

W a r s z a w a 2 0 0 7

# Wkład Partnerstw EQUAL

w aktywizację  
zawodową osób  
z grupy 45+



**Wydawca:** Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”, ul. Górnośląska 4a, 00-444 Warszawa  
[www.bkkk-cofund.org.pl](http://www.bkkk-cofund.org.pl)

**Autorzy tekstów:** Renata Włoch, Filip Piotrowski; **Zespół redakcyjny:** Beata Puszczewicz, Ewa Wosik

**Opracowanie graficzne:** Kuba Orliński, **Skład i łamanie, druk:** Ampress, **Nakład:** 1000 egz.

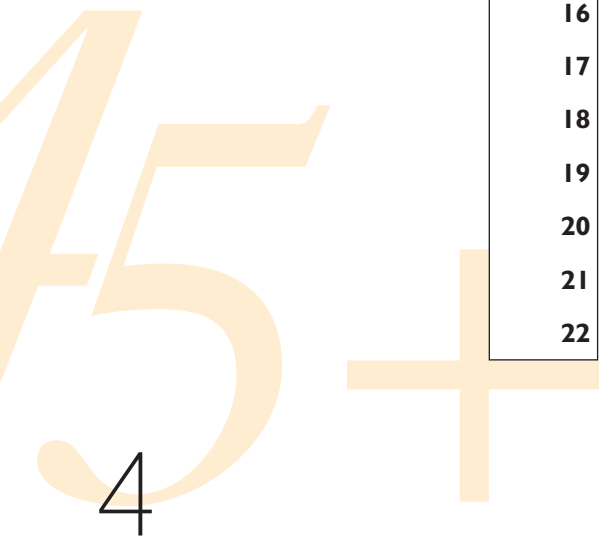
**Warszawa 2007**

# Wkład Partnerstw EQUAL

w aktywizację  
zawodową osób  
z grupy 45+

## *Spis treści*

- 5 *Wstęp*
- 6 *Charakterystyka trudności związanych z aktywizacją zawodową grupy 45+*
- 6 *Miejsce problemu aktywizacji zawodowej grupy 45+ w Programie Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*
- 7 *Partnerstwa zajmujące się aktywizacją zawodową osób 45+*
- 8 *Innowacyjne metody działania Partnerstw*
- 8 *Rotacja pracy*
- 10 *Trenerzy zawodowi (jobcoaching)*
- 11 *Metoda szybkiego reagowania*
- 13 *Metoda renowacji kompetencji*
- 14 *Mentoring poprzez IT*
- 15 *Beneficjenci ostateczni*
- 16 *„Renowator”*
- 17 *„Mentoring poprzez IT”*
- 18 *„Budujmy razem”*
- 19 *„Sojusz dla pracy”*
- 20 *Partnerstwa EQUAL jako instytucje rynku pracy*
- 21 *Problemy pionierów*
- 22 *Zakończenie*



**W** Polsce osoby powyżej 45. roku życia stanowią jedną z najbardziej zmarginalizowanych grup na rynku pracy. Aktywizacja zawodowa tej grupy nigdy nie była priorytetem polskiej polityki społecznej. Nacisk kładziono przede wszystkim na konieczność znalezienia zatrudnienia dla rzeszy młodych bezrobotnych, osobom starszym natomiast stworzono liczne możliwości wcześniejszego przejścia na emeryturę, takie jak emerytury pomostowe czy rozbudowany system rent i zasiłków. W rezultacie w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych szeregi emerytów wzrosły o 2 mln osób. Obecnie wśród osób w wieku okołoemerytalnym (55+) ponad dwie trzecie jest nieaktywnych zawodowo. Polacy przechodzą na emerytury średnio w wieku 56 lat w przypadku kobiet i w wieku 58 lat w przypadku mężczyzn. Oznacza to, że system opieki społecznej musi utrzymywać rzesze młodych i całkiem sprawnych emerytów.

Sytuacja na polskim rynku pracy nie jest zgodna z tendencjami europejskimi. Rozszerzona Unia Europejska w ciągu najbliższej dekady ma się przekształcić w najbardziej konkurencyjną, dynamiczną, opartą na wiedzy gospodarkę na świecie, zdolną do ciągłego wzrostu.

Przeszkodę w osiągnięciu tego celu może stanowić pogłębiający się deficyt siły roboczej, będący skutkiem niskiego przyrostu naturalnego i procesu starzenia się społeczeństw europejskich.

Unia musi zatem dążyć do aktywizacji istniejących zasobów poprzez zwiększenie ogólnego poziomu zatrudnienia oraz poziomu zatrudnienia kobiet i pracowników powyżej 55. roku życia, a także przez przesunięcie granicy wieku emerytalnego. Polska jest zobowiązana współuczestniczyć w realizacji tych zadań, sprecyzowanych w Strategii Lizbońskiej.



## Charakterystyka trudności związanych z aktywizacją zawodową grupy 45+

Wyjaśnienia trudnej sytuacji osób powyżej 45. roku życia na rynku pracy można szukać wśród powiązanych ze sobą czynników politycznych, ekonomicznych i społecznych. Nielatwa sytuacja osób z opisywanej grupy wiekowej związana jest z ogólnie wysokim poziomem bezrobocia w Polsce – prawie dwukrotnie wyższym niż średnia dla Unii Europejskiej. Niemal połowa Polaków w wieku produkcyjnym nie pracuje (dane: Eurostat, raport UNDP i CASE „W trosce o pracę” 2004). Brakuje również spójnej polityki zatrudnienia dotyczącej tej właśnie grupy osób, a także stosownych programów aktywizujących.

Drugą ważną przyczyną takiej sytuacji jest fakt, że osoby z tej grupy wiekowej nie mają ani umiejętności atrakcyjnych dla pracodawców, ani kompetencji poszukiwanych na rynku pracy, co wynika głównie z niskiego poziomu ich wykształcenia. Co piąta osoba w wieku 45-54 lat ma jedynie wykształcenie podstawowe, a w grupie wiekowej 55-64 – nawet co trzecia. Niezwykle istotna wydaje się również kwestia powiększania się międzypokoleniowej luki technologicznej (*e-divide*). Starsi ludzie nie umieją obsługiwać urządzeń cyfrowych, co skutecznie wyklucza ich z rynku pracy i – coraz częściej – z życia społecznego. Nie bez znaczenia jest również fakt, że są to osoby, których szczyt kariery zawodowej przypadł na ostatnie lata PRL, w związku z czym u części z nich wykształcił się niewłaściwy etos pracy: marazm, brak inicjatywy, roszczeniowość. Postawy te niekiedy uległy pogłębieniu w wyniku nie najlepszych doświadczeń pierwszych lat transformacji.

Czynnikiem wpływającym na ograniczoną aktywność zawodową ludzi starszych jest fakt, że często spotykają się oni z nierównym traktowaniem na rynku pracy. W Polsce zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek (*ageism*) jest nie tylko dotkliwe, ale także słabo zdiagnozowane. Może ono się przejawiać w postaci krzywdzących stereotypów dotyczących możliwości i umiejętności starszych pracowników; odmowy zatrudnienia; nieawansowania ich i niekierowania na szkolenia; stosowania kryterium wieku przy podejmowaniu decyzji o zwolnieniach w firmie oraz automatycznego zwalniania wraz z osiągnięciem przez nich wieku emerytalnego.

## Miejsce problemu aktywizacji zawodowej grupy 45+ w Programie Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL została stworzona w celu zbadania nowych sposobów zwalczania dyskryminacji i nierówności na rynku pracy, doświadczanych przez pracowników i osoby bezrobotne. Rynek pracy zmienia się w szybkim tempie, co stwarza konieczność innowacyjnych odpowiedzi na jego płynne potrzeby i wymagania. EQUAL to unijne laboratorium, w którym testuje się nowe metody w celu sprawdzenia ich przydatności do zastosowania na szeroką skalę w polityce społecznej.

Funkcjonowanie Inicjatywy jest oparte na specyficznych zasadach: podejścia tematycznego, partnerstwa, zaangażowania grup dyskryminowanych, współpracy ponadnarodowej, innowacyjności (czyli testowania nowych, odważnych rozwiązań) oraz włączania osiągniętych rezultatów do głównego nurtu polityki w celu wsparcia realizacji zasad zatrudnienia i polityki społecznej

w danym kraju (*mainstreaming*). Zastosowanie w praktyce zasady podejścia tematycznego oznacza, że państwa mogą zgłaszać propozycje inicjatyw w dziewięciu obszarach tematycznych, których zakres obejmuje **cztery filary Europejskiej Strategii Zatrudnienia: potencjał zatrudnieniowy** (ułatwienie dostępu do rynku pracy i powrotu na ten rynek osobom mającym trudności z funkcjonowaniem na rynku pracy i w społeczeństwie, przeciwdziałanie rasizmowi i ksenofobii w kontekście rynku pracy), **przedsiębiorczość** (zapewnienie powszechnego dostępu do instrumentów i narzędzi niezbędnych do uruchomienia przedsiębiorstwa, podniesienie jakości miejsc pracy w gospodarce społecznej), **adaptacyjność** (rozwijanie praktyk integracyjnych w miejscu pracy, doskonalenie zawodowe przez kształcenie ustawiczne, wprowadzanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz przewidywanie zmian strukturalnych), **równość szans kobiet i mężczyzn** (rozwijanie nowych form organizacji pracy, mających na celu godzenie życia rodzinnego z życiem zawodowym, ograniczanie segregacji zajęć i zawodów na typowo męskie i typowo kobiece). Środki na realizację Inicjatywy pochodzą z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetów krajowych.

W Polsce Inicjatywa jest realizowana od 2004 r. w pięciu obszarach tematycznych, z których **temat F** dotyczy „wspierania zdolności dostosowania się firm i pracowników do zmian strukturalnych, sprzyjania wyrównywaniu szans znalezienia zatrudnienia przez grupy społeczne doświadczające nierówności w zakresie dostępu do rynku pracy oraz działań na rzecz wykorzystania technologii informacyjnych i innych nowych technologii”.

## Partnerstwa zajmujące się aktywizacją zawodową *osób 45+*

**W** Polsce powstały 24 Partnerstwa wprowadzające w życie Inicjatywę w temacie F. Większość z nich nastawiona jest bezpośrednio na zwiększanie aktywności na rynku pracy osób po 45. roku życia. Dobór Partnerstw, na podstawie których analizujemy interesujący nas problem aktywizacji zawodowej, nie był przypadkowy. Decydowały tu dwa kryteria: po pierwsze – poziom innowacyjności działań, o tyle istotny, że to właśnie nowe eksperymentalne metody interwencji na rynku pracy mają w przyszłości szansę znacząco wpłynąć na strukturę bezrobocia w Polsce. Po drugie – rozmieszczenie geograficzne Partnerstw i ich beneficjentów.

Analizę skupiliśmy na pięciu najbardziej innowacyjnych metodach zaproponowanych przez administratorów, przy czym Partnerstwa zostały dobrane w taki sposób, aby swoją działalnością objęły jak najbardziej zróżnicowanych odbiorców. Opisujemy więc projekty skupiające się na wykwalifikowanych pracownikach z dużych miast oraz takie, które swoją działalność skoncentrowały na mieszkańcach małych miasteczek i popegeerowskich wsi.

Są to:

- Partnerstwo „Budujmy razem”;
- „Partnerstwo wyrównywania szans”;
- Partnerstwo „Sojusz dla pracy”;
- Partnerstwo „Ośrodek ‚Renowator’ dla małych i średnich przedsiębiorstw”;
- Partnerstwo „Mentoring poprzez IT”.

## Innowacyjne metody działania Partnerstw

**E**QUAL różni się od pozostałych programów unijnych tym, że pozwala eksperymentować i testować rozwiązania nietypowe dla polskich instytucji rynku pracy. Pomimo niewielkiej skali projektów niektóre z proponowanych metod mogą się okazać na tyle innowacyjne, że zrewolucjonizują podejście do walki z bezrobociem.

## Rotacja pracy

**N**a czym polega rotacja pracy? Pomysł oparty jest na założeniu, że nowoczesna firma nie może dobrze funkcjonować bez szkoleń. Przedsiębiorstwa niechętnie wysyłają pracowników na kursy zawodowe, gdyż łączy się to z obniżeniem mocy produkcyjnych. Zajęcia wieczorowe lub weekendowe są natomiast mniej skuteczne, a pracownicy mają mniejszą motywację do brania w nich udziału. Firmy stoją więc wobec dylematu: szkolić pracowników czy też realizować plany produkcyjne? Najczęściej racjonalność krótkoterminowa – czyli nastawienie na bieżący zysk – zwycięża racjonalność długoterminową. W dłuższej perspektywie firma traci, gdyż pracownicy, którzy nie doskonalą się zawodowo, nie są w stanie dostosować się do trendów rynkowych. Na braku szkoleń tracą przede wszystkim osoby starsze, które nierzadko pozbawione są konkretnych umiejętności lub których wiedza zawodowa jest przestarzała i nieprzydatna. W przypadku

restrukturyzacji firmy to one właśnie są zwalniane w pierwszej kolejności. Rozwiązaniem może być stworzenie **banku pracy** – bazy osób pozostających bez zatrudnienia, ale mających określone kompetencje. Jeśli pracodawca zamierza wysłać pracowników na szkolenia, może skorzystać z tych danych, aby na określony czas zastąpić doksztalcające się osoby. Zarówno w trakcie szkoleń, jak i w czasie pracy zastępczej bezrobotni podnoszą swoje kwalifikacje. Mogą również nawiązać kontakt z pracodawcą, co zwiększa ich szanse na zatrudnienie.

Wyjątkowy charakter programu rotacji pracy polega na tym, że bierze on jednocześnie pod uwagę potrzeby pracodawców, pracowników i osób bezrobotnych. Jest to **wielowymiarowe podejście do kwestii zatrudnienia**. Pomysł pojawił się pod koniec lat osiemdziesiątych w Danii. W roku 1996 w projektach rotacyjnych w tym kraju wzięło udział 36 tys. osób. Dzięki wsparciu Europejskiego Funduszu Społecznego i w ramach Inicjatywy ADAPT (1995–2000) projekt został przetestowany w kilkunastu krajach europejskich. W programach rotacyjnych wzięło udział 89 tys. pracowników, 20 tys. bezrobotnych i 3 tys. firm.

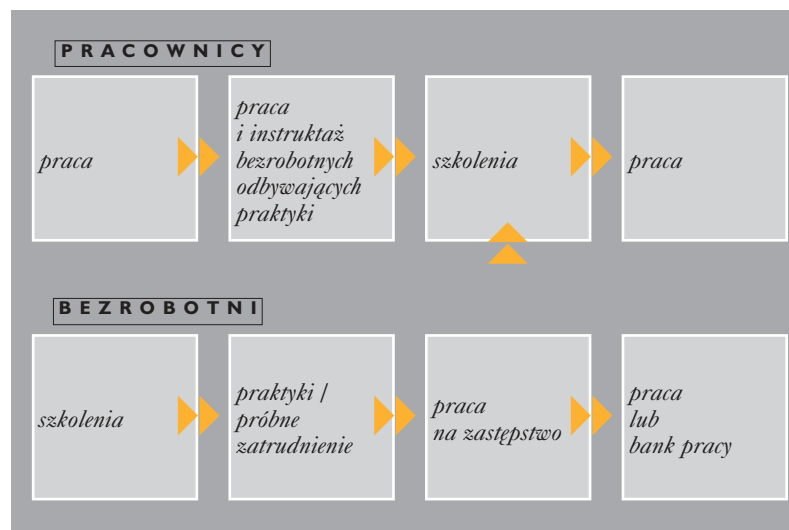
W Polsce tę innowacyjną metodę łączącą wspieranie i utrzymywanie zatrudnienia osób już pracujących z aktywizacją bezrobotnych testuje m.in. Partnerstwo „Budujemy razem”. Pomysłodawcą stworzenia Partnerstwa był Warmińsko-Mazurski Zakład Doskonalenia Zawodowego – stowarzyszenie szkoleniowe o długiej i bogatej tradycji. Lider projektu zidentyfikował następujące problemy rynku budowlanego: niskie kwalifikacje kadr, co skutkuje niemożliwością realizacji robót wykonawczych – zwłaszcza tych na wysokim poziomie – obniżenie się prestiżu zawodu pracownika branży oraz upadek szkolnictwa zawodowego.



Założono, że w ramach Partnerstwa wprowadzony zostanie system usług szkoleniowych dla firm budowlanych i instalatorskich, dlatego do współpracy zaproszono zrzeszenia branżowe: Olsztyńską Izbę Budowlaną oraz Polską Korporację Techniki Sanitarnej, Grzewczej, Gazowej i Klimatyzacji. Partnerzy projektu zajęli się zidentyfikowaniem potrzeb szkoleniowych wśród firm budowlanych i instalatorskich. Aby oszacować zapotrzebowanie na poszczególne rodzaje szkoleń, przeprowadzono ankietę wśród pracodawców. Okazało się, że firmy były zainteresowane przede wszystkim nowymi metodami przygotowywania pracowników do zawodu. Wprowadzenie systemu rotacji pracy spotkało się początkowo z oporami pracodawców, jednak po pewnym czasie oczywiste korzyści skłoniły ich do wzięcia udziału w programie. „W Polsce to była totalna innowacja. Pracodawcy nie chcieli się początkowo do tego przekonać – dopiero po jakimś czasie zrozumieli, że dostają pracownika sprawdzonego, po stażu u nich w firmie, w dodatku wyszkolonego za pieniądze Unii” – mówi Radosław Szutowicz, koordynator projektu.

Kandydatów na pracowników zastępczych szukano wśród bezrobotnych z terenów byłych PGR-ów. W szkoleniu osobowościowo-motywacyjnym, połączonym z kursem BHP, udział wzięło 80 osób. Jedną z pięciu grup szkoleniowych, przygotowywaną do rotacji międzynarodowej, skorzystała również z podstawowego kursu języka francuskiego, kontynuowanego następnie metodą zdalnego nauczania przez Internet. W szkoleniach zawodowych dla technologów robót budowlanych, monterów instalacji elektrycznych, murarzy i tynkarzy uczestniczyły 74 osoby. Przeszkoleni bezrobotni zostali następnie objęci systemem rotacji pracy i zastąpili stałych pracowników z 90 małych i średnich firm, dzięki czemu ci ostatni mogli wziąć udział w szkoleniach zawodowych. Ze szkoleń w dziedzinie nowych technologii skorzystało

90 osób, ze szkoleń komputerowych – 52. W trakcie szkoleń 462 osoby zdobyły nowe, specjalistyczne umiejętności, co sprawiło, że ich wartość dla firm znacznie wzrosła.



*Model rotacji pracy*

## Trenerzy zawodowi (*jobcoaching*)

**J**obcoaching to nowatorska forma doradztwa zawodowego, która narodziła się i była wykorzystywana w Holandii. Ma on służyć wprowadzaniu bezrobotnych na rynek pracy i utrzymywaniu na nim osób zagrożonych bezrobociem. Jobcoaching opiera się na założeniu, że jednym z podstawowych zagrożeń dla takich osób są rosnące bariery psychiczne związane z dalszym rozwojem zawodowym, wynikające z braku motywacji i wiary we własne siły. Z tej przyczyny w metodzie trenerstwa zawodowego podstawowe znaczenie ma zindywidualizowane podejście do beneficjenta.

Rola trenera wymaga większej aktywności niż w przypadku tradycyjnego doradcy zawodowego. Ma on pomóc podopiecznemu w odnalezieniu się na rynku pracy oraz w nakreśleniu ścieżki kariery zawodowej. Czyni to, analizując sytuację tej osoby, przy czym interesuje go nie tylko jej wykształcenie, umiejętności czy pozycja zawodowa, lecz również poziom motywacji do pracy, sytuacja rodzinna i zdolności interpersonalne. Dopiero na podstawie tych informacji trener wspólnie z beneficjentem tworzy **indywidualny plan rozwoju**, w którym określa sposób realizacji celów zawodowych, obejmujący np. szkolenia, metody podnoszenia kompetencji lub przekwalifikowania się czy też sposoby szukania pracy. Na tym praca trenera się nie kończy. Jego zadaniem jest wspieranie podopiecznego w poszukiwaniu pracy i udzielanie mu wskazówek, ale również nadzorowanie jego poczynań. Bezpośrednia więź, która w sposób naturalny nawiązuje się między trenerem a podopiecznym, pomaga w sprawnym identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów. Warto dodać, że realizacja zadań trenerskich może potrwać nawet kilka lat.

Testowania metody treningu zawodowego w Polsce podjęło się koordynowane przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (United Nations Development Programme, UNDP) **Partnerstwo „Sojusz dla pracy”**. Partnerstwo postanowiło wypróbować skuteczność edukacji rówieśniczej, polegającej na pracy beneficjenta z kolejnym beneficjentem. Kandydatów na trenerów szukano więc w środowiskach beneficjentów ostatecznych, czyli w służbie zdrowia, przemyśle lekkim i organizacjach pozarządowych oraz w docelowej grupie wiekowej osób powyżej 45. roku życia.

Założono również, że wybrane osoby powinny być komunikatywne, powinny umieć przyjmować i przekazywać krytykę, rozwiązywać konflikty i prowadzić negocjacje oraz wykazywać się umiejętnościami administracyjno-organizatorskimi. Od kandydatów wymagano ponadto posiadania doświadczeń związanych z rynkiem pracy (np. wynikających z poszukiwania zatrudnienia). Ostatecznie przeszkolonych zostało 45 osób. Wzięły one udział w szkoleniach psychologicznych, obejmujących m.in. ćwiczenia z samooceny i komunikowania się, oraz w szkoleniach zawodowych.

Dla części uczestników kursy stały się szansą zdobycia nowego zawodu, po ich ukończeniu osoby te zostały zatrudnione w dotychczasowych miejscach pracy jako trenerzy zawodowi.

Szkolenia dla beneficjentów ostatecznych zostały tak zaprojektowane, aby objęły zarówno psychospołeczne, jak i ściśle zawodowe problemy osób uczestniczących w projekcie. Obowiązkowe szkolenia psychologiczne dotyczyły komunikacji interpersonalnej, zarządzania czasem i zorientowania na cel, a także motywowania do zmiany, współpracy i współdziałania oraz zachowań asertywnych.

Miały one pomóc w likwidowaniu zjawiska **wyuczonej nieudolności**, czyli stanu, w którym niegdyś wyuczone postawy i zachowania stają się przeszkodą w sprawnym wykonywaniu obowiązków zawodowych.

Program oferował gamę nieobowiązkowych szkoleń zawodowych i specjalistycznych, przygotowujących do zawodu wychowawcy kolonijnego lub kierownika placówki wypoczynku dzieci i młodzieży, specjalisty ds. systemów jakości bądź audytora wewnętrznego systemów jakości, wizażysty, manikiurzysty, technika usług kosmetycznych lub gastronomicznych.

Można było również zapoznać się z zasadami księgowania z wykorzystaniem komputera oraz z uwarunkowaniami działalności gospodarczej w Polsce i krajach Unii Europejskiej.

Dla wszystkich obowiązkowe były szkolenia komputerowe, zaś pielęgniarki mogły uczestniczyć w kursach specjalistycznych, (np. na temat podstaw opieki paliatywnej czy terapii bólu).

## Metoda szybkiego reagowania

**M**etoda szybkiego reagowania kładzie nacisk na zapobieganie bezrobociu u źródła, gdyż opiera się na założeniu „nie ma firmy – nie ma pracy”. Wiele małych i średnich przedsiębiorstw, w przypadku wystąpienia trudności, „restrukturyzuje się”, zmniejszając zatrudnienie. Najbardziej narażeni na zwolnienie są pracownicy starsi, nie tylko ze względu na wiek, ale przede wszystkim z racji przestarzałej wiedzy zawodowej i braku umiejętności informatycznych. Ich szanse na znalezienie nowego

zatrudnienia są nikłe. Celem metody szybkiego reagowania jest zapobieganie likwidowaniu miejsc pracy poprzez zwiększanie efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw.

Takie podejście jest szczególnie przydatne w regionach charakteryzujących się wysokim bezrobociem, takich jak województwo warmińsko-mazurskie. Wskaźnik bezrobocia sięga tam 24%, a ostatnio niemal jedna piąta firm uległa likwidacji. „Miejsca pracy są w tych zakładach, które istnieją, i w tych, które mogą się rozwijać” – stwierdza koordynatorka projektu, Beata Abramska. Dlatego też **Partnerstwo wyrównywania szans**, w skład którego wchodzi wielu partnerów społecznych pod przewodnictwem NSZZ Solidarność Regionu Warmińsko-Mazurskiego, zajmuje się „nie tyle bezrobotnymi, ile firmami, żeby ludzie nie tracili pracy. Firmy mają nie zwalniać pracownika, ale zatrzymywać go na rynku; restrukturyzacja zaś nie powinna się kojarzyć ze zwolnieniami” – wyjaśnia Beata Abramska.

Pierwszym krokiem w realizacji programu Partnerstwa było utworzenie w pięciu wybranych powiatach **Zespołów Szybkiego Reagowania**. W ich ramach zaczęły działać Grupy Wsparcia Konkurencyjności, zapewniające wsparcie pracodawcom, oraz Grupy Wsparcia Koleżeńskie, pomagające pracownikom. Te ostatnie zapewniają wsparcie, dostarczają informacje o kursach i pomocy, a także organizują warsztaty i spotkania konsultacyjne oraz specjalistyczne z psychologami lub doradcami zawodowymi. Jak mówi Beata Abramska: „Nie można pomóc pracownikom, nie pomagając kadrze, bo firma i tak się nie utrzyma. To jest to, czego nauczył nas EQUAL – pomoc musi iść dwutorowo”. Skład zespołów jest bardzo zróżnicowany: np. w Piszku w zespole działają lokalni przedsiębiorcy, przedstawiciele Starostwa oraz pracownicy Powiatowego Urzędu Pracy i jednostek szkoleniowych. Zespoły uczą się

umiejętności budowania komunikacji i zasad podziału ról, a następnie przystępują do wyszukiwania na swoim terenie firm potrzebujących wsparcia.

Kolejnym etapem działania jest **diagnoza**. Eksperti w dziedzinie zarządzania i finansów przeprowadzają badanie firmy, właścicieli i pracowników, starając się zlokalizować źródła problemów. W miarę potrzeby prowadzona jest analiza finansowa, która ma pomóc nakreślić plan rozwoju firmy.

Następnie na podstawie wykonanej analizy tworzy się **indywidualną ścieżkę wsparcia** dla przedsiębiorstwa. Ostatni etap to **interwencja**, czyli podejmowanie konkretnych działań zaradczych z wykorzystaniem oficjalnych instytucji rynku pracy. Pracownicy firmy wysyłani są na szkolenia „miękkie” lub zawodowe, dostosowane do możliwości i potrzeb przedsiębiorstwa, finansowane np. z funduszy urzędu pracy. Program szkoleniowy jest tak skonstruowany, aby służył zwiększeniu mobilności pracownika i jego skutecznemu przekwalifikowaniu. Obejmuje on takie dziedziny jak budownictwo, spawalnictwo, obsługa maszyn i urządzeń, rzemiosło i rękodzieło, gastronomia, handel, turystyka i hotelarstwo oraz inne, bardziej specjalistyczne, jak finanse, zarządzanie–marketing–reklama czy techniki zarządzania. Kursy są organizowane również dla członków kadry w celu wyposażenia ich w nowe umiejętności w zakresie nowoczesnych metod kierowania przedsiębiorstwem oraz sposobów pozyskiwania środków unijnych. Przeprowadza się również szkolenia budujące dialog między pracodawcami i pracownikami. Jeśli sytuacja firmy nie pozwala na zatrzymanie grupy pracowników, podejmowane są działania mające na celu przygotowanie zwalnianych osób do ponownego wejścia na rynek pracy. Programem tym zostali objęci pracownicy z 17 firm.

W ramach Partnerstwa powstała jeszcze jedna ciekawa inicjatywa: **kawiarenki biznesowe**. Przedsiębiorcy z małych i średnich firm mają wiedzę prakty-

czną, ale często brakuje im wiedzy teoretycznej na temat prawidłowości działania przedsiębiorstwa. Według profesora Ryszarda Walczaka z Olsztyńskiej Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego „są to dobrzy fachowcy, ale działają intuicyjnie. Na przykład mają problem ze zrozumieniem, że rozwój skali działalności nie zawsze jest pożądany, gdyż lawinowy przyrost kosztów ograniczy zyski”. Warunki, w jakich obecnie muszą działać przedsiębiorcy, różnią się drastycznie od tych, które panowały w latach dziewięćdziesiątych, kiedy większość małych firm wchodziła na rynek. Próby przedstawiania przedsiębiorcom rozbudowanych programów naprawczych nie powiodły się, w związku z czym postanowiono uprościć proces przekazywania wiedzy specjalistycznej. „Kawiarenki” mają służyć jako nieoficjalne forum, na którym przedsiębiorcy mogą porozmawiać ze specjalistami z dziedziny zarządzania, finansów czy marketingu w luźnej, niezobowiązującej atmosferze, pomagającej przełamać barierę nieufności. Spotkania mają motyw przewodnie, np. budżetowanie czy podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie. Chodziło również o to, by pokazać, że firmy mogą skorzystać na kontaktach z lokalnymi jednostkami badawczymi. W rezultacie „pracodawca zaczyna sam zauważać swoje braki. Efektem będzie to, że wiedza i narzędzia przekazane właścicielowi wzmocnią go i wskażą mu strategię działania po to, by firma nie zaprzestała działalności i żeby ludzie mieli pracę” – Ryszard Walczak.

## Metoda renowacji kompetencji

**M**etoda renowacji kompetencji polega na wprowadzaniu na polski rynek pracy nowych zawodów pojawiających się w gospodarkach wysoko rozwiniętych. Ma to służyć zwiększeniu efektywności działań, a co za tym idzie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, które są grupą docelową Partnerstwa. Ów cel realizuje się w taki sposób, by jednocześnie znacząco wzrosła atrakcyjność tych pracowników, którzy z racji wieku lub też sytuacji życiowej są zagrożeni bezrobociem w związku z planowaną restrukturyzacją zatrudniających ich przedsiębiorstw.

Założenia realizowane są za pomocą dwóch ściśle ze sobą powiązanych działań. W ramach pierwszego działania prowadzi się szkolenia dla pracowników, dzięki którym mogą oni zdobyć nowy zawód w dziedzinie e-learningu lub też podnieść kwalifikacje zawodowe w zakresie wspomagania nowoczesnego zarządzania. Drugie działanie obejmuje szkolenia dla pracodawców, którzy zyskują wiedzę dotyczącą wykorzystywania innowacyjnych technologii informacyjnych w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej firmy. Nowe technologie oraz związane z nimi zawody nie funkcjonują jeszcze na naszym rynku, dlatego też wzorce czerpie się z krajów wysoko rozwiniętych pod tym względem. Jak mówi jeden z koordynatorów: „obserwujemy rozwój trendów w najbardziej konkurencyjnych gospodarkach (...) w tej chwili najbardziej konkurencyjna jest Szwecja, która wydzignęła się z załamania w 2000 r. (...) i w ciągu kilku lat dogoniła kraje najbardziej rozwinięte w dziedzinie technologii informacyjnych. Śledzimy też rynek amerykański i rynek australijski. I wiemy po prostu, jak daleko w tyle jesteśmy w tym rozwoju. Skoro tam rozwijają się

pewne kwalifikacje, pewne zawody, bo takie jest zapotrzebowanie rynku, to powiem wprost. Nie jest tak, że badaliśmy rynek i nasz rynek powiedział, w którym kierunku chce i powinien się rozwijać, bo nasz rynek nie jest na tyle rozwinięty, by to powiedzieć”.

Według administratora projektu dzieje się tak dlatego, że kadra zarządzająca małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce nie jest na takim poziomie „z informatyzowania”, aby zrozumieć pytania związane z nowymi technologiami. Zaczęto więc promować rozwiązania wykorzystujące nowe technologie wśród przedsiębiorców, szkoląc jednocześnie wykwalifikowanych pracowników.

Podczas „Spotkań przy filizance informatyki” pracodawcy poszerzają swoją wiedzę na temat możliwości nowoczesnych technologii informacyjnych i ich zastosowania w praktyce. Zapoznają się też z kalkulacjami ekonomicznymi oraz konkretnymi rozwiązaniami i produktami. Pojawiają się już pierwsze sukcesy: należy do nich niewątpliwie ogromne zainteresowanie zawodem dydaktyka medialnego, którego zadaniem jest wspomaganie zdalnych grup szkoleniowych oraz współpraca ze zdalnym klientem. Popyt na tę specjalizację przerósł możliwości szkoleniowe Partnerstwa.

Program szkoleń dla pracowników jest niezwykle wymagający, muszą oni bowiem najpierw posiąść podstawową wiedzę z zakresu obsługi komputera, a następnie przyswoić sobie informacje dotyczące konkretnych technologii informacyjnych. Kurs kończy się egzaminem, a kolejnym etapem programu jest staż w Instytucie Maszyn Matematycznych lub u jednego z partnerów – w Instytucie Badań Systemowych, który szkoli uczestników w zakresie metod wspomagania nowoczesnego zarządzania i nauczania zdalnego. W trakcie stażu beneficjentów włącza się do zespołów roboczych, w których „wykonują

normalne obowiązki”, a po jego zakończeniu dysponują umiejętnościami na poziomie specjalisty średniej klasy. Dopuszczani są wtedy do dwustopniowego egzaminu certyfikacyjnego, podczas którego sprawdzana jest wiedza, którą pracownicy zdobyli w procesie „renowacji”. Egzaminy są nagrywane i podlegają bardzo ścisłej weryfikacji, co ma służyć zapewnieniu jak najwyższego poziomu realizowanych działań.

Wymierną korzyścią płynącą z projektu jest kierowanie polskiej gospodarki w stronę innowacyjnych technologii informacyjnych, co przyczynia się do wzrostu jej ogólnej konkurencyjności.

## Mentoring poprzez IT

**I**nformatyzacja międzypokoleniowego transferu kompetencji polega na usprawnieniu procesu przekazywania wiedzy pomiędzy osobami młodszymi, dopiero wkraczającymi na ścieżkę kariery zawodowej, a pracownikami, którzy ukończyli 50 lat. Jest to zadanie niezwykle istotne, gdyż zatrudniając młodego pracownika, przedsiębiorca często jednocześnie zwalnia jednego z pracowników starszych. Przynosi to jednak konkretne straty, gdyż wraz z odejściem starszego pracownika firma traci dostęp do całej jego wiedzy i doświadczenia. Z kolei najczęstszym powodem dyskryminacji osób starszych na rynku pracy jest brak umiejętności swobodnego korzystania z nowych technologii informatycznych, które wkroczyły już właściwie w każdą dziedzinę naszego życia. Z tego powodu starsi pracownicy obawiają się często, że po przekazaniu swych umiejętności młodszymi kolegami staną się zbędni,

w związku z tym nie chcą się dzielić wiedzą. Celem metody stworzonej przez Partnerstwo „Mentoring poprzez IT” jest usunięcie barier w międzypokoleniowym transferze wiedzy poprzez zastosowanie oprogramowania komputerowego. Wykorzystanie Internetu radykalnie zmniejsza koszty oraz uciążliwość całego przedsięwzięcia, pozwala również na geograficzne różnicowanie procesu. Możemy sobie bowiem wyobrazić sytuację, w której pracownicy dwóch znacznie oddalonych od siebie geograficznie jednostek tej samej sieci korporacyjnej dzielą się wiedzą, podnosząc jednocześnie poziom kapitału ludzkiego całego przedsiębiorstwa. Proces ten przebiega obustronnie: młodzi pracownicy uczą starszych podstawowych kompetencji związanych z nowymi technologiami niezbędnymi do efektywnej pracy w ich branży, otrzymując w zamian wiedzę będącą efektem kilkudziesięciu lat doświadczenia zawodowego pracowników powyżej 50. roku życia.

Co sprawia, że tak ulotna materia jak jednostkowa wiedza płynie sprawnie **międzypokoleniową internetową autostradą**? Dzieje się tak dlatego, że partnerzy uczestniczący w projekcie zostali w profesjonalny sposób wyselekcjonowani i dobrani pod względem predyspozycji psychologicznych. Wbrew pozorom metoda, której sprawne działanie na pierwszy rzut oka wymaga zatrudnienia sztabu psychologów, nie jest bardzo kosztowna. Zadanie doboru par pracowników pod względem cech osobowościowych realizuje bowiem (oczywiście po wypełnieniu przez beneficjentów odpowiednich ankiet i zakodowaniu ich wyników w programie) narzędzie informatyczne stworzone przez Partnerstwo. Składa się ono z czterech podstawowych modułów.

Pierwszy z nich – rekrutacyjny – odpowiada za dobór par, wydatnie zwiększając szanse na bezproblemową współpracę w trakcie realizacji zadań przypisanych do kolejnych modułów.

Drugi moduł – edukacyjny – odpowiada za początkowy etap wymiany informacji. Za jego pomocą młodzi pracownicy mają przekazywać wiedzę dotyczącą stosowania nowoczesnych technologii w miejscu pracy. Po zakończeniu tego etapu następuje odwrócenie ról. W ramach trzeciego modułu – mentoringowego – pracownicy z grupy 50+, wzbogaceni o nowe umiejętności z zakresu IT, zaczynają przekazywać swą wiedzę opartą na doświadczeniu zawodowym. Transfer wiedzy może przyjmować rozmaite formy: od pisemnych instrukcji po prezentacje multimedialne operujące obrazem i dźwiękiem.

Co ciekawe, okazało się, że skonstruowanie narzędzia które nie ograniczą całego procesu do jednej – nierzadko targanej wewnętrznej rywalizacji – firmy, sprawia, że starsi pracownicy zaczynają się „otwierać” i przekazują swoją wiedzę jeszcze w trakcie zapoznawania się z informacjami przesyłanymi przez młodszych uczestników projektu. Oba moduły – edukacyjny i mentoringowy – w praktyce działają równolegle, co zapewne wpłynie na zwiększenie zasobu przekazywanej wiedzy i przyspieszenie jej transferu w ramach całego projektu.

Zadaniem ostatniego modułu jest ocena wyników całego przedsięwzięcia. Narzędzie zostało zaprojektowane przez Zakład Elektronicznej Techniki Obliczeniowej w Olsztynie we współpracy z przedsiębiorcami, tak aby produkt końcowy był jak najbardziej zgodny z ich oczekiwaniami. Dołożono także starań, by całość oprogramowania prezentowała się w sposób jak najbardziej atrakcyjny wizualnie, przy zachowaniu maksymalnej funkcjonalności.

Pracodawcy powinni być zainteresowani wdrażaniem podobnych rozwiązań, gdyż zgromadzona w ten sposób wiedza nie ginie, ale po zakończeniu współpracy tworzy trwały zasób przedsiębiorstwa, dzięki czemu można ją swobodnie przekazywać kolejnym pracownikom. Prowadzi to do ogólnego wzrostu kompetencji zawodowych w firmie, a tym samym do zwię-

kszenia jej konkurencyjności na rynku. Wiele korzyści odnoszą również osoby z obydwu grup wiekowych uczestniczące w projekcie. Ich wartość na rynku pracy znacznie wzrasta, gdyż nabycie nowych umiejętności informatycznych opóźnia moment odchodzenia starszych pracowników z firmy, a zdobycie specjalistycznej wiedzy branżowej przez młodych uczestników ułatwia im rozpoczęcie kariery zawodowej.

## Beneficjenci ostateczni

**D**la większości instytucji uczestniczących w programie EQUAL Inicjatywa ta stała się szansą na realizację od dawna tworzonych planów. Postrzegały one problem dezaktywizacji zawodowej osób powyżej 40. roku życia jako ogromną lukę w systemie polityki społecznej. Jak zauważyła koordynatorka „Sojuszu dla pracy”, takich programów, z wyjątkiem programu 50 +, wcześniej po prostu nie było.

Niektóre z Partnerstw doprecyzowały skład grupy beneficjentów, starając się dotrzeć do osób relatywnie najbardziej zagrożonych na lokalnym rynku pracy. Na przykład Partnerstwo „Budujmy razem” oraz „Partnerstwo wyrównywania szans” skupiły swe działania na branży budowlanej, natomiast „Sojusz dla pracy” – na sektorze służby zdrowia, przemysłu lekkiego oraz organizacji pozarządowych.

# 45+

## „Renowator”

**Z**adaniem Partnerstwa „Renowator” jest zwiększenie zdolności adaptacyjnych oraz konkurencyjności pracowników małych i średnich przedsiębiorstw, które przechodzą bądź planują restrukturyzację lub też wdrażają proces outplacementu. Grupę docelową, poza kobietami na urloпах wychowawczych lub tuż po nich, stanowią również osoby, które przekroczyły 45. rok życia. Dzięki szkoleniom oferowanym przez Partnerstwo mają one stać się bardziej konkurencyjne na rynku pracy, tak aby nie musiały się obawiać, że w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa zostaną pozbawione pracy na rzecz osób młodszych. „Jeśli zarówno osoba starsza, jak i dwudziestolatka umieją posługiwać się Wordem, to oczywiście zatrudni się dwudziestolatkę, bo takie są tendencje na rynku. Jeśli jednak starsza osoba ma rzadkie i niespotykane umiejętności, to nikt nie będzie patrzył na jej wiek” – stwierdza koordynatorka projektu, Jolanta Brzostak-Pawłowska.

Według koordynatorki projektu grupa osób w wieku ponad 45 lat „nie jest zbyt dobrym materiałem do szkoleń z zakresu innowacyjnych technologii informacyjnych”. Zwróciła ona uwagę na fakt, że nikt nie chce zapewniać nowych kwalifikacji trzydziestolatkom („niech się sami uczą”). Według niej praca z osobami starszymi jest trudniejsza i „nieco inna”: „To są często ludzie z zahamowaniami, z pretensjami, niedowartościowani, i czasami się różnie zachowują. To nie są ludzie sukcesu: bezproblemowi, otwarci, weseli (...) niewątpliwie troszkę trudniej przychodzi im nauka, mają większe zaległości. Poza tym jeżeli kultura informacyjna jest niska, to szkolenie też przychodzi o wiele trudniej. Z kolei satysfakcja jest ogromna, ponieważ

staramy się naprawdę uczciwie sprawdzać poziom ich wiedzy przed wydaniem certyfikatu”.

Należy zaznaczyć, że partnerzy mieli problemy z dotarciem do grupy docelowej. Rekrutacja beneficjentów ostatecznych została zorganizowana przez dwóch partnerów: Krajową Izbę Gospodarczą i portal Kobiety Online. KIG zazwyczaj poszukuje pracowników chętnych do wzięcia udziału w szkoleniach za pośrednictwem pracodawców zrzeszonych w lokalnych izbach gospodarczych, przede wszystkim drogą mailową. Nie jest to jednak najlepsza forma rekrutacji, gdyż KIG kontaktuje się jedynie z lokalnymi izbami gospodarczymi, nie dysponuje natomiast pełną bazą przedsiębiorstw zrzeszonych w tych izbach. Kolejnym problemem jest blokada informacyjna na poziomie konkretnych firm. Pracodawcy – a to do nich KIG uzyskuje kontakt za pomocą swoich struktur terenowych – nie zawsze przekazują wiedzę na temat dostępnych szkoleń swoim pracownikom. Uzupełnieniem wyżej wymienionej metody jest bezpośredni kontakt z pracodawcami podczas konferencji i spotkań organizowanych przez KIG. Prezentowane są wówczas krótkie wystąpienia dotyczące Partnerstwa, rozdaje się również ulotki informacyjne zachęcające zarówno pracowników, jak i pracodawców do współpracy. Beneficjentów ostatecznych rekrutuje się także poprzez ogłoszenia prasowe.

Planuje się przeszkolenie 250 osób zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz 100 menedżerów. Dotychczas z pierwszej z tych kategorii przeszkolono 100 osób, a 20 z nich uzyskało już certyfikaty. Co ciekawe, większość osób zgłaszających się do udziału w projekcie stanowią kobiety – dotyczy to zarówno grupy pracowników po 45. roku życia, jak i pracodawców. Jest to sytuacja, której administrator projektu nie przewidział. Jej przyczyną upatruje on w lepszym wykształceniu kobiet oraz fakcie,

że mężczyznom, którzy za wszelką cenę dążą do podtrzymania poczucia własnej wartości, zdecydowanie trudniej jest przyznać się do porażki i poprosić o pomoc.

## „Mentoring poprzez IT”

**B**eneficjentami Partnerstwa „Mentoring poprzez IT” są dwie grupy znajdujące się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy: pracownicy po 50. roku życia oraz osoby młode, dopiero rozpoczynające swoją karierę zawodową. Wymieniają się one wiedzą, co znacznie podnosi ich konkurencyjność na rynku pracy.

W związku ze złożoną strukturą uczestnictwa w projekcie proces rekrutacji przebiegał dwutorowo, przybierając odmienne formy dla obu kategorii wiekowych. Osoby młode rekrutowano podczas targów pracy organizowanych w Olsztynie przez AIESEC. W ten sposób powstała baza kilkuset osób, spośród których do dalszego etapu rekrutacji wybrano 75 kandydatów. Kryteriami, którymi się kierowano podczas wyboru kandydatów, były ich wykształcenie i kompetencje w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych, niezbędne do poprawnego przeprowadzenia modułu edukacyjnego.

Kandydatów z drugiej grupy wiekowej dobierano w inny sposób: rekrutacja odbywała się poprzez ogłoszenia prasowe oraz bezpośrednie kontakty z przedsiębiorcami, za które odpowiadał Warmińsko-Mazurski Związek Pracodawców Prywatnych z Olsztyna. Z bazy chętnych wytypowano 75 osób, przy czym głównymi kryteriami wyboru były ich wiedza zawodowa oraz

doświadczenie, którymi mogliby się dzielić za pośrednictwem modułu mentoringowego.

Wybrane osoby z obu grup poddano testom psychologicznym przeprowadzonym przez Instytut Badawczo-Szkoleniowy. Uzyskane wyniki wprowadzono do modułu rekrutacyjnego i stworzono 15 par współpracowników. Osoby te zaproszono na szkolenie, którego celem było nawiązanie osobistych kontaktów między partnerami oraz przekazanie pracownikom z grupy 50+ niezbędnych kompetencji w dziedzinie IT, dzięki którym mogli się oni w późniejszych etapach posługiwać przygotowanym przez Partnerstwo narzędziem. Pary dobrano w taki sposób, aby podczas trwania projektu beneficjenci nie mieli szansy spotykać się twarzą w twarz. Dzięki temu można było sprawdzić, jak narzędzie funkcjonuje w sytuacji, gdy partnerzy są od siebie znacznie oddaleni geograficznie i mogą się komunikować jedynie za pomocą dostarczonego oprogramowania. Ma to ogromne znaczenie, gdyż przesądza o skuteczności narzędzia w przypadku przeniesienia współpracy na poziom ponadnarodowy. W najbliższym czasie do projektu przystąpią dwie osoby powyżej 50. roku życia ze Słowacji.

## „Budujemy razem”

Działania Partnerstwa „Budujemy razem” objęły głównie pracowników, którzy nie mają odpowiednich kwalifikacji zawodowych, zwłaszcza pracowników firm budowlanych i instalatorskich, którzy potrzebowali szkoleń w celu podniesienia swojej konkurencyjności, a w których „pracodawcom nie opłacało się inwestować”.

Partnerstwo włączyło do swojego projektu zadanie aktywizacji osób trwale bezrobotnych z byłych PGR-ów. Pracownicy Warmińsko-Mazurskiego Zakładu Doskonalenia Zawodowego zajmujący się koordynacją projektu mieli świadomość czekającego ich ogromu zadań ze względu na wcześniejsze doświadczenia w pracy z bezrobotnymi, ale skala problemu okazała się porażająca. Pomimo stugodzinnej serii szkoleń motywacyjno-psychologicznych u większości uczestników nie udało się zmodyfikować postawy „niebieskiego ptaka” i wpoić im podstawowych norm etosu pracy. Bezrobotnych ciężko było skłonić do wyrobienia w sobie chociażby zwyczaju regularnego codziennego wstawania czy przyzwyczajenia do ośmiogodzinnego dnia pracy. Według słów koordynatora: „Bezrobotni z terenów popegeerowskich to jest samobójstwo. W projekcie mieli wszystko: ubrania, dojazdy, obiady, zgodnie z zasadą zaangażowania dostosowaliśmy się do ich potrzeb. Jednak im bardziej byli rozpieszczani, tym gorzej: dostali kieszonkowe – poszli na piwo, nie na budowę”. W trakcie realizacji programów szkoleniowych dochodziło np. do demolowania hoteli. Partnerzy podkreślali, że „to są ludzie, którym ciężko pomóc – są tak zaawansowani w upadku moralnym”. Nie wszyscy uczestnicy ukończyli szkolenia, kilka osób zostało usuniętych z programu „za recydywę”,

a przeważająca większość nie przyjęła ofert pracy złożonych po zakończeniu kursów.

By odtworzyć kapitał społeczny na terenach popegeerowskich „potrzeba stu lat, nie stu godzin szkoleń motywacyjnych”. Również z tego powodu Partnerstwo zaprojektowało swoje działania aktywizacyjne wielowymiarowo. Wychodząc z założenia, że bezrobocie dotyczy nie tylko samego bezrobotnego, ale całej jego rodziny, w ramach projektu zajęto się aktywizacją kobiet związanych z bezrobotnymi. Okazało się, że „kobiety były bardzo ciekawe i chętne do współpracy – widać było, że chcą się rozwijać”. Szybko okazało się również, że część kobiet, które zgłosiły się do wzięcia udziału w programie, jest związana z „najtrudniejszymi”, usuniętymi wcześniej „za recydywę” mężczyznami. Partnerstwo planuje zaproszenie tych mężczyzn do kolejnego etapu programu.

45+

## „Sojusz dla pracy”

Partnerstwo „Sojusz dla pracy” zajęło się aktywizacją osób powyżej 45. roku życia, mieszkających w dotkniętym bezrobociem regionie łódzkim, pracujących, lecz obiektywnie lub subiektywnie zagrożonych bezrobociem. Działaniami objęto sektor służby zdrowia, przemysłu lekkiego i organizacji pozarządowych w województwie łódzkim. Uwagę poświęcono przede wszystkim kobietom, jako grupie szczególnie dyskryminowanej. Motywy zaangażowania się w poprawę sytuacji tej grupy pracowników wyjaśnił Leszek Michno z Fundacji PINEL: „Proszę porozmawiać z taką osobą, która ma nie najlepsze wykształcenie, pracuje w jednym miejscu 25 lat, jest po szkole średniej, jest pielęgniarką. Wchodzi teraz nowa pielęgniarka, która jest po szkole wyższej, umie obsługiwać komputer, zna język obcy. W szpitalach bez komputera teraz nie da się pracować, wszystkie dane są wpisywane do komputera. Taka osoba, która ma 50 lat, w tym momencie czuje się ogromnie zagrożona, że straci pracę i już nie wróci na ten rynek, bo kto zatrudni do innej pracy kogoś, kto przez 25 lat był pielęgniarką. Wystarczy porozmawiać z takimi osobami, żeby się nimi zająć. Wzmacnianie ich zasobów, kwalifikacji związanych z komputerami, ale także myślenia o sobie, że są osobami wartościowymi, sprawia, że zaczynają one inaczej podchodzić do swojej pozycji w miejscu pracy. Ta młoda osoba, która przychodzi, już nie jest dla nich konkurentem, bo one mają doświadczenie zawodowe, one są lepsze, nie boją się utraty pracy. To ma sens!”.

Partnerstwo wsparło swoje działania aktywizacyjne przeprowadzonymi w maju 2006 r. badaniami dotyczącymi rozpoznania trudności na rynku pracy

osób po 45. roku życia. W ankiecie wzięły udział 182 osoby w wieku 45+, spośród których 75% stanowiły osoby objęte projektem „Sojusz dla pracy” (w większości kobiety). Badani wskazywali np. konieczność przekwalifikowania się, wyrażali pesymizm w ocenie własnych szans ponownego znalezienia pracy oraz lęk przed utratą dotychczasowej. Wyniki badania pomogły lepiej zrozumieć potrzeby tej grupy osób i dostosować do nich działania zaradcze.



## Partnerstwa EQUAL jako instytucje rynku pracy

**P**artnerstwa EQUAL działają na rynku pracy na dwóch płaszczyznach. Na płaszczyźnie bezpośredniej przystosowują beneficjentów do wymagań pracodawców i zwiększają ich szanse na zatrudnienie. Na płaszczyźnie pośredniej wpływają na kształt rynku pracy poprzez tworzenie nowych zawodów, potrzeb, oczekiwań i postaw jego uczestników, dodawanie nowych segmentów do tego rynku oraz poszerzanie instrumentarium walki z bezrobociem.

„Partnerstwo wyrównywania szans” stara się wcielać w życie ideę szeroko zakrojonego partnerstwa lokalnego jako istotnego elementu rynku pracy. W jego skład weszły organizacje i instytucje, które dotychczas ze sobą nie współpracowały: organizacje pracodawców, związki zawodowe, stowarzyszenia lokalne, władze samorządowe, instytucje rynku pracy oraz instytucje edukacyjne, takie jak szkoły wyższe i firmy szkoleniowe. Dzięki temu powstała sieć podmiotów działających na wielowymiarowym rynku pracy. Idea polega na przemieszczeniu akcentu z łagodzenia skutków bezrobocia na zapobieganie bezrobociu. Nacisk kładzie się na wspieranie przedsiębiorców, gdyż utrzymanie firmy będzie korzystne dla wszystkich zainteresowanych. Jak wyraził się jeden z głównych projektodawców, Partnerstwo powinno być „integralnie integrujące”.

Do połączenia działań instytucji różnego typu doszło również w ramach Partnerstwa „Sojusz dla pracy”. Sojusz na rzecz osób zagrożonych utratą zatrudnienia lub dyskryminowanych na rynku pracy zawiązały związki zawodowe, pracodawcy, organizacje kobiece, organizacje pozarządowe

(również te zajmujące się aktywizacją pozazawodową), firmy szkoleniowe, placówki akademickie (specjalizujące się w studiach nad kobietami i w prawie pracy) oraz parlamentarzyści z województwa łódzkiego. Takie szerokie spektrum organizacji i instytucji ma się przyczynić do zwiększenia skuteczności działania. Możliwe staje się podejmowanie działań prowadzących do zmiany dyskryminacyjnych postaw wśród pracodawców lub skłaniających związki zawodowe do inicjowania nowatorskich przedsięwzięć. Współpraca z państwowymi instytucjami rynku pracy układa się dobrze, chociaż – jak zauważają partnerzy – urzędy pracy traktują czasami Partnerstwo jak konkurenta. Państwowe organy rynku pracy poruszają się utartymi drogami i działają w sposób standardowy, nierzadko przedkładając ilość nad jakość. Trenerzy pracy sprawują pieczę nad 30-40 osobami, a doradcy zawodowi przy urzędach pracy mają pod opieką 2-5 tys. osób. Trener poświęca podopiecznemu kilkadziesiąt godzin rocznie, a państwowy doradca zawodowy – 20 minut.

Testowany przez Partnerstwo „Budujmy razem” mechanizm rotacji pracy prowadzi do powstania nowego segmentu rynku pracy – rezerw pracy zastępczej. Jednym z rezultatów projektu jest Bank Pracy funkcjonujący przy Olsztyńskiej Izbie Budowlanej, będący bazą przeszkolonych bezrobotnych. Każdy pracodawca może się zgłosić do OIB z prośbą o udostępnienie danych. Projekty rotacyjne tworzą sytuację „trzech zwycięzców”, w której na harmonijnej współpracy zyskuje każda ze stron uczestniczących w projekcie: bezrobotny, pracownik i przedsiębiorca.

Partnerstwo „Renowator” realizuje zadania typowe dla instytucji rynku pracy, czyli pomaga znaleźć zatrudnienie. Ośrodek szkoleniowy „Renowator” kształci pracowników, którzy po uzyskaniu certyfikatu stają się poszukiwanymi na rynku fachowcami. Jego funkcjonowanie nie ogranicza się jednak do tego

podstawowego poziomu, gdyż jednocześnie **Partnerstwo staje się instytucją kształtującą rynek pracy**. Wprowadzając nowe zawody na polski rynek pracy, działa ono na poziomie konstytuowania się reguł. Wydaje się, że to właśnie ta wysoce innowacyjna działalność jest największą wartością dodaną tego Partnerstwa, które nie zajmuje się leczeniem objawów „choroby zwanej bezrobociem”, ale podejmuje próby zrozumienia jej istoty i znalezienia skutecznej szczepionki. Być może właśnie dlatego działania Partnerstwa nie spotykają się ze zrozumieniem państwowych służb zatrudnienia, co wpływa na jakość wzajemnych kontaktów.

Partnerstwo „**Mentoring poprzez IT**” stworzyło narzędzie, które ma szansę stać się samoistną instytucją rynku pracy, kształtującą jego dynamikę. Trzeba bowiem pamiętać, że w związku ze starzeniem się populacji możliwość łatwej „międzypokoleniowej wymiany wiedzy” staje się istotnym kryterium zarówno utrzymania zatrudnienia w pełnym wymiarze grupy starszych pracowników, jak i zachowania konkurencyjności firmy.

## Problemy pionierów

**J**akie główne problemy napotykały Partnerstwa EQUAL w realizacji celów aktywizacji zawodowej grupy 45+? Trudności wynikały ze specyfiki grup, do których skierowana była pomoc. Najważniejszą z przeszkód był brak etosu pracy będący pokłosiem poprzedniego ustroju gospodarki nakazowej oraz trudnych lat transformacji. Nie bez znaczenia pozostaje też wpływ polityki społecznej, konserwującej postawy apatii i uzależnienia od pomocy pub-

licznej. Najwyraźniej uwidoczniło się to w działaniu Partnerstwa „Budujemy razem”.

Większość opisywanych Partnerstw starała się pomagać małym i średnim przedsiębiorstwom. Okazało się jednak, że kadra kierownicza tych przedsiębiorstw jest dość konserwatywna i często pozbawiona podstawowej wiedzy z zakresu ekonomii i zarządzania, co utrudniało dotarcie do tej grupy beneficjentów z zaawansowaną technicznie pomocą. Ponadto małe i średnie przedsiębiorstwa są mało elastyczne, jeśli chodzi o wdrażanie nowych form podnoszenia jakości zasobów ludzkich, m.in. dlatego, że niełatwo jest im delegować na kursy doszkalające etatowych pracowników, których trudno zastąpić.

Kolejnym problemem jest niedostateczny poziom szeroko pojętej informatyzacji społeczeństwa polskiego. Część opisywanych Partnerstw wykorzystuje w swoich działaniach nowoczesne technologie informacyjne, których wdrożenie w procesie szkolenia natrafiało na trudną do pokonania barierę niekompetencji i braku zrozumienia. Koordynatorzy musieli np. poinstruować niektóre instytucje współpracujące, jak należy korzystać z poczty elektronicznej czy faksu.

Należy podkreślić, że **większość opisanych powyżej problemów ma taki sam charakter jak problemy, na które remedium mają stanowić rozwiązania wypracowane w ramach Partnerstw**.

## Zakończenie

Z punktu widzenia polityki rynku pracy innowacje testowane przez Partnerstwa wydają się mało efektywne. Partnerstwa obejmują działaniami stosunkowo nieliczne grupy beneficjentów, co nierzadko spotyka się z krytyką urzędów pracy. Wydaje się jednak, że ta wada jest jednocześnie największą zaletą Inicjatywy. Zgodnie z logiką funkcjonowania Partnerstw miały one testować rozwiązania niestosowane wcześniej na polskim rynku pracy, a nie działać jako masowa instytucja tego rynku. Z jednej strony ich niższa efektywność pozwala na indywidualne podejście do każdego przypadku, a co za tym idzie – na stworzenie metod zwalczania bezrobocia niemal idealnie dostosowanych do potrzeb beneficjentów. Z drugiej zaś strony, działające na niewielką skalę Partnerstwa mogą sobie pozwolić na podejmowanie ryzyka w dużo większym stopniu niż państwowe służby zatrudnienia, gdyż w przypadku fiaska któregoś z programów wymierne straty dla rynku pracy będą stosunkowo niewielkie. Wydaje się jednak, że opisane przez nas metody rotacji pracy, treningu zawodowego, szybkiego reagowania, renowacji umiejętności i międzypokoleniowego transferu wiedzy odnoszą sukces. Można podjąć próbę zaadaptowania przyjętych rozwiązań do potrzeb państwowych instytucji rynku pracy, co stworzy szansę na radykalną zmianę podejścia do problemu bezrobocia.



+ S



**Wykorzystane materiały:**

- Wywiady pogłębione z koordynatorami i partnerami projektów
- Strony internetowe Partnerstw
- Materiały dostarczone przez Partnerstwa i Krajową Strukturę Wsparcia
- Materiały dostarczone przez Akademię Rozwoju Filantropii

