tak, aby uwzględnić różne kwalifikacje i oczekiwania bardzo zróżnicowanej grupy uczestników. W tym celu zastosowana będzie metoda modularyzacji. Polega ona na optymalnym doborze modułów szkoleniowych dla konkretnych uczestników szkolenia. Moduły dobierane będą w oparciu o wcześniej przeprowadzoną (w trakcie doradztwa przeszkoleniowego) analizę predyspozycji kandydata. W ten sposób określone zostaną wszystkie moduły proponowanego szkolenia dla konkretnej grupy szkoleniowej (szkolenie będzie jednorodne dla wszystkich uczestników tej grupy).

- W okresie realizacji projektu (podkarpackie 2002) opracowano 29 nowych dokumentacji programowych dla 50 szkoleń zawodowych. Przy opracowaniu programów szkoleń uwzględniono również europejski kontekst pracy i zawodów, standardy europejskie (kwalifikacyjne, sanitarne itp.) potraktowano jako priorytet (spawacze, operatorzy CNC, operatorzy maszyn ciężkich, rzeźnik – wędliniarz pakowacz). Zasadnym staje się utworzenie bazy tych dokumentacji, chociażby z projektów Phare, które w naszej ocenie może liczyć już około 100 skutecznie wdrożonych i ewaluowanych dokumentacji programowych¹.
- Dolnośląski ZDZ dysponuje bankiem programów do kształcenia zawodowego, które są przygotowywane przez specjalnie do tego celu powoływane branżowe komisje programowe. W ramach projektu zdecydowano o korzystaniu z tych zasobów, a jedynie w miarę konieczności dostosowywać je do zaistniałych warunków.
- Charakter oferowanych kursów (dokładny wykaz modułów, z których budowano kursy) uwzględniał istniejące miejsca pracy i określone obszary, w których w najbliższej przyszłości można oczekiwać stworzenia nowych miejsc pracy, zgodnie z analizą rynku pracy.

W projekcie realizowanym w województwie warmińsko-mazurskim w ramach Phare 2000 „Centra Informacji Turystycznej” uczestnicy przejść mieli szkolenie z zakresu IT. Słuszną decyzją Wykonawcy było zdobycie informacji o poziomie wiedzy z tego zakresu potencjalnych uczestników szkoleń, po to, by dopasować zakres materiałów szkoleniowych do możliwości uczestników. Przyjęcie założenia, że uczestnicy szkolenia będą posiadali podstawową wiedzę w zakresie IT było bardzo słuszne, gdyż uniknięto nieatrakcyjnych zajęć z podstaw stosowania techniki komputerowej, a wymusiło na uczestnikach zaangażowanie w realizację ćwiczeń warsztatowych i ewentualnie rozszerzanie swojej wiedzy i dane przekazywane przez prowadzącego. Włączenie do zajęć zagadnienia wykorzystania internetu i poczty elektronicznej uatrakcyjniło szkolenia i przekonało uczestników do stosowania tego medium w codziennej pracy.

Wykonawcy rekomendowali – słusznie – by w przyszłych tego typu projektach stosować dokładniejszą weryfikację wiedzy (testy początkowe i końcowe), co pozwoli ocenić poziom początkowy poszczególnych uczestników szkoleń, podnieść jakość nauczania a w efekcie zwiększyć wartość certyfikatu otrzymywanego przez uczestników po ukończeniu kursu.

Za wartościowe należy uznać przyjmowane przez wielu Wykonawców takie podejście do programowania części merytorycznej szkolenia zawodowego, by możliwe stało się spełnienie zasady szerokoprofilowości i funkcjonalności przyszłych kwalifikacji zawodowych słuchaczy, w celu zwiększenia i wzmocnienia ich mobilności zawodowej. Łączono w strukturze programowej zadania

¹ Taka baza, stworzona przez MGIP w ramach projektu Phare 2002 CVT, istnieje – zainteresowanych odsyłam na www.standardyiskolenia.praca.gov.pl

zawodowych nawet z kilku zawodów klasyfikacji gospodarczej, uwzględniają specyfikę lokalnego rynku pracy, zwłaszcza małych firm, wymagających od pracowników zdolności do wykonywania wielu zadań (np. gospodarka magazynowa z umiejętnością obsługi wózków widłowych, obsługa kas fiskalnych i komputerowy program obsługi hurtowni, drwal – operator pilarki, nowoczesne technologie budowlane).

Przyjęta w programowaniu szkoleń struktura uwzględniająca nie tylko typowe dla kształcenia zawodowego składniki merytoryczne, lecz również formy aktywizacji słuchaczy, budowania własnego planu rozwoju, poszukiwania informacji zawodowej, uwzględniała specyficzną sytuację społeczną beneficjentów. Takie podejście do programowania szkoleń było czynnikiem stymulującym aktywne postawy osób bezrobotnych po ukończonych kursach. Wypracowany model strukturalny programów szkoleń uzyskał wysokie oceny w opinii uczestników szkoleń, sprawdził się w zastosowaniu praktycznym, co stanowi o jego skuteczności i zastosowaniu tego modelu w kolejnych projektach.

Za zdecydowanie niedobłą praktykę należy uznać sztywne określanie liczby dni szkoleniowych (na ogół 21) na każdego uczestnika, bez względu na poziom jego dotychczasowej wiedzy i umiejętności oraz zdolności. Inną wadą projektów to jednolity limit godzin, nie uwzględniający wymagań wielu zawodów, ograniczający możliwość przeznaczenia odpowiedniej ilości czasu na praktyczne opanowanie umiejętności.

Również definiowanie w specyfikacji wymagań sztywnej wymaganej liczby godzin szkoleniowych – 8 godzin dydaktycznych - utrudniała możliwość uczestnictwa w szkoleniu beneficjentom korzystającym z komunikacji publicznej. Równocześnie, trenerzy sygnalizowali spadek percepcji treści szkoleniowych w końcowej fazie dnia szkoleniowego. Problem ten sygnalizowany był głównie w trakcie realizacji szkoleń gdzie znaczną większość grupy stanowiły osoby długotrwale pozostające bez pracy z niskim wykształceniem. Wykonawcy rekomendują, by w uzasadnionych przypadkach ze względów dydaktycznych i możliwości percepcyjnych słuchaczy skracać bloki nauczania do maksymalnie 6 godzin zajęć.

Z doświadczeń Wykonawców wynika także postulat, by grupy szkoleniowe nie przekraczały 20 osób, a w niektórych kursach specjalistycznych, ze względu na przepisy bhp – nawet 16.

Uznając wysoką skuteczność szkoleń zawodowych organizowanych w zakładach pracy (zajęcia praktyczne) Wykonawcy rekomendowali większe niż możliwe w ramach projektów dostosowanie organizacji zajęć (wymogi metodyczno-dydaktyczne – liczba godzin dziennie, godziny szkolenia, harmonogram przerw, czas trwania jednostki dydaktycznej, czas trwania szkolenia itp.) do potrzeb i możliwości przyszłego pracodawcy, tak aby nie dezorganizować pracy w zakładzie.

Ze społecznie uzasadnionych względów bezrobotni nie wnoszą opłat za udział w kursach. Nie zawsze sprzyjało to głębszemu namysłowi przy wyborze kursu i nie stwarzało presji na „wyciągnięcie” z niego maksimum korzyści zawodowych. Zdarzały się przypadki nie stawienia się na kurs lub

porzucania szkoleń z różnych przyczyn, zarówno uzasadnionych, jak i nieuzasadnionych, gdyż z tego tytułu nie było żadnych konsekwencji.

Staż w wymiarze 100 godzin był okresem zbyt krótkim w wielu miejscach dla zweryfikowania umiejętności w konkretnym stanowisku pracy. Pracodawcy uważali, że najkrótszy okres stażu powinien wynosić miesiąc.

Podsumowując część poświęconą szkoleniom posłużymy się interesującym podejściem w projekcie „Integracja i reintegracja zawodowa kobiet”. W wyniku analizy rynku pracy, biorąc pod uwagę średni czas trwania kursu wynikający z zakresu zadań (20 dni), Wykonawca zaproponował realizację szkoleń nastawionych na osiągnięcie specyficznych umiejętności, na które po pierwsze jest zapotrzebowanie na rynku pracy, a po drugie które są łatwo przyswajane. Były to szkolenia nastawione bardziej na osiągnięcie umiejętności niż kwalifikacji (zawodowych), często – szkolenia doskonalące w posiadanym zawodzie, czy dodające kolejnych umiejętności wymaganych standardami kwalifikacji zawodowych. Przykładem specjalnie skrajnym może tu być zawód sprzedawcy: na rynku pracy, w rejestrach urzędów pracy wiele jest bezrobotnych sprzedawców, jednocześnie jednak wiele jest wolnych miejsc pracy w tym zawodzie. Istnienie dużej liczby nieobsadzonych miejsc pracy handlu jest w jakiejś mierze efektem niskich płac, ciężkich warunków, znanych przypadków naruszania praw pracowniczych. W niemal równym stopniu jest też jednak warunkowane tym, że osoby uważające się za sprzedawców nie dysponują umiejętnościami wymaganymi dziś w nowoczesnym handlu, np. podstawowe zasady dekoracji, ekspozycji, umiejętności rozmowy z klientem itp. Popularny wśród bezrobotnych zawód sekretarki-asystentki również wymaga dziś wielu umiejętności, których można nauczyć w ramach dwutygodniowego kursu, a które obce są wielu osobom nazywającym siebie „sekretarkami” – podstawy planowania pracy biura, kadry, elementy księgowości, umiejętności komunikacyjne itd.

7. DORADZTWO I SZKOLENIA BIZNESOWE

W projektach Phare 2000 przygotowanie do działalności gospodarczej było jedną z dwóch opcji w ramach szkoleń i doradztwa dla bezrobotnych i zagrożonych utratą pracy, natomiast w edycjach 2001 i 2001 stanowiło odrębne komponenty (tzw. podprojekt 2). Zadaniem wykonawców było rekrutowanie odpowiednio wyspecyfikowanej grupy beneficjentów, a następnie przeprowadzenie ich przez proces doradztwa indywidualnego (o charakterze po części rekrutacyjnym, po części weryfikującym predyspozycje), szkolenia i doradztwa po szkoleniu. Ze względu na znaczące podobieństwa wymagań trudno mówić tu o specyfice podejścia do zadania jako całości, warto natomiast pokazać zróżnicowane warianty programów szkolenia i zakresu doradztwa. Założyć bowiem należy, że wielu przyszłych projektodawców np. w ramach EFS będzie poszukiwało optymalnego podejścia do konstruowania tego typu programu, tak więc przykłady interesujących praktyk mogą być dla nich przydatne. W końcowej części rozdziału pokazane zostaną najważniejsze rekomendacje wykonawców w stosunku do tej usługi, które przydatne mogą być autorom przyszłych wielkich projektów, ale także (a może nawet bardziej) – autorom i wykonawcom drobnych projektów, pozwolą bowiem na unikanie pewnych błędów, które miały miejsce w konstrukcji tej usługi².

Zakres programowy szkoleń dzielony był na dwa główne etapy – szkolenie podstawowe i szkolenie specjalistyczne.

W Małopolsce (2001) Moduł 1, „ABC Przedsiębiorczości”, obejmował:

- ogólne zagadnienia z dziedziny ekonomii, marketingu oraz prawa handlowego,
- możliwości pozyskania środków finansowych z różnych źródeł pomocowych,
- pomoc w przygotowaniu aplikacji do konkretnych instytucji, które mogą wspomóc beneficjentów w założeniu własnej działalności gospodarczej,
- wskazanie instytucji otoczenia biznesu oraz instytucji wsparcia MŚP, z którymi przedsiębiorca spotka się w trakcie prowadzenia działalności,
- uwarunkowania psychologiczne, które pozwalają na skuteczne prowadzenie własnej firmy.

Wg Wykonawcy

Ta część okazała się niezwykle przydatna dla beneficjentów, którzy mogli zapoznać się z technikami prowadzenia rozmowy handlowej, psychologią sprzedaży, zasadami skutecznej reklamy, a także nabyć umiejętności w zakresie kontaktów między przedsiębiorcą a potencjalnym klientem (symulacja sytuacji rynkowych). Poprzez te działania beneficjenci nabyli praktyczne umiejętności podejmowania

² Ze względu na specyfikę rozdziału, zawierającego programy szkolenia stosowane przez różnych wykonawców, odstąpiono od sygnalizowania cytowań na rzecz wyraźnego ich zapowiadania w tekście.

szybkich i trafnych decyzji, które wpłyną na podniesienie konkurencyjności firmy, a tym samym dadzą perspektywę na następne lata działalności przedsiębiorstwa.

Moduł 2, specjalistyczny (40 godzin), realizowany był w oparciu o ćwiczenia związane z planowaniem własnego przedsiębiorstwa i obejmował między innymi:

- konstruowanie indywidualnych analiz rynku,
- wyszukiwanie nisz rynkowych, rozpatrywanie ich pod kątem szans i zagrożeń dla planowanej działalności,
- tworzenie biznes planów,
- zagadnienia negocjacji biznesowych, umiejętności sprzedażowych, organizacji punktów usługowo – handlowych oraz strategii marketingowych,
- ćwiczenie zachowań w sytuacjach występowania zagrożeń rynkowych jak i umiejętności wyławiania i wykorzystywania okazji.

Moduł ten prowadzony był z uwzględnieniem specyfiki branż, w jakich działać miały firmy założone przez beneficjentów. Badanie beneficjentów wykazało, że prawie 90% osób pragnie uczestniczyć w szkoleniu z zakresu handlu, usług lub obu tych tematów równocześnie. To spowodowało, że przygotowano szkolenie dotyczące branży usługowo-handlowej.

Prowadzone po zakończeniu szkoleń doradztwo indywidualne obejmowało między innymi następujące zagadnienia:

- planowanie aktywności – asertywność, autoprezentacja, bilans mocnych i słabych stron;
- planowanie i prowadzenie działalności firmy – analiza rynku;
- elementy prawne związane z prowadzeniem działalności gospodarczej;
- wsparcie dla przedsiębiorczości.

Jak wynika z ocen Wykonawcy, szczególnie istotnym rezultatem prowadzonych w projekcie działań jest wzmocnienie postaw przedsiębiorczych beneficjentów, co może skutkować również późniejszym podjęciem decyzji o założeniu własnej działalności gospodarczej.

Wykonawca zwrócił przy tym uwagę na to, że główną przeszkodą w podejmowaniu własnej działalności nie są obawy psychologiczne, ale przede wszystkim mała dostępność tanich źródeł finansowania (niedogodne warunki udzielania pożyczek, wymagane zabezpieczenia, zbyt wysokie koszty pozyskania dotacji z dostępnych funduszy w stosunku do kwoty wsparcia dla starterów w biznesie itp.). Dla złagodzenia tego problemu Wykonawca próbował tworzyć elementy systemu informacyjnego dotyczącego możliwości uzyskania wsparcia finansowego, organizując spotkania

beneficjentów z przedstawicielami regionalnych instytucji wspierania przedsiębiorczości, w tym z PUP (który zaoferował beneficjentom szkoleń dotacje na założenie firmy).

W województwie zachodniopomorskim (2001) okazało się, że beneficjenci bardziej zainteresowani byli uczestnictwem w sesjach doradczych (po szkoleniu) prowadzonych w małych, jednorodnych z punktu widzenia przyszłej działalności, grupach, niż w sesjach indywidualnych.

Beneficjenci najbardziej byli zainteresowani udziałem w sesjach doradczych z zakresu:

- biznes planu: formuła biznes planu, jak go napisać?, analiza SWOT, analiza ekonomiczna - rachunek zysków i strat, cash flow,
- podatków i ubezpieczeń społecznych (ZUS): wybór właściwej formy opodatkowania dla planowanej działalności gospodarczej, wypełnianie dokumentacji podatkowej i ZUS, procedury ZUS – zgłoszenia, deklaracje, terminarze, Urząd Skarbowy - zgłoszenia, deklaracje, terminarz,
- marketingu firmy: analiza rynku, analiza klienta, identyfikacja klienta, wybór formy reklamy, marketing MIX w praktyce,
- prawa: forma prawna działalności (wady, zalety), umowy najmu lokalu, umowy z kontrahentami.

W województwie opolskim (2001) w pierwszym etapie (indywidualnego poradnictwa wstępnego) analizowano wstępne pomysły beneficjentów wg modelu Boston Consultation Grup (w dostępnych materiałach brak było danych wystarczających do zaprezentowania tego modelu).

Realizacja usług przebiegała w wariancie mieszanym – szkolenia sukcesywnie przeplatano usługami doradczymi, prowadząc beneficjenta od zamysłu do pełnego biznes planu.

Szkolenie wstępne – 3 godz.

- Wprowadzenie do programu, wymagania wobec uczestników, plan zajęć
- Podstawowe informacje na temat samozatrudnienia
- Formularz: pomysł na prowadzenie działalności gospodarczej
- Test sprawdzający osobiste predyspozycje do prowadzenia działalności gospodarczej
- Czas na pytania

Cele szkolenia:

Uczestnicy powinni wiedzieć, jakie są najważniejsze czynniki decydujące o odniesieniu sukcesu w prowadzeniu działalności gospodarczej (sytuacja danej osoby, sytuacja na rynku, ryzyko finansowe).

Uczestnicy muszą przedstawić swoje koncepcje biznesowe, czyli pomysły na prowadzenie działalności gospodarczej.

Konsultacje indywidualne i wyjaśnienia

- Konsultacje indywidualne
- Sprawdzenie koncepcji biznesowej
- Ocena koncepcji biznesowej
- Decyzja: koncepcja biznesowa nadaje się do realizacji – uczestnictwo w szkoleniu zaawansowanym cz. I
- Koncepcja biznesowa nie nadaje się do realizacji – wyjaśnienie przyczyn

Szkolenie zaawansowane część 1 – 31 godz.

- Koncepcja biznesowa – zawartość biznes planu
- Marketing
 - Analizy rynku
 - Analiza klienta
 - Korzyści dla klienta
- Przychody i koszty – kontrolowanie
- Finansowanie

Cele szkolenia:

Uczestnicy powinni wiedzieć, z jakich głównych elementów składa się plan biznesowy, i na tej podstawie opracować plan biznesowy dla swojego planowanego przedsięwzięcia.

Druga tura konsultacji indywidualnych:

- Konsultacje indywidualne
- Sprawdzenie koncepcji biznesowej
- Ocena koncepcji biznesowej
- Decyzja: koncepcja biznesowa nadaje się do realizacji – uczestnictwo w szkoleniu zaawansowanym cz. 2

albo: koncepcja biznesowa nie nadaje się do realizacji – wyjaśnienie przyczyn.

Szkolenie zaawansowane część 2 – 84 h

- Plan biznesowy – całość

- Marketing i Public Relations
 - Mieszanka marketingowa
 - Analiza SWOT
 - Promocja
- Podatki
- Księgowość
- Porady prawne
- Komunikacja i rozmowy handlowe
- Negocjacje z instytucjami finansowymi
- Rekrutacja pracowników

Cele szkolenia:

Uczestnicy zdobywają bardziej zaawansowaną wiedzę i finalizują swój plan biznesowy. Powstały w ten sposób plan biznesowy powinien stanowić ważny instrument zarządzania całością przedsięwzięcia, jak również dokument, który można przedstawić instytucjom udzielającym pomocy lub bankowi, aby uzyskać niezbędne środki finansowe

Trzecia tura konsultacji indywidualnych:

- Konsultacje indywidualne
- Ostateczne sprawdzenie planu biznesowego
- Konsultacje z ekspertami z różnych dziedzin: marketing, ubezpieczenia, prawo itd.

Podejście zastosowane w województwie wielkopolskim (2001):

Kurs krótki – 6 dni zajęć

Kurs krótki skierowany był do osób, które już mają pomysł na swoją własną firmę oraz które potrzebowały wsparcia i wiedzy technicznej, by rozpocząć działalność.

Zagadnienia:

1. Sporządzanie biznes planu (3 dni)
 - Wyszczególnienie (cel, misja, wizja)
 - Strategia marketingowa (produkt, rynek, zasoby)
 - Personel i organizacja

- Finanse (źródła finansowania dla rozpoczęcia działalności gospodarczej); planowanie, ubieganie się o zewnętrzne źródła finansowania, czynniki ryzyka)

- Źródła wsparcia (informacja, szkolenie, doradztwo itp.)

Praca indywidualna: ile pieniędzy będę potrzebować; jak zaplanuję moje bieżące działania, wydatki itd., końcowa wersja biznes planu

2. Administracja (2 dni)

- Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej

- Procedura rejestracji działalności gospodarczej (instytucje, dokumenty itd.)

- Elementy Prawa pracy

- Regulacje dotyczące różnych sektorów, specjalnych typów działalności gospodarczej, licencji

- Zarządzanie bieżące (ubezpieczenie społeczne, podatki, przepływy pieniężne, rachunkowość itd.)

Praca indywidualna: wypełnianie wszystkich dokumentów niezbędnych do rejestracji, comiesięczne kalkulacje

3. Jak przetrwać i rozwijać swoje przedsiębiorstwo? (1 dzień)

- Monitorowanie rynku

- Marketing i promocja

- Planowanie

- Zatrudnianie pracowników

- Źródła finansowania inwestycji (rządowe wsparcie dla sektora MSP itd.)

Kurs długi- poszerzony- 12 dni zajęć

Kurs skierowany był do osób, które nie miały jeszcze skonkretyzowanego pomysłu na działalność gospodarczą i wymagały większego wsparcia.

Zagadnienia:

1. Motywacja (3 dni)

- Warsztaty motywacji

- Trendy rynkowe – przyszłościowe sektory, branże, nisze rynkowe, innowacyjne sposoby prowadzenia działalności, kluczowe czynniki sukcesu itd.

- Warsztaty kreatywności – mój własny pomysł na biznes

Praca indywidualna uczestników szkolenia: propozycje z krótkim uzasadnieniem, dlaczego właśnie wybieram tę działalność

2. Rozwój pomysłu na przedsięwzięcie (2 dni)

- Co powinien zawierać biznes plan?
- Dyskusja na temat pomysłów uczestników, przygotowanych przez nich propozycji
- Strategia/wizja
- Marketing (rola i strategia)

Praca indywidualna i warsztaty: jak chcieliby dotrzeć do potencjalnych klientów; mini badania rynku

3. Sporządzanie biznes planu (2 dni)

- Wyszczególnienie (cel, misja, wizja)
- Strategia marketingowa (produkt, rynek, zasoby)
- Personel i organizacja
- Finanse (źródła finansowania dla rozpoczęcia działalności gospodarczej; budżet; planowanie, ubieganie się o zewnętrzne źródła finansowania, czynniki ryzyka)
- Źródła wsparcia (informacja, szkolenie, doradztwo itp.)

Praca indywidualna: ile pieniędzy będę potrzebować; jak zaplanuję moje bieżące działania, wydatki itd. Końcowa wersja biznes planu

4. Administracja (2 dni)

- Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej
- Procedura rejestracji działalności gospodarczej (instytucje, dokumenty itd.)
- Elementy prawa pracy
- Regulacje dotyczące różnych sektorów, specjalnych typów działalności gospodarczej, licencji
- Zarządzanie bieżące (ubezpieczenie społeczne, podatki, przepływy pieniężne, rachunkowość itd.)

Praca indywidualna: wypełnianie wszystkich dokumentów niezbędnych do rejestracji, comiesięczne kalkulacje

5. Jak przetrwać i rozwijać swoje przedsiębiorstwo? (3 dni)

- Monitorowanie rynku

- Marketing i promocja
- Planowanie
- Zatrudnianie pracowników
- Źródła finansowania inwestycji (rządowe wsparcie dla sektora MSP itd.)

Po szkoleniu beneficjent miał możliwość skorzystania z doradztwa indywidualnego. Z obserwacji Wykonawcy wynika, że część beneficjentów oczekiwała dłuższej "opieki" doradczej, a nawet przeprowadzenia ich przez całą procedurę rozpoczęcia działalności (opracowanie całej dokumentacji), napisanie wspólnie z doradcą wniosków o wsparcie finansowe (szczególnie o dotacje), jak również pomocy księgowo-finansowej w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej. Byli także tacy uczestnicy, którzy nie potrzebowali żadnego wsparcia doradczego.

W województwie podkarpackim (2001) proponowano następujący przebieg usługi szkoleniowej:

Szkolenie wstępne

1. Aspekt psychologiczny przedsiębiorczości

Celem tej części było określenie umiejętności i kwalifikacji, które każdy z uczestników dotychczas uzyskał oraz wzmocnienie motywacji uczestników, odbudowanie ich wiary w siebie i w swoje umiejętności, pozbycie się negatywnych odczuć dotyczących prowadzenia własnej działalności, stworzenie między więzi interpersonalnych wśród uczestników. Zajęcia miały na celu określenie przez samych uczestników ich szans na zmianę ich statusu: z bezrobotnego na własnego szefa, biorąc pod uwagę ich cechy osobowości, tendencję do korzystania z szans, długoterminowe planowanie oraz pomoc w znalezieniu pomysłu prowadzenia działalności, w odniesieniu do warunków na rynku i umiejętności uczestników.

Sesja 1: człowiek

- Posiadanie wysokiej samooceny
- Moje mocne i słabe strony
- Wizja życia
- Zalety i wady bycia przedsiębiorcą
- Czy posiadam cechy dobrego przedsiębiorcy?

Sesja nr 2: pomysł

- Produkcja czy usługi?

- A co z handlem?
- Sondaż rynku
- Cechy pomysłu na biznes
- Jak odnieść sukces?

2. Narodziny firmy

Na drugi etap składa się zapoznanie uczestników z prawnymi, finansowymi i fiskalnymi aspektami składającymi się na reguły zarządzania firmą, zwłaszcza w kontekście polskiej akcesji do UE.

Moduł ten zezwala każdemu uczestnikowi na zweryfikowanie swojego pomysłu na skuteczny biznes oraz na stworzenie i zwizualizowanie jego szans na odniesienie sukcesu. Zderzenie wyobrażeń uczestników na temat ich planowanego przedsięwzięcia z praktycznymi barierami rynku prowadzi do częściowej modyfikacji początkowych pomysłów i ich dostosowania do dostępnych możliwości.

Sesja nr 3: firma

- Rynek dla działalności – analiza wolnych obszarów rynku
- Strategia działalności
- Analiza rynku: klienci i konkurencja
- Plan sprzedaży
- Organizacja firmy
- Planowanie finansowe

Sesja 4: podatki

- Podatek od towarów i usług VAT, VAT w UE
- Podatek dochodowy
- Wybór formy opodatkowania
- Podatek ryczałtowy
- Książka przychodów i rozchodów
- Kalendarz podatnika
- ZUS

Sesja 5: prawo

- Przepisy prawne dotyczące prowadzenia własnej działalności gospodarczej

- Pierwszy krok - rejestracja firmy
- Inne formy własnej działalności
- Przyszłość Polski, która weszła w struktury Unii Europejskiej i tego konsekwencje dla rozwoju firmy

3. Planowanie przedsięwzięcia

Następnym etapem był test praktyczny na kreatywność i przedsiębiorczość uczestników oraz ich wiedzy i umiejętności wymaganych do podejmowania działań w gospodarce wolnorynkowej. Poświęcony był on opracowaniu biznes planu i wprowadzeniu pojęcia marketingu.

Sesja 6: marketing

- Definicja marketingu
- Pięć etapów procesu badania rynku
- Segmentacja rynku
- Bariery i możliwości
- Małe firmy a marketing

Sesja 7: finanse

- Wydatki inwestycyjne
- Obliczenie zysków i strat
- Analiza finansowa
- Bilans

Sesja 8: biznes plan

- Funkcje i zadania biznes planu
- Elementy biznes planu
- Stworzenie biznes planu i jego struktura
- Analiza SWOT

4. Unikanie kryzysu, wspieranie kontaktów

Na tym etapie każdy z uczestników wypracował już pomysł na przyszłą działalność gospodarczą i otrzymał początkową ocenę jego wykonalności. Uczestnicy zapoznali się też z procedurą rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej i działań, które mogą zostać podjęte w odniesieniu do nowo powstałych firm. Moduł nr 4 nakierowuje uczestników na sytuacje zewnętrzne, niezależne od

właściciela firmy, lecz mające wpływ na rentowność i sukces firmy. Dodatkowy nacisk kładziono na stworzenie więzi między uczestnikami szkoleń – przyszłymi przedsiębiorcami. Kontakty zawiązane między uczestnikami mogą prowadzić do powstania sieci firm i wzajemnie wspierających się ludzi np. Klubów przedsiębiorczości, wspólnej organizacji targów handlowych, stworzenia wspólnej oferty rynkowej, grup lobbingowych dla małej przedsiębiorczości.

Sesja nr 9: wspólny interes

- Jak przeżyć kryzys w firmie?
- Unikanie kryzysu: pracownicy, klienci
- Konflikty i sposoby ich rozwiązywania

5. Wiedza specjalistyczna

Zajęcia w ramach modułu poświęcone były wiedzy specjalistycznej w odniesieniu do poszczególnych sektorów gospodarki lub działań, podejmowanych w celu zwiększenia konkurencyjności w nowo założonych firmach. Uczestnictwo w oferowanych zajęciach było rezultatem potrzeb wyrażonych przez beneficjentów odnośnie planowanych działań.

W trakcie szkolenia wstępnego uczestnicy wypełniali ankiety, w których przedstawiali swoje preferencje odnośnie przedmiotu modułu zaawansowanego, który wybrali. Dane te stanowiły bazę do zaprojektowania harmonogramu i materiałów na zaawansowane szkolenie dla każdej z grup.

Przedmioty zaawansowanego szkolenia sugerowały uczestnikom wybór spośród:

- Usługi doradcze i szkoleniowe na podstawie istniejącego systemu subwencji na rozwój MŚP.
- Zarządzanie, marketing i promocja w agroturystyce
- Finansowanie rozwoju firm turystycznych ze środków unijnych
- Zarządzanie i marketing firm w sektorze budowlanym
- Polskie przedsiębiorstwa na rynku unijnym
- Negocjacje handlowe
- Oprogramowanie wspierające pracę w małych i średnich przedsiębiorstwach.
- Użycie Internetu w małej firmie.

Możliwym i pożądanym rezultatem szkolenia mogłaby być też decyzja o nie rozpoczynaniu działalności gospodarczej przez niektórych uczestników. Pomimo tego, że wykazali się oni niezbędnymi predyspozycjami w trakcie procesu rekrutacji, później, po uzyskaniu wiedzy, co do

złożoności prowadzenia własnej firmy, mogą świadomie zdecydować o obraniu odmiennej ścieżki swojej kariery zawodowej, ograniczając w ten sposób ryzyko zaangażowania swoich wysiłków i środków w niepewne przedsięwzięcie (ryzyko porażki lub bankructwa, nietrafione pożyczki).

Małopolskie podejście do realizacji usług w podprojekcie dotyczącym przedsiębiorczości (2002) przewidywało pięć etapów:

1. doradztwo kwalifikacyjne
2. szkolenie zasadnicze „ABC Biznesu”
3. doradztwo biznesowe
4. szkolenie specjalistyczne „Zarządzanie firmą”
5. doradztwo biznesowe końcowe

Dalszy opis przytaczamy za Wykonawcą, ze skrótami:

Ad. 1. Doradztwo kwalifikacyjne miało na celu uświadomienie potencjalnym uczestnikom dwóch kwestii:

- że każdy człowiek na wolnym rynku jest „małą firmą” gdyż oferuje pracodawcom towar w postaci usług pracy – pytanie tylko czy zdają sobie z tego sprawę i czy potrafią ten fakt świadomie wykorzystać,
- czy kandydat spełnia podstawowe kryteria osobowościowe do prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Etap ten miał także na celu wskazanie beneficjentom, że działalność gospodarcza to większe szanse na rozwój zawodowy, ale także większe ryzyko, wymagające najczęściej zaangażowania środków finansowych i ryzyko poniesienia ewentualnych strat.

Zadaniem doradców biznesowych było zarekomendowanie osób, które wykazują predyspozycje do prowadzenia własnej działalności gospodarczej, a tym samym do uczestnictwa w szkoleniach z zakresu przedsiębiorczości. Doradztwo realizowano w ramach 1-godzinnych konsultacji.

Ad. 2. Szkolenie „ABC Biznesu” miało na celu pokazanie, czym jest działalność gospodarcza, z jakich elementów się składa, jakie niesie ze sobą szanse i jakie zagrożenia.

Na tym etapie zapoznano uczestników w sposób ogólny z różnymi aspektami prowadzenia działalności gospodarczej:

- a) rynkowy – czy rzeczywiście mam pomysł na działalność gospodarczą, skąd on się wziął, na czym pomysł bazuje (własnych umiejętnościach, kontaktach z innymi firmami, pomysły na produkt)?,
- b) przepisy i kwestie formalne – pokazanie różnych obowiązków, wynikających z takiego sposobu funkcjonowania na rynku. Była to także forma przestrogi, że prowadzenie własnej firmy wymaga systematyczności i konsekwencji działania,
- c) finansowy – konieczność angażowania większych środków kapitałowych niż w przypadku poszukiwania pracy, stałe ponoszenie często wysokich kosztów, przy nie zawsze wystarczających dochodach.
- d) osobowościowy (psychologiczny) – kandydaci na przedsiębiorców powinni dokonać analizy własnych cech osobowościowych i jasno określić czy posiadają te z nich, które są niezbędne do takiego funkcjonowania na rynku, jak na przykład: odporność na stres, komunikatywność, ocena ryzyka, wytrwałość i determinacja, twórcze myślenie.

Zapoznanie z powyższymi kwestiami pomogło uczestnikom w podjęciu istotnych decyzji oraz zauważeniu ważnych mechanizmów rynkowych:

- a) czy mój pomysł jest naprawdę dobry, czy w ogóle go posiadam oraz czy jestem go sam w stanie zrealizować, czy też powinienem poszukać wspólnika?
- b) uświadomienie systematycznych obowiązków i kosztów, które stale wpływają na działalność gospodarczą, organizację, obrót finansowy oraz są sporym obciążeniem dodatkowym najczęściej ograniczającym tzw. wolność rynkową, często uniemożliwiając dynamiczny rozwój firmy;
- c) podkreślenie, że własna działalność gospodarcza to przede wszystkim i od samego początku koszty, nie koniecznie przychody, a dochód realny często wymaga sporej cierpliwości;
- d) czy w związku z punktami a-c) biorąc pod uwagę własną osobowość i możliwości rzeczywiście powinienem założyć własną firmę?

Ukończenie tego etapu, nawet jeśli uczestnik na tym etapie zrezygnował z dalszej części szkolenia, przyniosło konkretne korzyści. Po pierwsze zostały zweryfikowane cechy osobowościowe ważne dla rozwoju zawodowego beneficjenta, określone zostały braki, które dyskwalifikują go jako przedsiębiorcę. Opracowano również możliwości ich uzupełnienia. Ponadto uczestnicy nabyli pewne umiejętności i wiedzę, które umożliwiły im aktywne i efektywne poszukiwanie pracy (znajomość niektórych technik marketingowych i promocji). Uczestnictwo w tym etapie przyczyniło się do dostrzeżenia i zrozumienia trudności, na jakie niejednokrotnie napotykają właściciele firm. Spojrzenie na pewne kwestie przez pryzmat bycia właścicielem firmy skutkuje prowadzeniem o wiele korzystniejszego dialogu z potencjalnym pracodawcą.

Ad. 3. To 1-godzinna rozmowa doradcza, która miała uczestnikowi pomóc podjąć decyzję, co do dalszych działań.

Ad. 4. Szkolenie specjalistyczne „Zarządzanie Firmą” miało umożliwić uczestnikom poznanie i nauczenie wykonywania wszystkich czynności związanych z prowadzeniem własnej firmy – sprawy formalne, rozliczenia finansowe, planowanie biznesu i inne zagadnienia organizacyjne i rynkowe. Celem tej fazy szkolenia było nabycie przez uczestników praktycznych umiejętności. Warto tu zaznaczyć, że nawet w przypadku nie zarejestrowania własnej firmy, beneficjent posiadał nowe kwalifikacje przydatne na rynku pracy.

Ad. 5. W ramach doradztwa biznesowego końcowego – coachingu (do 16 godzin), uczestnicy uzyskiwali indywidualną pomoc w praktycznym zakładaniu firmy lub w początkowym okresie jej funkcjonowania.

Nadrzędnym celem indywidualnych spotkań doradczych było pogłębienie wiedzy wyniesionej ze szkoleń, weryfikacja i doprecyzowanie biznes planu, przygotowanie i sprawdzenie odpowiednich dokumentów do jej zgłoszenia, a także wsparcie psychologiczne, mające na celu motywowanie do podjęcia decyzji o założeniu własnej firmy.

Zakres doradztwa obejmował m.in.:

- prawne i finansowe aspekty prowadzenia własnej działalności gospodarczej,
- przygotowanie biznes planu, ze wskazaniem partnerów do prowadzenia działalności,
- ubieganie się o kredyty bankowe,
- wsparcie przy rozpoczęciu działalności,
- doradztwo indywidualne wspierające umiejętności innowacyjnych i biznesowych u osób podejmujących samodzielną działalność,
- rozwiązywanie bieżących problemów pojawiających się w trakcie prowadzenia działalności,
- wsparcie psychologiczne.

W województwie kujawsko-pomorskim (2002) oferowano przede wszystkim kurs „Rozpaczynam własną działalność gospodarczą”, a w końcowej fazie realizacji projektu także dodatkowo warsztaty „Możliwości finansowania działalności gospodarczej”. Ponadto oferowano doradztwo biznesowe w wymiarze średnio 10,5 godziny.

Celem szkoleń pn. „Rozpaczynam własną działalność gospodarczą” było dostarczenie uczestnikom wiedzy i motywacji do założenia własnej firmy. Program szkoleń składał się z następujących modułów tematycznych:

| Moduł | Zakres tematyczny |
|--------------|--------------------------|
|--------------|--------------------------|

| | |
|---|--|
| <p>Moduł I: Ogólne zasady rozpoczęcia działalności gospodarczej</p> | <p>Warsztaty motywujące do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej,</p> <p>Pomysł na rozpoczęcie działalności gospodarczej w branżach zidentyfikowanych jako rozwojowe i sektorach aktywności gospodarczej (warsztaty twórczego myślenia).</p> |
| <p>Moduł II: Planowanie działalności gospodarczej z uwzględnieniem specyfiki branż, strategii rozwoju województwa i powiatów</p> | <p>Charakterystyka strategii rozwoju województwa, powiatów i gmin w województwie kujawsko-pomorskim w aspekcie identyfikacji rozwojowych branż i sektorów,</p> <p>Opis wzrostowych branż i sektorów z uwzględnieniem poszczególnych branż,</p> <p>Formy prowadzenia działalności gospodarczej,</p> <p>Procedura rejestracyjna podmiotu gospodarczego,</p> <p>Zasady opodatkowania,</p> <p>Obowiązki i obciążenia dla osoby prowadzącej działalność gospodarczą z tytułu ZUS.</p> |
| <p>Moduł III: Przygotowanie biznes planu dla potrzeb działalności operacyjnej i instytucji zewnętrznych oraz utrzymanie i rozwój założonego przedsiębiorstwa</p> | <p>Podstawy budowy biznes planu działalności gospodarczej,</p> <p>Procedura sporządzania biznes planu,</p> <p>Biznes plan dla 1-osobowej działalności gospodarczej (analiza przypadku – ćwiczenia).</p> |
| <p>Moduł IV: Możliwości wsparcia działalności gospodarczej</p> | <p>Jak utrzymać i rozwinąć własną działalność gospodarczą,</p> <p>Możliwe źródła finansowania działalności gospodarczej.</p> |

Moduł I-szy szkolenia był realizowany w formie szkolenia wstępnego i obejmował 8 godzin lekcyjnych, tj. 1 dzień szkoleniowy. Pozostałe moduły traktowane były jako 10-dniowe szkolenia zaawansowane.

Celem warsztatów „Możliwości finansowania działalności gospodarczej” było dostarczenie beneficjentom wiedzy i umiejętności niezbędnych do pozyskania funduszy na założenie własnej działalności gospodarczej, dostarczenie umiejętności praktycznych niezbędnych do zbudowania planu działalności gospodarczej oraz omówienie dostępnych sposobów sfinansowania projektowanych zamierzeń biznesowych. Program warsztatów obejmował następujące moduły tematyczne:

| Moduł | Zakres tematyczny |
|--|---|
| Moduł I: Finansowanie działalności gospodarczej | Polityka państwa wobec MŚP – definicja MŚP, Fundusz MIKRO, Fundusze poręczeń kredytowych, Fundusze pożyczkowe, Środki z Funduszu Pracy na rozpoczęcie działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne, Oferta Banku Gospodarstwa Krajowego, Oferta banków komercyjnych, Pomoc finansowa ze środków wspólnotowych. |
| Moduł II: Biznes plan | Sporządzanie biznes planu na potrzeby wniosku o dofinansowanie działalności gospodarczej |

Warsztaty obejmowały 3 dni robocze i były przeprowadzane w grupach 5-6-osobowych. Jeden dzień szkolenia realizowany był w sali komputerowej, w celu zapewnienia uczestnikom warunków do pracy z programem „Generator Wniosków”.

Oferowane po szkoleniach doradztwo indywidualne nastawione było na zaspokojenie indywidualnych oczekiwań i potrzeb każdego z uczestników i obejmował wszelkie wsparcie w zakresie procedury zakładania działalności gospodarczej oraz pomoc w zakresie kwestii związanych z początkową fazą jej funkcjonowania. Tematyka, która była najczęściej omawiana przez doradców z beneficjentami, uwzględniała przede wszystkim zagadnienia z zakresu sporządzania biznes planu, obciążeń i rozliczeń z ZUS oraz z Urzędem Skarbowym, jak również sporządzania wniosku w celu pozyskania funduszy na założenie działalności gospodarczej.

Opinie i rekomendacje

Realizacja podprojektów nastawionych na wsparcie osób bezrobotnych (i/lub zagrożonych bezrobociem) w podjęciu działalności gospodarczej była zadaniem wartościowym i przynoszącym istotne rezultaty, choć nie zawsze w postaci zarejestrowania i podjęcia działalności. Wykonawcy zwracali uwagę na fakt, że działania te upowszechniły zainteresowanie samodzielną działalnością jako formą aktywności na rynku pracy, wzmocniły postawy przedsiębiorcze uczestników, zweryfikowały podejście do pomysłów biznesowych czy – szerzej – do działalności biznesowej. Można zauważyć, że część uczestników, dzięki udziałowi w tym projekcie, zwiększyła swoje szanse na rynku pracy, a niekiedy uzyskiwała zatrudnienie.

Warto jednak zwrócić uwagę na słabości realizowanych projektów (słabości koncepcji zawartych w zakresie zadań, a także problemy, na jakie napotymano w praktyce), a także na ich szczególnie mocne strony.

Przede wszystkim wszyscy wykonawcy uskarżali się na problemy na etapie rekrutacji uczestników, polegające na konieczności przełamywania oporów przed tzw. samozatrudnieniem. Chętniej potencjalni beneficjenci reagowali na ofertę szkoleń szerokoprofilowych, widząc w nich szansę na ogólne wzmocnienie swojej pozycji na rynku pracy. Za takim podejściem przemawia dodatkowo to, że na rynku jest bogata oferta szkoleń z podstaw przedsiębiorczości, brak natomiast szerokiej oferty szkoleń zorientowanych na konkretne potrzeby i uwzględniających specyfikę planowanej działalności gospodarczej.

Za wadę podejścia wykonawcy uznawali przyjmowanie za miarę sukcesu wyłącznie liczby założonych przez beneficjentów firm. Fakty rejestrowania firm zależne są od zbyt wielu czynników, na które wykonawca projektu nie ma wpływu, a ponadto pamiętać należy, że wzmocnienie postaw przedsiębiorczych i opanowanie szeregu umiejętności niezbędnych do prowadzenia firmy – jest też użyteczne w poszukiwaniu zatrudnienia najemnego.

Wątpliwości budziło rozdzielenie komponentów ukierunkowanych na szkolenia zawodowe i komponentów ukierunkowanych na szkolenia przedsiębiorczości. Wymagało to wczesnego podjęcia decyzji o wyborze drogi zawodowej, co dla wielu uczestników stanowiło problem; część uczestników „dojrzała” do decyzji o własnej działalności na już w trakcie udziału w komponencie „zawodowym”.

Dobre efekty przynosiło łączenie szkoleń zawodowych z modułami biznesowymi lub tworzenie programów szkoleń zawodowych nakierowanych na podjęcie własnej działalności gospodarczej z wbudowanymi znacznymi komponentami podnoszenia kwalifikacji zawodowych jako kapitału wejściowego, będącego podstawą oferty tworzonej przez beneficjenta mikro-firmy.

Najpoważniejszym problemem identyfikowanym w projekcie był brak możliwości udzielania wsparcia finansowego. Dostęp do źródeł finansowania jest ograniczony, a wielu beneficjentów ma

trudności z samodzielnym ich znalezieniem i pozyskaniem środków. Jako minimum uznano możliwość przyznawania nagród w konkursie na najlepszy biznes plan.

Inne postulaty dotyczą zmniejszenia liczebności grup szkoleniowych (do maksimum 15 w szkoleniach zasadniczych i 10-15 w specjalistycznych), wydłużenia czasu trwania szkoleń i ogólnie – projektu (6-12 miesięcy szkolenie i doradztwo prowadzące do zarejestrowania firmy, po czym udzielenie wsparcia finansowego i następnie dalsze 12 miesięcy coaching w najtrudniejszym, pierwszym okresie funkcjonowania firmy).

Odnotowano wyższe od oczekiwanego (wymaganego) zainteresowanie kobiet zakładaniem własnych firm i niższe – osób młodych (24-latków i młodszych, którzy okazywali się zainteresowani raczej pracą w istniejących formach).

Zauważono, że część beneficjentów oczekiwała od doradców nie doradztwa, a faktycznego podjęcia decyzji za samych beneficjentów czy podejmować ryzyko związane z podejmowaniem działalności gospodarczej. Wyrażali rozczarowanie, kiedy doradcy jasno rozdzielali pomiędzy doradztwem a podejmowaniem decyzji. Ta obserwacja wymaga jasnego formułowania celów doradztwa w przyszłych projektach, ale być może także bardziej starannego dobierania uczestników. Istnieje bowiem ryzyko, że takie osoby nie poradzą sobie w przyszłości, po ustaniu możliwości korzystania z porad. Generalnie jednak stwierdzono, że istnieje bardzo duże zapotrzebowanie na coaching, który powinien być prowadzony przez dłuższy okres, w tym – jak zauważono już wcześniej - również przez pierwsze miesiące po rozpoczęciu działalności.

Największą zaletą realizowanych projektów było prowadzenie procesu edukacyjnego i doradczego na zasadzie od ogółu do szczegółu oraz dostarczanie konkretnych, praktycznych informacji i umiejętności w zakresie realizacji podstawowych obowiązków małego przedsiębiorcy (np. wypełnianie formularzy ZUS czy podatkowych).

8. POŚREDNICTWO PRACY

Większość projektów (zwłaszcza w ramach Phare 2001 i 2002) wymagała od Wykonawcy świadczenia usług pośrednictwa pracy, a nawet w sytuacji gdy specyfikacja tego nie wymagała – i tak część Wykonawców decydowała się na wprowadzenie tej usługi, wychodząc z założenia że w ten sposób mogą zwiększyć szanse na osiągnięcie wymaganego wskaźnika efektywności zatrudnieniowej projektu.

Niewątpliwie zakres działań podejmowanych w ramach świadczenia usług pośrednictwa pracy nie wykraczał poza powszechnie znane i szeroko w literaturze opisane podejścia, jednak praktyka masowego pośrednictwa pracy, świadczonego na rzecz tych grup klientów, które objęte były usługami projektów przez urzędy pracy tak dalece odbiega dziś od znanych standardów, że warto je przypomnieć.

Przykład 1.

Formy i narzędzia pośrednictwa pracy zastosowane w projekcie:

1. Sklepy z pracą

Ich zadaniem jest zgromadzenie w jednym miejscu jak największej liczby ofert pracy: pozyskanych od pracodawców, dostępnych w prasie ogólnej i branżowej, ogłoszeniach o zasięgu lokalnym, regionalnym i krajowym oraz informacji publikowanych w internecie. Oferty mogą dotyczyć zarówno pracy stałej, jak i czasowej, sezonowej, dorywczej.

Dodatkowo, beneficjenci projektu mogą skorzystać z komputera z dostępem do internetu tak, aby za jego pośrednictwem poszukiwać zatrudnienia.

Cechą charakterystyczną sklepu z pracą jest duża dynamika informacji wynikająca z konieczności bieżącego aktualizowania informacji pochodzących z różnych źródeł, otwartość i dobrowolność korzystania z usług.

2. Indywidualne kontakty z pracodawcami

Regularne, indywidualne kontakty z pracodawcami są jednym z podstawowych sposobów pozyskiwania ofert pracy przez pośrednika. Umożliwiają one lepsze poznanie wzajemnych oczekiwań oraz sprecyzowanie wymagań wobec kandydata do pracy. Pośrednik pracy przy okazji zyskuje wiedzę na temat wielkości, organizacji i kultury funkcjonowania firmy, co pozwala mu na lepsze „dopasowanie” kandydata do oferty.

Indywidualne kontakty z pracodawcami to także forma bezpośredniego kontaktu beneficjenta skierowanego do pracy przez pośrednika zgodnie z wymaganiami pracodawcy. Pośrednik kieruje do

pracodawcy kandydata, który spełnia wstępne wymagania pracodawcy i został przygotowany do rozmowy kwalifikacyjnej.

3. Giędy pracy

Gięda pracy polega na zorganizowaniu spotkania pracodawcy z grupą kandydatów dobranych przez pośrednika, zgodnie z wymaganiami pracodawcy. W trakcie bezpośredniego kontaktu pracodawca będzie miał możliwość wyboru osoby (osób) najlepiej spełniających jego wymagania, zaś beneficjenci uzyskają praktyczne informacje na temat warunków zatrudnienia, wynagrodzenia, szczegółowych wymagań. W projekcie ta forma znajdzie zastosowanie, gdy pracodawca (lub pracodawcy) zgłoszą zapotrzebowanie na kilka osób w tym samym zawodzie.

4. Targi pracy

Targi pracy są zbiorową formą prezentacji ofert pracy, umożliwiającą bezpośredni kontakt różnych (wielu) pracodawców z różnymi (wieloma) kandydatami do pracy. Organizowane w ramach projektu targi pracy mają charakter branżowy, np. turystyczny, budowlany, bądź związane będą z określoną grupą beneficjentów.

Przykład 2

Działania związane z pośrednictwem pracy realizowane były w dwóch uzupełniających się i wspierających obszarach. Po pierwsze realizowane były działania związane z informacją i pozyskiwaniem ofert pracy (identyfikacją wolnych miejsc pracy). Główne działania w tym obszarze były skierowane do pracodawców. Powołany został Zespół Pośrednictwa Pracy, którego głównym zadaniem było przygotowanie bazy ofert pracy i bieżące kontakty z pracodawcami. W skład zespołu wchodziło 6 pośredników pracy i asystent administracyjny. Zespół systematycznie zbierał informacje o wolnych miejscach pracy poprzez analizę ofert pracy w prasie lokalnej i Internecie (stała analiza ogłoszeń prasowych – Kurier Poranny, Kurier Podlaski, Gazeta Wyborcza, czasopisma lokalne - oraz stron WWW dotyczących pracy). Ponadto stale utrzymywane były kontakty z organizacjami pracodawców i indywidualnymi pracodawcami.

Drugim obszarem działań z zakresu pośrednictwa pracy realizowane w ramach Projektu były działania związane z informacją i dystrybucją ofert pracy. Pośrednicy pracy przedstawiali zidentyfikowane oferty pracy zainteresowanym beneficjentom w trakcie spotkań pośredników pracy odbywających się w powiatach oraz podczas dyżurów w Biurze Agencji Pośrednictwa Pracy. Dyżury powiatowe pośredników pracy organizowane były w Centrach Aktywizacji Rozwoju CAR przy starostach powiatowych, lub Punktach Odnowy Zawodowej POZ na terenie każdego powiatu, jak również w siedzibie Agencji Pośrednictwa Pracy.

Pozyskiwanie ofert pracy w projektach odbywało się z wykorzystaniem wszystkich znanych metod; zaletą w tym przypadku nie jest więc „odkrycie” nowej metody czy innowacyjność działania, ale kompleksowość podejścia.

Oferty pracy pozyskiwane były więc z wykorzystaniem następujących kanałów:

- bezpośrednio od pracodawców, którzy zgłaszali się z propozycjami pracy dla absolwentów szkoleń zawodowych,
- poprzez kontakt z powiatowymi urzędami pracy, przy czym sprawdzano aktualność tych oferty,
- poprzez kontakt z komercyjnymi agencjami pośrednictwa pracy (i w tym przypadku sprawdzano ich aktualność),
- poprzez monitorowanie ogłoszeń prasowych i internetowych, a następnie kontakt z autorami ogłoszeń w celu zebrania szczegółowych informacji określających wymagania na danym stanowisku;
- poprzez bezpośredni kontakt z pracodawcami w celu zareklamowania im absolwentów szkoleń oraz pozyskania ofert pracy,
- poprzez ogłoszenia w prasie lokalnej, promujące absolwentów szkoleń zawodowych.

Z informacją o ofertach wykonawcy docierali do beneficjentów podczas indywidualnych spotkań z pośrednikiem pracy, telefonicznie, lub pocztą elektroniczną.

Wykonawcy napotkali na problemy związane z brakiem zainteresowania części klientów usługami pośrednictwa pracy. Mając na uwadze przyjęte w tym opracowaniu podejście – a więc nie tylko popularyzacja interesujących podejść do realizacji zadań, ale też upowszechnienie wiedzy o uwarunkowaniach ich realizacji w celu uświadomienia przyszłym projektodawcom potencjalnych przeszkód.

Stwierdzono, że część uczestników projektów nie była zainteresowana pośrednictwem pracy, ponieważ wykonuje pracę nieformalnie. Ponadto na brak gotowości do podejmowania pracy wpływ ma niska mobilność osób poszukujących pracy, wysokie aspiracje finansowe oraz brak rzeczywistej motywacji do podjęcia pracy. Szczególnie trudna okazała się próba zmiany postawy dotyczącej poszukiwania zatrudnienia wśród osób długotrwale bezrobotnych o niskiej motywacji do podjęcia pracy. Starano się objąć te osoby szczególną opieką i wsparciem psychologicznym podczas zajęć poradnictwa zawodowego, z zamiarem modyfikacji postaw życiowych w kierunku bardziej aktywnych. Jednak jest to proces długotrwały i nie od razu przynosi oczekiwane rezultaty. Wiele z tych osób nie było zainteresowanych poszukiwaniem pracy, a co za tym idzie spotkaniem z pośrednikiem pracy.

9. KADRA

W dyskusjach na temat korzyści płynących z realizacji projektów Phare często pojawia się przekonanie, że należy do nich przeszkolenie dużej liczby osób w zakresie świadczenia usług poradnictwa zawodowego i z tego względu starano się w niniejszej analizie zwrócić uwagę na ten aspekt. Niestety, hipoteza ta nie znalazła potwierdzenia w analizowanych dokumentach.

Przede wszystkim wykonawcy zwracali uwagę, że wymagania zakresów zadań stawiały przed nimi zadanie dobrania kadry doradców spełniających określone kryteria. Odpowiedni doradcy zatrudnieni są albo w urzędach pracy – a ich zatrudnienia było wykluczone wymaganiami projektu, lub w komercyjnych agencjach zatrudnienia (ci z kolei najczęściej pozostawali poza możliwościami finansowymi projektów). Dodatkowo trudności w rekrutacji doradców powodował fakt, że pożądanymi kandydaci powinni łącznie spełniać wymagania stawiane w praktyce przed doradcami i przed pośrednikami.

W efekcie najczęściej wykonawcy sięgali po doradców zatrudnionych z poradniach psychologiczno-pedagogicznych oraz młodych psychologów, absolwentów szkół wyższych. Osoby te były szkolone w ramach projektów, wyposażane w specjalnie w tym celu przygotowywane poradniki i stosowne zestawy narzędzi. W poradnikach zawierano informacje na temat metodologii procesu poradnictwa zawodowego, metod pracy z beneficjentem (ogólne informacje o metodach diagnostycznych, instrukcje dla doradcy dotyczące przeprowadzenia badań tymi metodami, zasady analizy informacji zawartych w arkuszach interpretacji wyników testów, zestaw pytań do rozmowy doradczej, wzory arkuszy do zapisu rozmów doradczych).

Dzięki takim działaniom, a także dzięki doświadczeniu uzyskanemu w praktyce, niewątpliwie podniesiony został poziom kwalifikacji tych osób. Jednakże nie można mówić o wyszkoleniu specjalistów i o zwiększeniu w ten sposób liczby osób zdolnych świadczyć usługi poradnictwa zawodowego.

10. EWALUACJA

Ewaluacja projektów to stosunkowo mało jeszcze znana dziedzina. Z jednej strony wszyscy mają świadomość, że ewaluacja jest koniecznym elementem każdego projektu, z drugiej zaś nie wszyscy projektodawcy wiedzą, czemu służy i jak powinna być przeprowadzana. Poza tym ciągle wielu osobom ewaluacja myli się z kontrolą, nie zawsze jest czytelnie rozróżniania od monitoringu. Z tego względu analizując doświadczenia projektów Phare zwrócono również uwagę na to, w jaki sposób prowadzone były procesy ewaluacyjne w ramach tych projektów.

Ewaluacji podlegają różne elementy – rezultaty, efekty oraz procesy do nich prowadzące. Rezultaty to zmiany zachodzące w uczestnikach w trakcie ich udziału w projekcie, takie jak nowe umiejętności, nowa wiedza czy postawy. Efekty (zwane też m.in. długoterminowymi rezultatami) to wpływ projektu na losy uczestników – zwłaszcza ich sytuację zawodową. Oczywiście pojęcie rezultatu i efektu zależne jest od konkretnego projektu, jego punktu wyjścia, typu beneficjentów oraz przede wszystkim zakładanych celów.

Wszyscy wykonawcy prowadzili ewaluację swoich działań w odniesieniu do wymienionych elementów, zarówno w ujęciu zadaniowym – w odniesieniu do każdego zadania jak i projektu jako całości. Wszyscy w związku z tym zaprojektowali własne procedury ewaluacji i własne narzędzia. Niestety w dostępnych materiałach zbyt mało zawarto szczegółów na ten temat, by można było sporządzić głębsze opracowanie rekomendujące jakkolwiek z tych procedur czy narzędzi. Z całym przekonaniem taką pracę warto podjąć dla ułatwienia działań licznych projektodawców i zapewnienia wysokiej jakości procesów ewaluacyjnych w realizowanych projektach.

Interesującego z edukacyjnego punktu widzenia materiału dostarczył raport z realizacji projektu Phare 2000 w województwie warmińsko-mazurskim (projekt ukierunkowany na młodzież z terenów wiejskich). Jest on wart prezentacji i upowszechnienia ze względu na jego uporządkowanie i wynikającą stąd przejrzystość. Materiał ten może służyć więc jako swego rodzaju wzorzec.

Ewaluacja będzie składała się z następujących części:

- bieżąca ewaluacja programu szkoleniowego, konsultacji oraz praktyk. W trakcie realizacji całego kontraktu ocenie poddawane przez trenerów i uczestników będą zarówno wszystkie kursy, jak i wykorzystywane w ich trakcie materiały szkoleniowe.
- ewaluacja efektów szkolenia, konsultacji oraz praktyk. Po zakończeniu szkolenia ewaluacji poddane zostaną efekty szkoleń.

| Rodzaj szkolenia | Metody i cele ewaluacji | Opis |
|---|--|---|
| <p>A.1-A.2</p> <p>Moduły: motywowanie, aktywne poszukiwanie pracy, szkolenia zawodowe</p> <p>A.1: 400h. – ok. 67 dni x 40 grup</p> <p>A.2: 500h. – ok. 83,3 dni x 20 grup</p> | <p>Cel: bieżąca ewaluacja szkolenia</p> <p>Metoda: Kwestionariusz wypełniany przez beneficjanta i trenera</p> | <p>Kwestionariusz będzie wypełniany przez każdego uczestnika i trenera (w przypadku A.1: przełożonego beneficjanta; A.2: konsultanta)</p> <p>Ocenie zostanie poddane: realizacja programu, przebieg kontraktu (czas realizacji szkoleń, zaawansowanie poszczególnych kursów), satysfakcja uczestników z udziału w poszczególnych kursach, ocena poszczególnych trenerów i wykładowców, ocena wykorzystywanych materiałów szkoleniowych, adekwatność i skuteczność stosowanych metod szkoleniowych, warunki techniczne i związane z nimi oczekiwania uczestników.</p> <p>efekt: raport</p> |
| <p>A.1. “on the job training”</p> <p>100h. – ok. 200 grup</p> | <p>Cel: ocena pracy trenerów</p> <p>Metoda: wizytacja na szkoleniach</p> | <p>wybrane szkolenia wizytować będą przedstawiciele zespołu zarządzającego</p> <p>ocenie zostanie poddane: umiejętności szkoleniowe trenerów (komunikacja interpersonalna, stosowane metody), organizacja szkolenia</p> <p>efekt: raport</p> |
| <p>A.2</p> <p>Indywidualne konsultacje 6 m.</p> | <p>Cel: ocena efektywności programu</p> <p>Metoda: kwestionariusz i wywiady pogłębione po zakończeniu szkoleń i wywiady z wybranymi uczestnikami i trenerami</p> | <p>3 miesiące po kursie zostanie przeprowadzona ankieta na losowo wybranej grupie uczestników</p> <p>Równocześnie kwestionariusz zostanie uzupełniony o analizę jakością przeprowadzoną za pomocą wywiadów z wybranymi uczestnikami i trenerami</p> <p>Ocenie zostanie poddane: satysfakcja ze szkolenia, skuteczność uczestników kursów w poszukiwaniu pracy (A.1); efektywność indywidualnego doradztwa zawodowego (A.2), czy zostały osiągnięte cele programu</p> <p>efekt: raport</p> |

Ponieważ pierwsza część szkolenia we wszystkich grupach przebiega jednakowo, metody i cele ewaluacji szkolenia zostały zaprezentowane razem. Oddzielnie natomiast są zaprezentowane metody i cele ewaluacji dalszej części szkoleń w każdym komponencie.

| Rodzaj szkolenia | Metody i cele ewaluacji | Opis |
|--|--|--|
| B.1-B.3 Moduły: wiedza o lokalnym rynku pracy; komunikacja interpersonalna; rozmowa kwalifikacyjna, samoprezentacja; aktywne szukanie pracy; przygotowywanie dokumentów, elementy prawa pracy B.1-B.3 100h. – ok. 16,6 dni | Cel: bieżąca ewaluacja szkolenia Metoda: Kwestionariusz wypełniany przez beneficjanta i trenera | Kwestionariusz będzie wypełniany przez każdego uczestnika i trenera Ocenie zostanie poddane: realizacja programu, przebieg kontraktu (czas realizacji szkoleń, zaawansowanie poszczególnych kursów), satysfakcja uczestników z udziału w poszczególnych kursach, ocena poszczególnych trenerów i wykładowców, ocena wykorzystywanych materiałów szkoleniowych, adekwatność i skuteczność stosowanych metod szkoleniowych, warunki techniczne i związane z nimi oczekiwania uczestników efekt: raport |
| | Cel: ocena pracy trenerów Metoda: wizytacja na szkoleniach | Wybrane szkolenia wizytować będą przedstawiciele zespołu zarządzającego Ocenie zostanie poddane: umiejętności szkoleniowe trenerów (komunikacja interpersonalna, stosowane metody), organizacja szkolenia efekt: raport |

| | | |
|---|--|--|
| | <p>Cel: ocena efektywności programu</p> <p>Metoda: kwestionariusz i wywiady pogłębione po zakończeniu szkoleń i wywiady z wybranymi uczestnikami i trenerami</p> | <p>3 miesiące po kursie zostanie przeprowadzona ankieta na losowo wybranej grupie uczestników</p> <p>Równocześnie kwestionariusz zostanie uzupełniony o analizę jakością przeprowadzoną za pomocą wywiadów z wybranymi uczestnikami i trenerami</p> <p>Ocenie zostanie poddane: realizacja programu, satysfakcja ze szkolenia, skuteczność uczestników kursów w poszukiwaniu pracy; satysfakcja uczestników z udziału w poszczególnych kursach, ocena poszczególnych trenerów i wykładowców, ocena wykorzystywanych materiałów szkoleniowych, adekwatność i skuteczność stosowanych metod szkoleniowych, warunki techniczne i związane z nimi oczekiwania uczestników</p> <p>efekt: raport</p> |
| <p>B.1</p> <p>Dodatkowe szkolenie zawodowe dostosowane do potrzeb uczestników szkolenia</p> <p>B.1 300h. – ok. 50 dni x 20 grup</p> | <p>Cel: bieżąca ewaluacja szkolenia</p> <p>Metoda: Kwestionariusz wypełniany przez beneficjanta i trenera</p> | <p>Kwestionariusz będzie wypełniany przez każdego uczestnika i trenera</p> <p>Ocenie zostanie poddane: realizacja programu, przebieg kontraktu (czas realizacji szkoleń, zaawansowanie poszczególnych kursów), satysfakcja uczestników z udziału w poszczególnych kursach, ocena poszczególnych trenerów i wykładowców, ocena wykorzystywanych materiałów szkoleniowych, adekwatność i skuteczność stosowanych metod szkoleniowych, warunki techniczne i związane z nimi oczekiwania uczestników.</p> <p>efekt: raport</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>Cel: ocena pracy trenerów</p> <p>Metoda: wizytacja na szkoleniach</p> | <p>Wybrane szkolenia wizytować będą przedstawiciele zespołu zarządzającego</p> <p>Ocenie zostanie poddane: umiejętności szkoleniowe trenerów (komunikacja interpersonalna, stosowane metody), organizacja szkolenia</p> <p>efekt: raport</p> |
| | <p>Cel: ocena efektywności programu</p> <p>Metoda: kwestionariusz i wywiady pogłębione po zakończeniu szkoleń i wywiady z wybranymi uczestnikami i trenerami</p> | <p>3 miesiące po kursie zostanie przeprowadzona ankieta na losowo wybranej grupie uczestników</p> <p>Równocześnie kwestionariusz zostanie uzupełniony o analizę jakością przeprowadzoną za pomocą wywiadów z wybranymi uczestnikami i trenerami</p> <p>Ocenie zostanie poddane: realizacja programu, satysfakcja ze szkolenia, skuteczność uczestników kursów w poszukiwaniu pracy; satysfakcja uczestników z udziału w poszczególnych kursach, ocena poszczególnych trenerów i wykładowców, ocena wykorzystywanych materiałów szkoleniowych, adekwatność i skuteczność stosowanych metod szkoleniowych, warunki techniczne i związane z nimi oczekiwania uczestników, główne problemy wynikające z realizacji programu</p> <p>efekt: raport</p> |
| <p>B.2</p> <p>Indywidualne konsultacje przez 3 m. przez 19 konsultantów:</p> | <p>Cel: bieżąca ewaluacja szkolenia</p> <p>Metoda: Kwestionariusz wypełniany przez beneficjanta i trenera</p> | <p>Kwestionariusz będzie wypełniany przez każdego uczestnika i trenera</p> <p>Ocenie zostanie poddane: realizacja programu, przebieg kontraktu, satysfakcja uczestników z konsultacji, skuteczność uczestników kursów w poszukiwaniu pracy;</p> <p>efekt: raport</p> |

| | | |
|--|--|---|
| Wybór szkoły, przygotowanie dokumentów | <p>Cel: ocena efektywności programu</p> <p>Metoda: wywiady pogłębione z wybranymi uczestnikami i konsultantami</p> | <p>Po zakończeniu szkolenia zostaną przeprowadzone wywiady z wybranymi uczestnikami i konsultantami</p> <p>Ocenie zostanie poddane: satysfakcja ze szkolenia, skuteczność uczestników kursów w poszukiwaniu pracy, efektywność indywidualnego doradztwa zawodowego, czy zostały osiągnięte cele programu</p> <p>efekt: raport</p> |
| B.3 Rozpoczęcie pracy. Monitoring przez 6 m. | <p>Cel: monitoring beneficjentów w miejscu pracy</p> <p>Metoda: Kwestionariusz</p> | <p>Kwestionariusz będzie wypełniany przez każdego uczestnika co dwa miesiąca</p> <p>efekt: raport</p> |
| | <p>Cel: ocena efektywności programu</p> <p>Wywiady pogłębione z wybranymi uczestnikami</p> | <p>Po zakończeniu szkolenia zostaną przeprowadzone wywiady z wybranymi uczestnikami</p> <p>Ocenie zostanie poddane: satysfakcja ze szkolenia, ocena przez beneficjentów doświadczenia nabytego w pracy, czy zostały osiągnięte cele programu</p> <p>efekt: raport</p> |

Szczegóły techniczne

Raz w miesiącu zostanie opracowywany raport zbiorczy, który będzie otrzymywał Team Leader. Raport będzie zawierał sumaryczne zestawienie ocen poszczególnych szkoleń oraz ewaluację realizacji wszystkich kursów.

Specyficzne metody ewaluacji

Indywidualny wywiad pogłębiony (in-depth interview), zwany czasem wywiadem niestandardowym, przyjmuje postać swobodnej rozmowy pomiędzy badaczem a badanym. Rozmowa ta prowadzona jest na podstawie przygotowanego wcześniej scenariusza wywiadu zawierającego kluczowe kwestie i problemy badawcze. Pogłębiony wywiad indywidualny umożliwia

badanemu użycie jego własnych pojęć w specyficznym kontekście, rozszerzanie lub skracanie odpowiedzi na pewne pytania lub ocenianie innych jako nieodpowiednie.

Wizytacje wybranych szkoleń – w trakcie wizyt ocenie będzie poddawany sposób prowadzenia szkolenia, metody pracy z grupą, atmosfera oraz kwestie organizacyjne pozostające w gestii trenerów. Wizytacje przeprowadzane będą przez członków ekspertów kluczowych i ich asystentów.

Opis narzędzi oceny

W celu bezpośredniej oceny szkoleń zastosowano standardowy (ale odpowiednio zmodyfikowany do każdego podprojektu) kwestionariusz. Anonimowe odpowiedzi na piśmie umożliwiają zbadanie stopnia zadowolenia uczestników z zawartości szkolenia i zastosowanych metod szkolenia. Kwestionariusz ma następującą strukturę:

- Instrukcja
- Zmienne socjologiczne i demograficzne (Umożliwiają one ustalenie, czy różne grupy szkoleniowe są porównywalne, a także pozwalają ocenić wpływ wieku, płci i wykształcenia na długoterminowe efekty szkolenia)
- Użyteczność prezentowanych zagadnień w praktyce, aktualność informacji
- Ilość informacji
- Metody szkolenia
- Pytania dotyczące pracy prowadzących

Druga część pytań dotyczących aspektów organizacyjnych takich jak: organizacja szkolenia, procedura wyboru uczestników i lokalizacja szkolenia.

W projekcie realizowanym w województwie lubelskim (2000) tak opisano zamierzenia ewaluacyjne:

Po pierwsze, przeanalizowana zostanie efektywność jego działań na etapie 5 godzin – wstępnego doradztwa przedkursowego. Ilu i jakich doradców oraz na jakim poziomie realizowało zadania związane z prowadzeniem rozmów kwalifikacyjnych i testami psychologicznymi. Na ile wyselekcjonowani kandydaci spełniają oczekiwania szkolących podczas dalszej realizacji Projektu (np. aktywnie uczestniczą w zajęciach, wykonują zadane prace itp.) tzn. jaka jest zgodność profili tych osób, opisanych przez doradców, z późniejszymi działaniami.

Po drugie, jak są oceniani przez beneficjentów za swoją pracę na etapie 10 godzin poradnictwa zawodowego, m.in. umiejętności nawiązania kontaktu, zaangażowania, dyspozycyjności oraz trafności swoich opinii.

Ewaluacji podlegać będzie również słuszność przyjętych w Programie założeń co do ilości zatrudnionych doradców zawodowych, trafności ich wyboru i stopnia złożoności zleconych zadań.

Po trzecie, szczególnie ważne będzie monitorowanie doradztwa biznesowego, jako tego, które może zapewnić wysoką efektywność zatrudnienia beneficjentów. Podobnie jak poprzednio, również w tym obszarze wykorzystane zostaną narzędzia ankietowe oraz prowadzona będzie analiza danych o ilości zrealizowanych godzin, liczbie uczestników itd., zgodnie z wymogami zestawień zawartych we wzorze Raportu miesięcznego.

Poza wyżej omówionymi obszarami poddanymi ewaluacji w ramach weryfikacji użyteczności Programu Rozwój Zasobów Ludzkich – Szkolenia i Poradnictwo dla Osób Zagrożonych Bezrobociem, przeprowadzona zostanie powtórnie sesja testowa (wykorzystująca ponownie test NEO-FFI i KKS) dla wszystkich uczestników sesji poradnictwa zawodowego (w ramach 10 godzin). Jej celem będzie ocena stopnia rozwoju – przyrostu kompetencji społecznych każdego uczestnika Programu.

Oprócz tego, każdy doradca będzie zobowiązany do sporządzenia profilu grupy, który opracuje w oparciu o własne obserwacje rozwoju dynamiki grupowej, tworzonych więzi społecznych, konfliktów i napięć oraz sposobów radzenia sobie z nimi. Materiał taki pozwoli ocenić nie tylko przyrost wiedzy formalnej uczestników, związanej z nowym zawodem, ale również ich otwartość na doświadczenia, asertywność, umiejętność współpracy w zespole, poziom samooceny itd. W oparciu o tak zebrany materiał badawczy, będzie można podjąć próbę oceny efektywności Programu nie tylko w wymiarze uzyskania przez beneficjentów zatrudnienia, ale również wpływu na zmianę postaw i zachowań jednostki.

W trakcie trwania Projektu podjęto także działania ewaluacyjne w zakresie promocji. Działania te oparte były o dwie metody:

- analizę kwestionariuszy wstępnych dla kandydatów, w których pytano o źródło wiedzy o Projekcie,
- obserwację efektów oddziaływania poszczególnych metod.

Wśród stosowanych metod ewaluacyjnych napotkano również na takie jak udział eksperta ds. doradztwa i innych członków zespołu projektu w grupowych i indywidualnych spotkaniach z beneficjentami. Po hospitacjach z każdym z doradców przeprowadzano rozmowę ewaluacyjną, w czasie której wskazywano na mocne i słabe punkty w świadczeniu usługi doradczej, wspólnie formułowano zalecenia. Regularność tego typu działań służyła doskonaleniu warsztatu doradcy i podnoszeniu jakości usług. Wnioski wypływające z ankiet ewaluacyjnych stanowiły podstawę do konstruktywnych ocen poziomu realizacji poszczególnych modułów doradczych.

Warto pamiętać także o takich metodach jak dyskusje grupowe po zakończeniu zajęć, raport prowadzącego doradztwo czy zajęcia szkoleniowe, oceny zbierane dzięki nieformalnej wymianie uwag z uczestnikami.

Dodatkowo zaprezentować warto kilka informacji o systemie monitoringu zastosowanego w projekcie „Pomoc dla młodzieży poszukującej pracy @lternatywa”. Ze względu na znaczną skalę projektu (50 powiatów z terenu całego kraju i duże zróżnicowanie usług), Wykonawca zdecydował o zbudowaniu systemu monitoringu, opartego o specjalnie w tym celu stworzoną aplikację informatyczną.

System został zaprojektowany jako aplikacja internetowa, dostępna dla wszystkich użytkowników poprzez standardową przeglądarkę. Dzięki takiej architekturze systemu możliwe było dokonywanie zmian w poszczególnych modułach, informując jedynie użytkowników o ich wprowadzeniu.

Na system składały się trzy elementy: MIS@PUP – moduł obsługi beneficjenta i sesji doradczych - wykorzystywany był przez powiatowe urzędy pracy; MIS@BP – moduł obsługi kursów i Biura Projektu oraz Witryna Doradców – witryna internetowa, służąca komunikacji pomiędzy wszystkimi użytkownikami systemu – realizatorami projektu.

System gromadził dane o: beneficjentach – zgodnie z wymaganiami Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości zdefiniowanymi w dokumencie „Lista zmiennych do bazy danych”, przebiegu doradztwa w ramach indywidualnego planu działania każdego beneficjenta, szkoleniach, w których uczestniczyli beneficjenci oraz świadczeń, z jakich korzystali, sytuacji zatrudnieniowej beneficjentów, ocenach szkoleń i projektu.

W systemie zdefiniowano kilkadziesiąt raportów, przeznaczonych do przedstawiania aktualnej sytuacji w projekcie. Były to raporty zdefiniowane na potrzeby sprawozdań miesięcznych do Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (zgodnie z przyjętymi wzorami), raporty zarządcze przeznaczone dla biura projektu oraz raporty przeznaczone na użytek powiatowych urzędów pracy (ograniczone do danych poszczególnych urzędów). W systemie zgromadzono szereg danych, które pozwoliły na jego szczegółową analizę procesu realizacji i rezultatów projektu.

11. OBSERWACJE I REKOMENDACJE WYKONAWCÓW

Refleksje doradców zawodowych

W ramach projektu realizowanego w województwie warmińsko-mazurskim (Phare 2000) przeprowadzono badania ankietowe doradców zawodowych, wykonujących zadania w projekcie. Udział w badaniu wzięło 37 spośród 39 doradców. Chcemy wrócić uwagę na kilka najistotniejszych wyników (nie dysponujemy pełnymi wynikami, a jedynie raportem, eksponującym to, co zdaniem autorów badania było najważniejsze; niemniej jednak i na tej podstawie udało się uchwycić kilka interesujących danych).

Przed wszystkim doradcy uznali, że:

- mieli dobry kontakt ze swoimi beneficjentami (średnia ocena 3,7 w skali 0 – 4),
- Indywidualne Profile Beneficjentów były użyteczne w poradnictwie (3,2),
- w czasie poradnictwa często zajmowali się rozwiązywaniem codziennych problemów beneficjentów (3,3).

Przyznają też, że w trakcie pracy w projekcie podnieśli swoje umiejętności doradcze (3,6).

Ocenę 3,0 uzyskało stwierdzenie, że większość beneficjentów chętnie korzystała z doradztwa, zaś ocena procedury rekrutacji jako pozwalająca na właściwy dobór beneficjentów wyniosła 3,1.

Zdecydowana większość doradców uznała, że mogła poświęcić beneficjentom wystarczającą ilość czasu.

W czasie świadczenia usług najczęściej doradcy mieli do czynienia z problemami emocjonalnymi beneficjentów (średnia ocen 2,9. Dość często (średnia 2,7) musieli zbierać dodatkowe informacje z urzędów i innych instytucji związanych z rynkiem pracy. Na co szczególnie – z perspektywy przyszłych projektów – warto zwrócić uwagę, to ocena 2,2 dla stwierdzenia „musiałem sobie radzić z funkcjonalnym analfabetyzmem niektórych beneficjentów”.

Pytani o ważność poszczególnych aspektów poradnictwa doradcy nie wyróżnili szczególnie żadnego z nich, przyznając następujące oceny:

- | | |
|--|-----|
| - wsparcie psychologiczne | 3,6 |
| - nabycie umiejętności pisania C.V., listu motywacyjnego | 3,4 |
| - poznanie swoich predyspozycji | 3,4 |
| - nabycie umiejętności poszukiwania informacji o pracy | 3,3 |
| - zdobycie informacji o rynku pracy | 3,2 |

Warto jedynie zwrócić uwagę na najwyższą ocenę wsparcia psychologicznego i najniższą – co wygląda paradoksalnie z punktu widzenia głównego celu tego doradztwa – fachowej porady edukacyjnej.

Struktura demograficzna uczestników

Interesujących wyników dostarcza obserwacja struktury uczestników projektów. Oczywiście w znacznej mierze wpływ na ostateczną strukturę miały wymagania sformułowane przez Zamawiającego (niekiedy nadmiernie szczegółowe i sztywne), niemniej jednak projektując oddziaływania warto o tych wynikach pamiętać.

Wśród uczestników zdecydowanie przeważały osoby młode i w średnim wieku. Największą grupę stanowili ludzie młodzi w wieku 20-29 lat. W tej grupie jest wiele osób, które jeszcze nie podjęły żadnej pracy i nie posiadają doświadczenia zawodowego, co znacznie zniechęca pracodawców i co staje się motywem do podejmowania wszelkiej aktywności wzmacniającej potencjalną pozycję na rynku pracy. Większa gotowość do mobilności, brak obciążenia obowiązkami rodzinnymi to dodatkowe atuty sprzyjające pozytywnemu reagowaniu na oferty aktywizacyjne. Brak ofert pracy lub też nieatrakcyjne warunki oferowane przez pracodawców nawet wykształconej młodzieży sprzyjają podejmowaniu decyzji o własnej działalności gospodarczej.

Kolejne pod względem liczebności były grupy wiekowe 30-39 lat i 40-49 lat. Nielicznie natomiast występowała grupa 18-20 lat, co prawdopodobnie wynika z faktu uczenia się w systemie szkolnym oraz grupa osób najstarszych. W tym ostatnim przypadku często zgłaszały się pobierające świadczenia rentowe lub przedemerytalne, a więc nie spełniające kryteriów formalnych. Ponadto osoby z tej grupy wiekowej mają głęboko zakodowane przekonanie o braku jakichkolwiek szans na znalezienie pracy i wynikającą stąd skłonność do wycofywania się.

W jednym z projektów jako najliczniejszą grupę opisano osoby bezrobotne ponad 12 miesięcy, z wykształceniem zasadniczym, w przedziale lat 18-24, zwracając uwagę, że właśnie takie osoby należą do najbardziej mobilnych w zakresie podwyższania umiejętności i kwalifikacji zawodowych.

Zaangażowanie osób bezrobotnych powyżej 12 miesięcy przerosło oczekiwania niektórych Wykonawców. Świadczy to o zapotrzebowaniu tej grupy usługami takimi jak oferowane w projekcie. Podkreślono jednak, że grupa ta nie jest łatwym beneficjentem, z uwagi na ich długie doświadczenie bezrobocia, roszczeniowość, często brak realnej perspektywy pracy czy też uczestnictwo w wielu szkoleniach.

We wszystkich specyfikacjach projektów wskazywano na konieczność zapewnienia pewnego określonego udziału kobiet – na ogół 40%. Doświadczenia programów rynku pracy organizowanych

przez urzędy pracy pokazują, że taki wymóg nie jest niezbędny, ponieważ kobiety tradycyjnie wykazują się znacznie wyższą aktywnością niż mężczyźni a ponadto są zdecydowanie bardziej konsekwentne (rzadziej rezygnują z raz obranej drogi). Raporty potwierdzają tę sytuację – kobiety przeważały wśród uczestników, chętniej korzystały z poradnictwa zawodowego, rzadziej rezygnowały ze szkoleń. Wydaje się, że w dotychczasowych projektach i ich działaniach zbyt małą uwagę zwraca się na – paradoksalnie – na motywowanie mężczyzn do udziału w ofercie, zwłaszcza obejmującej poradnictwo czy zajęcia aktywizujące o charakterze klubu pracy czy warsztatów poszukiwania pracy. Wnioskiem z powyżej stwierzonego faktu powinno być po pierwsze opracowanie modelu zachęty (promocji) dla mężczyzn do korzystania z usług poradnictwa, a po drugie opracowanie takiej formuły świadczenia tych usług, która byłaby bardziej akceptowalna i atrakcyjna dla mężczyzn.

Nielatwo było pozyskać uczestników szkoleń przygotowujących do podejmowania działalności gospodarczej na terenach wiejskich. Stwierdzono, że mieszkańcy tych terenów preferują szkolenia zawodowe, licząc na ich większy wpływ na możliwość znalezienia pracy w wyniku ich ukończenia. Ponadto są to na ogół osoby charakteryzujące się większą ostrożnością w podejmowaniu decyzji życiowych, mające potencjalnie mniejsze możliwości znalezienia klientów swojej przyszłej firmy i łatwo zniechęcające się koniecznością podróżowania do oddalonych od miejsca ich zamieszkania urzędów.

Rezygnacje z udziału

Wykonawcy zwracają uwagę na poważny problem związany z rezygnacją z udziału w projekcie osób już do niego zakwalifikowanych. Wśród przyczyn tego zjawiska wymieniano:

- sezon letni, w który wiele osób planuje prace polowe, pracę dorywczą (sezonową) lub po prostu urlopy ,
- zbyt długi okres oczekiwania na szkolenie (do 3 miesięcy),
- nieporozumienie i zamieszanie powstałe w związku z informacjami przekazywanymi przez PUP na temat konsekwencji nowelizacji ustawy o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu, ust 25 pt. 11,
- pojawienie się konkurencyjnej oferty innych programów (w tym przypadku Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich, skierowane do tej samej grupy docelowej, oferującej przy tym bardziej atrakcyjne warunki udziału (wyższe stypendia),
- możliwość podejmowania pracy nieoficjalnej,
- zniechęcenie w wyniku długiego okresu dezaktywacji zawodowej (szczególnie na najdłuższych i bardziej intensywnych szkoleniach),

- brak jakiegokolwiek sankcji i możliwości zażądania zwrotu kosztów szkolenia od osoby, która w sposób nieuzasadniony je porzuciła,
- beneficjenci tracili status osoby bezrobotnej, zarówno z powodu podjęcia pracy, jak i nie zgłoszenia się w PUP w wyznaczonym terminie,
- wyjazdy uczestników za granicę w celach zarobkowych.

Projekt dla kobiet

Specyfika projektu „Integracja i reintegracja zawodowa kobiet” powoduje, że większość spostrzeżeń – cennych z punktu widzenia przyszłych projektów na rzecz tej grupy – pojawić się może dopiero w niniejszym rozdziale.

Opieka nad dziećmi

Projekt zakładał możliwość organizowania lub finansowania opieki nad dziećmi w czasie, gdy matki przebywały na szkoleniu. Wybór opcji należał do beneficjentki. Większość wybierała opcję finansowania prywatnej opieki. Tego spodziewano się w przypadku powiatów wiejskich, gdzie nie ma możliwości zapewnienia opieki w ramach instytucji publicznych, w przypadku powiatów miejskich było to jednak nieco zaskakujące dla wykonawcy. Kobiety wołały jednak nie narażać dzieci na stres wynikający z krótkotrwałego przenoszenia dzieci do obcego środowiska i najczęściej decydowały się na opiekę w formach sprawdzonych i zaufanych (najczęściej w formie opieki babci).

Problemem okazał się brak możliwości zapewnienia opieki nad małymi dziećmi, których wiek przekroczył 7 lat. Prawo do otrzymania wsparcia w ramach projektu miały jedynie matki dzieci do lat siedmiu. O ile było to wystarczające w okresie szkolnym, o tyle w czasie miesięcy wakacyjnych (a na te przypadła część kursów) stanowiło to barierę udziału dla matek dzieci powyżej 7 lat.

Okres miesięcy wakacyjnych nie sprzyjał także udziałowi w projekcie kobiet z terenów wiejskich ze względu na spiętrzenie prac polowych.

„Wypadanie” z projektu

Wykonawca założył, że „wypadanie” z projektu będzie miało miejsce, jednak skala zjawiska okazała się wyższa od zakładanej, co wymusiło dodatkową rekrutację. Nie to jednak jest przedmiotem refleksji, ale dokonana analiza przyczyn rezygnacji czy czynników „sprzyjających” rezygnacji z udziału w projekcie. Za najsilniej działające czynniki uznano:

- zbyt długi okres upływający od momentu zgłoszenia udziału w programie do momentu rozpoczęcia udziału w pierwszych zajęciach (warsztaty motywacyjne),
- niski poziom wykształcenia,

- wiek – 45-54 lata,
- zamieszkiwanie na terenach wiejskich.

Stwierdzono ponadto, że następujące czynniki nie mają wpływu na rezygnacje:

- bycie samotną matką,
- wcześniejsze doświadczenie zawodowe.

Analizując bardziej szczegółowo uwarunkowania rezygnacji wykonawca w raporcie końcowym stwierdził, że czas oczekiwania na pierwsze zajęcia nie powinien być dłuższy niż trzy tygodnie od momentu zgłoszenia akcesu do udziału w programie. Ponadto doradztwo zawodowe, realizowane w projekcie w pierwszy dzień kursu, należy oferować na zakończenie zajęć aktywizujących, jako wzmocnienie motywacji.

Ważnym czynnikiem ograniczającym rezygnacje byłoby oficjalne włączenie się urzędów pracy do projektu, ze względu na możliwość wywierania „oficjalnej” (formalnej) presji na udział w szkoleniach.

Warsztaty motywacyjne

Ewaluacja poszczególnych instrumentów stosowanych w projekcie wykazała, że szczególnie wysoko ocenione zostały zajęcia motywacyjne. Kobiety odzyskały/ uzyskały wiarę w siebie i swoje możliwości, poczuły się bardziej wartościowe. Doświadczeni trenerzy prowadzący te zajęcia sygnalizowali, że kobiety są bardziej zdeterminowane i wymagające jako uczestnicy. Stosunkowo duża grupa uczestniczek warsztatów znalazła zatrudnienie bezpośrednio po ich ukończeniu.

Rekomendacje ogólne

- Sukces projektu w znacznej mierze zależy od trafności w zdefiniowaniu celów i zadań projektu w oparciu o rzetelną znajomość rynku pracy oraz określeniu grup docelowych, przy czym zwracano uwagę na to, by okres pomiędzy sformułowaniem projektu a jego realizacją był jak najkrótszy. W przeciwnym razie wdrażanie projektu napotyka na istotne bariery wynikające z jego niedostosowania do warunków otoczenia – prawnych, ekonomicznych, społecznych i instytucjonalnych – takie sytuacje miały niestety miejsce w analizowanych projektach;
- Niezależnie od powyższego niezbędnym warunkiem powodzenia projektu jest stała aktualizacja wiedzy o rynku pracy, jego potrzebach bieżących i przewidywanych;
- Doradcy zawodowi prowadzący rekrutację sygnalizowali występowanie u wielu kandydatów wtórnego analfabetyzmu – warunki projektu nie pozwalały tym osobom w zasadzie na uczestnictwo, a dla osób tych niezbędne jest organizowanie szkoleń odnawiających elementarne umiejętności ogólne np. z zakresu arytmetyki, posługiwania się najprostszymi urządzeniami

technicznymi (np. kalkulatorem), rozumienia tekstu pisanego i formułowania pisemnych notatek i raportów i innych podobnie prostych umiejętności. Na rynku nie ma niemal projektów ukierunkowanych na tę grupę;

- Zadaniem wykonawców beneficjenci cenili to, że w projekcie mieli możliwość samodzielnego wyboru szkoleń, podczas gdy w urzędach pracy rzadko mają taką możliwość (twierdzi się, że tam szkolenia są im „narzucane”); ponadto zaobserwowano, że największą popularnością cieszą się te szkolenia, które prowadzą do zdobycia uprawnień potwierdzonych egzaminem państwowym, takie jak spawanie metodą MAG i TIG, prawo jazdy kat. C;
- Podczas realizacji innych programów należy zwracać większą uwagę na jakość szkoleń, a nie tylko na proponowaną przez wykonawców cenę – ta rekomendacja ma ogromne znaczenie wobec powszechnej praktyki powiatowych urzędów pracy, gdzie głównym, a najczęściej jedynym kryterium wyboru jest właśnie cena (nie zmienia tego faktu coraz częściej stwierdzana bardzo niska jakość szkoleń);
- Wykonawcy rekomendują, by realizacja projektów szkoleniowo - doradczych obliczonych na trwałe zatrudnienie była ściśle powiązana ze środowiskiem pracodawców, za optymalne uznając łączenie usług szkoleniowo - doradczych z różnymi formami zatrudnienia u prawdopodobnego przyszłego pracodawcy: praktyka zawodowa, staż i inne formy zatrudnienia, którego koszty są w części refundowane ze środków publicznych;
- Projekty nastawione na wspieranie przedsiębiorczości wymagają włączenia w jego strukturę możliwości finansowanego wspierania osób zainteresowanych podjęciem działalności gospodarczej, takich jak pożyczki preferencyjne z instrumentami szkoleniowo - doradczymi; w przeciwnym razie beneficjent nie widzi perspektyw rozpoczęcia działalności gospodarczej, co działa zdecydowanie demotywująco i rekrutacja chętnych do skorzystania z projektu staje się niezwykle trudna, jeśli w ogóle możliwa;
- Za szczególnie wartościowe uznawano programy szkoleń elastycznie łączące treści związane z przedsiębiorczością i samozatrudnieniem z modułami podnoszenia kwalifikacji zawodowych; daje to większe szanse na powodzenie przyszłego przedsięwzięcia, bowiem w małej rodzinnej czy jednoosobowej firmie podstawowym kapitałem są własne kwalifikacje zawodowe beneficjenta. Niezbędna jest mu więc wiedza o kwestiach formalnych i podstawach marketingu, zarządzania, finansów i prawa stosowanego w biznesie, ale równie konieczne są umiejętności fachowe danego przedsiębiorcy;
- Beneficjenci, a w ślad za nimi wykonawcy wysoko oceniali zajęcia typu „Aktywny na rynku pracy”, co wskazuje na ogromną potrzebę dostarczania praktycznej wiedzy i umiejętności potrzebnych na rynku pracy;

- Wykonawcy napotykali na problem nadmiernie częstych rezygnacji beneficjentów ze szkoleń – jako rozwiązanie sugerują wymaganie od uczestników podpisania dokumentu typu „umowa o współpracy”, „*Oświadczenie Lojalnościowe*” (aczkolwiek w tym przypadku nazwa razi w związku z negatywnymi skojarzeniami społecznymi);
- Doradcy sygnalizowali szereg problem, na jakie natrafiali podczas świadczenia usług poradnictwa:
 - brak motywacji beneficjentów do poszukiwania pracy – niska gotowość do zmian, duży opór przed rozpoczęciem poszukiwaniem pracy poza miejscem zamieszkania,
 - niechęć do podejmowania wysiłków samodzielnego działania po wycofaniu wsparcia doradcy,
 - trudności z ustalaniem terminu spotkań w ramach doradztwa indywidualnego – brak kontaktu z niektórymi beneficjentami (jedynie korespondencyjny), nie przychodzenie na umówione spotkania,
 - słabo rozwinięta sieć komunikacyjna – zwiększająca trudności w docieraniu na doradztwo indywidualne, a także w znaczny sposób obniżająca szansę znalezienia pracy (pracodawcy z założenia mniej chętnie zatrudniają osoby, które muszą dojeżdżać),
 - podejmowanie przez beneficjentów prac dorywczych (praca „na czarno” gwarantuje osiągnięcie dochodów przez osoby w często bardzo trudnej sytuacji finansowej), co uniemożliwiało lub utrudniało korzystanie z doradztwa indywidualnego oraz poszukiwanie trwałego zatrudnienia,
 - niska motywacja do kontynuowania edukacji, ze względu na przedłużanie czasu, w którym nie było możliwości zarobkowania – co stanowiło poważny argument, biorąc pod uwagę ciężką sytuację finansową większości beneficjentów i ich rodzin oraz fakt, iż pracodawcy z założenia nie chcieli zatrudniać osób uczących się ze względu na ich niską dyspozycyjność,
 - postawy roszczeniowe, brak zaangażowania beneficjentów w samodzielne poszukiwanie pracy – pojawiające się u beneficjentów oczekiwanie, że doradca „da pracę” (po prostu zatrudni), często powodowało spadek motywacji do dalszego korzystania z poradnictwa,
 - niewykorzystywanie szans stwarzanych przez doradców – zdarzały się sytuacje, że beneficjenci nie stawiali się na umówione przez doradców spotkania z pracodawcami lub też były przypadki odmówienia podjęcia zatrudnienia.
- Wykonawcy sugerują, by w przyszłości rozważniej definiować wymagane / zakładane wskaźniki zatrudnienia w stosunku do szczególnie trudnych grup; oczekiwanie mało realnej wysokiej efektywności zatrudnieniowej powoduje, że nie są one osiągane, co nie sprzyja kreowaniu pozytywnego wizerunku projektu i promowaniu przyjętej w projektach metodyki pracy z tymi grupami; ostrożnie ponadto należy formułować takie cele jak „eliminowanie bezradności społecznej młodzieży wiejskiej, szczególnie na terenach popegeerowskich oraz pomaganie

młodzieży w przełamaniu dziedzictwa ubóstwa” dla projektu polegającego na kilku godzinach poradnictwa zawodowego oraz kilkudziesięciu godzinach szkolenia zawodowego.

- Istotne jest, by w harmonogramach realizacji podobnych projektów uwzględniać pewne typowe zjawiska na rynku pracy, takie jak sezonowe wysokie zapotrzebowania na siłę roboczą, które z jednej strony powoduje rezygnowanie uczestników z udziału w projekcie, z drugiej zaś daje większe szanse na uzyskanie zatrudnienia przez tych, którzy bezpośrednio przed sezonem ukończą stosowne szkolenia. Zwrócono też uwagę na inny aspekt sezonowości – uczestnicy planujący np. założenie firm agroturystycznych mogli rozpocząć aktywne działanie swojej firmy, o ile w porę (najpóźniej z końcem wiosny) ukończyli stosowne szkolenie;
- W opinii wykonawców w przyszłych projektach należy w miarę możliwości upraszczać formuły monitoringu, częstotliwość składania raportów i zakres danych tam wymaganych, obiegu dokumentów i eliminować inne bariery biurokratyczne, które choć zapewne służą transparentności wykorzystania zasobów projektu, to jednak powodują skupienie zbyt dużej ilości sił i środków na wewnętrznych uwarunkowaniach.

12. PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Niniejsze opracowanie może być traktowane jako z elementów szerokiego systemu oceny programu Phare, komplementarne do raportów monitoringowych i raportów ewaluacyjnych. Dokonana ocena realizacji projektów w oparciu o analizę raportów (wstępnych, śródkresowych, końcowych) pozwala na generalnie wysoką użyteczność projektów Phare dotyczących zasobów ludzkich i stwierdzenie, że pozostawiły one istotny ślad na rynku pracy. Niewątpliwym rezultatem projektów są tysiące bezrobotnych objętych działaniami aktywizującymi, które dzięki temu przynajmniej okresowo odzyskały kontakt z rynkiem pracy, a przez to powstrzymany lub cofnięty został ich proces wykluczania społecznego. Kolejny rezultat to poprawa poziomu kwalifikacji bezrobotnych, w znacznej mierze poprawiająca ich sytuację na rynku pracy i szanse na znalezienie zatrudnienia. Wiele spośród osób objętych aktywizacją znalazło pracę – legalną lub nie, na umowę o pracę, umowę zlecenie lub w ramach własnej działalności, ale w każdym razie – przynoszącą dochód i wzmacniającą wiarę we własne możliwości. Inny aspekt projektów to szersze włączenie środowisk lokalnych w debaty na temat bezrobocia i możliwości jego zmniejszenia, a także większe włączenie pracodawców w działania aktywizujące (praktyczna nauka zawodu, staże). Zastosowana metoda nie pozwala jednak choćby na oszacowanie skali tych zjawisk; do tego konieczne są szerokie badania ilościowe, temu służą między innymi prowadzone badania ewaluacyjne. Warto byłoby przeprowadzić badania efektywności nastawione na identyfikację rozmiarów zjawisk negatywnych – jałowego biegu czy „*creamingu*”, są one jednak trudne, kosztowne i w gruncie rzeczy nie ma wciąż dobrych sprawdzonych narzędzi do ich prowadzenia.

Jeśli przyjąć, że beneficjentem projektu jest ten, kto korzysta wprost na jego realizacji to wśród faktycznych beneficjentów projektów Phare należy wymienić wojewódzkie urzędy pracy, które dzięki roli „współzarządzających”³ (wspólnie z PARP) uzyskały istotne doświadczenia i umiejętności związane z kreowaniem i zarządzaniem projektami, w stosowaniu złożonych procedur, w prowadzeniu monitoringu, a także pogłębiły swoją wiedzę o regionalnym rynku pracy, funkcjonujących na nim instytucjach i zachowaniach klientów. Poprzez stały kontakt z komercyjnymi wykonawcami pogłębiły także swoją wiedzę o funkcjonowaniu rynku doradztwa i szkoleń. Ta wiedza jest im obecnie przydatna przy pełnieniu roli Instytucji Wdrażającej EFS w ramach niektórych działań SPO RZL i ZPORR.

Kolejnym beneficjentem są instytucje szkolące, które miały praktyczną możliwość opanowania procedur przetargowych i monitoringowych, przydatną obecnie w ramach EFS. O ile pierwsze kontrakty serwisowe przypadają w zasadzie wyłącznie formom zagranicznym (ewentualnie ich

³ Rola ta była dość dyskusyjna, niejednoznaczna i nie sprawiła urzędowi pełnej satysfakcji, ten jednak aspekt nie mógł tu być przedmiotem oceny

krajowym „córkom”), to między innymi dzięki współpracy tych firm z krajowymi instytucjami szkoleniowymi czy instytucjami wspierania przedsiębiorczości te ostatnie opanowały trudną sztukę aplikowania i rozliczania. W wielu przypadkach zapewne zyskała jakość usług (dzięki nowym programom nauczania, większemu doświadczeniu trenerów, zwiększeniu przejrzystości procedur, w tym egzaminacyjnych), a niekiedy również baza dydaktyczna.

Wszystkie instytucje dowiedziały się więcej o sobie: urzędy pracy (tak wojewódzki, jak i powiatowe), instytucje szkolące, instytucje wspierające przedsiębiorczość, komercyjne instytucje doradcze, samorządy, organizacje pozarządowe itd.- w wielu przypadkach to właśnie dzięki współdziałaniu przy realizacji projektów na rzecz bezrobotnych miały okazję do przyjrzenia się bliżej swoim kompetencjom, metodom pracy i osiągnięciom, a także miały okazję by zrozumieć, że wspólne działanie wzmacnia szansę na efekt końcowy. Ponownie jednak trzeba zastrzec, że zastosowana metoda nie pozwala na opisanie rozmiarów tych zjawisk i ich trwałości.

Dzięki realizacji projektów Phare zyskaliśmy wzmocnienie metodyczne działań na rzecz bezrobotnych. Przede wszystkim realizacja projektów przyniosła ogromną dawkę wiedzy o beneficjentach: jaki typ promocji jest najskuteczniejszy, jakie usługi oceniane są jako przydatne, jakie szkolenia najchętniej wybierane, kto bardziej pretenduje do roli małego przedsiębiorcy, a kto w ogóle nie powinien być rozpatrywany jako przyszła grupa docelowa podobnych projektów, jakie grupy i dlaczego najbardziej są zagrożone rezygnacjami z udziału w projekcie itd. Ta wiedza może być z powodzeniem wykorzystywana przez przyszłych twórców i wykonawców projektów.

Za zdecydowanie słuszne, atrakcyjne dla beneficjentów i skuteczne należy uznać promowane i stosowane w projektach sekwencyjne podejście do aktywizacji: od poradnictwa rekrutacyjnego, poprzez szkolenia uzupełniane warsztatami aktywizacji i zajęcia przygotowującymi do wyjścia na rynek pracy, z ewentualnym etapem doradczym po szkoleniu (a w przypadku szkoleń biznesowych – z doradztwem o charakterze coachingu) aż po pośrednictwo. Jest to optymalny pakiet działań, przy czym niekiedy warto uzupełnić go o pogłębione doradztwo indywidualne na starcie, prowadzące do zawarcia specyficznego kontraktu między doradcą i klientem – i tak powstały proces określamy mianem Indywidualnego Planu Działania. Zwrócono we wcześniejszej części uwagę na to, że IPD to pojęcie, które bardzo zakorzeniło się w naszej świadomości, niestety bardzo często jest ono mylnie rozumiane. Wielu doradców i instytucji pracujących z bezrobotnymi sprowadza IPD do dokumentu, nie wiedząc, że obejmuje ono proces doradczy prowadzący do zawarcia kontraktu, a następnie wsparcie w jego realizacji, monitoring i wynikające z niego ewentualne modyfikacje planu. Podkreślenia wymaga to, że nazwa Indywidualny Plan Działania nie miała (nie ma) na celu wyeksponowanie potrzeby *planowania*, a wskazanie na potrzebę stosowania *indywidualnego podejścia* do każdego klienta. Dlatego też za nieporozumienie należy uznać sporządzanie planów w ramach kilkugodzinnych zajęć grupowych. Można i należy mieć jednak nadzieję, że upowszechnianie metodologii IPD, wypracowanej w ramach projektu @lternatywa, modyfikowanej

w kolejnych dużych projektach (w tym w ramach @Iterantwy 2) będzie szybko postępować. Wpływ na to ma m.in. stosowanie przez PARP wymogu korzystania z tej metodologii w projektach, na które PARP przyznawała dotacje, promowanie jej na stronach PARP, a także uwzględnienie w rekomendowanym przez MPiPS programie szkolenia doradców zawodowych.

Oczywistym jest, że w planie działania nie zawsze musi znaleźć się szkolenie, bowiem w wyniku diagnozy problemów klienta w kontekście konkretnych uwarunkowań rynku pracy za bardziej skuteczne może być uznane subsydiowane zatrudnienie itp. Można i należy też zakładać, że w ramach jednego IPD osobie zaoferuje się zróżnicowane wielo-instrumentowe wsparcie, obejmujące np. dwa szkolenia i dodatkowo staż. Co należy podkreślić: nie jest celowe sztywne definiowanie czasu trwania każdej z usług (niezbędne jest pozostawienie pełnej swobody w tym zakresie realizatorom, doradcom; jeśli jednak z powodów budżetowo-rozliczeniowych jest niezbędne doprecyzowanie warunków świadczenia usług to rekomenduje się operowanie wartościami średnimi na osobę, a rozliczanie wykonawcy z globalnej liczby godzin). Nie zawsze zdaje też egzamin sztywne określanie wielkości grup, w jakich mają pracować beneficjenci, czy godzin prowadzenia dla nich zajęć. Ponadto do samodzielnej decyzji doradców należy pozostawić kwestię stosowania określonych narzędzi psychologicznych (lub ich nie stosowania).

Podkreślano już wielokrotnie, że jednym z kluczowych uwarunkowań sukcesu podobnych przedsięwzięć jest rzetelna, aktualna i stale aktualizowana analiza rynku pracy. Fakt, że w projektach wymagano prowadzenia analizy rynku pracy na etapie raportu wstępnego to ich zaleta. Dało to możliwość niekiedy faktycznego zmodyfikowania oferty kursowej, pogłębiło wiedzę nie tylko wykonawcy, ale też WUP, o rynku pracy. Dało się jednak też zauważyć, że w wielu przypadkach analizy te prowadzone były jedynie dla spełnienia narzuconego warunku, sprowadzane były do analizy danych będących w dyspozycji WUP, bez sięgania po dodatkowe narzędzia weryfikacyjne, jak choćby warsztaty z udziałem pracodawców i samorządów, żeby wskazać najtańsze i najprostsze. To, część wykonawców traktowała analizę rynku pracy jako formalność nie zmienia ogólnie wysokiej oceny wskazania płynącego z projektów Phare: działania powinny być poprzedzone rzetelną, głęboką, wszechstronną analizą rynku pracy. W przypadku Phare wiele problemów wyniknęło ze znaczącego upływu czasu pomiędzy przeprowadzeniem diagnozy i stworzeniem projektu a jego wdrożeniem; tym bardziej więc analiza w początkowym okresie wdrażania była niezbędna.

Kolejny aspekt, na który należy zwrócić uwagę w wyniku doświadczeń z realizacji projektów Phare to promocja. Po pierwsze promocja okazała się jednym z kluczowych uwarunkowań sukcesu – bez działań promocyjnych, bazując wyłącznie na działaniach administracyjnych, nie pozyskano by uczestników projektów. Po drugie uzyskano doświadczenie – jaki dobór źródeł i metod dystrybucji informacji o projekcie i jaki typ komunikatów jest najbardziej odpowiedni z punktu widzenia grupy docelowej oraz stawianych przed projektem celów. Po trzecie właściwie kierowana promocja wywoływała przy tym wymagany poziom zainteresowania i zaangażowania potencjalnych partnerów.

Niekiedy dlatego, że dopiero poprzez promocję dowiadywali się o projekcie, ale niekiedy też dlatego, że warto było uczestniczyć w działaniu, mającym dobry wizerunek społeczny, wywołany dobrą promocją.

Dorobkiem projektów są ponadto nowe lub udoskonalone programy szkolenia zawodowego i szkolenia dla przedsiębiorczości. Programy szkolenia zawodowego nie były dostępne w badanej dokumentacji, ale też ich recenzowanie musiałyby przebiegać innym trybem. Należy jedynie zaapelować do tych wykonawców, którzy twierdzą, że stworzyli nowy program z wykorzystaniem metodologii MES, by poddali te programy niezależnym recenzjom i w razie gdy będzie ona pozytywna – przekazali je do Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej do bazy programów. Istnieją jednak obawy, że w wielu przypadkach programy te nie były tworzone z wykorzystaniem MES, a jedynie luźno się do tego podejścia odnoszą. Natomiast programy szkolenia do przedsiębiorczości były dostępne w swym ramowym zarysie treści i zostały w niniejszym opracowaniu zaprezentowane. Wartościowym byłoby dokonanie pełnej analizy różnych wersji tych programów i wypracowanie rekomendowanego programu/ programów, co wymaga sięgnięcia po innego typu niż analizowane dokumenty.

Podobnie warto na pewno – dla uzyskania w przyszłości efektów porównywalności danych, a także dla ułatwienia prac przyszłych projektodawców i instytucji wdrażających – wypracować rekomendowany (co nie znaczy „obowiązujący”) standard narzędzi ewaluacyjnych. Analizowana dokumentacja nie dostarcza wielu wzorów takich dokumentów, wiemy jednak, że powstawały one w każdym z projektów.

Poważnym problemem dla wykonawców było rozstrzygnięcie dylematu, czy wspierać osoby umotywowane i kreatywne, czy też raczej „zagubione” czy wykluczone społecznie przez długotrwałe bezrobocie. Niestety, najczęściej dylemat ten rozstrzygany był poprzez wzgląd na oczekiwane efekty zatrudnieniowe, co powodowało, że do projektu starano się pozyskać przede wszystkim (lub wyłącznie) tych, którzy mieli silną motywację do podjęcia pracy, wykazywali „ducha” przedsiębiorczości, byli nastawieni na sukces i wyraźnie w możliwość osiągnięcia sukcesu wierzyli. Wydaje się to być największą słabością realizowanych projektów, pomagały one w efekcie tym, którzy zapewne byli w stanie pomóc sobie sami (a więc jednak wspomniany *creaming*, nie zidentyfikowany co do skali).

Projekty wspierane przez rząd, czy to jedynie kreowane w jego strukturach, czy też w pełni przez niego finansowane, powinny zdecydowanie silniej akceptować potrzeby grup najsłabszych, ale też definiować realistyczne cele i środki finansowe. Trzeba pamiętać bowiem, że im trudniejsza grupa, im większy jest jej dystans od rynku pracy, tym większych nakładów finansowych i czasu oraz zróżnicowania form oddziaływania i dużych umiejętności doradców oraz trenerów wymaga jej aktywizacja, przy czym należy dbać o to, by ocena ekonomicznej efektywności takich działań była

relatywizowana w odniesieniu do zagrożeń, jakie niesie za sobą brak działań raczej niż w odniesieniu do przynoszonych przez nie korzyści ekonomicznych. Na ten dylemat też wykonawcy wielokrotnie zwracali uwagę. Wydaje się, że ocena programu operacyjnego RZL (w ramach EFS) pozytywnie rozstrzyga ten dylemat, ale już podejście do oceny poszczególnych projektów temu przeczy. Należy mieć nadzieję, że autorzy i nadzorujący realizację przyszłych programów finansowanych z EFS będą mieli świadomość tego dylematu.