



Publikacja Krajowych Sieci Tematycznych  
Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

# KATALOG DOBRYCH PRAKTYK INICJATYWY WSPÓLNOTOWEJ EQUAL



Publikacja Krajowych Sieci Tematycznych  
Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

# **KATALOG DOBRYCH PRAKTYK INICJATYWY WSPÓLNOTOWEJ EQUAL**

Warszawa 2008

Opisy dobrych praktyk zamieszczone w niniejszym katalogu zostały przygotowane przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju realizujące projekty w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

Teksty zgromadzili: Beata Rybicka-Dominiak, Piotr Sarnecki,  
Krzysztof Grochowski, Lechosław Szafranek  
Redakcja tekstów: Tomasz Mrożek, Ewa Wosik  
oraz GetIt sp. z o.o. (rozdz. 5)

Wydawca: Fundacja „Fundusz Współpracy”  
[www.cofund.org.pl](http://www.cofund.org.pl)  
ul. Górnośląska 4a, 00-444 Warszawa  
Projekt graficzny: [rzeczyobrazkowe.pl](http://rzeczyobrazkowe.pl)  
Skład i łamanie: Studio Graficzne MIMO Michał Moczarski  
Druk: Interdruk  
Nakład: 1000 egz.

Publikacja jest współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL i rozpowszechniana bezpłatnie.  
Wersja elektroniczna niniejszej publikacji dostępna jest na stronie internetowej: [www.equal.org.pl](http://www.equal.org.pl)

# SPIS TREŚCI

Wprowadzenie .....	5
1. EQUAL dla niepełnosprawnych .....	7
Asystent osoby niepełnosprawnej .....	7
Indywidualna ścieżka rozwoju osobistej osoby z niepełnosprawnością .....	10
Internet dla wszystkich .....	12
Jak zaplanować i przeprowadzić efektywne szkolenia? .....	15
Komputer oknem na świat – szkolenia informatyczne dla osób niepełnosprawnych wzrokowo .....	17
Kursy językowe dla osób niewidomych .....	20
Lokalny System Współdziałania Partnerów .....	22
Metodologia szkoleń z zakresu kreowania wizerunku dla osób niepełnosprawnych wzrokowo .....	24
Metodologia szkoleń z zakresu sztuk walki .....	26
Międzyresortowy Ośrodek Rehabilitacji Socjopsychiatrycznej (MORS) .....	28
Modelowy program rozwoju umiejętności życiowych dla młodych intelektualnie sprawnych, ale ruchowo niepełnosprawnych, ich rodziców/opiekunów oraz profesjonalistów .....	31
Model Domów-Klubów i zatrudnienia przejściowego .....	34
Pełnosprawny student .....	36
Przygotowanie nauczycieli szkół ogólnodostępnych do podjęcia zadań edukacji włączającej – propozycja zmiany w standardach kształcenia nauczycieli .....	39
Zakładowy Program Równouprawnienia Osób Niepełnosprawnych w Zatrudnieniu .....	41
2. Nowe sposoby wspierania wchodzenia i powrotu na rynek pracy grup dyskryminowanych .....	45
Dajmy sobie pracę – Ekoszansa .....	45
Dualny model szkolenia zawodowo-aktywizującego dla osób długotrwale bezrobotnych i członków ich rodzin .....	48
Internetowa platforma wspomaganie działań na rynku pracy .....	50
Lokalna Pracownia Aktywności .....	53
Model przygotowania zawodowego „szkolenie – staż – praca” (tryb „czeladniczy”) .....	55
Program Zakrzów. Peryferie lokomotywą dla Wrocławia .....	57
Zarządzanie przez projekty .....	59
3. Wspieranie integracji społecznej i zawodowej .....	63
Kompleksowość działań na rzecz poprawy sytuacji zawodowej społeczności romskiej .....	63
Model wychodzenia z bezrobocia rodzinnego na wsi .....	65
Szwajcarski zegarek .....	68
Wioski tematyczne .....	70
4. Aktywizacja zawodowa więźniów i byłych więźniów .....	73
Krajowy model współpracy instytucji wymiaru sprawiedliwości oraz sektora organizacji pozarządowych na rzecz zawodowej i społecznej readaptacji więźniów i byłych więźniów .....	73
System szkoleń zawodowych przygotowujący więźniów do wejścia na rynek pracy .....	76

5. Adaptacja pracodawców i pracowników do zmian strukturalnych poprzez wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia oraz technologii ICT	<b>79</b>
Badanie potencjału kompetencyjnego telepracownika – BPKT	<b>79</b>
Centrum Promocji Pracy.	<b>82</b>
Coaching i audyt oceny możliwości wdrożenia telepracy i innych elastycznych form pracy	<b>85</b>
e-Centrum Telepracy	<b>89</b>
Elastyczna placówka opieki nad dzieckiem	<b>92</b>
IT Transfer	<b>95</b>
Konkurs „Pracodawca przyjazny rodzinie”	<b>98</b>
50+ Laboratorium Rozwiązywania Problemów	<b>102</b>
Łączenie szkoleń z praktyką	<b>106</b>
50+ Kształcenie ustawiczne	<b>109</b>
50+ Metodyka badań	<b>112</b>
50+ Platforma innowacyjno-edukacyjna	<b>115</b>
50+ System mentoringu	<b>118</b>
Platforma INTAUZ. EU – Internetowa Aukcja Zleceń	<b>122</b>
Poradniki wdrażania elastycznych form pracy	<b>125</b>
Program rozwoju miękkich umiejętności menedżerów	<b>127</b>
Publikacja „Job-sharing – procedury wdrażania”	<b>130</b>
Staże w systemie pracy job-sharing	<b>133</b>
Symulator Korzyści Elastycznych Form Zatrudnienia (SKEFZ)	<b>136</b>
Systemy motywacyjne	<b>139</b>
Szkolenie dla całej rodziny	<b>142</b>
Zacznijmy od bhp	<b>145</b>

# WPROWADZENIE

Ostatnio niezwykle popularne staje się promowanie dobrych praktyk, skutecznych rozwiązań czy działań w różnych dziedzinach życia społecznego i gospodarczego. Jednak aby móc świadomie wspierać takie obszary aktywności, należy określić, co rozumiemy pod pojęciem „dobrych praktyk”. Właściwa definicja sprawia bowiem, że pojęcie staje się dla wszystkich stron czytelne i może być skutecznie wykorzystywane w komunikacji. Czym zatem są „dobre praktyki”?

Unia Europejska docenia i propaguje stosowanie dobrych praktyk, ponieważ są to nie tylko świetne, sprawdzone i godne naśladowania inicjatywy, ale również działania przełamujące dotychczasowe stereotypy postrzegania pewnych kwestii społecznych. To pomysły nastawione na nowatorskie, ale jednocześnie łatwe do wdrożenia, rozwiązanie problemu (lub jego części), wykazujące duży stopień skuteczności.

Niniejsza publikacja stanowi zbiór dobrych praktyk wypracowanych w ramach projektów Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Znajdą Państwo wśród nich modelowe programy, metodologie szkoleń, nowatorskie narzędzia informatyczne, kompleksowe opracowania promujące elastyczne formy pracy, zasady funkcjonowania ośrodków wykonywania telepracy, innowacyjne rozwiązania wspomagające adaptacyjność pracowników i pracodawców na rynku pracy, czy rozwiązania dla różnych grup wykluczonych społecznie. Dużą część stanowią projekty dotyczące osób niepełnosprawnych.

Dobre praktyki, które są prezentowane w niniejszej publikacji, obejmują wiele różnych obszarów, zarówno w zakresie realizacji projektów, jak i rozwiązań merytorycznych. Należy je traktować jako zbiór doświadczeń, którymi realizatorzy projektów chcą się dzielić z innymi. **Znane powiedzenie mówi, że należy się uczyć na cudzych błędach. W przypadku dobrych praktyk założenie jest przeciwne: należy korzystać z dobrych doświadczeń innych osób.** Oczywiście nie ma gwarancji, że rozwiązania sprawdzone w jednym miejscu w pełni sprawdzą się gdzie indziej. Jednak zawsze warto przyjrzeć się temu, co dobrze funkcjonowało w konkretnym regionie, organizacji, partnerstwie. Może nie trzeba będzie wyważać otwartych drzwi?

Niniejsza publikacja stanowi podsumowanie pewnego etapu we wdrażaniu rezultatów PIW EQUAL. **Należy promować to, co dobrze funkcjonuje, co przyczynia się do powodzenia projektów. Warto wykorzystywać dobre praktyki PIW EQUAL.**

Opisy dobrych praktyk zostały przygotowane przez przedstawicieli Partnerstw na rzecz Rozwoju – osoby bezpośrednio zaangażowane w realizację projektów.

Dziękujemy wszystkim projektodawcom za zaangażowanie i współpracę w pracach Grup Roboczych EQUAL oraz za przygotowanie materiałów do niniejszej publikacji. Specjalne podziękowania za wsparcie projektów swoją unikalną wiedzą i doświadczeniem kierujemy do Pani Marii Szaryńskiej, ekspert ds. edukacji, Pana Marka Stępniaaka, Prezesa Fundacji „Fuga Mundi” z Lublina, Pana Bogdana Grzybowskiego, eksperta ds. rynku pracy oraz ekspertów z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych: do Pani dr Lucyny Machol-Zajdy, Pani Doroty Głogosz i Pani Joanny Mirosław.

**Bogusław Klimczuk**

**Członek Zarządu Fundacji „Fundusz Współpracy”**

---

## **Krajowe Sieci Tematyczne (KST) Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL**

Krajowe Sieci Tematyczne (KST) Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL zostały utworzone jesienią 2005 r. Zakres merytoryczny ich działania odpowiadał obszarom tematycznym Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL wybranym do realizacji w Polsce, a w ich skład weszli eksperci oraz przedstawiciele Partnerstw na rzecz Rozwoju realizujących projekty w poszczególnych tematach.

Celem KST było wspieranie Partnerstw w procesie upowszechniania rezultatów wypracowanych w trakcie realizacji projektów, a także wprowadzania tych rezultatów do głównego nurtu polityki oraz praktyki działania instytucji i organizacji (mainstreaming). Pierwsze zadanie Sieci polegało na dokonaniu tzw. walidacji rezultatów, czyli wstępnej oceny rozwiązań systemowych i modeli działań, sformułowanych podczas realizacji projektów oraz testowanych pod kątem możliwości ich szerszego stosowania. Proces ten, przeprowadzony w pierwszej połowie 2006 r., doprowadził do wyłonienia niemal stu takich rozwiązań. Autorzy tych rezultatów zyskali tym samym prawo ubiegania się o dofinansowanie Działania 3 PIW EQUAL, którego celem było właśnie upowszechnianie rezultatów i mainstreaming.

Latem 2006 r., podczas wspólnej konferencji wszystkich pięciu KST, została stworzona możliwość wymiany doświadczeń i zawierania porozumień na rzecz upowszechniania rezultatów zbliżonych merytorycznie. Wtedy też zmodyfikowano formułę działania KST; odtąd miały one działać przede wszystkim w formie ośmiu grup roboczych, skupiających Partnerstwa upowszechniające rezultaty adresowane do określonych obszarów rynku pracy. Działalność tych grup uzyskała również wsparcie eksperckie.

Po okresie ustalania zasad funkcjonowania grup roboczych, KST odbyły jeszcze jedną wspólną konferencję, po której główną formą działania Sieci stały się spotkania robocze i konferencje upowszechniające, organizowane w 2007 r. w ramach poszczególnych grup.

Inną istotną formą aktywności grup było identyfikowanie tzw. dobrych praktyk – przetestowanych i skutecznych rozwiązań pokazujących możliwości, jakie stwarzają rezultaty projektów PIW EQUAL będące przedmiotem upowszechniania w ramach Działania 3.

\*

W serii „Publikacje KST” przedstawiane są efekty tego właśnie obszaru działań grup roboczych powołanych w ramach Krajowych Sieci Tematycznych. Wydawcą serii jest Krajowa Struktura Wsparcia PIW EQUAL – Fundacja „Fundusz Współpracy” – pełniąca rolę sekretariatu KST.

---

## **Fundacja „Fundusz Współpracy”**

Fundacja „Fundusz Współpracy” została powołana w 1990 r. w celu realizowania programów wspierających określone sektory gospodarki i obszary życia publicznego oraz zarządzania środkami pochodzącymi z pomocy zagranicznej.

Fundacja realizowała programy dotyczące większości obszarów życia społecznego i gospodarczego w okresie transformacji ustrojowej po 1989 r. oraz podczas przygotowywania Polski do członkostwa w Unii Europejskiej. Zarządzała wspólnotowymi środkami pomocy przedakcesyjnej, ukierunkowanej na przemiany sektora publicznego i pozarządowego. Po uzyskaniu przez Polskę członkostwa w Unii, Fundacji powierzono pionierskie zadania w zakresie absorpcji unijnych funduszy strukturalnych oraz implementacji inicjatyw wspólnotowych.

Od początku funkcjonowania Fundacja prowadzi również kampanie informacyjne, działalność wydawniczą, szkoleniową i doradczą, a także wspiera merytorycznie podmioty realizujące projekty i upowszechnia ich osiągnięcia.

# 1

## EQUAL DLA NIEPEŁNOSPRAWNYCH

---

### Asystent osobisty osoby niepełnosprawnej

#### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Winda do pracy

#### ► KONTAKT

Fundacja Pomocy Chorym na Zanik Mięśni  
Al. Wojska Polskiego 69, 70-478 Szczecin  
tel. 091 48 94 251  
[www.miesnie.szczecin.pl](http://www.miesnie.szczecin.pl)  
[Beata@miesnie.szczecin.pl](mailto:Beata@miesnie.szczecin.pl)  
Beata Karlińska

#### ► OPIS PRAKTYKI

Asystent osobisty umożliwia niczym nieskrępowane funkcjonowanie osoby niepełnosprawnej. Poprzez swoje usługi pełni funkcję kompensacyjną, w zależności od stopnia i rodzaju niepełnosprawności indywidualnej. Zakres usług asystenta obejmuje pomoc w wykonywaniu podstawowych czynności osobistych (toaleta, ubieranie, jedzenie), a także w dotarciu i udziale w zajęciach rehabilitacyjnych, rekreacyjnych, szkolnych i w pracy zawodowej.

Decydującymi czynnikami właściwego wypełniania obowiązków przez asystentów są ich predyspozycje fizyczne i psychiczne, a nie wiedza teoretyczna czy poziom wykształcenia. Rekrutację przeprowadza się przez porównanie z profilem kandydata idealnego. Asystenci często przyuczani są do pracy przez osoby niepełnosprawne lub ich rodziny.

#### ► OPIS PROJEKTU

Celem projektu było zwiększenie udziału osób niepełnosprawnych ruchowo w życiu zawodowym. Cel ten został osiągnięty poprzez likwidację zidentyfikowanych barier w dostępie tej grupy osób do rynku pracy. Były to bariery mentalne, tkwiące w najbliższym i dalszym otoczeniu oraz w samych osobach niepełnosprawnych, bariery wynikające z potrzeby funkcjonowania przy pomocy drugiej osoby, bariery wynikające z braku odpowiedniego wykształcenia lub bariery infrastrukturalne (w tym transportowe i architektoniczne).

Beneficjentami ostatecznymi projektu były trzy grupy osób ze znaczną niepełnosprawnością ruchową (80% było chorych na chorobę nerwowo-mięśniową):

- młodzież pochodząca ze wsi i małych miasteczek, kontynuująca naukę w szkołach średnich lub pomaturalnych z internatem;
- dorosłe osoby niepełnosprawne nieaktywne zawodowo, które w ramach projektu uczestniczyły w kursach podnoszących ich umiejętności bądź w stażach zawodowych, a także uzyskiwały zatrudnienie na otwartym rynku pracy;
- rodzice niepełnosprawnych dzieci, którzy w ramach projektu uczestniczyli w kursach podnoszących ich umiejętności i uzyskiwali zatrudnienie na otwartym rynku pracy.

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Fundacja Pomocy Chorym na Zanik Mięśni (administrator), Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy w Policach, Wyższa Szkoła Humanistyczna w Szczecinie, „Segel Polska” Sp. z o.o., „Nordis” SC, Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji.

### ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Praktyka może być wykorzystana przez wszystkie instytucje i organizacje, które zajmują się osobami niepełnosprawnymi. Usługa asystenta osobistego osoby niepełnosprawnej ma charakter całkowicie innowacyjny – dotychczas nie była w Polsce stosowana w systemie polityki społecznej, wprowadzano ją metodą projektów pilotażowych realizowanych przez organizacje pozarządowe. Usługi asystenckie są jednym z koniecznych warunków umożliwiających samodzielne funkcjonowanie oraz otwarcie nowych dróg do zatrudnienia osób niepełnosprawnych.

Dzięki usługom asystenckim możliwe jest odejście od koncepcji wspierania osób niepełnosprawnych za pośrednictwem placówek pomocy społecznej, a także zmiana postrzegania tych osób jako jednostek niesamodzielnych życiowo, niezdolnych do nauki i pracy, zależnych ekonomicznie oraz pozbawionych umiejętności aktywnego uczestniczenia w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym.

### ► WDROŻENIE

Idea usług asystenta osobistego osoby niepełnosprawnej powstała w Stanach Zjednoczonych, skąd została przeniesiona do Europy i rozwinięta m.in. w Niemczech, Danii i Szwecji. Usługi asystenckie wprowadzone do polskiego systemu wsparcia osób niepełnosprawnych nie mają dotąd jednolitych uregulowań prawnych i funkcjonują jako mechanizm wsparcia w dwóch obszarach ustawowych:

- w *Ustawie o pomocy społecznej*;
- w *Ustawie o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych*.

Wypracowanie spójnego modelu usług asystenta osobistego osoby niepełnosprawnej przebiegało w następujący sposób. W pierwszej kolejności stworzono profil kandydata idealnego na asystenta osobistego osoby niepełnosprawnej, który następnie był wykorzystywany w bieżącym prowadzeniu naboru. Profil stanowił punkt odniesienia podczas prowadzenia wywiadu oraz opracowywania wyników testów psychologicznych kandydatów. Do pracy na stanowisku asystenta osobistego osoby niepełnosprawnej nie wymagano przeszkolenia. Rolę nauczyciela dla osoby asystenta pełni sama osoba niepełnosprawna – po pozytywnej weryfikacji podczas naboru, zatrudniano asystentów na umowę o pracę w pełnym wymiarze godzin. Podczas okresu próbnego, w ramach przyuczania do zawodu, nowi asystenci obserwowali pracę wcześniej zatrudnionych, a dopiero potem rozpoczynali samodzielną pracę. Ich działaniami kierował specjalista ds. asystentów osobistych, który raz w tygodniu tworzył plan pracy, uwzględniający potrzeby zgłaszane przez beneficjentów. Usługi asystentów były świadczone beneficjentom w szkole i internacie Specjalnego Ośrodka Szkolno-Wychowawczego w Policach, podczas przejazdów, w miejscu zamieszkania, szkolenia oraz w trakcie staży i pracy. Z usług tych korzystały również osoby zależne od beneficjentów – dzieci i młodzież niepełnosprawna ruchowo, co umożliwiło ich rodzinom udział w kursach i podjęcie zatrudnienia. Asystenci pracowali w systemie pracy ciągłej.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Wartością dodaną praktyki jest aktywizacja społeczna i zawodowa osób o największym stopniu niepełnosprawności, wymagających pomocy w wykonywaniu podstawowych czynności codziennych. Osoby te podjęły naukę, wzięły udział w szkoleniach

zawodowych, rozpoczęły pracę zawodową. Dzięki usłudze asystentów osobistych rodzice osób niepełnosprawnych zostali włączeni w życie społeczne i zawodowe.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Największą przeszkodą były braki płynności finansowej, a tym samym opóźnienia w realizacji wypłat. Problem stanowiła też wysoka absencja chorobowa zatrudnionych asystentów osobistych, co powodowało konieczność tworzenia zastępstw i utrudniało tworzenie tygodniowych planów pracy.

W trakcie realizacji projektu występowała duża rotacja kadrowa na stanowiskach asystentów, co powodowało konieczność prowadzenia ciągłego naboru. Warunki określone w profilu asystenta spełniło zaledwie 10% spośród zgłaszających się osób.

Barierą była również niewiedza osób niepełnosprawnych i ich opiekunów na temat możliwości uzyskania wsparcia w ramach usług asystenta osobistego.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- stworzenie stanowiska asystenta osobistego osoby niepełnosprawnej nie wymaga dodatkowej infrastruktury technicznej;
- wdrożenie nie wymaga pozwolenia instytucji trzecich;
- metoda może być łatwo powielana oraz stosowana przez wszystkie instytucje i organizacje zajmujące się obsługą osób niepełnosprawnych.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- mała wiedza społeczna na temat możliwości pracy w charakterze asystenta osobistego osoby niepełnosprawnej, a także na temat możliwości korzystania przez osoby niepełnosprawne i ich opiekunów ze wsparcia asystenta w codziennym funkcjonowaniu.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- zwiększony udział osób niepełnosprawnych w życiu społecznym i zawodowym, a także coraz większe możliwości zdobywania wiedzy i kwalifikacji przez te osoby.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- duża izolacja społeczna osób niepełnosprawnych oraz niski poziom wiedzy o możliwościach ich zatrudnienia na otwartym rynku pracy;
- bariery architektoniczne zmniejszające możliwości komunikacyjne.

### ► WNIOSKI

Usługi asystenta osobistego są niezbędnym narzędziem aktywizacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych ruchowo w stopniu znacznym, a także opiekujących się nimi członków ich rodzin. Zawód asystenta osobistego osoby niepełnosprawnej powinien zostać wpisany do klasyfikacji zawodów. Należy oddzielić usługi asystenta osobistego osoby niepełnosprawnej (pomocnik w codziennym funkcjonowaniu) od usług asystenta osoby niepełnosprawnej (doradca, terapeuta).

## Indywidualna ścieżka rozwoju osobistego osoby z niepełnosprawnością

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Niepełnosprawni – samodzielność, rodzina, edukacja, praca – system zintegrowany

### ► KONTAKT:

Biuro Partnerstwa  
Plac Defilad 1, 00-901 Warszawa skr. poczt. 40  
tel.: 022 656 68 30  
www.samiosobie.org.pl  
equal.sekretariat@gmail.com  
Barbara Marcinkowska

### ► OPIS PRAKTYKI

Indywidualna ścieżka rozwoju osobistego osoby z niepełnosprawnością stanowi odpowiedź na bardzo niski (16–20%) stopień aktywności zawodowej tych osób. Praktyka adresowana jest do osób z niepełnosprawnością w stopniu znacznym i umiarkowanym, nieaktywnych społecznie i zawodowo od wielu lat czy wręcz „od zawsze”, czyli grupy marginalizowanej.

Całościowa praktyka – od metody naboru, przez proces kwalifikowania i badania predyspozycji, do zaproponowania zajęć/oddziaływań (opracowania programów i materiałów) – prowadzi do:

- wzrostu/wyrównania społecznych kompetencji beneficjentów;
- przygotowania społecznego i zawodowego do wejścia/powrotu na rynek pracy;
- powstania pakietu usług wspomagających proces.

Zajęcia/działania mają konstrukcję modułową, dzięki czemu osoba niepełnosprawna ma możliwość skorzystania z pełnej ścieżki rozwoju lub wyboru poszczególnych jej elementów. Wybrano formę grupową, gdyż jej stosowanie z natury rzeczy podwyższa sprawność społeczną uczestników. Zadania indywidualne stanowią uzupełnienie zajęć grupowych, korzystanie z nich jest wyborem jednostki. Pakiet narzędzi zostanie opublikowany jako poradnik.

### ► OPIS PROJEKTU

Projekt jest adresowany do osób z orzeczoną niepełnosprawnością na poziomie znacznym i umiarkowanym, z zachowaną normą intelektualną. Jest to grupa marginalizowana, począwszy od poziomu edukacji przedszkolnej i szkolnej, poprzez rehabilitację zdrowotną i społeczną, aż po system zatrudniania. Celem Partnerstwa jest zaktywizowanie zawodowe i społeczne tej grupy, dyskryminowanej na polu edukacyjnym (szkoły specjalne, indywidualny tok nauczania, brak edukacji włączającej), zatrudnienia (długotrwałe bezrobocie lub wręcz brak jakichkolwiek doświadczeń związanych z pracą), socjalnym (życie na skraju ubóstwa), a także politycznym (brak proporcjonalnej do liczebności tej części społeczeństwa reprezentacji, poczynając od samorządów, po Sejm). Państwowe, strukturalne instrumenty rynku pracy, mimo kilkunastu lat prób i dużych środków finansowych, są nieskuteczne. Głównym celem Partnerstwa jest stworzenie wszechstronnego systemu ułatwiającego wchodzenie na otwarty rynek pracy osobom niepełnosprawnym, czyli grupie w wysokim stopniu zagrożonej marginalizacją. W projekcie przewidziano stworzenie portalu jako narzędzia upowszechniania informacji (w tym wizytówki małych organizacji pozarządowych zajmujących się osobami z niepełnosprawnością z rzadkimi schorzeniami) i komunikacji (forum beneficjentów). Wyodrębnionym celem/zadaniem projektu jest też współpraca ponadnarodowa (prócz wymiany doświadczeń – katalog dobrych praktyk europejskich i portal ponadnarodowy) oraz promowanie wypracowanych rozwiązań.

## ► PARTNERZY PROJEKTU

Fundacja Pomocy Ludziom Niepełnosprawnym (administrator), Fundacja na rzecz Transportowych Usług Specjalistycznych dla Niepełnosprawnych TUS, Fundacja Pomocy Młodzieży i Dzieciom Niepełnosprawnym „Hej, koniku”, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Polska Fundacja Pomocy Dzieciom Niedosłyszącym „Echo”, Polskie Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych Niskiego Wzrostu, Stowarzyszenie Pomocy Osobom z Problemami Emocjonalnymi „Spoza”.

## ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Narzędzia opracowano w taki sposób, by mogły służyć przygotowaniu do aktywności każdej z marginalizowanych grup. Innowacyjny jest sposób podejścia do problemu, czyli odkrywanie możliwości jednostki, a nie opieranie się na jej deficytach. Praktyka wpisuje się w nowoczesny trend doradztwa i budowy karier. Wpływ na dotychczasową rzeczywistość możemy na razie obserwować w grupie beneficjentów. Widoczne są przede wszystkim zmiany jakościowe w ich samoocenie i pozycji na rynku pracy: 5 beneficjentów podjęło pracę, 4 – staże pracy, 6 – naukę w szkołach średnich, pomaturalnych i wyższych. Oddziaływanie rezultatu na pozostałych beneficjentów projektu będzie widoczne w dłuższej perspektywie czasowej.

## ► WDROŻENIE

Projekt w zamyśle obejmował niepełnosprawnych mieszkańców trzech dzielnic Warszawy (Bemowo, Wawer, Wola – dobór zróżnicowany w kontekście kulturowym), ale przyjmowano także pojedyncze osoby z innych dzielnic. Celem było opracowanie narzędzi do realizacji indywidualnej ścieżki rozwoju osobistej osoby z niepełnosprawnością oraz ich przetestowanie.

Podczas tworzenia „Indywidualnej ścieżki rozwoju osób niepełnosprawnych” podjęto następujące działania:

1. Wstępne opracowanie i przetestowanie metod rekrutacji beneficjentów. Okazało się to trudne, gdyż poza Głównym Urzędem Statystycznym nie ma w Polsce instytucji, która dysponowałaby bazą danych na temat osób niepełnosprawnych. Nawiązano kontakt ze 160 placówkami, za ich pośrednictwem rozesłano 570 ankiet indywidualnych. Trudność z odnalezieniem osób niepełnosprawnych skłoniła Partnerstwo do opracowania i zaproponowania decydemtom, w formie rekomendacji, powołania w każdej dzielnicy lokalnego punktu informacyjno-doradczego.
2. Diagnostyczna kwalifikacja do projektu (184 wywiady pogłębione wraz z uzupełniającymi badaniami) – wyłoniono 69 beneficjentów ostatecznych.
3. Opracowanie pakietu zajęć/oddziaływań, których celem jest przywrócenie/wyrównanie kompetencji społecznych (grupy wsparcia dla osób z niepełnosprawnością i ich rodzin, grupa rozwoju osobistego, indywidualne konsultacje psychologiczne).
4. Przygotowanie społeczne i zawodowe beneficjentów do wejścia/powrotu na rynek pracy (warsztaty: aktywizacji zawodowej, komunikacji społecznej, samokształcenia, przedsiębiorczości, prowadzenia własnej firmy, komputerowe; trening zadaniowy; język angielski; konsultacje brokera edukacyjnego – nowy zawód wprowadzony przez projekt do klasyfikacji zawodów, konsultacje doradcy zawodowego, praca w Radzie Beneficjentów projektu, praca wolontarystyczna w projekcie, staże pracy).
5. Stworzenie usług wspomagających proces (usług asystenta osobistego, transportowych, rehabilitacyjnych).

## ► WARTOŚĆ DODANA

Sukcesem praktyki jest pomyślny nabór beneficjentów oraz zidentyfikowanie błędu, jakim jest brak spisu/rejestru/bazy danych osób z niepełnosprawnością – zarówno na poziomie dzielnicy/gminy, jak i całego kraju. Instytucje i organizacje zajmujące się tą problematyką dysponują wycinkowymi bazami danych, obejmującymi wybraną dziedzinę (ośrodki pomocy społecznej – danymi o osobach ubiegających się o pomoc, ZUS – o rencistach itp.). Odpowiedzią projektu jest opracowanie, upowszechnienie i przekazanie decydemtom modelu lokalnego punktu informacyjno-doradczego.

Wartością dodaną projektu jest przygotowanie narzędzi dla każdego z modułów oraz ich przetestowanie w grupie beneficjentów ostatecznych. Wyniki praktyki poddawano ewaluacji wewnętrznej przeprowadzanej przez Grupę Zarządzającą. Projekt wyróżnia się od dotychczasowych rozwiązań tym, że stanowi zintegrowany (a tym samym bardziej skuteczny) system aktywizacji społecznej i zawodowej, w odróżnieniu od dotychczas stosowanych pojedynczych akcji aktywizacyjnych.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

W czasie realizacji projektu trudności nastęczał nabór beneficjentów oraz ich wyuczona bierność i niezaradność. Nietatwe by- ło też znalezienie wystarczająco kreatywnych doradców, którzy podjęliby się pracy z osobami ciężko poszkodowanymi. Trudno- ści występowały również we współpracy z niektórymi ośrodkami pomocy społecznej, które prośby o zwiększenie zakresu opie- ki nad niepełnosprawnymi traktowały jako ingerowanie w zakres ich obowiązków i zwyczajnie je ignorowały. Największą prze- szkodę stanowiło jednak dyskryminujące orzecznictwo i nieprzyjazna praktyka legislacyjna.

## ► ANALIZA SWOT

### Mocne strony (*Strenghts*):

- kompleksowość działań;
- metodyczne opracowanie indywidualnej ścieżki rozwoju osobistego osoby z niepełnosprawnością;
- włączenie dużej grupy beneficjentów ostatecznych (osób niepełnosprawnych) w proces opracowania i zarządzania projek- tem.

### Słabe strony (*Weaknesses*):

- brak wykształcenia beneficjentów w połączeniu z niepełnosprawnością skutecznie zmniejsza ich szanse na rynku pracy;
- brak w projekcie pracownika socjalnego i lekarzy konsultantów;
- trudność z nawiązaniem dobrych relacji z ośrodkami pomocy społecznej.

### Szanse (*Opportunities*):

- praktyka może być wykorzystana w ramach lokalnych systemów aktywizacji społecznej i zawodowej osób z niepełnospraw- nością.

### Zagrożenia (*Threats*):

- zmienność i wewnętrzna sprzeczność istniejących przepisów prawnych.

## ► WNIOSKI

Czas realizacji „Indywidualnej ścieżki rozwoju osobistego osoby z niepełnosprawnością” powinien być dłuższy – w uzasadnio- nych przypadkach powinien obejmować okres nawet 2,5–3 lat. Wielu osób niepełnosprawnych nie uda się wprowadzić i utrzy- mać w pracy na otwartym rynku. Konieczne wydaje się okresowe stosowanie zatrudnienia wspieranego, jednak nie w formie funkcjonujących w Polsce zakładów pracy chronionej, ale raczej centrów integracji społecznej i spółdzielni socjalnych.

## Internet dla wszystkich

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Partnerstwo na rzecz Zwiększenia Dostępu do Rynku Pracy dla Osób Niewidomych

### ► KONTAKT:

Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego  
ul. Wybickiego 3A, 31-261 Kraków  
tel.: 0 663 883 338  
www.firr.org.pl  
jacek.zadrozny@firr.org.pl  
Jacek Zadrozny

## ► OPIS PRAKTYKI

Internet daje możliwość zdobycia wiedzy i pracy, a także utrzymania kontaktu z innymi ludźmi, umożliwia zatem jego użytkownikom możliwość aktywnego uczestnictwa w społeczeństwie. Dlatego niezwykle ważnym elementem procesu włączania osób niepełnosprawnych do społeczeństwa jest usunięcie bariery komunikacyjnej, jaką jest słaba dostępność części materiałów zawartych w Internecie. Rozwiązaniem tego problemu jest popularyzacja i wdrożenie zasad dostępności treści internetowych opracowanych przez Web Accessibility Initiative – Web Content Accessibility Guidelines do polityki zarządzania treścią w każdej instytucji. Problem niedostosowania stron internetowych dla osób z dysfunkcją wzroku tkwi bowiem nie w złej woli, lecz w niskiej wiedzy projektantów tych stron na temat możliwości i ograniczeń związanych z korzystaniem z nowoczesnych technologii przez osoby niewidome.

## ► OPIS PROJEKTU

Głównym celem projektu było zwiększenie szans osób niewidomych i słabowidzących na znalezienie zatrudnienia oraz zapewnienie tej grupie warunków do wszechstronnego rozwoju. Szkolenia zawodowe, edukacyjne, a także kursy i zajęcia doskonalące zdolności interpersonalne beneficjentów przyczyniły się do zwiększenia poziomu zatrudnienia w tej grupie oraz wzrostu świadomości edukacyjnej i zniwelowania postaw roszczeniowych. Dzięki szkoleniom udało się w ciągu 2 lat podnieść kwalifikacje zawodowe 80% uczestników projektu (osoby w wieku 16–35 lat).

## ► PARTNERZY PROJEKTU

Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego (administrator), Polski Związek Niewidomych, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Instytut Badań Marketingowych i Społecznych VRG Strategia, Agencja HandiSoft, Fundacja na rzecz Osób Niewidomych i Słabowidzących.

## ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Promowanie dostępności treści stron internetowych ma charakter uniwersalny i dotyczy wszystkich użytkowników sieci. Strona internetowa stworzona z zastosowaniem standardów dostępności jest łatwiejsza w obsłudze i prostsza w konserwacji, a przy tym lepiej indeksowana w serwisach.

Najefektywniejszym sposobem wdrażania dostępności wydaje się zaplanowanie jej w początkowym okresie powstawania projektu, np. podczas przygotowania zamówienia na serwis. Zamieszczenie odpowiedniego wymogu w specyfikacji zamówienia lub w dokumencie opisującym politykę informatyzacji instytucji pozwoli na trwale wpisać te wymogi w strategię komunikacyjną i daje możliwość ich egzekwowania od zleceniobiorcy. Dzięki temu z informacji będą mogli korzystać wszyscy użytkownicy, niezależnie od ich niepełnosprawności lub używanego sprzętu i oprogramowania.

## ► WDROŻENIE

Mimo że odpowiednie oprogramowanie pozwala osobom niewidomym na swobodne korzystanie z komputera i zainstalowanych w nim aplikacji, jest to możliwe tylko wówczas, gdy treść lub aplikacje są przygotowane zgodnie z wytycznymi. W przypadku stron internetowych są nimi Wskazówki nt. Dostępności Treści w Internecie (WCAG – Web Content Accessibility Guidelines) opracowane przez Web Accessibility Initiative. Najprostszą metodą wdrażania praktyki wydawało się upowszechnienie wiedzy na temat tych zasad wśród informatyków i osób odpowiedzialnych za serwisy internetowe.

Pierwszą przeszkodą okazał się brak wiedzy społeczeństwa o tym, że osoby niewidome w ogóle mogą korzystać z Internetu. Dlatego podstawą dalszych działań stała się akcja informacyjna – skierowana do informatyków (przygotowany został poradnik opisujący techniki tworzenia dostępnych treści w Internecie) oraz do decydentów w firmach (lobbing na rzecz włączania zasad dostępności do polityki informatyzacji w organizacji) – polegająca na prezentowaniu możliwości pracy osoby niewidomej z komputerem. Przy tej okazji pokazane zostały problemy napotymane na stronach internetowych opracowanych niezgodnie ze standardami.

Przy realizacji praktyki najważniejsze było nawiązanie kontaktów z odpowiednimi osobami w poszczególnych instytucjach, ponieważ wdrażanie dostępności wymaga zaangażowania zasobów czasowych i osobowych. W początkowym etapie działań należało ich zainteresować problemem, następnie dokonać prezentacji i zaferować wsparcie w procesie dostosowywania serwi-

su. Przekazanie wiedzy było już łatwe. Należało także określić dokumenty, w których można było zawrzeć zasady dostępności na stałe (np. strategie rozwoju czy specyfikacje istotnych warunków zamówienia). Następnie wystarczy wprowadzić odpowiednie normy i od tej pory organizacja zobowiązuje się do tworzenia i oferowania dostępnej treści.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Wynikiem opisanych działań była wyraźna poprawa poziomu dostępności serwisów internetowych. Ocenili ją eksperci od dostępności za pomocą wcześniej opracowanych narzędzi i metodologii. Wyniki były bardzo zachęcające. Okazało się, że tworzenie serwisów z wykorzystaniem standardów podwyższa nie tylko dostępność, ale ogólnie jakość stron internetowych. Potwierdziły się także przypuszczenia, że wdrażanie dostępności nie jest trudne ani kosztowne.

Praca wykonana w ramach wdrażania praktyki jest dopiero początkiem, ale już przynosi efekty. Nastąpił wzrost zainteresowania problematyką dostępności informacji publicznej i usług internetowych.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Największym problemem podczas realizacji projektu było przekonanie partnerów, że problem w ogóle istnieje. Po prezentacjach wątpliwości się rozwiewały i wszyscy uznawali konieczność tworzenia dostępnych serwisów. Pojawiał się jednak problem natury techniczno-organizacyjnej: istniejące serwisy internetowe były często niedawno zakupione, sfinansowane z funduszy publicznych i nikt nie chciał się angażować w nowy przetarg lub negocjowanie umów. Ten problem jest właściwie nierozwiązalny, o ile druga strona nie wykaże determinacji. Dostosowywanie istniejącego serwisu jest trudniejsze i bardziej czasochłonne niż projektowanie go od podstaw.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- łatwość upowszechniania opracowanych materiałów;
- łatwość dostosowania serwisów.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- doradztwo wymaga specjalistycznej wiedzy.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- dostępność treści internetowej jest wymagana przez akty prawne (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28.03.2007 r. w sprawie Planu Informatyzacji Państwa na lata 2007–2010);
- wzrost świadomości w zakresie tworzenia informacji z wykorzystaniem standardów dostępności i interoperacyjności.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- trudności z przekonaniem instytucji o konieczności modyfikacji nowych, funkcjonujących od niedawna serwisów internetowych oraz z zachęceniem do ich modyfikacji;
- opory decydentów instytucji przed wprowadzaniem zmian;
- niektóre serwisy wykorzystują wiele różnych technologii, co utrudnia adaptację.

### ► WNIOSKI

Wdrażanie dostępności informacji opisaną metodą jest stosunkowo powolne, ponieważ wymaga indywidualnego podejścia do każdej instytucji. Niezbędne jest prowadzenie szeroko zakrojonej akcji informacyjno-edukacyjnej oraz bardziej restrykcyjne wymagania dostępności serwisów internetowych od instytucji publicznych. Projekty propagujące standaryzację stron internetowych powinny być kontynuowane aż do osiągnięcia zadowalającego poziomu dostępności serwisów publicznych. Następnie należy rozpocząć podobne działania w zakresie serwisów prywatnych.

## Jak zaplanować i przeprowadzić efektywne szkolenia?

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Partnerstwo na rzecz Zwiększenia Dostępu do Rynku Pracy dla Osób Niewidomych

### ► KONTAKT:

Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego  
ul. Wybickiego 3A, 31-261 Kraków  
tel. 012 629 85 14  
www.firr.org.pl  
marcin.piwowonski@firr.org.pl  
Marcin Piwowski

### ► OPIS PRAKTYKI

Oferta edukacyjna dla osób niepełnosprawnych jest obecnie bardzo bogata. Dostępna jest ogromna liczba projektów, zróżnicowanych ze względu na grupę docelową, zakres, sposób organizowania i prowadzenia szkoleń, metody rekrutacji uczestników czy czas trwania. Jednak rzadkie są kompleksowe działania umożliwiające wszechstronny rozwój uczestników, a nie jedynie wrywkowe poszerzanie wiedzy w wąskich obszarach. Celem Partnerstwa było wszechstronne przygotowanie osób uczestniczących w projekcie – zarówno pod względem psychologicznym (m.in. niwelowanie postaw roszczeniowych, praca nad motywacją), jak i edukacyjnym (wsparcie w osiągnięciu możliwie najwyższego wykształcenia) oraz zawodowym (zapewnienie kursów specjalistycznych).

### ► OPIS PROJEKTU

Głównym celem projektu było zwiększenie szans osób niewidomych i słabowidzących na znalezienie zatrudnienia oraz zapewnienie tej grupie warunków do wszechstronnego rozwoju. Szkolenia zawodowe, edukacyjne, a także kursy i zajęcia doskonalące zdolności interpersonalne beneficjentów przyczyniły się do zwiększenia poziomu zatrudnienia w tej grupie oraz wzrostu świadomości edukacyjnej i zniwelowania postaw roszczeniowych. Dzięki szkoleniom udało się w ciągu 2 lat podnieść kwalifikacje zawodowe 80% uczestników projektu (osoby w wieku 16–35 lat).

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego (administrator), Polski Związek Niewidomych, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Instytut Badań Marketingowych i Społecznych VRG Strategia, Agencja HandiSoft, Fundacja na rzecz Osób Niewidomych i Słabowidzących.

### ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

O innowacyjności projektu świadczy kompleksowe rozwijanie cech i umiejętności beneficjentów – równoczesna praca nad motywacją, psychiką, umiejętnościami społecznymi, nowoczesnymi technologiami, uniwersalnymi kompetencjami niezbędnymi na rynku pracy. Konieczność uzupełniania kompetencji twardych umiejętnościami miękkimi (motywacyjnymi) zauważono już na początku projektu – grupy zajęciowe po warsztatach motywacyjnych pracowały wyraźnie efektywniej. Beneficjenci zdobyli konkretne umiejętności, a nabyte kompetencje społeczne będą procentować przez całe lata, ułatwiając życie społeczne i zawodowe.

Nowością było też zaangażowanie uczestników w definiowanie szkoleń, dobór trenerów i ich ocenę. Wypracowana metodologia warta jest upowszechnienia, które pozwoli uniknąć błędów w kolejnych projektach.

## ► WDRÓŻENIE

W pierwszym etapie były prowadzone m.in. grupowe zajęcia motywacyjno-interpersonalne, które przygotowywały do dalszych szkoleń oraz informatyczne, obejmujące podstawową obsługę komputera. W drugim etapie beneficjenci skorzystali z usług doradztwa zawodowego i zajęć obejmujących podstawy przedsiębiorczości. Uczestnicy dowiedzieli się, jak pozyskiwać fundusze oraz poznali aspekty prawne i organizacyjne prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Brali również udział w specjalistycznych kursach komputerowych oraz zajęciach fakultatywnych (język angielski i niemiecki, szkolenia edukacyjne, kursy zawodowe, orientacja przestrzenna, szkolenia integracyjno-aktywizujące). Program realizowano równolegle jako szkolenia stacjonarne oraz wyjazdy szkoleniowe (jedno- lub dwutygodniowe). Szkolenia prowadzili uczestniczący w projekcie partnerzy i szkoleniowcy zatrudnieni na otwartym rynku, a cały program zarządzany był przez koordynatora.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Wartość dodaną w projekcie stanowiły usługi w postaci profesjonalnej diagnozy predyspozycji beneficjentów na rynku pracy. Udało się uświadomić uczestnikom, że znajomość nowych technologii informacyjnych, może w pewnym stopniu kompensować dysfunkcję wzroku.

Najważniejsze zmiany, zaobserwowane u uczestników szkoleń:

- znaczący wzrost umiejętności społecznych i interpersonalnych;
- zdobycie umiejętności obsługi komputerów na poziomie dobrym i bardzo dobrym;
- poprawa znajomości języków obcych;
- zwiększenie kompetencji zawodowych, potwierdzone zdanymi egzaminami i zewnętrznymi certyfikatami.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Najważniejsze wyzwania przed jakimi stanęli realizatorzy projektu to:

- pułapka świadczeniowa (wynikająca z konstrukcji systemu socjalnego obawa przed podjęciem pracy i utratą niskiej, ale bezpiecznej renty);
- postawa roszczeniowa beneficjentów;
- tzw. efekt getta (skłonność osób niepełnosprawnych do pozostawania w środowisku innych osób dysfunkcyjnych);
- bierność uczestników (postawa „wyczekująca”).

## ► ANALIZA SWOT

**Mocne strony** (*Strengths*):

- szeroki zakres i kompleksowość (umiejętności „twarde” i „miękkie”);
- możliwość łatwego wykorzystania stworzonej metodologii w innych środowiskach;
- wysoka akceptacja wśród uczestników;
- długotrwałe efekty.

**Słabe strony** (*Weaknesses*):

- nacisk na efekty nauczania, skutkujący odpływem części uczestników o mniejszej motywacji;
- wąska potencjalna grupa docelowa i problemy z rekrutacją;
- ograniczenia finansowe i lokalowe.

**Szanse** (*Opportunities*):

- liczne projekty ukierunkowane na rozwój zasobów ludzkich (finansowane z Unii Europejskiej, budżetu państwa, instytucji polskich i zagranicznych);
- rosnąca świadomość wpływu posiadanego poziomu wykształcenia na wszystkie sfery życia;
- rosnąca restrykcyjność systemu socjalnego i wzrost zainteresowania podwyższaniem kwalifikacji wśród rencistów;
- wzrost popytu na pracowników w przedsiębiorstwach.

**Zagrożenia** (*Threats*):

- niskie zainteresowanie osób niepełnosprawnych poszerzaniem kwalifikacji zawodowych i podejmowaniem pracy na otwartym rynku;

- odpływ wykwalifikowanych kadr szkoleniowych;
- brak zmian legislacyjnych motywujących osoby niepełnosprawne do podejmowania zatrudnienia;
- skomplikowane procedury pozyskiwania funduszy.

#### ► WNIOSKI

Aby szkolenie specjalistyczne miało sens, konieczne jest właściwe przygotowanie do niego uczestników. Organizowanie szkoleń dla przypadkowych grup stwarza ryzyko niepowodzenia.

Osoby przygotowane do szkoleń poprzez zajęcia psychologiczne są bardziej otwarte, kreatywne, aktywne oraz lepiej współpracują ze sobą i z prowadzącymi. Okazało się też, że znaczenie dla efektywności ma nie tylko zakres merytoryczny szkoleń, ale również ich kolejność.

---

## Komputer oknem na świat – szkolenia informatyczne dla osób niepełnosprawnych wzrokowo

#### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Partnerstwo na rzecz Zwiększenia Dostępu do Rynku Pracy dla Osób Niewidomych

#### ► KONTAKT:

Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego  
ul. Wybickiego 3A, 31-261 Kraków  
tel. 012 629 85 14  
www.firr.org.pl  
marcin.piwowonski@firr.org.pl  
Marcin Piwowoński

#### ► OPIS PRAKTYKI

Szkolenia tyfloinformatyczne oraz szkolenia z doskonalenia technik komputerowych dla osób niepełnosprawnych wzrokowo (prowadzone od lipca 2005 r. do grudnia 2007 r.) były częścią programu zajęć edukacyjnych realizowanych w ramach projektu „Zwiększenie dostępności rynku pracy dla osób niewidomych”. Wzięli w nich udział wszyscy beneficjenci ostateczni projektu. Jak wykazały wyniki testów końcowych, osoby uczestniczące w kursie w znacznym stopniu podniosły swoje umiejętności z zakresu obsługi komputera. U podstaw realizacji praktyki leżało zindywidualizowane podejście do beneficjentów, które pozwoliło na rozwój kompetencji według indywidualnych możliwości, zainteresowań i potrzeb uczestników, a tym samym znacząco przyczyniło się do odniesienia przez nich sukcesu na polu edukacyjnym i zawodowym.

Przed rozpoczęciem kursu oceniono poziom wiedzy beneficjentów i na tej podstawie skierowano ich do odpowiednich grup. Niezwykle ważny okazał się specjalny tok szkoleń: szkolenie teoretyczne, ćwiczenia praktyczne, test sprawdzający nabyte umiejętności. Po zakończeniu modułu tematycznego wręczono certyfikaty potwierdzające ukończenie szkolenia.

#### ► OPIS PROJEKTU

Głównym celem projektu było zwiększenie szans osób niewidomych i słabowidzących na znalezienie zatrudnienia oraz zapewnienie tej grupie warunków do wszechstronnego rozwoju. Szkolenia zawodowe, edukacyjne, a także kursy i zajęcia doskonalące zdolności interpersonalne beneficjentów przyczyniły się do zwiększenia poziomu zatrudnienia w tej grupie oraz wzrostu świadomości edukacyjnej i zniwelowania postaw roszczeniowych. Dzięki szkoleniom udało się w ciągu 2 lat podnieść kwalifikacje zawodowe 80% uczestników projektu (osoby w wieku 16–35 lat).

## ► PARTNERZY PROJEKTU

Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego (administrator), Polski Związek Niewidomych, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Instytut Badań Marketingowych i Społecznych VRG Strategia, Agencja HandiSoft, Fundacja na rzecz Osób Niewidomych i Słabowidzących.

## ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Szkolenia tyfloinformatyczne oraz szkolenia z doskonalenia technik komputerowych są prowadzone w cyklu obejmującym część teoretyczną, część praktyczną, egzamin sprawdzający nabyte umiejętności oraz konsultacje indywidualne organizowane na prośbę beneficjentów. Zaletą tego typu zajęć jest ich długotrwały efekt. Umiejętności nabyte przez uczestników kursu będą przez nich wykorzystywane w życiu zawodowym i osobistym. Są one niezwykle użyteczne: pozwalają podnosić kompetencje zawodowe, pomagają osobom uczącym się bądź studiującym pozyskiwać wiedzę ze źródeł do tej pory trudno dostępnych, a ponadto służą szeroko pojętemu rozwojowi osobistemu i socjalizacji.

Praktykę tę można wdrożyć nie tylko w szkolnictwie zamkniętym, skupiającym osoby z dysfunkcją wzroku, ale także w szkolnictwie otwartym, gdyż umiejętności nabyte podczas szkoleń niezwykle ułatwiają zdobywanie wiedzy na późniejszym etapie nauczania. Kompleksowe szkolenia z technik komputerowych mogą być również bardzo pomocne osobom pracującym lub zainteresowanym podjęciem pracy, gdyż znacznie zwiększają kompetencje zawodowe uczestników.

## ► WDROŻENIE

Wdrożenie odbywało się w czterech etapach:

1. Dobór prowadzących zajęcia. Trenerzy prowadzący zajęcia komputerowe dla niewidomych zostali wybrani ze względu na wysokie kwalifikacje i wieloletnie doświadczenie w pracy z osobami z dysfunkcją wzroku.
2. Podział uczestników na grupy. Ze względu na zróżnicowany poziom wiedzy beneficjentów pierwszym etapem pracy było przeprowadzenie testów kwalifikujących do poszczególnych grup. Wyłoniono trzy poziomy zaawansowania: elementarny, średnio zaawansowany, zaawansowany. Do każdego zespołu został przypisany prowadzący i, w zależności od potrzeb uczestników, jeden lub dwaj asystenci.
3. Przeprowadzanie zajęć. Kurs komputerowy, trwający od lipca 2005 r. do grudnia 2007 r., obejmował obowiązkowy blok szkoleń tyfloinformatycznych (podstawowe umiejętności związane z obsługą komputera: Windows, programy specjalistyczne dla osób niewidomych, pakiet MS Office, archiwizacja danych, wykorzystanie Internetu itp.), szkolenia z doskonalenia technik komputerowych zgodne z zainteresowaniami kursantów (m.in.: Internet – Java, tworzenie stron internetowych, skanowanie i OCR tekstu, bazy danych, obróbka dźwięku, obrazu, budowa komputera – hardware, sieci komputerowe) oraz specjalistyczne szkolenia fakultatywne (DAISY – Digital Accessible Information System, Linux – Knoppix). Po zakończeniu każdego modułu odbywał się egzamin, następnie wydano imienne certyfikaty.
4. Ewaluacja przeprowadzona na podstawie ankiet wypełnianych przez beneficjentów wykazała, że wszyscy uczestnicy pozytywnie ocenili trenerów prowadzących zajęcia i program szkoleń. Osoby biorące udział w zajęciach z informatyki podniosły swoje kompetencje w zakresie obsługi komputera (punktem odniesienia był test przeprowadzony na początku kursu).

## ► WARTOŚĆ DODANA

Sukcesem przeprowadzonych zajęć jest podniesienie kwalifikacji zawodowych uczestników projektu oraz poznanie narzędzi pozwalających na poszerzenie horyzontów i dalsze zdobywanie wiedzy przez osoby niewidome.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Największym wyzwaniem był odpowiedni dobór tematyki, tak aby w jak największym stopniu odpowiadała ona potrzebom szkoleniowym beneficjentów. Osoby z dysfunkcją wzroku należą do specyficznej grupy użytkowników komputerów. Komputer jest dla nich przede wszystkim narzędziem niezbędnym do pełnego, aktywnego życia. Wybór odpowiedniego rodzaju szkoleń nie był łatwy. Zaistniała też potrzeba zorganizowania szkoleń bardzo specjalistycznych. Położono duży nacisk na wybranie takich rodzajów szkoleń, by umiejętności zdobyte podczas zajęć były użyteczne, pomagały w pokonaniu barier, umożliwiały zdobywanie wiedzy oraz rozwój osobisty i zawodowy. Dlatego też zdecydowano się na indywidualne ustalenie zakre-

su szkoleń na podstawie ankiet i rozmów z kursantami. Informacje otrzymane dzięki wywiadowi, pozwoliły osobie odpowiedzialnej za dobór kursów wyłonić kilkanaście głównych obszarów zainteresowania kursantów, z których później wypracowano konkretne moduły.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- nowatorski tryb prowadzenia szkolenia w ramach każdego modułu (część teoretyczna, praktyczna, ocena postępów poczynionych podczas szkolenia);
- pozytywna ocena zajęć przez uczestników;
- podniesienie kompetencji beneficjentów ostatecznych w przedmiocie szkolenia.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- brak zewnętrznej certyfikacji zdobytych umiejętności;
- duży koszt dostosowania standardowej pracowni komputerowej do potrzeb szkolenia.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- możliwości zastosowania zdobytej wiedzy w celu podnoszenia kwalifikacji w innych dziedzinach (e-learning, korzystanie ze zdigitalizowanych materiałów szkoleniowych, podręczników itp.);
- zwiększenie zapotrzebowania na szkolenia z zakresu technologii informacyjnych, związane z otwarciem rynku pracy na zatrudnienie osób z dysfunkcją wzroku.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- słabe zainteresowanie osób niepełnosprawnych zdobywaniem wykształcenia i podnoszeniem kwalifikacji zawodowych, ze względu na uzależnienie się od systemu wsparcia socjalnego oraz przekonanie o niemożności zdobycia pracy;
- problem z uzyskaniem środków na zakup specjalistycznego sprzętu i oprogramowania komputerowego przez placówki chcące prowadzić tego typu szkolenia.

### ► WNIOSKI

Jak wynika z obserwacji trenerów, przebieg procesu przyswajania wiedzy jest uzależniony od indywidualnych predyspozycji i poziomu motywacji uczestników, a także ich dotychczasowych doświadczeń w pracy z komputerem. Ponowna weryfikacja poziomu wiedzy kursantów, przeprowadzona już w trakcie trwania projektu, oraz reorganizacja grup mogłyby się przyczynić do poprawy efektywności zajęć. Ważny jest także odpowiedni dobór tematyki szkoleń.

W czasie szkoleń istotne jest zachowanie odpowiedniego toku realizacji programu. Poprzedzenie części praktycznej wstępem teoretycznym pozwala uczestnikom zajęć na oswojenie się z tematyką kursu, określenie korzyści płynących z uczestnictwa w szkoleniu oraz poznanie możliwości zastosowania zdobywanej wiedzy. Uświadomienie sobie tych kwestii wpływa znacząco na motywację i determinację beneficjentów. Dodatkową zachętą do aktywnego uczestnictwa w zajęciach może się stać możliwość uzyskania certyfikatu respektowanego w szkołach wyższych czy przez pracodawców, dlatego też dobrym pomysłem wydaje się wprowadzenie zewnętrznej certyfikacji umiejętności nabytych przez kursantów.

Długotrwałość i wysokie koszty szkolenia rekompensowane są ich dużą efektywnością, o której świadczą zarówno wyniki ankiet badających poziom zadowolenia beneficjentów z zajęć, jak i testów sprawdzających stopień przyswojenia wiedzy. Wykorzystywanie zdobytych umiejętności w różnych sytuacjach życiowych: w szkole, na uczelni, w pracy, a także w życiu prywatnym pomaga zniwelować skutki wykluczenia społecznego, podnieść poziom aktywności oraz poprawić jakość życia beneficjentów.

---

## Kursy językowe dla osób niewidomych

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Partnerstwo na rzecz Zwiększenia Dostępu do Rynku Pracy dla Osób Niewidomych

### ► KONTAKT

Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego  
ul. Wybickiego 3A, 31-261 Kraków  
tel.: 012 629 85 14  
www.firr.org.pl  
marcin.piwowonski@firr.org.pl  
Marcin Piwowski

### ► OPIS PRAKTYKI

Kursy językowe dla osób niepełnosprawnych wzrokowo, obejmujące nauczanie języka angielskiego na poziomie podstawowym i zaawansowanym (prowadzone od września 2006 r. do grudnia 2007 r.), były częścią programu zajęć fakultatywnych realizowanych w ramach projektu „Zwiększenie dostępności rynku pracy dla osób niewidomych”. Wzięło w nich udział 40 beneficjentów ostatecznych, którzy – jak pokazał test przeprowadzony po zakończeniu kursu – podnieśli swoje kompetencje językowe. Sposób realizacji praktyki wiązał się ściśle z podstawowym dla efektywności całego projektu założeniem, że zindywidualizowane podejście oraz rozwój kompetencji zawodowych według indywidualnych możliwości, zainteresowań i preferencji uczestników mogą się przyczynić do ich sukcesu w toku dalszej edukacji i na rynku pracy. Dlatego zajęcia odbywały się w bardzo małych grupach (do 6 osób), a beneficjenci mogli liczyć na dodatkowe spotkania z lektorami w jeszcze mniejszym gronie (nawet 2 osoby). Każdy z uczestników został też indywidualnie oceniony: na początku kursu (w celu przyporządkowania do grupy podstawowej lub zaawansowanej) oraz na końcu (w celu oceny postępów).

### ► OPIS PROJEKTU

Głównym celem projektu było zwiększenie szans osób niewidomych i słabowidzących na znalezienie zatrudnienia oraz zapewnienie tej grupie warunków do wszechstronnego rozwoju. Szkolenia zawodowe, edukacyjne, a także kursy i zajęcia doskonalące zdolności interpersonalne beneficjentów przyczyniły się do zwiększenia poziomu zatrudnienia w tej grupie oraz wzrostu świadomości edukacyjnej i zniwelowania postaw roszczeniowych. Dzięki szkoleniom udało się w ciągu 2 lat podnieść kwalifikacje zawodowe 80% uczestników projektu (osoby w wieku 16–35 lat).

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego (administrator), Polski Związek Niewidomych, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Instytut Badań Marketingowych i Społecznych VRG Strategia, Agencja HandiSoft, Fundacja na rzecz Osób Niewidomych i Słabowidzących.

### ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Innowacyjność opisanych szkoleń językowych przejawia się w sposobie podziału czasu przeznaczonego na naukę z podręcznikiem (zaledwie 30% czasu szkolenia) oraz na pracę z wykorzystaniem metod interaktywnych (70%). Wiele ćwiczeń angażowało też inne, poza językowymi, umiejętności, takie jak np. umiejętność współpracy w grupie (szansa na rozwinięcie zdolności komunikacyjnych).

Uczestnicy szkoleń uzyskali lub podnieśli kompetencje, które można wykorzystać w procesie dalszego kształcenia, w pracy zawodowej, a także w wielu sytuacjach z życia codziennego: podczas podróży, w rozmowach z turystami, podczas przeglądania anglojęzycznych stron internetowych.

Praktykę można wdrożyć we wszystkich szkołach językowych, w których uczą się osoby niewidome i słabowidzące. Opracowana metoda nauczania jest warta upowszechnienia, gdyż można ją w łatwy sposób dostosować do działań prowadzonych z innymi grupami docelowymi oraz w innych kontekstach.

## ► WDRÓŻENIE

Pierwszym krokiem w procesie wdrażania był wybór i przeszkolenie lektorów w zakresie metodologii prowadzenia zajęć dla osób niewidomych i słabowidzących. Ze względu na szczególne wymagania stawiane lektorom (umiejętność prowadzenia zajęć grupowych i indywidualnych dla osób ze szczególnymi potrzebami) rekrutacja trwała 3 miesiące i zakończyła się w sierpniu 2006 r. Lektorzy przeszli szereg kursów (np. alfabet Braille'a, schorzenia narządu wzroku, prowadzenie zajęć dla osób niewidomych i słabowidzących), które gruntownie przygotowały ich do pracy z beneficjentami.

Kurs językowy dla uczestników projektu (podzielonych na maksymalnie 6-osobowe grupy ze stałym lektorem) trwał od września 2006 r. do grudnia 2007 r. Nauka z wykorzystaniem książek i tradycyjnych pomocy naukowych zajęła około 30% czasu szkolenia. Pozostały czas został wykorzystany na wprowadzenie innowacyjnych pomocy naukowych i zadań interaktywnych (np.: nauka nazw warzyw odbywała się poprzez wspólne zakupy i przygotowanie sałatki, do przekazania uczestnikom nazw zwierząt wykorzystano minimodele zakupione przez lektorki w sklepach z zabawkami, do nauczania budowy ciała człowieka i pokazania wybranych czasowników użyto drewnianych modeli, jakie można zakupić w sklepach dla plastyków).

Końcowym etapem była ewaluacja, która pokazała, że wszyscy uczestnicy podnieśli swoje kompetencje w zakresie posługiwania się językiem angielskim – punktem odniesienia był test przeprowadzony na początku kursu.

Program był zarządzany przez osobę koordynującą przebieg szkoleń i budżet przeznaczony na zakup pomocy naukowych. Zajęcia prowadziły trzy lektorki, z których każda stosowała nowe pomoce naukowe i rozwiązania (takie, o których nie było mowy podczas szkolenia dla lektorów). Pieczę nad beneficjentami sprawowało ponadto dwoje opiekunów.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Sukcesem praktyki jest zarówno uzyskanie lub podniesienie przez beneficjentów kompetencji przydatnych w dalszym procesie kształcenia oraz pracy zawodowej, jak i wzbogacenie przez osoby prowadzące zajęcia metodologii nauczania języka obcego dla osób niepełnosprawnych wzrokowo.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Najtrudniejsze okazało się znalezienie lektorów spełniających kryteria wskazane w ogłoszeniach rekrutacyjnych. Najważniejsze z punktu widzenia prowadzonych szkoleń były posiadane uprawnienia do wykonywania zawodu (certyfikat CAE lub CPE), przygotowanie pedagogiczne, biegła obsługa komputera oraz komunikatywność, otwartość i zaangażowanie (ważne ze względu na konieczność przejścia specjalistycznego szkolenia i wyszukiwania nowatorskich rozwiązań). W trakcie trzymiesięcznego procesu rekrutacyjnego wyłoniono trzy lektorki – nie związane z żadną szkołą językową ani uczelnią – które bardzo dobrze spełniły postawione przed nimi zadania.

## ► ANALIZA SWOT

### Mocne strony (*Strengths*):

- nowatorski podział czasu pracy między naukę z podręcznikiem (30%) i z wykorzystaniem innowacyjnych, interaktywnych metod (70%);
- łatwe wykorzystanie stworzonej metody nauczania w innych środowiskach;
- uzyskanie lub podniesienie kompetencji językowych wszystkich uczestników szkoleń;
- dobre oceny wśród uczestników, skutkujące rozpowszechnieniem informacji na temat projektu w środowisku osób niepełnosprawnych.

**Słabe strony** (*Weaknesses*):

- brak zewnętrznej certyfikacji nabytych umiejętności;
- długi czas trwania procesu szkoleniowego.

**Szanse** (*Opportunities*):

- nieograniczona możliwość zastosowania;
- zwiększenie zapotrzebowania na kursy językowe dla osób z dysfunkcją wzroku.

**Zagrożenia** (*Threats*):

- wysokie koszty jednostkowe wynikające z podziału uczestników na małe grupy oraz z dużej liczby godzin szkoleniowych.

**▶ WNIOSKI**

Przed rozpoczęciem kursu uczestników podzielono na grupy (podstawowa i zaawansowana), zgodnie z wynikami testów. Okazało się jednak, że taki sztywny podział, dokonany na podstawie jednego sprawdzianu, nie do końca się sprawdził, ponieważ część osób z grup podstawowych szybko robiła postępy, zaś część osób zakwalifikowanych do grupy zaawansowanej wolała pracować wolniej z grupami mniej zaawansowanymi. Wydaje się, że dobrym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie testów sprawdzających postępy kilkakrotnie w ciągu roku i przeorganizowanie grup na podstawie wyników tych sprawdzianów.

Ponadto okazało się również, że dobre skutki daje wykorzystanie nowatorskich pomocy naukowych, niekoniecznie wykorzystywanych uprzednio podczas zajęć z osobami bez dysfunkcji wzroku.

Podsumowując, należy stwierdzić, że szkolenia przyniosły pozytywne rezultaty w zakresie kształcenia osób z niepełnosprawnością wzroku, ale także pobudziły kreatywność lektorów oraz umożliwiły wprowadzenie innowacyjnych pomocy, które mogą być wykorzystywane zarówno w tyflodydaktyce, jak i w prowadzeniu tradycyjnych kursów językowych.

## Lokalny System Współdziałania Partnerów

**▶ NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU**

Wchodzenie, utrzymanie, powrót na rynek pracy osób po chorobie psychicznej

**▶ KONTAKT**

Starostwo Powiatowe w Suwałkach  
ul. Świerkowa 60, 16-400 Suwałki  
tel. 087 566 23 98  
[www.powiat.suwalski.pl/equal](http://www.powiat.suwalski.pl/equal)  
[equal@powiat.suwalski.pl](mailto:equal@powiat.suwalski.pl)  
Stanisław Dziemian

**▶ OPIS PRAKTYKI**

Dobłą praktyką jest Lokalny System Współdziałania Partnerów (LSWP), który wprowadza zasadę współpracy między lokalnymi instytucjami i organizacjami w celu usprawnienia udzielania pomocy osobom po kryzysie psychicznym. Nowością jest sam fakt zaistnienia tego rodzaju współdziałania. W procesie wspierania beneficjenta każda z instytucji wykonuje część pracy, która odpowiada jej kompetencjom. Następnie, w zależności od sytuacji i potrzeb beneficjenta, angażowani są kolejni partnerzy. Spójność procesu współdziałania zapewnia instytucja, która pełni rolę koordynatora LSWP. Proponowane rozwiązanie umożliwia znacznie skuteczniejsze niż dotychczas wsparcie osób po kryzysie psychicznym w zakresie ich integracji społecznej i zawodowej.

## ► OPIS PROJEKTU

W skład Partnerstwa wchodzi 13 partnerów, którzy realizują 30 podprojektów. Istotą ich działań jest wypracowanie ścieżki postępowania: od choroby psychicznej do zatrudnienia. Narzędziem już sprawdzonym jest Lokalny System Współdziałania Partnerów. Usprawnia on mechanizmy współpracy oraz pozwala na koordynację wsparcia beneficjentów. Działania podejmowane w ramach projektu są szeroko zakrojone: od indywidualnego wsparcia psychologicznego, poprzez treningi grupowe, szkolenia wspomagające i szkolenia zawodowe, aż po współpracę z pracodawcami. Istotne są także próby pokonywania szkodliwych stereotypów społecznych, które powodują marginalizację osób po przebytych kryzysie psychicznym.

## ► PARTNERZY KRAJOWI

Starostwo Powiatowe w Suwałkach (administrator), Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach, Miasto Suwałki, Ośrodek Wsparcia dla Osób z Zaburzeniami Psychicznymi w Lipniaku, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Powiat Sejneński, Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Suwałkach, Powiatowy Urząd Pracy w Suwałkach, Specjalistyczny Psychiatryczny Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Suwałkach, Suwalska Izba Rolniczo-Turystyczna, Suwalskie Stowarzyszenie Rodzin i Przyjaciół Osób Chorych Psychicznie „Nadzieja”, Środowiskowy Dom Samopomocy w Olecku, Stowarzyszenie Inicjatyw Społeczno-Gospodarczych im. Króla Zygmunta Augusta w Augustowie.

## ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

System wprowadził zasadę współpracy między lokalnymi instytucjami i organizacjami na rzecz osób po przebytych kryzysach psychicznych. Innowacyjność rezultatu polega na tym, że każdy z podmiotów wypełnia swoje zadania w ramach jednolitego systemu. Instytucje realizują określone etapy procesu wyprowadzania osoby po chorobie psychicznej ze stanu społecznej izolacji. Rezultat wnosi w praktykę społeczną nową jakość oddziaływania, polegającą przede wszystkim na połączeniu w spójny system dotychczasowych rozproszonych działań.

## ► WDROŻENIE

W pierwszym etapie współpracy zaangażowanych było 216 beneficjentów ostatecznych, w kolejnym – 132. Do współpracy zaproszono również około 400 pracodawców oraz około 90 członków rodzin beneficjentów. Prowadzono również szeroko zakrojone działania (obejmujące ponad 36 tys. osób z różnych grup społecznych), których celem było pokonywanie szkodliwych stereotypów społecznych, powodujących marginalizację beneficjentów ostatecznych.

Dzięki projektowi ponad 50 jego beneficjentów znalazło zatrudnienie, a 3 z nich rozpoczęło samodzielną działalność gospodarczą. Projekt angażował również 18 przeszkolonych asystentów osób po chorobie psychicznej.

## ► WARTOŚĆ DODANA

W społeczności lokalnej zaistniała nowa jakość współpracy między instytucjami partnerskimi. Dzięki temu siła ich oddziaływania była niewspółmiernie większa niż pojedyncze, rozproszone działania.

Duża część beneficjentów zwiększyła swoją aktywność na otwartym rynku pracy. Uczestnicy projektu nabrali pewności siebie i nabyli nowe umiejętności. Nieoczekiwanym rezultatem projektu było powstanie nowej firmy społecznej, utworzonej przy czynnym współudziale grupy beneficjentów.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Podstawowa trudność wynikała z braku inicjatyw współpracy instytucji w tych dziedzinach, w których konieczność współdziałania nie wynika bezpośrednio z nakazów prawa. Duże wyzwanie stanowiła też „niestabilność” beneficjentów ostatecznych (wycofywanie się uczestników projektu z wcześniej podjętych uzgodnień czy rezygnowanie z możliwości uzyskania zatrudnienia, mimo nabytych kwalifikacji zawodowych). Poważnym wyzwaniem była współpraca z pracodawcami, którzy zwykle mieli ogromne opory przed zatrudnianiem osób dotkniętych kryzysem psychicznym.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- ułatwienie dostępu do kompleksowej pomocy osobom po kryzysie psychicznym (wystarczy kontakt z jednym partnerem działającym w ramach LSWP, by beneficjent mógł skorzystać z oferty wszystkich instytucji, w zależności od rodzaju wsparcia, którego oczekuje);
- zwiększona skuteczność wsparcia.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- brak nawyku inicjowania współpracy między instytucjami w dziedzinach, w których konieczność współdziałania nie wynika z regulacji prawnych;
- braki kadrowe w instytucjach.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- upowszechnianie LSWP będzie skutkowało znacznym ułatwieniem dostępu do ofert pomocowych oraz zwiększeniem skuteczności działań instytucji i organizacji w społeczności lokalnej (na poziomie miasta czy powiatu).

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- niestabilność grupy docelowej LSWP (wycofywanie się beneficjentów z wcześniej podjętych uzgodnień czy rezygnowanie z podjęcia zatrudnienia lub nabycia odpowiednich kwalifikacji zawodowych).

## ► WNIOSKI

Dobra współpraca partnerów zwiększyła skuteczność pomocy udzielanej beneficjentom i umożliwiła przygotowanie ich do podjęcia zatrudnienia na otwartym rynku pracy. W tym sensie LSWP tworzy nową „ścieżkę” integrującą beneficjenta z rynkiem pracy. Znacząco rozszerza również krąg instytucji wspierających osoby po przebytym kryzysie psychicznym oraz wpływa na zmniejszenie uprzedzeń i nietolerancji wobec nich. LSWP stosunkowo łatwo można adaptować dla różnych grup docelowych, powielać i przenosić do innych wspólnot lokalnych. Przedstawione rozwiązanie wpływa na stworzenie pozytywnego klimatu dla rozwoju lokalnych inicjatyw społecznych.

## Metodologia szkoleń z zakresu kreowania wizerunku dla osób niepełnosprawnych wzrokowo

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Partnerstwo na rzecz Zwiększenia Dostępu do Rynku Pracy dla Osób Niewidomych

### ► KONTAKT

Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego  
 ul. Wybickiego 3A, 31-261 Kraków  
 tel. 012 629 85 14  
 www.firr.org.pl  
 marcin.piwowonski@firr.org.pl  
 Marcin Piwowoński

### ► OPIS PRAKTYKI

Aby zdobyć pożądaną pracę, nie wystarczą wysokie kompetencje czy umiejętności pracy w zespole. Konieczna jest również umiejętność dostosowania się do danej grupy zawodowej – profesjonalny wygląd, wyrażanie własnej osobowości, utrzyma-

nie dobrego samopoczucia w miejscu pracy. Tak wygórowane wymagania wobec kandydata są standardem, wymaganym podczas procesu rekrutacji.

Oprócz oferty szkoleń edukacyjnych, zawodowych oraz psychologicznych Partnerstwo położyło zatem nacisk na kreowanie wizerunku beneficjentów – nienaganną higienę osobistą oraz dbałość o profesjonalny wygląd w pracy.

### ► OPIS PROJEKTU

Głównym celem projektu było zwiększenie szans osób niewidomych i słabowidzących na znalezienie zatrudnienia oraz zapewnienie tej grupie warunków do wszechstronnego rozwoju. Szkolenia zawodowe, edukacyjne, a także kursy i zajęcia doskonalące zdolności interpersonalne beneficjentów przyczyniły się do zwiększenia poziomu zatrudnienia w tej grupie oraz wzrostu świadomości edukacyjnej i zniwelowania postaw roszczeniowych. Dzięki szkoleniom udało się w ciągu 2 lat podnieść kwalifikacje zawodowe 80% uczestników projektu (osoby w wieku 16–35 lat).

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego (administrator), Polski Związek Niewidomych, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Instytut Badań Marketingowych i Społecznych VRG Strategia, Agencja HandiSoft, Fundacja na rzecz Osób Niewidomych i Słabowidzących.

### ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Innowacyjność projektu polega na zwróceniu uwagi na konieczność dbania o swój wizerunek przez osoby niepełnosprawne. Z beneficjentami pracowano nad samopoznaniem, uświadomieniem wagi przestrzegania higieny osobistej, a także zwiększeniem ich troski o odpowiedni, profesjonalny wygląd. Uczestnicy projektu zostali podzieleni na dwie grupy: całkowicie niewidomych i słabowidzących. Osoby, które nigdy dotąd nie widziały, musiały sobie uświadomić, że w społeczeństwie ludzi widzących informacje wzrokowe stanowią 80% wszystkich informacji odbieranych w trakcie rozmowy.

Wypracowana metodologia warta jest upowszechnienia i wykorzystania w innych projektach dotyczących zwiększania szans osób dyskryminowanych na rynku pracy. Można ją łatwo dostosować do potrzeb działań na rzecz osób niepełnosprawnych z innymi dysfunkcjami, a także ludzi z innych środowisk i grup docelowych, bo skoro udało się przeprowadzić kurs wizażu dla osób, które nie widzą, to kurs ten spełni swoją rolę również w przypadku innych grup beneficjentów.

### ► WDROŻENIE

Szkolenia prowadziła profesjonalna wizażystka. Program był zarządzany przez osobę koordynującą przebieg szkoleń. Osoby te nadzorowały ponadto frekwencję na zajęciach. Do obowiązków pozostałych pracowników Partnerstwa należała obsługa logistyczna i finansowa projektu.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Wartością dodaną jest odkrycie przez uczestników zdolności, których istnienia wcześniej u siebie nie podejrzewali, a także uświadomienie im wagi kreowania własnego wizerunku w pracy zawodowej i życiu osobistym. Na podstawie programu szkoleń została wydana publikacja pt. „Kreowanie wizerunku osób niewidomych i słabowidzących”, której bohaterowie znaleźli wymarzoną pracę lub rozpoczęli studia.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Problemy napotkane podczas realizacji projektu miały głównie charakter psychologiczny. Istotne były także ograniczenia finansowe beneficjentów, wynikające z utrzymywania się z renty socjalnej. Dopiero po odczuciu satysfakcji z dobrej prezencji uczestnicy zastanawiali się, jak znaleźć pracę, aby móc ponosić koszty kształtowania swego wizerunku (fryzjer, zakup ubrań itd.). Brak wiedzy na temat higieny osobistej nakazał rozpoczęcie kursu od podstawowych informacji poświęconych tej kwestii.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- łatwe wykorzystanie stworzonej metody w innych środowiskach;
- pozytywne oceny wśród uczestników;
- długotrwałe efekty, polegające na dążeniu uczestników do podniesienia standardu życia.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- konieczność zakupienia uczestnikom podstawowej garderoby o wartości do 10% średniej krajowej pensji, aby można było spowodować wzrost chęci dbania o swój wygląd.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- uświadomienie sobie przez uczestników wpływu wyglądu zewnętrznego na efekt rozmowy kwalifikacyjnej;
- liczne projekty ukierunkowane na rozwój zasobów ludzkich (finansowanie z Unii Europejskiej, budżetu państwa, instytucji polskich i zagranicznych);
- coraz większa restrykcyjność systemu socjalnego i ograniczenia budżetowe (wzrost zainteresowania podwyższaniem kwalifikacji wśród rencistów);
- wzrost zapotrzebowania na pracowników w przedsiębiorstwach.

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- niskie zainteresowanie osób niepełnosprawnych kwestiami higieny osobistej i wyglądu;
- małe prawdopodobieństwo pojawienia się na rynku w najbliższym czasie programów o skali EQUAL, brak finansowania dla projektów kompleksowych (stosunkowo łatwiejsze do uzyskania są fundusze na szkolenia kierunkowe i specjalistyczne).

## ► WNIOSKI

Prowadzenie szkolenia z wizażu dla osób niewidomych jest szczególnie trudne. Partnerstwo przez długi czas poszukiwało odpowiedniego specjalisty, sprawdził się dopiero ten, który sam szkoli wizażystów i ma 10-letnie doświadczenie w zawodzie. Osoby niewidome trzeba nauczyć odczytywania kształtów własnego ciała, a nie jedynie sztuki makijażu. Cały trud szkolenia polega na przekazaniu uczestnikom nie tylko wiedzy na temat kreowania swego wyglądu zewnętrznego, ale także na przekonaniu ich, że warto dbać o codzienną higienę osobistą.

## Metodologia szkoleń z zakresu sztuk walki

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Partnerstwo na rzecz Zwiększenia Dostępu do Rynku Pracy dla Osób Niewidomych

### ► KONTAKT

Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego  
ul. Wybickiego 3A, 31-261 Kraków  
tel. 012 629 85 14  
www.firr.org.pl  
marcin.piwowonski@firr.org.pl  
Marcin Piwowoński

### ► OPIS PRAKTYKI

Zwiększenie aktywności zawodowej osób wykluczonych z rynku pracy stanowi priorytet większości realizowanych programów szkoleniowych. W niektórych grupach wystarczy zwykły kurs językowy czy zapoznanie z oprogramowaniem biurowym, ale

o prawdziwym wyzwaniu można mówić wówczas, gdy celem szkolenia jest aktywizacja zawodowa biernej życiowo grupy społecznej. Partnerstwo postanowiło podejść do tego wyzwania kompleksowo. Odpowiedzią na zastaną u beneficjentów projektu sytuację psychologiczną był kurs dla osób niewidomych i słabowidzących z dziedziny sztuk walki z zastosowaniem w samoobronie. Podczas treningów beneficjenci uczą się m.in. bezpiecznego upadku w przypadku utraty równowagi, wykonania dźwięgni na rękę napastnika (powodującej u niego ból i unieruchomienie) czy odzyskiwania koncentracji w sytuacjach stresowych (poprzez oddech przeponowy).

### ► OPIS PROJEKTU

Głównym celem projektu było zwiększenie szans osób niewidomych i słabowidzących na znalezienie zatrudnienia oraz zapewnienie tej grupie warunków do wszechstronnego rozwoju. Szkolenia zawodowe, edukacyjne, a także kursy i zajęcia doskonalące zdolności interpersonalne beneficjentów przyczyniły się do zwiększenia poziomu zatrudnienia w tej grupie oraz wzrostu świadomości edukacyjnej i zniwelowania postaw roszczeniowych. Dzięki szkoleniom udało się w ciągu 2 lat podnieść kwalifikacje zawodowe 80% uczestników projektu (osoby w wieku 16–35 lat).

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego (administrator), Polski Związek Niewidomych, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Instytut Badań Marketingowych i Społecznych VRG Strategia, Agencja HandiSoft, Fundacja na rzecz Osób Niewidomych i Słabowidzących.

### ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Innowacyjność praktyki polega na profesjonalnym podejściu do kwestii nauczania osób z dysfunkcją wzroku – podczas treningów nacisk kładziony był na kwestie bezpieczeństwa i wykonalności. Stosowano przy tym chwytty i metody zapożyczone z różnych sztuk walki (np. kung-fu, ju-jitsu), co miało na celu dostosowanie metodologii do potrzeb beneficjentów, a nie uczniów do stylu walki.

Po zdobyciu umiejętności przewidywania skutków swoich działań uczestnicy zrozumieli, że w sytuacji, kiedy zostaną zaatakowani, mogą zareagować w sposób skuteczny. Ta pewność pozwala im wyjść z domu bez stresu, a od aktywizacji życiowej do zawodowej dzieli ich krok – wystarczy bowiem skorzystać z usług doradztwa i szkoleń zawodowych. Podobnymi treningami można też objąć inne grupy.

### ► WDROŻENIE

Szkolenia prowadził profesjonalny trener z uprawnieniami trenerskimi II klasy Akademii Wychowania Fizycznego. Asystent trenera posiadał uprawnienia zawodowe instruktora rekreacji ze specjalnością kung-fu. Program był zarządzany przez osobę koordynującą przebieg i kompleksowość szkoleń, a nad uczestnikami czuwało ponadto dwoje dodatkowych opiekunów, świadczących beneficjentom szeroko pojętą pomoc. Osoby te nadzorowały również frekwencję na zajęciach. Do obowiązków pozostałych pracowników Partnerstwa należała obsługa logistyczna i finansowa projektu.

Zajęcia były prowadzone na specjalnych matach, wyprodukowanych w celu nauczania sztuk walki (amortyzujących upadek).

### ► WARTOŚĆ DODANA

Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych pod koniec projektu potwierdziły, że uczestnicy byli zadowoleni z efektów szkoleń. U wszystkich beneficjentów zaobserwowano wzrost poczucia bezpieczeństwa i pewności siebie w relacjach z obcymi, a także zwiększenie aktywności życiowej (np. dwoje niewidomych uczestników projektu poprosiło opiekuna, żeby już nie przyjeżdżał po nich na zajęcia – postanowili dojeżdżać samodzielnie).

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Najważniejszym problemem był brak cierpliwości uczestników szkoleń w oczekiwaniu na wyniki. Podczas zajęć z samoobrony beneficjenci musieli się przyzwyczaić do bólu (uczuc się na samych sobie, wykonywali bolesne dźwięgni, a ból oznacza dobrze

wykonane ćwiczenie). Dla wielu uczestników przejście przez tego typu zajęcia oznaczało hartowanie ducha i ciała. Byli jednak tacy, którzy nie potrafili zdobyć się na taki wysiłek.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- osoby niewidome i słabowidzące czują się bezpieczniej poza domem;
- osoby niewidome i słabowidzące stają się bardziej zdyscyplinowane w drodze do osiągnięcia celów;
- długotrwałe efekty wskazujące na poprawę standardu życia.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- konieczność ograniczenia liczby uczestników do czterech przypadających na jednego trenera.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- rosnące oczekiwania osób niewidomych i słabowidzących wobec zajęć rehabilitacyjnych;
- liczne projekty ukierunkowane na rozwój zasobów ludzkich (finansowane z Unii Europejskiej, budżetu państwa, instytucji polskich i zagranicznych);
- wzrastająca powszechna świadomość w zakresie praw osób niepełnosprawnych do funkcjonowania w społeczeństwie.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- niskie zainteresowanie osób niepełnosprawnych koniecznością żmudnej pracy w celu osiągnięcia długotrwałych efektów.

### ► WNIOSKI

Długi czas trwania projektu spowodował zmęczenie beneficjentów żmudną pracą w dziedzinie trenowania dalekowschodnich sztuk walki. Standardem treningów tego typu – po osiągnięciu stosownych umiejętności – jest organizowanie szkoleń w postaci tzw. zgrupowań, czyli wyjazdów (np. dwutygodniowych) co pół roku. Obecnie, gdy informacja o szkoleniach została rozpowszechniona wśród osób niewidomych i słabowidzących, Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego będzie organizować szkolenia właśnie w postaci zgrupowań.

---

## Międzyresortowy Ośrodek Rehabilitacji Socjopsychiatrycznej (MORS)

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Progres – Skoordynowane Partnerstwo: Pierwsze zatrudnienie celem socjopsychiatrycznej rehabilitacji

### ► KONTAKT

Fundacja Domus Europea  
 ul. Pożaryskiego 53, 04-632 Warszawa  
 tel. 022 789 90 06, w. 195  
[www.progres-equal.eu](http://www.progres-equal.eu)  
[domus.people@home.pl](mailto:domus.people@home.pl)  
 Anna Olesińska-Serafin

### ► OPIS PRAKTYKI

Modelowy Ośrodek Rehabilitacji Socjopsychiatrycznej (MORS) w Zagórzcu jest małym, prowadzonym w domowej atmosferze ośrodkiem dla młodzieży z zaburzeniami psychicznymi, w którym pod jednym dachem zorganizowana jest pełna oferta rehabilitacji socjopsychiatrycznej: medyczna, edukacyjna i społeczna. Szczególnie ważne są oferowane tu działania aktywizacji społeczno-zawodowej i trening radzenia sobie z codziennością (stąd określenie, że terapia w MORS-ie trwa 24 godziny na dobę).

W ośrodku przebywa młodzież w wieku 16–21 lat. Wspólną cechą podopiecznych ośrodka jest ich nieprawidłowe funkcjonowanie społeczne. Każdy mieszkaniec ośrodka ma swojego indywidualnego opiekuna, który razem z nim określa, realizuje i monitoruje indywidualny program rehabilitacyjny. Pobyt w ośrodku (w formie stacjonarnej lub dziennej) trwa od kilku miesięcy do 2 lat.

Międzyresortowy charakter ośrodka oznacza potrzebę współpracy (i współfinansowania) ze strony placówek służby zdrowia, instytucji edukacyjnych i pomocy społecznej.

### ► OPIS PROJEKTU

Celem Partnerstwa było utworzenie Modelowego Ośrodka Rehabilitacji Socjopsychiatrycznej w Zagórzcu oraz wypracowanie modelu wsparcia młodzieży z zaburzeniami psychicznymi. Odległym celem strategicznym jest rozwój krajowej sieci MORS. Osiągnięcie powyższych celów ma służyć integracji społecznej i zawodowej młodzieży z zaburzeniami psychicznymi.

Koncepcja MORS wpisuje się w nowoczesne tendencje w psychiatrii, wskazujące na podstawowe znaczenie rozwoju środowiskowych form wsparcia. Twórcy modelu oparli się na doświadczeniach duńskich i współpracowali z tamtejszymi ośrodkami. Integracja społeczna i zawodowa młodzieży z zaburzeniami psychicznymi na większą skalę będzie możliwa dzięki powieleniu modelu w różnych regionach kraju. Wymaga to jednak odpowiedniego umocowania legislacyjnego ośrodków MORS.

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Fundacja Domus Europea (administrator), Zespół Szkół Specjalnych w Zagórzcu, Mazowieckie Centrum Neuropsychiatrii i Rehabilitacji Dzieci i Młodzieży w Zagórzcu.

### ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

W Polsce nie ma systemowych rozwiązań rehabilitacji młodzieży z zaburzeniami psychicznymi. Podejmowane pojedyncze próby wymagają wsparcia, aby – tak jak np. w krajach skandynawskich – dać młodzieży z zaburzeniami psychicznymi szansę na normalne życie. W MORS-ach znajdzie się miejsce dla młodzieży ze schizofrenią i innymi zaburzeniami psychicznymi. W Polsce brakuje jeszcze badań opisujących skuteczność oddziaływań socjopsychiatrycznych. Badania skandynawskie potwierdzają w pełni zasadność i opłacalność ekonomiczną takiego wsparcia. Doświadczenia z Zagórzcu potwierdzają, że inwestowanie w młodzież z zaburzeniami psychicznymi przynosi konkretne efekty indywidualne i społeczne oraz wymierne korzyści ekonomiczne.

Innowacyjne elementy proponowanej praktyki to: koncepcja pierwszego w Polsce ośrodka rehabilitacji socjopsychiatrycznej, indywidualizacja procesu rehabilitacyjnego, integracja między opieką medyczną, edukacją i opieką społeczną, bliska współpraca z rodzicami, skoncentrowanie rehabilitacji na aspekcie społecznym oraz wzbudzanie aktywności zawodowej beneficjentów.

MORS-y mogą powstawać w różnych regionach kraju, zależnie od potrzeb i możliwości:

- na bazie przyszpitalnych hosteli;
- jako ośrodki samodzielne (publiczne lub prowadzone przez organizacje pozarządowe, jako realizacja zadań publicznych).

### ► WDROŻENIE

Wdrożenie projektu przebiegało w następujących etapach:

1. Zdefiniowanie modelu MORS.
2. Realizacja dużej inwestycji w Zagórzcu – bazy lokalowej MORS. Stworzenie „pod jednym dachem” holistycznego wsparcia młodzieży, które obejmuje rehabilitację psychiatryczną (w tym psychoterapię, farmakoterapię oraz psychoedukację i współpracę z rodzicami), edukację na poziomie liceum oraz aktywizację zawodową.
3. Dobór 20-osobowej grupy beneficjentów (której skład odzwierciedla sytuację zdrowotną, szkolną i społeczną młodzieży z poważnymi zaburzeniami psychicznymi).
4. Utworzenie Zespołu Rehabilitacyjnego – kadry MORS.
5. Stworzenie modelu efektywnej i życzliwej współpracy w zespole projektowym i między partnerami.
6. Zainteresowanie modelem MORS różnych środowisk w kraju.
7. Współpraca z mediami w celu upowszechniania modelu.

8. Prezentacja modelu MORS na forum międzynarodowym w „EU Parliament Magazine” oraz „Public Service Review: European Union”.
9. Przygotowania do konsultacji z resortami właściwymi w sprawach zdrowia, edukacji i pomocy społecznej oraz z władzami samorządowymi w celu wypracowania formuły funkcjonowania i współfinansowania ośrodków MORS oraz ich umocowienia prawnego (uznawanego i akceptowanego przez organy administracji publicznej).

Podstawowym źródłem finansowania projektu był Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Rozbudowa Ośrodka w Zagórzcu była współfinansowana przez Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego. Narodowy Fundusz Zdrowia finansował działania medyczne w projekcie. Szczególnie cenna dla projektu była współpraca z ośrodkami rehabilitacji socjopsychiatrycznej w Danii oraz konsultacje duńskiego eksperta socjopsychiatrii dr. Anse Leroy.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Sukces projektu pilotażowego w Zagórzcu daje szansę na upowszechnienie modelu MORS. Rozwojowi sieci MORS sprzyja fakt, że działalność tych ośrodków wpisuje się w Cel 2 Narodowego Programu Ochrony Zdrowia Psychicznego (tj. zapewnienie osobom z zaburzeniami psychicznymi wielostronnej, zintegrowanej i dostępnej opieki zdrowotnej oraz innych form pomocy niezbędnych do życia w środowisku społecznym). W ocenie projektu podkreślona została wysoka innowacyjność modelu, bardzo duża skuteczność metody pracy z beneficjentami oraz korzystna relacja kosztów operacyjnych do skali oraz trwałości osiągniętych rezultatów.

Szeroka współpraca w ramach realizacji projektu jest przykładem tego, jak wiele podmiotów angażuje się w tworzenie innowacyjnych rozwiązań, w tym przypadku dotyczących socjopsychiatrycznej rehabilitacji młodzieży. Istotnym skutkiem wdrożenia modelu MORS jest fakt, że rozbudził on dyskusję społeczną na temat potrzeb rozwoju poszpitalnych form wsparcia dla młodzieży.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Największym wyzwaniem była rozbudowa hostelu w Zagórzcu i przekształcenie go w bazę lokalową dla MORS. Przedłużanie się tego procesu wymuszało przesunięcia w harmonogramie i powodowało utrudnienia w wydatkowaniu budżetu zgodnie ze strategią. Dużym wyzwaniem było również sprostanie wymaganiom administracyjnym. Dzięki pomocy Krajowej Struktury Wsparcia i Instytucji Zarządzającej PIW EQUAL, a także szkoleniom, dostępnej literaturze przedmiotu oraz ogromnemu zaangażowaniu zespołu projektowego, problemy te w dużej mierze zostały przezwyciężone.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- zdefiniowanie modelu;
- nowoczesna baza lokalowa;
- głębokie przekonanie kadry o skuteczności modelu;
- kontakty zagraniczne (zwłaszcza z placówkami rehabilitacji socjopsychiatrycznej dla młodzieży w Danii);
- zainteresowanie modelem oraz przychylne oceny i opinie.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- trudności w określeniu formuły funkcjonowania i współfinansowania MORS oraz we wprowadzeniu potrzebnych zmian prawnych;
- intensywność pracy, grożąca „zespołem wypalenia”.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- MORS może się stać modelowym rozwiązaniem w rozwoju środowiskowych form rehabilitacji socjopsychiatrycznej młodzieży.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- po skończeniu finansowania przez PIW EQUAL Międzyresortowemu Ośrodkowi Rehabilitacji Socjopsychiatrycznej może zabraknąć funduszy na kontynuowanie modelu wypracowanego w Zagórzcu.

## ► WNIOSKI

Wysiłki należy skupić na promowaniu idei MORS-ów oraz na pozyskiwaniu dla niej poparcia społecznego. Zapewnienie ośrodkowi MORS w Zagórzcu trwałego źródła przyszłego finansowania możliwe jest m.in. przez:

- program Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2007–2013;
- projekty samorządu terytorialnego (Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego);
- projekty realizowane przez właściwe resorty (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Zdrowia);
- projekty międzynarodowe.

---

## Modelowy program rozwoju umiejętności życiowych dla młodych intelektualnie sprawnych, ale ruchowo niepełnosprawnych, ich rodziców/opiekunów oraz profesjonalistów

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Rozwój Umiejętności Życiowych Młodych Intelaktualnie Sprawnych, ale Ruchowo Niepełnosprawnych (MISARN)

### ► KONTAKT

Biuro Projektu MISARN  
ul. Bartoszką 1, kl. 7, 00-710 Warszawa  
tel. 0 791 122 442  
www.misarn.pl  
kontakt@marekjaros.pl  
Marek Jaros

### ► OPIS PRAKTYKI

Główne działanie polegało na pracy warsztatowej z młodymi osobami sprawnymi intelektualnie, ale niesprawnymi ruchowo. Celem warsztatów *Vivite Fortes* było motywowanie tych osób do usamodzielnienia się i zdobywania niezależności. Cykl warsztatów z jednoczesną, intensywną pracą indywidualną z doradcą zawodowym służył rozwijaniu umiejętności i motywacji niezbędnych do samodzielnego i aktywnego funkcjonowania na rynku pracy. Oprócz pracy z beneficjentami przewidziano równoległe wsparcie psychologiczne i edukację ich rodziców. Przeprowadzono także szkolenia specjalistów pracujących z młodymi osobami sprawnymi intelektualnie, ale niesprawnymi ruchowo.

### ► OPIS PROJEKTU

Celem projektu było stworzenie kompleksowego, międzysektorowego systemu przeciwdziałania dyskryminacji młodych osób sprawnych intelektualnie, ale ruchowo niepełnosprawnych oraz wyrównanie szans na ich starcie w dorosłe życie społeczne i zawodowe. Cel ten zamierzano osiągnąć m.in. poprzez prowadzenie badań i analiz, opracowanie pakietów dobrych praktyk (w tym programu Rozwój Umiejętności Życiowych) oraz wspieranie systemu informacji społecznej. Duża liczba programów ukierunkowanych na integrację społeczną osób niepełnosprawnych, w tym kampanii społecznych, zwiększyła świadomość istnienia problemu, a także presję na integrację społeczną tych osób oraz zatrudnianie ich przez pracodawców. Współpraca z innymi inicjatywami na rzecz integracji osób niepełnosprawnych pozwoliła na uwspólnienie części wniosków i postulatów adresowanych do decydentów.

## ► PARTNERZY PROJEKTU

Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP Polska) (administrator), Fundacja na rzecz Studentów i Absolwentów Uniwersytetu Warszawskiego „Universitatis Varsoviensis”, Polskie Towarzystwo Chorób Nerwowo-Mięśniowych, Stowarzyszenie Centrum Informacji Społecznej, Uniwersytet Warszawski (Biuro ds. Osób Niepełnosprawnych), Zakład Elektroniki Profesjonalnej ASM.

## ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Jednym z założeń projektu była możliwość jego szerszego zastosowania – mogą go wykorzystać specjaliści pracujący z młodymi osobami sprawnymi intelektualnie, ale niesprawnymi ruchowo lub uczący pracy z osobami niepełnosprawnymi. Warunkami koniecznymi są jedynie znajomość zasad pracy z grupą oraz posiadanie kompetencji w zakresie treningu grupowego i prowadzenia warsztatów. Ze względu na dość specyficzne podejście, wskazane jest też wykształcenie psychologiczne.

Pozytywne oddziaływanie na beneficjentów (kształtowanie kompetencji społecznych, rozwój osobowościowy), ale równocześnie na ich otoczenie (zmiana postaw i sposobów funkcjonowania członków rodziny, edukacja specjalistów w zakresie współpracy z beneficjentami) gwarantuje realną i trwałą poprawę funkcjonowania grupy osób młodych, intelektualnie sprawnych, ale niepełnosprawnych ruchowo.

Wszystkie działania są oparte na autorskich programach pracy warsztatowej, kilkakrotnie modyfikowanych i przystosowywanych do rzeczywistych wymagań i specyficznych potrzeb beneficjentów.

## ► WDROŻENIE

Programy pracy (oraz wszystkie narzędzia wchodzące w skład praktyki) zostały przygotowane przez zespół doświadczonych trenerów, którzy później brali udział w ich realizacji.

Proces wdrożenia obejmował trzy etapy:

1. Pilotaż projektu. Programy poszczególnych warsztatów były poddawane stałej, wnikliwej analizie i na bieżąco modyfikowane. Jednocześnie funkcjonował zespół zajmujący się ewaluacją wszystkich podejmowanych działań, którego praca owocowała regularnymi informacjami zwrotnymi dla zespołu realizatorów i autorów narzędzi.
2. Realizacja programów pracy zmodyfikowanych na podstawie doświadczeń z pilotażu. Ten etap również był poddany stałej kontroli i ewaluacji.
3. Przygotowanie modelowego programu pracy z młodymi osobami sprawnymi intelektualnie, ale niesprawnymi ruchowo oraz ze specjalistami.

Jakość działań wchodzących w zakres praktyki kontrolowana była również w ramach stałego nadzoru merytorycznego – przez profesjonalne superwizje (praca trenerów i konsultantów) oraz kompetentnych recenzentów (teksty autorskie). Osobą bezpośrednio zarządzającą praktyką był specjalista ds. programu Rozwoju Umiejętności Życiowych, którego głównym zadaniem było koordynowanie wszystkich działań podejmowanych przez kilkunastoosobowy zespół realizatorów oraz nadzór merytoryczny nad całością projektu. Zespół tworzyli trenerzy warsztatu psychologicznego, konsultanci (psychologowie), doradcy zawodowi, superwizorzy oraz recenzenci, z którymi współpracowała odrębna grupa badawczo-ewaluacyjna.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Opracowano narzędzia do pracy z młodymi osobami sprawnymi intelektualnie, ale niesprawnymi ruchowo oraz z ich rodzicami i profesjonalistami. Autorzy stworzyli także nowe gry, ćwiczenia i metody pracy warsztatowej. W proces tworzenia programu zaangażowano osoby niepełnosprawne. Doświadczenie z fazy pilotażowej pokazało, że w przypadku tematyki dotyczącej niepełnosprawności obecność niepełnosprawnego trenera znacznie podnosi wiarygodność przekazywanych treści. Dodatkowym efektem zadania „Praca w wielkim mieście” (treningowa rozmowa kwalifikacyjna na otwartym rynku pracy) było kilka ofert zatrudnienia dla uczestników warsztatów.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Największym wyzwaniem było prowadzenie działań skierowanych do rodziców młodych osób sprawnych intelektualnie, ale niesprawnych ruchowo. Mimo zintensyfikowanych działań informacyjnych i akcji zachęcających, prowadzonych wraz z partnerami, nie udało się w pełni przełamać oporu rodziców przed udziałem w projekcie. Trudności z naborem uczestników pojawiły się też w przypadku młodych beneficjentów projektu. Tutaj jednak skuteczne okazało się poszukiwanie wsparcia w instytucjach i organizacjach pracujących z młodymi osobami niepełnosprawnymi.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- proces grupowy;
- przełamywanie wewnętrznych ograniczeń, spożytkowanie wewnętrznych zasobów;
- aktywizacja beneficjentów, możliwość wypracowania trwałych zmian.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- ewentualny niewłaściwy dobór kadry trenerskiej;
- niska motywacja osób niepełnosprawnych do aktywizacji zawodowej;
- niska motywacja rodziców osób niepełnosprawnych do pracy;
- demotywiące otoczenie osób niepełnosprawnych.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- wzrost znaczenia aktywnych strategii/narzędzi rynku pracy;
- wzrost świadomości społecznej i presji na integrację społeczną oraz zatrudnianie osób niepełnosprawnych;
- zmieniający się kształt rynku pracy;
- działania systemowe (praca z otoczeniem).

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- brak motywacji osób niepełnosprawnych i współpracy ze strony ich rodziców;
- lęk przed zmianą może powodować rezygnację tych osób z udziału w projekcie;
- udział w projekcie może (w krótkiej perspektywie) pogorszyć stan psychiczny uczestników;
- demotywiący system świadczeń nie skłania osób niepełnosprawnych do wchodzenia na rynek pracy;
- trudności w znalezieniu odpowiedniej kadry trenerskiej.

## ► WNIOSKI

Większość założonych w projekcie celów została osiągnięta – powstał efektywny system pracy z beneficjentami oraz nowoczesne narzędzia do współpracy z profesjonalistami. Nie udało się natomiast zrealizować programu pracy z rodzicami młodych osób sprawnych intelektualnie, ale niepełnosprawnych ruchowo ze względu na brak zainteresowanych ofertą beneficjentów. Ze względu na silny opór wobec zmiany nie można liczyć na tradycyjne metody naboru tej grupy docelowej. Wydaje się, że bezpośrednie działania należy poprzedzić długotrwałą kampanią informacyjno-edukacyjną. Zdecydowanie skuteczniejsze byłyby działania kierowane do rodziców małych dzieci niepełnosprawnych (czyli tych, którzy z racji wczesnej fazy kryzysu są otwarci, szukają pomocy psychologicznej i nie zdążyli jeszcze wypracować sztywnych, często dysfunkcyjnych strategii radzenia sobie z niepełnosprawnością dziecka). Tych rodziców prawdopodobnie łatwiej jest zmotywować do dalszego rozwoju, a podejmowane wobec nich działania będą zdecydowanie efektywniejsze, na czym ostatecznie skorzystają dzieci.

## Model Domów-Klubów i zatrudnienia przejściowego

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Twarzą w twarz z rynkiem pracy – Model Zatrudnienia Przejściowego

### ► KONTAKT

Zespół Regionalny Koalicji na rzecz Zdrowia Psychicznego  
ul. Nowolipki 6a, 00-153 Warszawa  
tel. 022 636 55 89  
www.twarzawtwarz.pl  
kboguszewska@f2f-equal.pl  
Katarzyna Boguszewska

### ► OPIS PRAKTYKI

Działalność Domów-Klubów nastawiona jest na tworzenie warunków sprzyjających społecznemu i finansowemu usamodzielnianiu się ich członków – osób doświadczających problemów ze zdrowiem psychicznym. Domy-Kluby nie oferują świadczeń medycznych, terapeutycznych czy socjalnych, nie zatrudniają też personelu porządkowego i kuchennego. Członkowie, kandydaci na członków, wolontariusze i pracownicy działają w sekcjach, które pozwalają na funkcjonowanie domu.

W Domach-Klubach prowadzony jest Program Zatrudnienia Przejściowego. Udział w tym programie pozwala beneficjentom – osobom dotkniętym kryzysem psychicznym – na wypróbowanie swoich sił na różnych stanowiskach. W zatrudnieniu przejściowym praca wykonywana jest przez kilku członków Domu-Klubu, a w razie potrzeby przez pracownika, który koordynuje jej przebieg. Zatrudnienie członka Domu-Klubu w jednym miejscu nie trwa dłużej niż 9 miesięcy. Na przygotowywanie do podjęcia zatrudnienia składają się dwa elementy: oparte na współodpowiedzialności uczestnictwo w codziennej pracy w Domu-Klubie oraz działania edukacyjne, pozwalające zdobyć, poszerzyć lub odnowić kwalifikacje.

### ► OPIS PROJEKTU

Realizacja modelu Domu-Klubu i Programu Zatrudnienia Przejściowego przyczynia się do zmiany istniejącego w świadomości społecznej stereotypu, według którego zaburzenia zdrowia psychicznego uniemożliwiają samodzielne życie i pracę zawodową. Realizatorzy dążą do zmniejszenia, a w rezultacie do zlikwidowania dystansu wobec osób doznających kryzysów psychicznych.

Kontekstem dla prowadzenia Domów-Klubów i Programu Zatrudnienia Przejściowego jest problem niedoboru inicjatyw konsekwentnie realizujących program stopniowego wychodzenia z roli osoby niepełnosprawnej na rzecz uczestnictwa w powszechnie dostępnym rynku edukacji i pracy.

Prowadząc Dom-Klub i realizując Program Zatrudnienia Przejściowego, oprócz celów nakierowanych na umocnienie osób doświadczających kryzysów zdrowia psychicznego, w kontekście zatrudnienia realizuje się następujące cele:

- przygotowywanie osób z zaburzeniami zdrowia psychicznego do podjęcia zatrudnienia;
- przygotowywanie pracodawców do zatrudniania tych osób;
- uruchamianie i prowadzenie pilotażowych miejsc zatrudnienia przejściowego;
- promowanie projektu i Partnerstwa, edukacja społeczna.

Cele te realizowane są poprzez partnerską współpracę sektora organizacji pozarządowych, sektora instytucji publicznych oraz sektora prywatnego. Działalność Domu-Klubu jest wspierana przez dotacje z programów krajowych i projektów finansowanych przez środki unijne.

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Zespół Regionalny Koalicji na rzecz Zdrowia Psychicznego (administrator), Agencja Turystyki Językowej „Lingwista”, Biuro Turystyczne „Abex”, Burmistrz Dzielnicy Wola m. st. Warszawy, Miasto Kielce, Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie w Kielcach, Ośro-

dek Pomocy Społecznej Dzielnicy Śródmieście m.st. Warszawy, Powiatowy Urząd Pracy w Kielcach, Staropolska Izba Przemysłowo-Handlowa, Stowarzyszenie Rodzin i Przyjaciół Osób Chorych Psychiczenie „Szansa”, Świętokrzyski Zespół Regionalny Koalicji na rzecz Zdrowia Psychicznego, Świętokrzyskie Biuro Brokerskie, Urząd Pracy m.st. Warszawy.

### ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Jednym z podstawowych założeń modelu Domu-Klubu jest partnerski współdział jego członków – osób z zaburzeniami zdrowia psychicznego – w planowaniu i realizacji działań. Założenie to przesądza o odrębności i specyficznej roli Domów-Klubów w sieci środowiskowych placówek zdrowia psychicznego. Zaproszenie członków do współpracy w prowadzeniu Domu-Klubu, w miejsce tradycyjnego korzystania z jego świadczeń, obejmuje udział w strukturach koordynacyjnych stowarzyszenia prowadzącego Dom-Klub (czyli w podejmowaniu decyzji), a także aktywne zaangażowanie we współpracę ze wszystkimi partnerami.

Program Zatrudnienia Przejściowego prowadzony w Domach-Klubach odbiega od rozwiązań adresowanych do osób niepełnosprawnych: zatrudniany członek Domu-Klubu nie jest pytany o orzeczenie o niepełnosprawności i nie musi go posiadać, a pracodawca nie korzysta z refundacji kosztów wynagrodzenia tej osoby.

### ► WDROŻENIE

Zastosowanie modelu Domu-Klubu przynosi najlepsze efekty we współpracy instytucji sektorów pozarządowego, publicznego i prywatnego. Zarządzanie domem jest prowadzone przez niezależny zarząd. Dom-Klub wypracowuje optymalne sposoby umożliwiające pracownikom i członkom udział w podejmowaniu decyzji dotyczących zarówno pryncypiów, jak i codziennej działalności. Nie ma formalnych zebrań tylko dla członków lub tylko dla personelu, a podejmowanie decyzji odbywa się na zasadzie konsensusu. Najważniejszym zadaniem jest zaangażowanie członków i pracowników we wszystkie dziedziny działalności Domu-Klubu.

Dom-Klub prowadzi Program Zatrudnienia Przejściowego, który zapewnia jego członkom możliwość pracy (do 9 miesięcy w jednym miejscu, jedno stanowisko pracy „obsługuje” dwóch lub więcej członków domu). Finansowanie Domów-Klubów opiera się na realizowaniu projektów z dziedziny pomocy społecznej, dotowanych ze środków rządowych/samorządowych. Ważnym źródłem finansowania są programy unijne, których celem jest promowanie zatrudnienia i przeciwdziałanie marginalizacji grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Pożądane jest zaangażowanie władz lokalnych, które udostępnią odpowiedni lokal organizacji prowadzącej Dom-Klub.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Realizacja projektu umożliwiła sporządzenie procedury uruchamiania miejsc zatrudnienia przejściowego. Kierując się różnorodnymi doświadczeniami, wypracowano wzór porozumienia zawieranego między Domem-Klubem i pracodawcą w związku z uruchomieniem miejsca zatrudnienia przejściowego. Wzór porozumienia określa, czym jest zatrudnienie przejściowe oraz precyzuje zakres odpowiedzialności stron, które je podpisują. Stworzone miejsca zatrudnienia przejściowego były na bieżąco monitorowane przez koordynatorów wyznaczonych zarówno przez Dom-Klub, jak i przez pracodawcę. Do największych sukcesów należy fakt, że pracodawcy, którzy stworzyli w swoich firmach miejsca zatrudnienia przejściowego zadeklarowali gotowość kontynuowania zatrudnienia dla członków domu-klubu po zakończeniu projektu.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Najtrudniejsze było pokonywanie stereotypowego postrzegania ról osób biorących udział w projekcie i wynikających z tego sposobów działania (np. osoby chorej psychicznie jako „beneficjenta”, pracownika domu – jako opiekuna dostarczającego usługi czy pracodawcy – jako osoby kierującej się wyłącznie zyskiem, a nie kwestiami społecznymi).

Przywiązanie do tradycyjnego traktowania własnych ról w projekcie oraz ról pełnionych przez innych przeszkadzało w realizowaniu założonego partnerskiego współdziałania wszystkich stron oraz podmiotowego podejścia wobec każdej osoby zaangażowanej w projekt.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony (Strengths):**

- beneficjenci mają szansę poznania swoich możliwości na różnych stanowiskach pracy;
- zatrudnienie przejściowe pozwala poznać realia otwartego rynku pracy (z możliwością niepowodzenia i uzyskania życzliwej pomocy w razie potrzeby).

**Słabe strony** (*Weaknesses*):

- łatwość wchodzenia osób po kryzysie psychicznym w rolę pacjentów/podopiecznych placówek działających w obszarze zdrowia psychicznego;
- wchodzenie kadry projektu i partnerów w stereotypowe role;
- konieczność długotrwałej pracy z członkami Domu-Klubu, ukierunkowanej na zwiększanie zaangażowania i zakresu odpowiedzialności.

**Szanse** (*Opportunities*):

- promowanie przez programy unijne zasady *empowerment* (zwiększanie wpływu beneficjentów na działania, które ich dotyczą);
- kreowanie polityki społecznej w kierunku tworzenia środowiskowego systemu oparcia społecznego;
- rozwój świadomości społecznej przedsiębiorców.

**Zagrożenia** (*Threats*):

- stereotypy, według których osoby z zaburzeniami zdrowia psychicznego nie mogą odpowiedzialnie wykonywać żadnych ról zawodowych;
- nieelastyczny system świadczeń socjalnych, zniechęcający osoby z orzeczeniem o niepełnosprawności do podejmowania zatrudnienia.

**▶ WNIOSKI**

Podczas realizacji podobnych projektów nie można dopuścić do dużych rozbieżności w czasie pomiędzy budowaniem Partnerstwa i planowaniem działań a potwierdzeniem otrzymania i otrzymaniem pierwszych środków. Niezwykle istotne jest staranne przygotowanie momentu rozpoczynania działań: dookreślanie ról oraz zadań poszczególnych osób i podmiotów (dialog i jasne zapisy regulujące współpracę). Trzeba zadbać o czas na bieżące wzajemne kontakty, wymianę informacji i wniosków, a także weryfikowanie sposobów współpracy i harmonogramu działań według potrzeb (czyli monitorowanie i ewaluacja, na bieżąco służące projektowi).

## Pełnosprawny student

**▶ NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU**

Partnerstwo na rzecz Zwiększenia Dostępu do Rynku Pracy dla Osób Niewidomych

**▶ KONTAKT:**

Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego  
ul. Wybickiego 3A, 31-261 Kraków  
tel.: 012 629 85 14  
www.firr.org.pl  
marcin.piwowonski@firr.org.pl  
Marcin Piwowski

**▶ OPIS PRAKTYKI**

Zaproponowany przez Fundację Instytut Rozwoju Regionalnego (FIRR) model konferencji edukacyjnej stał się podstawą budowania platformy wymiany doświadczeń i opinii uczelnianych pełnomocników do spraw osób niepełnosprawnych. W pierwszym spotkaniu wzięło udział około 250 osób, reprezentujących ponad 150 uczelni.

Celem była integracja środowiska akademickiego w zakresie rozwiązywania problemów wynikających z kształcenia osób niepełnosprawnych. Do dyskusji zaproszono również przedstawicieli Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Biura Pełnoc-

nika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych oraz Biura Rzecznika Praw Obywatelskich. Planowane jest organizowanie takich konferencji na początku każdego roku akademickiego. W okresie między konferencjami wymianę doświadczeń i poszukiwanie rozwiązań konkretnych problemów umożliwia stworzona przez FIRR baza danych o uczelnianych pełnomocnikach do spraw osób niepełnosprawnych.

Platforma wymiany doświadczeń uczelnianych pełnomocników do spraw osób niepełnosprawnych może być wykorzystywana przez wszystkie osoby, które wspierają niepełnosprawnych kandydatów, studentów i doktorantów. Może być wykorzystywana również przez wszystkich pracowników uczelni, którzy szukają rozwiązań sytuacji związanych z organizowaniem zajęć lub realizowaniem procesu dydaktycznego dla osób niepełnosprawnych. Baza danych o pełnomocnikach pozwoli kandydatom mającym specjalne potrzeby edukacyjne na pełne zapoznanie się z ofertą rozwiązań proponowanych przez poszczególne uczelnie oraz ocenienie stopnia dostosowania wybranych szkół wyższych do konkretnych potrzeb. Z kolei studenci i doktoranci będą mogli uzyskać informację o dostępnych metodach pracy i nowościach technologicznych, które mogą im ułatwić zdobywanie wiedzy.

### ► OPIS PROJEKTU

Głównym celem projektu było zwiększenie szans osób niewidomych i słabowidzących na znalezienie zatrudnienia oraz zapewnienie tej grupie warunków do wszechstronnego rozwoju. Szkolenia zawodowe, edukacyjne, a także kursy i zajęcia doskonalące zdolności interpersonalne beneficjentów przyczyniły się do zwiększenia poziomu zatrudnienia w tej grupie oraz wzrostu świadomości edukacyjnej i zniwelowania postaw roszczeniowych. Dzięki szkoleniom udało się w ciągu 2 lat podnieść kwalifikacje zawodowe 80% uczestników projektu (osoby w wieku 16–35 lat).

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego (administrator), Polski Związek Niewidomych, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Instytut Badań Marketingowych i Społecznych VRG Strategia, Agencja HandiSoft, Fundacja na rzecz Osób Niewidomych i Słabowidzących.

### ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Platforma jest rozwiązaniem innowacyjnym, gwarantującym szybki dostęp do informacji o wyzwaniach związanych z kształceniem osób niepełnosprawnych i umożliwiającym wymianę doświadczeń przedstawicieli wszystkich środowisk akademickich w Polsce. Jej struktura, polegająca z jednej strony na corocznym organizowaniu konferencji prezentującej różne aspekty dostosowania uczelni do potrzeb osób niepełnosprawnych, a z drugiej – na aktywnym wykorzystaniu aktualnej bazy danych, ma charakter uniwersalny i może być wykorzystywana do budowania platformy wymiany doświadczeń innych środowisk rozwiązujących specyficzne problemy związane z kształceniem lub zatrudnieniem wybranych grup osób zagrożonych wykluczeniem.

Raz stworzona platforma wymiany doświadczeń może działać bardzo długo i w pełni wpisać się w priorytety polityki społecznej – sprzyja bowiem podniesieniu kwalifikacji osób niepełnosprawnych, zdobywaniu przez nie wyższego wykształcenia, a w konsekwencji umacnia ich pozycję na otwartym rynku pracy.

### ► WDROŻENIE

W trakcie realizacji projektu przygotowano i wydano sześciotomowy poradnik zawierający najistotniejsze informacje na temat dostosowania organizacji studiów i procesu dydaktycznego do potrzeb osób niepełnosprawnych.

Równoległe z pracami nad poradnikiem zajęto się określeniem dostępności szkół wyższych dla osób niepełnosprawnych. Przeprowadzono badanie, którym zostało objętych 427 uczelni. W 232 szkołach wyższych wskazano osoby wyznaczone do kontaktów z niepełnosprawnymi kandydatami i studentami. Trzecim etapem działań było umożliwienie wymiany doświadczeń między tymi osobami oraz przekazanie im wiedzy zawartej w poradniku. Jednocześnie celem było doprowadzenie do dyskusji na temat dostępności uczelni z udziałem przedstawicieli Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Biura Pełnomocnika Rządu do spraw Osób Niepełnosprawnych.

Konferencja edukacyjna „Pełnosprawny student” była dużym sukcesem organizacyjnym i stanowiła doskonałą okazję do osiągnięcia założonych celów: upowszechnienia poradnika, wymiany doświadczeń przez uczelnianych pełnomocników, integracji

tego środowiska oraz sformułowania i przekazania odpowiednim władzom propozycji zmian prawnych dotyczących kształcenia osób niepełnosprawnych w szkołach wyższych. Kontakt z uczestnikami konferencji pozwolił na zaktualizowanie danych adresowych i stworzenie pierwszej w Polsce bazy danych o osobach zajmujących się na uczelniach problemami studentów niepełnosprawnych.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Istotnym efektem projektu jest zgromadzenie rozproszonych dotąd informacji o uczelnianych pełnomocnikach do spraw osób niepełnosprawnych. Stworzenie bazy danych o tych osobach, a w konsekwencji umożliwienie stałej wymiany doświadczeń, jest dużym sukcesem. Baza ta stanowi ponadto dobre źródło informacji na temat dostosowania szkół wyższych do potrzeb osób niepełnosprawnych.

Stworzenie platformy wymiany doświadczeń uczelnianych pełnomocników do spraw osób niepełnosprawnych zapoczątkowało systematyczne działania zmierzające do lepszego przystosowania szkół wyższych do potrzeb niepełnosprawnych studentów.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Bardzo dużą przeszkodą był brak wcześniejszych prób integracji środowiska pełnomocników. Zdarzało się, że próby kontaktu z przedstawicielami szkół wyższych spotykały się z obawami, iż chodzi o wykazanie niedociągnięć lub zaniedbań w dziedzinie dostosowania uczelni do potrzeb osób niepełnosprawnych. Przekonywanie ich, że jedyną intencją jest rozpoczęcie dialogu, który ma zaowocować pozytywnymi zmianami na uczelniach, przyniosło jednak rezultaty.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- spotkania podczas konferencji i wykorzystanie bazy danych dają możliwość oddolnego ukształtowania kolejnej płaszczyzny współpracy pełnomocników – kontaktów prywatnych;
- wykorzystanie bazy w długim okresie, także po zakończeniu projektu.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- czas przeznaczony na część oficjalną i wykłady wypełnił prawie cały program konferencji (mniej czasu na dyskusję);
- zbyt krótki czas (jeden dzień) na nawiązanie kontaktów prywatnych między pełnomocnikami i omówienie szczegółowych kwestii.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- rozbudzenie zainteresowania tematem kształcenia osób niepełnosprawnych wśród przedstawicieli szkół wyższych i odpowiednich instytucji;
- uniwersalny charakter modelu platformy (możliwość wykorzystania przy rozwiązywaniu innych problemów osób niepełnosprawnych oraz innych grup zagrożonych wykluczeniem);
- uwrażliwienie opinii publicznej (zwłaszcza pełnosprawnych studentów) na problemy osób, które wymagają specjalnej organizacji procesu dydaktycznego.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- problemy organizacyjne podczas organizowania konferencji dla tak dużej liczby uczestników.

### ► WNIOSKI

Prace nad stworzeniem platformy wymiany doświadczeń uczelnianych pełnomocników do spraw osób niepełnosprawnych miały charakter pionierski. Niezwykle istotną częścią projektu jest baza danych, o której przydatności będzie decydowała aktualność. Konieczne jest zatem systematyczne uzupełnianie zawartych w niej informacji.

Termin konferencji – koniec listopada – ze względu na organizację roku akademickiego został wybrany bardzo dobrze. Nowi pełnomocnicy mieli już okazję poznać najważniejsze problemy, a wszyscy mieli w pamięci sprawy, które musieli rozwiązać w związku z początkiem roku akademickiego. Przy organizowaniu kolejnych spotkań trzeba zaplanować wydłużenie czasu przewidzianego na pytania oraz przeprowadzić dyskusję panelową (co oznacza prawdopodobnie przedłużenie czasu trwania konferencji do 2 dni).

## Przygotowanie nauczycieli szkół ogólnodostępnych do podjęcia zadań edukacji włączającej – propozycja zmiany w standardach kształcenia nauczycieli

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Niepełnosprawni – samodzielność, rodzina, edukacja, praca – system zintegrowany

### ► KONTAKT

Biuro Partnerstwa  
Plac Defilad 1, 00-901 Warszawa, skr. poczt. 40  
tel. 022 656 68 30  
www.samiosobie.org.pl  
equal.sekretariat@gmail.com  
Barbara Marcinkowska

### ► OPIS PRAKTYKI

Każdy uczeń posiadający orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego może realizować ten rodzaj kształcenia zarówno w szkole specjalnej, jak i w szkole integracyjnej lub ogólnodostępnej. Jak wskazują doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych, kształcenie niepełnosprawnych dzieci w szkołach ogólnodostępnych wymaga przede wszystkim odpowiedniego przygotowania kadry nauczycielskiej, a także zapewnienia środków, pomocy dydaktycznych i metodycznych oraz stworzenia sprzyjających warunków w danej placówce szkolnej (w tym likwidacji barier). Nie wszyscy jednak nauczyciele są przygotowani do podejmowania zadań edukacji włączającej, ponadto wielu z nich nie dostrzega potrzeby doskonalenia w tej dziedzinie, ponieważ w danym momencie w ich placówkach nie ma uczniów niepełnosprawnych.

Pierwszym etapem będzie modyfikacja standardów kształcenia nauczycieli, tak aby znalazły się w nich zapisy nakładające na uczelnie kształcące w specjalnościach nauczycielskich obowiązek przygotowania przyszłych nauczycieli do pracy z uczniami niepełnosprawnymi. Dzięki takiemu przygotowaniu nauczycieli można oczekiwać, że znacznie ograniczona zostanie izolacja oraz marginalizacja niepełnosprawnych dzieci i niepełnosprawnej młodzieży. Ponieważ zmodyfikowane standardy kształcenia nauczycieli obejmą jedynie obecnych i przyszłych studentów specjalności nauczycielskich, dalszym krokiem będzie zadbanie o to, by szkolenie przeszli wszyscy czynni zawodowo nauczyciele szkół ogólnodostępnych i integracyjnych.

### ► OPIS PROJEKTU

Projekt jest adresowany do osób z orzeczoną niepełnosprawnością na poziomie znacznym i umiarkowanym, z zachowaną normą intelektualną. Jest to grupa marginalizowana, począwszy od poziomu edukacji przedszkolnej i szkolnej, poprzez rehabilitację zdrowotną i społeczną, aż po system zatrudniania. Celem Partnerstwa jest zaktywizowanie zawodowe i społeczne tej grupy, dyskryminowanej na polu edukacyjnym (szkoły specjalne, indywidualny tok nauczania, brak edukacji włączającej), zatrudnienia (długotrwałe bezrobocie lub wręcz brak jakichkolwiek doświadczeń związanych z pracą), socjalnym (życie na skraju ubóstwa), a także politycznym (brak proporcjonalnej do liczebności tej części społeczeństwa reprezentacji, poczynając od samorządów, po Sejm). Państwowe, strukturalne instrumenty rynku pracy, mimo kilkunastu lat prób i dużych środków finansowych, są nieskuteczne. Głównym celem Partnerstwa jest stworzenie wszechstronnego systemu ułatwiającego wchodzenie na otwarty rynek pracy osobom niepełnosprawnym, czyli grupie w wysokim stopniu zagrożonej marginalizacją. W projekcie przewidziano stworzenie portalu jako narzędzia upowszechniania informacji (w tym wizytówki małych organizacji pozarządowych zajmujących się osobami z niepełnosprawnością związaną z rzadkimi schorzeniami) i komunikacji (forum beneficjentów). Wyodrębnionym celem/zadaniem projektu jest też współpraca ponadnarodowa (prócz wymiany doświadczeń – katalog dobrych praktyk europejskich i portal ponadnarodowy) oraz promowanie wypracowanych rozwiązań.

## ► PARTNERZY PROJEKTU

Fundacja Pomocy Ludziom Niepełnosprawnym (administrator), Fundacja na rzecz Transportowych Usług Specjalistycznych dla Niepełnosprawnych TUS, Fundacja Pomocy Młodzieży i Dzieciom Niepełnosprawnym „Hej, koniku”, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Polska Fundacja Pomocy Dzieciom Niedosłyszącym „Echo”, Polskie Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych Niskiego Wzrostu, Stowarzyszenie Pomocy Osobom z Problemami Emocjonalnymi „Spoza”.

## ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Praktyka jest w wysokim stopniu innowacyjna. Wyprzedza zatwierdzenie opracowanego już projektu standardów kształcenia nauczycieli. Adresowana jest do nauczycieli obecnie pracujących, oferując im doszkalcenie w formie kursów. Przygotowany jest przetestowany w praktyce program, a w fazie końcowej (działanie 3 PIW EQUAL) udostępniono unikalny podręcznik z tego zakresu.

## ► WDROŻENIE

Realizacja projektu przebiegała w następujących etapach:

- opracowanie kryteriów rekrutacji nauczycieli do szkoleń i rekrutacja;
- opracowanie materiałów szkoleniowych dla młodzieży;
- opracowanie materiałów szkoleniowych dla nauczycieli pracujących z młodzieżą niedosłyszącą;
- prowadzenie i ewaluacja szkolenia;
- opracowanie rekomendacji do działu „Polityka społeczna”.

Szkolenie, które objęło 80 nauczycieli warszawskich szkół ogólnodostępnych, było prowadzone zarówno przez nauczycieli akademickich Uniwersytetu Warszawskiego i Akademii Pedagogiki Specjalnej, jak i przez praktyków – pracowników Fundacji „Echo” i szkół specjalnych.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Realizatorzy zadania doszli do wniosku, że nie jest racjonalne opracowywanie kilku oddzielnych programów dla nauczycieli na temat różnych rodzajów niepełnosprawności. W szkołach ogólnodostępnych jest zazwyczaj jedynie kilkoro uczniów mających specjalne potrzeby edukacyjne, wynikające z różnego rodzaju niesprawności, dlatego nauczyciele powinni posiadać wiedzę i umiejętności konieczne do pracy ze wszystkimi niepełnosprawnymi. Największy problem dotyczył rekrutacji nauczycieli. Okazało się, że zainteresowanie szkoleniami jest znikome, dlatego podjęte zostały dodatkowe działania.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Sukcesem jest przeszkolenie 80 nauczycieli oraz zakwalifikowanie zadania jako rezultatu do Działania 3. Ewaluacja zadania wskazała na wysoki poziom szkolenia oraz zadowolenie uczestników zarówno z doboru treści, jak i sposobu prowadzenia szkolenia.

## ► ANALIZA SWOT

### Mocne strony (*Strengths*):

- zmodyfikowany program szkolenia, dostosowany do oczekiwań nauczycieli, oraz przygotowane materiały szkoleniowe;
- współpraca wykwalifikowanych wykładowców i trenerów.

### Słabe strony (*Weaknesses*):

- trudności w rekrutacji nauczycieli;
- brak zrozumienia problemu wśród nauczycieli.

### Szanse (*Opportunities*):

- niewielkie przygotowanie nauczycieli szkół ogólnodostępnych do pracy z uczniami niepełnosprawnymi;
- regulacje prawne dające rodzicom prawo decydowania, w jakiego rodzaju placówce ich niepełnosprawne dziecko będzie realizowało kształcenie specjalne;
- europejskie tendencje w kształceniu uczniów niepełnosprawnych.

**Zagrożenia** (*Threats*):

- opóźnienia legislacyjne we wprowadzeniu standardów kształcenia nauczycieli (rozporządzenie przygotowane w lipcu 2007 r. dotąd nie zostało podpisane).

**▶ WNIOSKI**

Przygotowanie nauczycieli do pracy z uczniami niepełnosprawnymi jest jednym z głównych warunków powodzenia edukacji włączającej. Doskonalenie nauczycieli i przygotowanie studentów do zawodu nauczyciela wymaga nowych uregulowań prawnych (zmian standardów kształcenia nauczycieli oraz szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli). Przepisy pozwalają na przyjęcie ucznia z niepełnosprawnością do szkoły ogólnodostępnej, ale nie nakładają obowiązku doskonalenia nauczycieli w tym zakresie. Pojawia się też pytanie, jaką specjalność pedagogiki specjalnej powinien ewentualnie ukończyć nauczyciel, jeśli do szkoły ogólnodostępnej może być przyjęte dziecko z każdym rodzajem niepełnosprawności. Wydaje się, że nie ma jeszcze odpowiedniego rozwiązania systemowego regulującego tę kwestię.

---

## Zakładowy Program Równouprawnienia Osób Niepełnosprawnych w Zatrudnieniu

**▶ NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU**

Związkowa Promocja Ochrony Równouprawnienia Osób Niepełnosprawnych w Zatrudnieniu (ZORON)

**▶ KONTAKT**

Związek Zawodowy Przemysłu Elektromaszynowego  
ul. Długa 29, pok. 203, 00-238 Warszawa  
tel. 022 635 19 78  
www.zoron-equal.pl  
biuroprojektu@zoron-equal.pl  
Sławomir Mikulski

**▶ OPIS PRAKTYKI**

Praktyka zakłada wprowadzenie do przedsiębiorstwa rzeczownika równouprawnienia, którego zadaniem jest analiza zjawisk prowadzących do dyskryminacji (jawnej lub ukrytej), przygotowanie programu ich wyeliminowania oraz wprowadzenie i monitorowanie zakładowego programu ochrony równouprawnienia osób niepełnosprawnych w zatrudnieniu. Do zadań rzeczownika należy m.in.: usunięcie barier architektonicznych, stworzenie zakładowych przepisów i procedur antydyskryminacyjnych, prowadzenie akcji informacyjnych na temat istoty i przejawów dyskryminacji oraz działania w zakresie zmiany postaw kierownictwa i załogi przedsiębiorstwa wobec zatrudniania osób niepełnosprawnych. Rzecznikiem może być działacz związków zawodowych lub inna osoba wytypowana przez kierownictwo zakładu. Celem praktyki jest wprowadzenie materialnych warunków równouprawnienia osób niepełnosprawnych oraz ochrona tych osób przed dyskryminacją.

**▶ OPIS PROJEKTU**

Celem projektu było opracowanie metodologii wykrywania oraz eliminowania w zakładach otwartego rynku pracy zjawisk i przyczyn dyskryminacji osób niepełnosprawnych. Istotnym elementem projektu było zaangażowanie do realizacji tego celu zakładowych organizacji związków zawodowych. Oprócz związków w projekcie brały udział organizacje i instytucje, które wniosły istotny wkład w opracowanie dobrej praktyki – dysponujące odpowiednim zapleczem naukowym, wiedzą i doświadczeniem w pracy z osobami niepełnosprawnymi. Projekt był realizowany w 48 zakładach zatrudniających ponad 40 tys. pra-

owników. Jednym z kryteriów wyboru tej grupy przedsiębiorstw był fakt, że były one płatnikami PFRON z powodu niskiego wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Wstępne rozeznanie sytuacji w tej grupie przedsiębiorstw wykazało istnienie wielu barier w zatrudnianiu niepełnosprawnych oraz bardzo małą wiedzę na temat zjawisk dyskryminacji i niepełnosprawności, a także w kwestii możliwości uzyskania wsparcia w przypadku tworzenia miejsc pracy i zatrudniania osób niepełnosprawnych.

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Związek Zawodowy Przemysłu Elektromaszynowego (administrator), Krajowa Izba Gospodarczo-Rehabilitacyjna, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Nikom System K. Kuncelman, M. Czerniak, Sp. Jawna, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych, Polskie Towarzystwo Walki z Kalectwem, Urząd Pracy m. st. Warszawy, Związek Pracodawców Przedsiębiorstw Przemysłu Obronnego i Lotniczego.

### ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Praktyka jest metodą tworzenia warunków równouprawnienia przygotowaną dla kierownictw przedsiębiorstw (bez względu na ich wielkość). Metoda ta może być realizowana zarówno przez organizacje działające na terenie zakładu (związki zawodowe, organizacje pracodawców, rady przedsiębiorstw), jak i pojedynczych pracowników, którym kierownictwo powierzy zadanie przygotowania i wdrożenia programu ochrony równouprawnienia.

Przedstawiona propozycja stanowi rozwiązanie nowatorskie na polskim gruncie – do tej pory nikt nie stworzył tak kompleksowego sposobu przeciwdziałania dyskryminacji. Jej innowacyjność polega też na tym, że po raz pierwszy opracowano metodę takiego kształtowania rzeczywistości przedsiębiorstwa, która pozwoli na znaczne ograniczenie występowania zjawiska dyskryminacji, poszerzy wiedzę kierownictwa i załogi w tej dziedzinie oraz dostarczy wiedzy na temat zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Wdrożenie dobrej praktyki wywiera prawie natychmiastowy, pozytywny wpływ na zmianę sytuacji osób niepełnosprawnych w przedsiębiorstwie.

### ► WDROŻENIE

Powołanie rzecznika równouprawnienia nastąpiło na mocy porozumienia z kierownictwem zakładu pracy. Do jego zadań należało przygotowanie zakładowego programu ochrony równouprawnienia w następujących dziedzinach: analiza barier architektonicznych, analiza procedur i przepisów wewnątrzzakładowych chroniących przed dyskryminacją, analiza polityki kadrowej i ochrony przed zwolnieniami oraz prowadzenie procedur monitorowania. Zanim rzecznik rozpoczął pracę, wziął udział w szkoleniach z zakresu prawnych i praktycznych aspektów zjawiska dyskryminacji, uwarunkowań zatrudniania osób niepełnosprawnych oraz form pomocy udzielanej pracodawcom osób niepełnosprawnych ze środków publicznych. Do dyspozycji rzecznika oddano portal internetowy, zawierający najnowsze informacje prawne, wyjaśniający kwestie organizacyjne i stanowiący forum wymiany doświadczeń.

Pracami rzeczników kierowało biuro projektu, które przygotowało dokumentację metodologiczną, w tym metodologię opracowania zakładowego programu ochrony równouprawnienia osób niepełnosprawnych oraz inne dokumenty stanowiące rezultaty projektu.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Sukcesem jest wzrost zainteresowania problematyką zatrudnienia osób niepełnosprawnych wśród kierownictwa i załóg firm. Problematyka ta została wprowadzona do praktyki przedsiębiorstw, kierownictwo firm zaczęło ją postrzegać jako normalny problem – taki, z którym można i należy się zmierzyć. Sukcesem dobrej praktyki jest też wzrost zatrudnienia osób niepełnosprawnych i ochrona ich przed dyskryminacją.

### ► NAJWIĘKSZE WYZNANIA

Bierna lub negatywna postawa przedsiębiorców oraz załóg wobec przyjmowania do pracy osób niepełnosprawnych wynika głównie z niewiedzy o prawnych i ekonomicznych skutkach ich zatrudniania. Trudności przysporzyła także konieczność szybkiego przekazania wiedzy o dyskryminacji i jej skutkach oraz pokonanie barier mentalnych wśród załóg przedsiębiorstw.

Niełatwe było ponadto dopasowanie oferty rynku pracy do oczekiwań potencjalnych niepełnosprawnych pracowników (nisko oceniających swoje możliwości) i potrzeb pracodawców (poszukujących wysoko wykwalifikowanych specjalistów).

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- idea „wejścia z problematyką niepełnosprawności do wnętrza przedsiębiorstwa”;
- zaangażowanie związków zawodowych;
- nawiązanie dialogu z zarządami firm.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- wprowadzenie procedur eliminujących zagrożenie dyskryminacją nie gwarantuje automatycznego wzrostu zainteresowania podejmowaniem pracy przez osoby niepełnosprawne.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- upowszechnienie idei zatrudniania osób niepełnosprawnych w zakładach otwartego rynku pracy poprzez wprowadzenie procedur eliminujących procesy dyskryminacyjne.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- drastyczne zmiany prawa krajowego, w tym ograniczenia uprawnień ruchu zawodowego w przedsiębiorstwach.

### ► WNIOSKI

Mocną stroną projektu było wykorzystanie potencjału zakładowych organizacji związkowych.

Działacze związkowi zajmujący się promowaniem równouprawnienia osób niepełnosprawnych w zatrudnieniu wnoszą doświadczenia w zakresie prowadzenia negocjacji i mediacji, nieodzowne podczas przekazywania personelowi kierowniczemu oraz załogom wiedzy na temat niepełnosprawności. Umiejętność nawiązania dialogu z zarządem firmy w każdych (również trudnych) okolicznościach to jeden z podstawowych czynników sukcesu projektu.

Istotne jest również dokonanie zmian w polityce społecznej państwa po to, aby osoby niepełnosprawne mogły otrzymać zindywidualizowane wsparcie i rzeczywiście zainteresować się podejmowaniem pracy oraz jej utrzymaniem. Obecne przepisy rentowe i polityka ZUS takiej indywidualizacji nie tylko nie przewidują, ale wręcz zniechęcają do rzeczywistej aktywności.



# 2

## NOWE SPOSOBY WSPIERANIA WCHODZENIA I POWROTU NA RYNEK PRACY GRUP DYSKRYMINOWANYCH

---

### Dajmy sobie pracę – Ekoszansa

#### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Dajmy sobie pracę – Ekoszansa

#### ► KONTAKT

Ośrodek Readaptacji Stowarzyszenia Solidarni „Plus”

Eko „Szkoła Życia”

Wandzin, 77-323 Polnica 12

tel.: 059 832 34 13

[www.ekosz.republika.pl](http://www.ekosz.republika.pl)

[ekoszkolazycia@poczta.onet.pl](mailto:ekoszkolazycia@poczta.onet.pl)

Donat Kuczewski

Paweł Woźniakowski

Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP Polska)

ul. Langiewicza 31, 02-071 Warszawa

tel.: 022 576 81 82

[www.undp.org.pl](http://www.undp.org.pl)

[aleksandra.duda@undp.org](mailto:aleksandra.duda@undp.org)

[jacek.pisarek@undp.org](mailto:jacek.pisarek@undp.org)

Aleksandra Duda

Jacek Pisarek

#### ► OPIS PRAKTYKI

Przetestowany został model edukacji-terapii i pracy w odniesieniu do grupy docelowej, którą stanowią osoby uzależnione od narkotyków oraz osoby żyjące z HIV. W trakcie realizacji projektu jego uczestnicy (pacjenci ośrodków) brali udział w szkoleniach

i praktyce zawodowej, mających im ułatwić zdobycie zatrudnienia. W procesie edukacyjnym wykorzystana została ekologia – dzięki temu uczestnicy zyskiwali poczucie przydatności społecznej i misji ochrony środowiska naturalnego. W trakcie trwania projektu widoczne było rosnące zainteresowanie pacjentów. Okazało się, że szkolenia i praktyka zawodowa dają się pogodzić z procesem terapii, są interesujące i dają konkretne możliwości zatrudnienia po opuszczeniu ośrodka.

### ► OPIS PROJEKTU

Projekt „Dajmy sobie pracę – Ekoszansa” jest pomysłem wykorzystującym ekologię do zwalczania bezrobocia wśród osób wychodzących z uzależnień i osób żyjących z HIV. Szkolenia zawodowe w ramach projektu łączono z praktykami zawodowymi oraz treningami umiejętności społecznych (w tym komunikacji i asertywności). Dodatkowo wszyscy uczestnicy projektu mieli możliwość nauki języków obcych oraz obsługi komputera. Instytucje partnerskie – ośrodki leczenia i rehabilitacji osób uzależnionych od narkotyków – stawały się w trakcie realizacji projektu centrami ekspertyzy ekologicznej dla środowiska lokalnego. Projekt był bezpośrednio finansowany jedynie przez fundusze programu EQUAL, choć jego bazą ekologiczną były działania podjęte wcześniej w modelowym gospodarstwie Eko „Szkola Życia” w Wandzinie w ramach Funduszu Małych Grantów Ekologicznych GEF (Global Environmental Facility).

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP Polska), Ośrodek Rehabilitacji Uzależnionych „Doren” im. Berty Trusiewicz, Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej, Polska Fundacja Pomocy Humanitarnej „Res Humanae”, Samodzielny Wojewódzki Zespół Publicznych Zakładów Psychiatrycznej Opieki Zdrowotnej w Warszawie, Stowarzyszenie „Bez Granic”, Stowarzyszenie Regionalny Ośrodek Socjalno-Edukacyjny dla Ludzi i Środowiska, Stowarzyszenie Wolontariuszy wobec AIDS „Bądź z Nami”, Zarząd Główny Stowarzyszenia Monar, Zarząd Główny Stowarzyszenia Solidarni „Plus”.

### ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Praktykę wyróżnia holistyczne potraktowanie potrzeb pacjentów uzależnionych od narkotyków, daleko wykraczające poza samą terapię. Zastosowanie ekologii jako dziedziny możliwej pracy zawodowej dodaje do realizowanych zadań elementy użyteczności publicznej. Rozwiązanie jest replikowalne – może być wykorzystane przez inne ośrodki podobnego typu.

### ► WDROŻENIE

W trakcie realizacji projektu pacjenci ośrodków (uczestnicy projektu) odbywali szkolenia i praktykę zawodową umożliwiającą im zatrudnienie po opuszczeniu ośrodka. Zaplanowano szkolenia centralne w trzech ośrodkach modelowych Partnerstwa odpowiadających trzem ekologicznym dziedzinom tematycznym projektu (ochrona różnorodności biologicznej, hodowla koni, jeździectwo i hipoterapia oraz odnawialne źródła energii). Do wyuczenia nowego zawodu (lub zdobycia hobby na całe życie) zastosowano ekologię, która dawała uczestnikom poczucie przydatności społecznej i misji ochrony środowiska naturalnego. W miarę upływu czasu beneficjenci coraz bardziej angażowali się w projekt, który na początku wydawał im się uciążliwością, a nie szansą. Stopniowo zauważano, że szkolenia i praktyka zawodowa wynikające z projektu dają się pogodzić z procesem terapii, są interesujące i dają konkretne możliwości zatrudnienia po opuszczeniu ośrodka. Do idei rozszerzenia obowiązków pacjentów przez uczestnictwo w projekcie stopniowo przekonali się także terapeuci. W efekcie terapeuci i wychowawcy ośrodków zgodnie stwierdzili, że wszyscy uczestnicy terapii powinni być wyposażeni w umiejętności społeczne i zawodowe oraz nawyki pracy jeszcze podczas pobytu w ośrodku, dają one bowiem możliwości wejścia na rynek pracy, co z kolei znacznie zwiększa szansę pozostania w trzeźwości.

Decyzje dotyczące projektu były podejmowane przez wszystkich partnerów, a wewnętrzną komórką kontrolną była Grupa Eksperto-Monitorująca, która składała Partnerstwu sprawozdania kwartalne wynikające w analizy nadesłanych ankiet i wizyt w każdym z ośrodków partnerskich. Forum Beneficjentów przekazywało Radzie Partnerstwa spostrzeżenia i uwagi dotyczące realizacji projektu.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Dzięki projektowi nastąpiło wzmocnienie terapii beneficjentów, którzy zdobyli kwalifikacje zawodowe i nowe umiejętności społeczne, a także zwiększyli poczucie własnej wartości. Bezpośrednio po zakończeniu projektu pracę znalazło 130 beneficjentów.

Znacznie lepsze było też postrzeganie beneficjentów przez społeczności i władze lokalne – dzięki wzajemnym kontaktom udało się przełamać negatywne stereotypy na temat ludzi uzależnionych od narkotyków i nosicieli wirusa HIV.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Dużym wyzwaniem było utrzymanie beneficjentów w projekcie (np. po zakończeniu terapii), w niektórych przypadkach zezwalano na częściowy (niepełny) udział w projekcie. W początkowym etapie konieczne było również przełamanie niechęci terapeutów do nowej metody aktywizacji beneficjentów, wynikającej z obawy o zakłócenie terapii z powodu znacznie zwiększonej liczby zajęć.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- dostosowanie ośrodków do potrzeb i oczekiwań beneficjentów;
- bliska współpraca ze społecznością lokalną;
- ośrodki stały się lokalnymi centrami ekspertyzy ekologicznej.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- rezygnacja beneficjentów (w związku z zaprzestaniem terapii);
- możliwość zakłócania procesu terapii przy zbyt dużej liczbie zajęć w ramach projektu.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- wzrost znaczenia ośrodków w społeczności lokalnej;
- poprawa współpracy z instytucjami lokalnymi;
- zwiększony potencjał własny ośrodków, sprzyjający dalszemu rozwojowi.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- zbyt duża rotacja beneficjentów i kadry, a co za tym idzie możliwość zakłócenia procesu przekazywania zdobytej wiedzy ekologicznej.

### ► WNIOSKI

Pozytywny rezultat prezentowanego rozwiązania stanowi połączenie terapii ze szkoleniami zawodowymi i praktyką zawodową, czego efektem jest lepsze przygotowanie beneficjentów do życia w społeczeństwie (bardzo dobre wyniki zatrudnienia po zakończeniu terapii i szkoleń).

W mniejszym stopniu udało się zaangażować społeczność lokalną w realizację działań ekologicznych na przykładzie ośrodków partnerskich i z ich wsparciem. Nieco mniejsze od oczekiwanego było także zainteresowanie władz lokalnych możliwością włączania inicjatyw ekologicznych w strategię zwalczania bezrobocia i zwiększania aktywności społecznej. Sygnalizowaną przyczyną był brak finansowania tego typu inicjatyw ze strony projektu oraz bierność w poszukiwaniu możliwego finansowania w innych źródłach.

Ośrodki partnerskie, które stały się lokalnymi centrami ekspertyzy ekologicznej, mają plany rozwoju na przyszłość. Ośrodki te wzmocniły swoje możliwości logistyczne, administracyjne i księgowość. Jedynie dwa spośród 13 ośrodków funkcjonujących na terenach wiejskich mają trudności w utrzymaniu hodowli założonych w trakcie realizacji projektu.

## Dualny model szkolenia zawodowo-aktywizującego dla osób długotrwale bezrobotnych i członków ich rodzin

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Odziedzicz pracę

### ► KONTAKT

Rybnickie Centrum Edukacji Zawodowej – Centrum Kształcenia Ustawicznego oraz Praktycznego  
ul. Św. Józefa 30, 44-217 Rybnik  
Tel./faks: 032 422 24 16, 032 423 13 11  
www.odziedziczprace.pl  
odziedziczprace@rcez.pl  
Tomasz Harsze

### ► OPIS PRAKTYKI

Dualny model szkolenia zawodowo-aktywizującego dla osób długotrwale bezrobotnych i członków ich rodzin stanowi kompleksowe rozwiązanie dla grupy szczególnie zagrożonej dziedziczeniem bezrobocia.

Szkolenie jest realizowane dwutorowo. Ścieżka zawodowa jest przeznaczona dla osób długotrwale bezrobotnych, wykluczonych z rynku pracy ze względu na brak wykształcenia, brak umiejętności praktycznych poszukiwanych na rynku pracy bądź też brak określonych umiejętności społecznych lub predyspozycji psychicznych. Ścieżka obejmuje udział w następujących po sobie modułach szkoleniowych (moduł aktywizujący, tworzenie grup wsparcia, szkolenie komputerowe, szkolenie zawodowe, praktyka zawodowa oraz kształtowanie umiejętności poruszania się po rynku pracy). Ścieżka skierowana do członków rodzin beneficjentów, obejmująca zajęcia aktywizujące, pozwala wyzwolić wewnętrzne mechanizmy motywacji i stymulacji do działania, czyli nawyki pracy.

### ► OPIS PROJEKTU

Partnerstwo „Odziedzicz pracę” to koalicja wiedzy, potencjału i doświadczenia 16 instytucji, które postanowiły efektywnie przeciwdziałać długotrwałemu bezrobociu. Projekt objął swoim zasięgiem miasto Rybnik oraz gminę i miasto Czerwionka-Leszczyny.

W trakcie pierwszej fazy projektu określono następujące cele szczegółowe i ich oczekiwane rezultaty:

1. Cel: wypracowanie metod hamujących proces dziedziczenia bezrobocia.  
Rezultat: dualny model szkolenia zawodowo-aktywizującego dla osób długotrwale bezrobotnych i członków ich rodzin.
2. Cel: wypracowanie skutecznych metod koordynacji działań instytucji i organizacji zajmujących się integracją społeczno-zawodową.  
Rezultat: Platforma Współpracy Instytucji.
3. Cel: wypracowanie metod aktywizacji społeczności lokalnych w celu tworzenia lokalnych inicjatyw na rzecz zatrudnienia lub samozatrudnienia.  
Rezultat: program aktywizacji środowisk lokalnych.

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Rybnickie Centrum Edukacji Zawodowej – Centrum Kształcenia Ustawicznego oraz Praktycznego (administrator projektu), Urząd Miasta Rybnika, Ośrodek Pomocy Społecznej w Rybniku, Powiatowy Urząd Pracy w Rybniku, Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Rybniku, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych, Katolickie Centrum Edukacji Młodzieży KANA, Urząd Gminy i Miasta Czerwionka-Leszczyny, Ośrodek Pomocy Społecznej w Czer-

wionce-Leszczynach, Parafialny Oddział Akcji Katolickiej, Klub Pomocy Koleżeńskiej „Praca” w Parafii pod wezwaniem Najświętszego Serca Pana Jezusa w Czerwionce-Leszczynach, Politechnika Śląska w Gliwicach, Fundacja Ekologiczna „Ekoterm Silesia”, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Cech Rzemiosł oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości, Śląskie Stowarzyszenie Dyrektorów Centrów Kształcenia Ustawicznego i Centrów Kształcenia Praktycznego.

### ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Dualny model szkolenia zawodowo-aktywizującego opiera się na innowacyjnym podejściu do kształcenia osób długotrwale bezrobotnych oraz aktywizacji członków ich rodzin. Program umożliwia osobom bezrobotnym przełamanie swoich przyzwyczajeń i stylu życia oraz zdobycie konkretnych umiejętności zawodowych niezbędnych do funkcjonowania w zawodzie, a także motywuje do działania członków ich rodzin.

Model umożliwia ponadto lepsze wykorzystanie kadr i zasobów instytucji powołanych do niesienia pomocy osobom dyskryminowanym na rynku pracy, a tym samym zwiększenie efektywności ich działania. Modułowy układ szkolenia pozwala łatwo adaptować rezultat do potrzeb innych grup docelowych poprzez modyfikację tematyki i programu modułów szkoleniowych.

### ► WDROŻENIE

Wdrożenie rezultatu wymaga:

- współpracy instytucji przy wyborze uczestników szkolenia;
- wyboru instytucji szkoleniowej realizującej ścieżkę zawodową;
- określenia zasad współpracy między ośrodkami szkoleniowymi a ośrodkiem pomocy społecznej realizującym ścieżkę aktywizującą rodzinę.

Realizację projektu rozpoczęto od przeprowadzenia analizy lokalnego rynku pracy. Pozwoliło to na określenie tematyki szkoleń zawodowych dla uczestników projektu. Następnie została przeprowadzona rekrutacja beneficjentów, obejmująca również diagnozę ich predyspozycji zawodowych. W kolejnym etapie przygotowano szczegółowy harmonogram szkolenia, opracowano programy dla poszczególnych modułów szkoleniowych oraz podzielono zadania pomiędzy partnerów projektu. Dualny model szkolenia obejmował realizację szkolenia siedmiomodułowego dla 11 grup szkoleniowych (moduły szkoleniowe: motywująco-aktywizujący, grupa wsparcia, szkolenie komputerowe, szkolenie zawodowe, praktyka zawodowa oraz szkolenie z zakresu umiejętności poruszania się po rynku pracy, zajęcia aktywizujące rodzinę).

We wdrażanie praktyki zaangażowanych było 15 partnerów (instytucje samorządowe, pozarządowe i przedstawiciele pracodawców). Każdy partner miał ściśle określony zakres zadań. W ramach Partnerstwa wyłoniono Grupę Zarządzającą, w której skład weszli przedstawiciele partnerów oraz beneficjentów. Decyzje kluczowe dla realizacji projektu były podejmowane większością głosów.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Jak pokazuje analiza miękkich rezultatów projektu, beneficjenci sami dostrzegają zmiany, jakie zaszły w ich życiu. Zmiany te dotyczą nie tylko ponownego wejścia na rynek pracy, ale także zwiększenia aktywności i poziomu optymizmu. Jednocześnie beneficjenci przyjęli nowe, pozytywne wzory zachowań, które przekazują w swoich rodzinach. Widocznym efektem projektu jest zmiana relacji rodzinnych beneficjentów – członkowie rodzin beneficjentów stwierdzają, iż oprócz zmian w sferze zawodowej nastąpiły również zmiany w ich w życiu prywatnym.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Duży problem pojawiający się już w początkowej fazie realizacji projektu stwarzała postawa „wyczonej bezradności” beneficjentów. Pojawiła się również konieczność zmiany nawyków beneficjentów i przyzwyczajenia ich do codziennych szkoleń.

Trudne było także znalezienie pracodawców chcących zatrudnić beneficjentów, zwłaszcza na stabilnym rynku pracy, na którym nie ma dużych i znaczących inwestycji.

Wyzwaniem była również współpraca Partnerstwa i 16 tworzących je instytucji. Pojawiały się bariery natury prawnej, komunikacyjnej czy organizacyjnej, wynikające z charakteru Partnerstwa, podziału zadań oraz współpracy z poszczególnymi osobami uczestniczącymi w projekcie.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- kompleksowe podejście do problemu wykluczenia osób długotrwale bezrobotnych z życia zawodowego i społecznego poprzez objęcie wsparciem całej rodziny;
- możliwość łatwej modyfikacji tematyki szkoleń i częściowego wykorzystania modelu;
- przejrzystość metodyki wdrażania.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- konieczność udziału kilku osób z rodziny w zajęciach trwających kilkanaście tygodni.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- zapoczątkowanie współpracy instytucji rynku pracy i pomocy społecznej;
- zmiany mentalne i społeczne zachodzące wśród uczestników projektu i ich rodzin przyczyniają się do zmian postaw w ich najbliższym otoczeniu rodziny i środowisku lokalnym.

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- możliwe problemy we współpracy instytucji realizujących projekt;
- otoczenie społeczne beneficjenta może nadal negatywnie wpływać na jego zaangażowanie i postawę, niwelując rezultaty osiągnięte w projekcie.

## ► WNIOSKI

W trakcie realizacji projektu potwierdzone zostało znaczenie wsparcia psychologicznego beneficjentów, które pozwoliło wyeliminować negatywne formy zachowań społecznych na rzecz stymulowania nawyków pozytywnych. Można zaproponować objęcie pomocą psychologiczną rodziny biorące udział w projekcie, co niewątpliwie przyczyni się do pełniejszego zaangażowania w projekt oraz możliwości realizacji rezultatów, do których należy zaliczyć zmianę mentalności i wyeliminowanie problemów czy patologii społecznych występujących w niektórych rodzinach. Duże znaczenie dla realizacji programu ma także zwiększenie motywacji uczestników oraz pomoc oferowana ze strony grup wsparcia.

Łączenie szkoleń zawodowych z praktykami ułatwia wykorzystanie wiedzy w życiu zawodowym, a ponadto wiąże beneficjenta z pracodawcą. Podczas szkoleń z dziedziny obsługi komputera oraz umiejętności poruszania się po rynku pracy należy zwracać uwagę na rosnącą rolę nowoczesnych technologii w społeczeństwie i w gospodarce, a także na możliwość wykorzystania Internetu do pracy.

## Internetowa platforma wspomaganie działań na rynku pracy

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

WANT2LEARN – Chcę się uczyć

### ► KONTAKT

Wrocławskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli  
 ul. Dawida 9/11, 50-527 Wrocław  
 tel. 071 796 45 58  
[www.want2learn.pl](http://www.want2learn.pl)  
[m.michalek@wcdn.wroc.pl](mailto:m.michalek@wcdn.wroc.pl)  
 Magdalena Michałek

## ► OPIS PRAKTYKI

Wypracowany model pracy z młodzieżą opiera się na internetowej platformie wspomagania działań na rynku pracy. Najważniejszym elementem platformy jest internetowa baza danych, zawierająca informacje na temat zapotrzebowania rynku pracy, wymaganych kompetencji, szkoleń ogólnych i zawodowych oraz aktywności beneficjentów, uzupełniana za pomocą elektronicznego portfolio.

### **Platforma obejmuje m.in. następujące moduły:**

- e-learningowe szkolenia kompetencji ogólnych i zawodowych;
- szerokie informacje na temat grupy docelowej (monitorowanie i diagnozowanie);
- wsparcie psychologiczne (chat z psychologiem);
- internetowe forum;
- internetowa grupa wsparcia;
- Wirtualne Centrum Kompetencji;
- utrzymywanie beneficjentów w projekcie;
- profesjonalne portfolio;
- oferty pracy.

## ► OPIS PROJEKTU

Głównym celem projektu jest ułatwienie wejścia na otwarty rynek pracy młodzieży w wieku 18–24 lata, zagrożonej wykluczeniem lub wykluczonej społecznie, która ze względu na niskie bądź niewystarczające kwalifikacje doświadcza nierówności na rynku pracy i jest narażona na bezrobocie. Partnerstwo stworzyło nowe metody pracy z tą grupą oraz modele wspierania jej w integracji na rynku pracy.

Podstawowym założeniem metodologicznym projektu jest przywrócenie tej grupie zainteresowania pozyskiwaniem wiedzy i umiejętności w drodze kształcenia. Mają temu służyć szkolenia w zakresie nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, a zwłaszcza posługiwanie się komputerem i Internetem jako narzędziami poszukiwania i wykonywania pracy. Skuteczne szkolenie w tej dziedzinie – atrakcyjne dla większości młodych ludzi – umożliwi nie tylko nabycie umiejętności przydatnych w praktyce, ale także podniesienie świadomości wagi kształcenia w ogóle.

## ► PARTNERZY PROJEKTU

Gmina Wrocław (administrator), Dolnośląskie Centrum Informacji Zawodowej i Doskonalenia Nauczycieli, Dolnośląska Wyższa Szkoła Służb Publicznych „Asesor”, Incenti SA, Katolickie Centrum Edukacji Młodzieży „Kana”, Konsorcjum Vulcan Sp. z o.o., Stowarzyszenie „Pro Silesia et Europa”.

## ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Platforma internetowa to kompleksowe rozwiązanie, które dotychczas nie było stosowane w pracy z grupami wykluczonymi bądź zagrożonymi wykluczeniem. Elementy platformy będą mogły zostać wykorzystane przez wiele instytucji i organizacji pracujących na rzecz młodzieży. Materiały opracowane w ramach projektu (np. e-learningowe szkolenia kompetencji ogólnych i zawodowych) mogą z powodzeniem stosować również szkoły podstawowe, gimnazja, zakłady poprawcze i wychowawcze, a także zakłady karne.

## ► WDROŻENIE

Partnerzy projektu odpowiadali za prawidłowe funkcjonowanie poszczególnych elementów platformy internetowej: rekrutację, badania, szkolenia kompetencji ogólnych, szkolenia e-learningowe (ogólne i zawodowe), doradztwo zawodowe, szkolenia zawodowe oraz aktywne poszukiwanie pracy czy monitoring i ewaluację.

Ponadto w trakcie realizacji projektu stworzono sieć współpracy między instytucjami i organizacjami, które działają na rzecz tzw. trudnej młodzieży, a dotychczas ze sobą nie współpracowały. Dobrze przemyślana współpraca, a zwłaszcza wymiana informacji i doświadczeń między instytucjami pomocy społecznej, organizacjami pozarządowymi, centrami kształcenia ustawicznego, kuratorami sądowymi, doradcami zawodowymi itp., pozwoliła na stworzenie obiektywnego profilu beneficjenta. Zebrane w ten sposób informacje wpływały na kształt platformy internetowej i zawarte w niej treści.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Dzięki atrakcyjności metod zastosowanych w projekcie kształcenie polegające na korzystaniu z zasobów platformy może stanowić impuls do dalszej edukacji. Włączając beneficjentów w procesy decyzyjne w ramach projektu, pobudzono w nich poczucie wspólnej odpowiedzialności i zdolności do działania. Zaproponowane rozwiązanie może być podstawą nowego podejścia do problemów wykluczenia i zapobiegania wykluczeniu oraz doskonalenia wypracowanych już strategii postępowania. Z metody e-learningowej mogą skorzystać osoby słabo wykształcone, odizolowane od życia społecznego.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Grupy beneficjentów nie były jednorodne, zwłaszcza pod względem wykształcenia i kompetencji, co utrudniało dostosowanie treści zawartych na platformie do potrzeb konkretnej grupy i być może ten czynnik zwiększył odpływ beneficjentów z projektu.

Pojawiające się czasem problemy techniczne stanowiły przeszkodę w sprawnym korzystaniu z zasobów platformy i mogły być czynnikiem demotywującym beneficjentów.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- dobra współpraca z instytucjami i organizacjami działającymi na rzecz młodzieży, efekt synergii;
- możliwość modyfikacji modelu;
- przetestowanie platformy;
- pobudzenie zaangażowania beneficjentów.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- niedostosowanie treści zawartych na platformie do beneficjentów projektu;
- brak zainteresowania instytucji i organizacji działających na rzecz młodzieży;
- problemy techniczne.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- możliwość realizacji nowych projektów, opartych na przygotowanej platformie;
- zwiększenie zaangażowania przedstawicieli władz oraz instytucji i organizacji działających na rzecz młodzieży.

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- słaba motywacja beneficjentów;
- skomplikowane procedury przekazania praw autorskich do platformy.

## ► WNIOSKI

W trakcie realizacji projektu opartego na platformie internetowej beneficjenci zgłaszali potrzebę pracy z instruktorami lub trenerami. Wskazane jest zatem, żeby w dobrej praktyce łączyć odmienne metody pracy z młodymi ludźmi w proporcjach odpowiadających potrzebom i zainteresowaniom konkretnej grupy. Praca z trudną młodzieżą powinna być prowadzona przez wysoko wykwalifikowaną kadrę, elastycznie reagującą na pojawiające się zakłócenia.

Z metody opartej na platformie e-learningowej mogą korzystać osoby słabo wykształcone, także mające niskie kompetencje komputerowe.

## Lokalna Pracownia Aktywności

### ► NAZWA PARTNERSTWA

Empatia – lokalna solidarność na rzecz równych szans

### ► KONTAKT

Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Kapitału Społecznego „Rezonans”

ul. Gogola 12, 92-513 Łódź

tel.: 0501 043 623

www.empatia.org.pl

lukasz@empatia.org.pl

Łukasz Głowacki

### ► OPIS PRAKTYKI

Lokalna Pracownia Aktywności to miejsce, które jest dostosowane do potrzeb struktury demograficznej i urbanistycznej dużego osiedla bloków mieszkalnych i obszaru starej zabudowy w centrum miasta. Pracownia jest wyposażona w podstawowe narzędzia pracy (komputer z dostępem do Internetu, drukarka, telefon), a ponadto oferuje użytkownikom konsultacje doradców. Dzięki funkcjonowaniu Lokalnych Pracowni Aktywności beneficjenci – przede wszystkim osoby bezrobotne, które w wyniku długotrwałego pozostawania bez pracy są narażone na ryzyko wykluczenia społecznego – mają możliwość podniesienia kwalifikacji zawodowych oraz zdobycia umiejętności ułatwiających aktywne i samodzielne poszukiwanie pracy. Celem działania pracowni jest rozwój społeczności lokalnej, oparty na zasadzie trzech nisz społecznych (rodzinnej, zawodowej, społecznej).

### ► OPIS PROJEKTU

Projekt powstał z inicjatywy organizacji pozarządowej, która do realizacji zaprosiła magistrat, urzędy pracy, instytucje kontrolne i pracodawców. Celem projektu była aktywizacja bezrobotnych na rynku pracy i w społeczności lokalnej. W ramach projektu powstały Lokalne Pracownie Aktywności w dwóch specyficznych częściach Łodzi – na osiedlu Widzew-Wschód (wielkomiejaska sypialnia) i w śródmieściu.

Projekt opiera się na zasadzie trzech nisz społecznych, wypracowanej przez Stowarzyszenie „Rezonans”. Mówi ona o konieczności harmonijnego rozwoju człowieka w trzech obszarach aktywności: rodzinnej, zawodowej i społecznej. Aby skutecznie aktywizować osoby bezrobotne, należy wspierać nie tylko niszę zawodową, ale także pozostałe.

Osoby bezrobotne biorące udział w projekcie mogły skorzystać ze wsparcia w dwóch formach: pełnej (2-miesięczny cykl warsztatów aktywizujących, profesjonalne wytyczenie ścieżki rozwoju zawodowego, wsparcie przewodnika) oraz doraźnej (korzystanie z infrastruktury LPA, bezpłatny bilet, wsparcie doradców zawodowych). Wszyscy beneficjenci byli zachęceni do aktywności społecznej poprzez tzw. małe projekty X – system wsparcia grantowego. W efekcie Lokalne Pracownie Aktywności wrosły w lokalny krajobraz, stając się jednym z elementów budowania partnerstwa i przekształcania zbiorowości w prężnie działającą społeczność.

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Urząd Miasta Łodzi (administrator), Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Kapitału Społecznego „Rezonans”, Powiatowy Urząd Pracy nr 1 w Łodzi, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego SA, Firma „Efektor”.

## ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Praktykę mogą wykorzystywać społeczności lokalne, które dysponują odpowiednimi ośrodkami kapitału społecznego i są gotowe do tworzenia lokalnych partnerstw. Wdrożenie praktyki wpływa korzystnie zarówno na grupy zagrożone wykluczeniem, jak i całe społeczności lokalne.

Innowacyjność rozwiązania polega na zastosowaniu zasady trzech nisz społecznych, w celu zwiększenia lokalnego kapitału społecznego.

Rozwiązanie może być wdrażane w podobnych warunkach przy zachowaniu zasady partnerstwa lokalnego, dzięki oparciu na istniejącym ośrodku kapitału społecznego i zasadzie trzech nisz społecznych. Praktyka nie jest narzędziem walki z bezrobociem, tylko aktywizacji. W związku z tym może być stosowana niezależnie od sytuacji na rynku pracy oraz okoliczności politycznych.

## ► WDRÓŻENIE

Twórcą idei Lokalnych Pracowni Aktywności i realizatorem większości działań merytorycznych było Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Kapitału Społecznego „Rezonans”. Urząd Miasta Łodzi zajmował się monitorowaniem, ewaluacją i współpracą ponadnarodową. Powiatowy Urząd Pracy – wsparciem naboru, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego SA – okresową analizą działań, „Efektor” – zaangażowaniem pracodawców.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Największym sukcesem praktyki był fakt, że mimo zmniejszającego się bezrobocia Partnerstwo zorganizowało 19 grup szkoleniowych, zamiast planowanych 10. Beneficjentami pełnej oferty było ponad 230 osób (planowano 160).

Bardzo ważną rolę w procesie wdrażania praktyki spełniał miesięcznik „Gazeta Lokalna”, współredagowany przez osoby bezrobotne. Stał się istotnym miejscem lokalnej debaty publicznej oraz skutecznym narzędziem aktywizacji beneficjentów. Istnieje szansa na kontynuowanie działalności gazety po zakończeniu projektu.

Lokalne Pracownie Aktywności stały się ważnymi ośrodkami kapitału społecznego i zaczątkiem budowania partnerstw lokalnych, w których biorą udział osoby z różnych grup wiekowych i społecznych. Stowarzyszenie „Rezonans” zamierza kontynuować działalność podstawową (aktywizacja społeczności lokalnej), a także rozszerzać ją o nowe grupy i formy aktywności.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Największym problem było dostosowanie do zmian w sposobie rozliczania projektu. Konieczne było również przezwyciężenie barier, które pojawiały się we współpracy organizacji pozarządowej i urzędów (obie strony działają według innych mechanizmów).

W początkowej fazie projektu trudności stwarzały również kwestie związane z naborem beneficjentów (spadek zainteresowania udziałem w zajęciach aktywizacyjnych z powodu zmniejszającego się bezrobocia).

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- wykorzystanie zasady „trzech nisz społecznych”;
- łatwy dostęp do usług Lokalnych Pracowni Aktywności;
- aktywizacja lokalnego kapitału społecznego.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- konieczność żmudnej selekcji personelu pracującego z beneficjentami;
- problemy podczas budowania partnerstwa lokalnego.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- rozwój kapitału społecznego;
- rosnące oczekiwania społeczności lokalnej wobec lokalnych instytucji, organizacji i pracodawców.

**Zagrożenia** (*Threats*):

- sprzeczne interesy poszczególnych podmiotów lokalnego rynku pracy;
- niezrozumienie idei współpracy wśród potencjalnych partnerów lokalnych;
- niewielki początkowy kapitał społeczny.

**▶ WNIOSKI**

Zasada wspierania bezrobotnych przez wolontariuszy-przewodników nie sprawdziła się przede wszystkim dlatego, że pierwotnie wiązało się to z koniecznością podejmowania przez beneficjentów konkretnych i formalnych zobowiązań (niechęć do wypełniania dokumentów).

Dobrze sprawdziła się idea tworzenia grup. Ich członkowie – mimo różnicy wieku, wykształcenia, płci i doświadczeń na rynku pracy – potrafili osiągnąć porozumienie i współpracować dla dobra wspólnego. Skuteczna była również zasada pełnej dobrowolności, podkreślanej od pierwszego kontaktu potencjalnych beneficjentów z projektem. Dzięki temu większość uczestników działań była nimi zainteresowana i uczestniczyła w nich bez dystansu.

Zasada trzech nisz społecznych stanie się podstawą do wdrażania kolejnych projektów, adresowanych do innych grup beneficjentów.

---

## Model przygotowania zawodowego „szkolenie – staż – praca” (tryb „czeladniczy”)

**▶ NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU**

„Pierwsza szychta”

**▶ KONTAKT**

Izba Rzemieślnicza oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach  
Plac Wolności 12, 40-078 Katowice  
tel.: 032 259 62 61-5  
www.1szychta.org.pl  
izba@ir.katowice.pl  
Beata Białowąs

**▶ OPIS PRAKTYKI**

Model przygotowania zawodowego „szkolenie – staż – praca” opiera się na zastosowaniu „czeladniczego” trybu przygotowania/przekwalifikowania zawodowego w stosunku do bezrobotnych osób dorosłych. Szkolenia w trybie czeladniczym zakładają ograniczenie nauki teoretycznej (około jednej czwartej czasu pracy z beneficjentem) przy jednoczesnym wydłużeniu do maksimum praktycznej nauki zawodu u przedsiębiorcy (instruktora praktycznej nauki zawodu, mistrza mającego przygotowanie pedagogiczne). Ponadto beneficjenci objęci są wsparciem motywacyjno-psychologicznym (praca z doradcą zawodowym na początku udziału w projekcie, opieka doradcy/psychologa w trakcie procesu przekwalifikowania oraz, jeśli to konieczne, przez pewien czas po jego zakończeniu). Proces przygotowania zawodowego kończy się egzaminem państwowym. Projekt zakłada również zastosowanie elementów pośrednictwa pracy.

**▶ OPIS PROJEKTU**

Celem projektu było stworzenie praktycznego modelu przeciwdziałania nierównościom na rynku pracy poprzez opracowanie i przetestowanie metody aktywizacji osób długotrwale bezrobotnych. Badania potencjalnych beneficjentów wykazały, że nie-

ustanne niepowodzenia w poszukiwaniu zatrudnienia zniechęcają ich do podejmowania kolejnych prób zdobycia pracy, powodują utratę wiary w możliwość samodzielnego rozwiązania problemów oraz stwarzają sytuację oczekiwania na pomoc z zewnątrz. Organizacje pomocy społecznej wspierają takie osoby doraźnie, ale nie proponują rozwiązań, które zachęcałyby do aktywnego poszukiwania pracy.

Przygotowany system szkoleń (tryb „czeladniczy”) ma służyć podniesieniu poziomu wykształcenia beneficjentów, a przede wszystkim dostosowaniu ich kwalifikacji do wymagań nowoczesnego rynku pracy. Jednocześnie projekt zakłada przeciwdziałanie uprzedzeniom pracodawców wobec pracowników o krótkim stażu i propagowanie systemu szkoleń w miejscu pracy. Model ma być funkcjonalny dzięki metodyce prognozowania tendencji w zatrudnieniu (w badaniu pilotażowym określono tendencje zatrudnienia w województwie śląskim).

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Izba Rzemieślnicza oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach (administrator), Ośrodek Kształcenia Samorządu Terytorialnego im. Waleriana Pańki Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, Region Śląsko-Dąbrowski NSZZ „Solidarność”, Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach.

### ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Opracowany model przygotowania zawodowego jest uniwersalny i może być zastosowany na rzecz osób bezrobotnych w dowolnym wieku, mających zróżnicowane doświadczenia i kwalifikacje. Innowacyjnym elementem tego rozwiązania jest wykorzystanie elementów szkolenia czeladniczego wobec osób dorosłych (przewaga praktycznej nauki zawodu nad wykładami teoretycznymi).

### ► WDROŻENIE

Każdy z partnerów projektu realizował zadania dostosowane do swoich doświadczeń i możliwości kadrowych. Na sukces całego przedsięwzięcia złożyły się skoordynowane działania wszystkich partnerów:

- Wojewódzki Urząd Pracy dokonał analizy rynku pracy (określenie zapotrzebowania na poszczególne zawody);
- NSZZ „Solidarność” odpowiadała za dobór uczestników projektu i pracę doradców zawodowych na wstępnym etapie;
- Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej realizowała szkolenia motywująco-aktywizujące beneficjentów i zapewniła im wsparcie doradców zawodowych na późniejszym etapie;
- Katowicka Izba Rzemieślnicza umożliwiła właściwą współpracę z pracodawcami (instruktorami nauki zawodu w miejscu pracy) i zorganizowała teoretyczne szkolenia zawodowe oraz egzaminy państwowe.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Po zakończeniu projektu ponad 40% jego uczestników podjęło pracę w wyuczonym zawodzie. Istotnym sukcesem było stworzenie mechanizmu współpracy partnerskiej podmiotów, które zazwyczaj rzadko razem realizują projekty – organizacji pracodawców, związku zawodowego, instytucji publicznej oraz fundacji działającej na rzecz edukacji i rozwoju.

Ważnym elementem projektu było monitorowanie zapotrzebowania pracodawców na konkretne zawody i specjalności – powołane w określonych odstępach czasu badanie lokalnego/regionalnego rynku pracy. Badanie przeprowadzane przed uruchomieniem szkoleń pozwala dostosować model edukacji do potrzeb rynku pracy.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Największym wyzwaniem była konieczność przełamania niskiego poziomu motywacji beneficjentów. Jednym z najważniejszych elementów projektu była nieustająca praca nad mentalnością uczestników. W tym celu zwiększono zaangażowanie doradców zawodowych, którzy oferowali wsparcie na etapie rekrutacji, podczas warsztatów grupowych, w trakcie trwania szkoleń zawodowych i rozmów indywidualnych. Zorganizowane zostało również tzw. pogotowie zawodowe, czyli system interwencyjny w sytuacjach kryzysowych.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- nauczanie umiejętności praktycznych, zdobywanie przez beneficjentów konkretnego zawodu i doświadczeń.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- duża intensywność modelu (ok. 7 miesięcy zajęć po 40 godzin tygodniowo), w związku z tym konieczna jest ciągła motywacja beneficjentów.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- uzyskanie kwalifikacji uznawanych w krajach Unii Europejskiej (dyplom czeladniczy).

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- zbyt niski poziom zaangażowania/motywacji uczestników.

### ► WNIOSKI

„Pierwsza szychta” przeciera ścieżki dla podobnych projektów – tworząc modelowy system zachęt dla aktywizacji beneficjentów (dyplom, stypendium, wejście w środowisko pracy, system wsparcia psychologicznego), udostępniając programy szkolenia teoretycznego i praktycznego, a także propagując model partnerstwa lokalnego/regionalnego. Projekt jest elementem szerszej zakrojonej koncepcji powołania Regionalnego Centrum Edukacji (opartego na doświadczeniach niemieckich, gdzie część praktyki realizowana jest na miejscu).

---

## Program Zakrzów. Peryferie lokomotywą dla Wrocławia

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Partnerstwo dla Zawidawia

### ► KONTAKT

Partnerstwo dla Zawidawia – Biuro Projektu  
ul. Kazimierza Wielkiego 67, 50-076 Wrocław  
tel. 0 663 779 320  
www.fdps.pl  
jolaostrowska@fdps.pl  
Jolanta Ostrowska

### ► OPIS PRAKTYKI

Miejska Specjalna Strefa Społeczna jest modelem wsparcia środowiskowego na osiedlach peryferyjnych, które borykają się ze szczególnymi problemami społecznymi, takimi jak bezrobocie i bieda. System wsparcia tworzy zbudowane oddolnie partnerstwo społeczne, w którym główną rolę odrywają liderzy społeczni. Ich zadaniem jest integrowanie środowiska lokalnego poprzez współpracę z organizacjami pozarządowymi, szkołami, parafiami, bibliotekami, pracodawcami, miejskim ośrodkiem pomocy społecznej, policją, Strażą Miejską. Podstawowymi formami wsparcia są usługi społeczne (edukacja nieformalna, doradztwo prawne i obywatelskie) oraz usługi rynku pracy (informacja o szkoleniach, ofertach pracy, doradztwo zawodowe, szkolenia), dostępne w ramach Centrum Zakrzów – wielofunkcyjnej instytucji miejskiej, integrującej społeczność lokalną.

### ► OPIS PROJEKTU

Program Zakrzów był adresowany do mieszkańców Zawidawia – peryferyjnego osiedla Wrocławia. Celem projektu było sprawdzenie skuteczności wsparcia osób mających utrudniony dostęp do rynku pracy. Wsparcie to jest organizowane blisko miejsca

zamieszkania i uwzględnia kontekst środowiskowy. Do realizacji projektu zostały zaangażowane osiedlowe instytucje i organizacje. Projekt powstał dzięki wsparciu Programu „Bezrobocie – co robić?” (realizowanego przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych) i został wpisany w strategię miejską „Program Wrocławskiego Rynku 2004–2006”. Jego realizację umożliwiła Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL.

### ▶ PARTNERZY PROJEKTU

Fundacja Dolnośląski Projekt Społeczny (administrator), Point Sp. z o.o., Gmina Wrocław, NZSS „Solidarność” Region Dolny Śląsk, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej (Wydział Zamiejscowy we Wrocławiu).

### ▶ CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Liderzy organizowali plenerowe imprezy rodzinne dla mieszkańców Zawidawia oraz docierali do instytucji i organizacji osiedlowych, które wcześniej ze sobą nie współpracowały. Dzięki temu doszło do wymiany informacji na temat dostępnych zasobów i możliwości współdziałania na rzecz poprawy jakości życia na osiedlu oraz pomocy osobom znajdującym się w trudnej sytuacji. Sieć współpracy w ramach partnerstwa lokalnego na Zawidawiu obejmuje 34 partnerów.

### ▶ WDROŻENIE

Główną rolę we wdrażaniu praktyki odegrali liderzy środowiskowi, których Partnerstwo zaprosiło do współpracy. Ich zaangażowanie w przekazywanie informacji mieszkańcom Zawidawia umożliwiło skuteczne dotarcie z ofertą wsparcia do osób znajdujących się w trudnej sytuacji z powodu długotrwałego pozostawania bez pracy. Na terenie osiedla uruchomiono trzy punkty informacyjne dla mieszkańców, w których udostępniono informacje oraz umożliwiono skorzystanie z usług poradnictwa społecznego, doradztwa zawodowego, pośrednictwa pracy, wsparcia psychologicznego i szkoleń zawodowych. W obsłudze tych punktów aktywny udział wzięli liderzy środowiskowi, którzy pod okiem zawodowców zdobywali wiedzę i doświadczenie w pracy z osobami potrzebującymi wsparcia.

### ▶ WARTOŚĆ DODANA

Realizacja projektu umożliwiła zaktywizowanie kapitału społecznego przemysłowego, peryferyjnego osiedla miejskiego na rzecz poprawy jakości życia i wsparcia osób potrzebujących. Udało się dotrzeć do osób dotąd biernych zawodowo i społecznie, które znalazły się poza dotychczas funkcjonującym systemem pomocy. Wymiernym tego efektem jest objęcie wsparciem 455 osób oraz stworzenie lokalnego partnerstwa społecznego. Sukcesem społeczności lokalnej Zawidawia jest utworzenie Centrum Zakrzów – jedynej instytucji społecznej, która wspiera mieszkańców osiedla.

### ▶ NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Największą trudność sprawiało dotarcie do mieszkańców osiedla z informacją o projekcie oraz przekonanie ich do wzięcia w nim udziału. Nieufność beneficjentów udało się przełamać dzięki zaangażowaniu lokalnych liderów społecznych (nauczyciele, działacze społeczni i związkowi, księża, pracownicy opieki społecznej). Ważnym źródłem kontaktu ze społecznością lokalną była, wydawana na potrzeby projektu, gazeta osiedlowa „Zawidawieści” oraz otwarte imprezy dla mieszkańców (festyny, kolacje wigilijne).

### ▶ ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- lokalność (lepsze rozpoznanie problemów, dostosowanie działań do potrzeb, podejmowanie wcześniejszych interwencji);
- motywacja liderów.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- czynnik ludzki (konflikty, konkurowanie o wpływy);
- brak stabilności finansowej w przyszłości.

**Szanse** (*Opportunities*):

- stworzenie paktu lokalnego – długoplanowej strategii współpracy;
- integracja społeczności lokalnej (grup, osób).

**Zagrożenia** (*Threats*):

- trudności w pozyskaniu środków na działalność.

**▶ WNIOSKI**

Przyjęte założenia zostały spełnione w stopniu zadowalającym, a nawet większym niż zakładano przystępując do realizacji projektu. Nie oznacza to, że udało się uniknąć błędów. Należało od samego początku lepiej wykorzystać zasoby lokalne – zlokalizować wszystkie usługi rynku pracy na terenie osiedla. Utworzenie Centrum Zakrzów nastąpiło zbyt późno – działanie pod presją czasu, by wypracować „markę” tej instytucji, wprowadziło niepotrzebne napięcia. Budowanie sieci współpracy, organizowanie wsparcia dla osób znajdujących się w trudnej sytuacji, ich przyciągnięcie i utrzymanie wymaga czasu. Partnerstwo jest jednak przekonane, że Miejska Specjalna Stefa Społeczna sprawdzi się jako formuła rozwoju kapitału społecznego miejskich obszarów niszowych.

---

## Zarządzanie przez projekty

**▶ NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU**

Sportowcy na rynku pracy

**▶ KONTAKT**

Biuro Partnerstwa  
ul. Ciołka 10, 01-402 Warszawa  
tel.: 0 600 910 873  
www.prrsportowcy.pl  
kalinowski@prrsportowcy.pl, j-kalinowski@o2.pl, pawel@kurpios.eu  
Jakub Kalinowski, Paweł Kurpios

**▶ OPIS PRAKTYKI**

Dobre zarządzanie jest warunkiem koniecznym sukcesu każdego projektu. W sporcie, gdzie wynik ma charakter zero-jedynkowy i informuje o wygranej/przegranej, bardzo łatwo stwierdzić, czy cele zostały osiągnięte, a tym samym – czy projekt zakończył się sukcesem. Kluczem do tego sukcesu jest odpowiednie zarządzanie, bo nawet najlepiej zaplanowany projekt nie ma szans powodzenia, jeśli jest źle koordynowany.

Przedstawiona dobra praktyka jest wynikiem doświadczeń zdobytych w projekcie „Sportowcy na rynku pracy”. Ma ona jednak charakter uniwersalny, a ponadto nie zawiera gotowych do zastosowania rozwiązań czy narzędzi. Ma być impulsem dla osób zarządzających organizacjami, a zwłaszcza organizacjami sportowymi, do podjęcia próby zdefiniowania sposobu zarządzania poprzez postrzeganie prowadzonych działań przez pryzmat realizacji projektów.

Jest to szczególnie istotne w kontekście zaplanowanych w Polsce Mistrzostw Europy w koszykówce i siatkówce w 2009 r. oraz Mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2012 r. Zdefiniowanie i realizacja tych przedsięwzięć w kategoriach projektowych zwiększa szanse na ich sukces organizacyjny.

## ► OPIS PROJEKTU

Głównym założeniem projektu była pomoc byłym zawodnikom i zawodniczkom, którzy mają trudności ze znalezieniem lub utrzymaniem stałego miejsca zatrudnienia po zakończeniu kariery sportowej.

Partnerstwo zagwarantowało beneficjentom udział w cyklu szkoleń umożliwiających zdobycie kwalifikacji w zawodach związanych ze sportem (menedżera dyscypliny, menedżera ds. marketingu sportowego, instruktora rekreacji) oraz w zakresie prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Wskazano im metody aktywnego poszukiwania pracy oraz umożliwiono odbycie praktyk zawodowych. Wszystkim sportowcom towarzyszyła pomoc psychologa, doradcy zawodowego, oraz sportowego agenta zatrudnienia.

W dwóch turach szkoleniowych zostało przeszkolonych blisko 200 osób. W ciągu przeszło dwóch lat na rzecz projektu pracował ponad 30-osobowy zespół. Wartość projektu wyniosła ponad 6 mln zł.

## ► PARTNERZY PROJEKTU

Fundacja Dolnośląski Projekt Społeczny (administrator), Point Sp. z o.o., Gmina Wrocław, NZSS „Solidarność” Region Dolny Śląsk, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej (Wydział Zamiejscowy we Wrocławiu).

## ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Zarządzanie organizacją przez projekty jest podejściem uniwersalnym. Oznacza to, że nie ma określonej grupy podmiotów, która mogłaby z niego korzystać jako jedyna. Dużą grupę potencjalnych odbiorców tego rozwiązania stanowią działające w Polsce organizacje sportowe wszystkich szczebli – jako naturalne „środowisko projektowe”.

Szczególną uwagę na tę metodę zarządzania powinny zwrócić również inne – nie tylko sportowe – organizacje pozarządowe realizujące projekty finansowane ze funduszy publicznych, w tym ze środków Unii Europejskiej. Jak bowiem pokazały wyniki symulacji przeprowadzonej przez Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, organizacje te charakteryzują się nikłym potencjałem i brakiem doświadczenia w realizacji projektów. Wyniki badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie wskazują, że połowa organizacji nie dysponuje stałą kadrą pracowników. Projekty przygotowywane są na ogół przez wolontariuszy, którzy na co dzień zajmują się innymi sprawami. Konieczność większej profesjonalizacji zarządzania organizacją jest szczególnie istotna w przededniu możliwości aplikowania o środki w ramach perspektywy budżetowej Unii Europejskiej na lata 2007–2013.

Korzyści płynące z zastosowania zarządzania przez projekty są odczuwalne przez osoby reprezentujące wszystkie szczeble w organizacji, a w efekcie – przez beneficjentów projektów realizowanych przez daną organizację.

Poziom innowacyjności zdecydowanej większości dobrych praktyk wypracowanych przez organizacje pozarządowe w obszarze zarządzania projektami jest bardzo niski. Wspomniany już nikły potencjał i brak doświadczenia w realizacji projektów przez organizacje z trzeciego sektora skutkuje tym, iż to, co w działaniu organizacji pozarządowej można uznać za innowacyjne, jest normą w działalności sektora prywatnego.

## ► WDROŻENIE

Mimo że opisywana praktyka nie została w całości wdrożona do organizacji, gdyż była wykorzystana do realizacji jednego, niepowtarzalnego projektu „Sportowcy na rynku pracy”, to – niejako „mimoходом” i niezamierzenie – spowodowała tymczasowe lub trwałe zmiany w obszarze podstawowej działalności organizacji. Przejawia się to przede wszystkim w definiowaniu dotychczas realizowanych działań zgodnie z metodą zarządzania projektami.

Czas niezbędny do wdrożenia tego podejścia jest w dużej mierze zdeterminowany wielkością organizacji, liczbą zatrudnionych w niej pracowników, obszarem jej działania oraz specyfiką dotychczasowo obowiązującego sposobu zarządzania.

Warunkiem *sine qua non* dla wdrożenia zarządzania przez projekty jest świadomość istnienia takiej potrzeby wśród osób zarządzających organizacją. Ponadto zastosowanie takiego rozwiązania ma sens wówczas, gdy projekty realizowane w organizacji są wypadkową odpowiednio przemyślanej strategii. Sam proces wdrażania zarządzania przez projekty w organizacji należałoby ująć w ramy „projektowe” i tak też go zrealizować.

Najważniejsze dla powodzenia całego przedsięwzięcia wydaje się przekonanie wszystkich pracowników do nowego podejścia, gdyż to oni najsilniej odczują wprowadzone zmiany. Co więcej, to oni będą współodpowiedzialni za powodzenie przedsięwzięcia na równi z osobami, które podjęły decyzję o wprowadzeniu zarządzania przez projekty. Należy jednak pamiętać, że w momencie wprowadzenia tej metody zarządzania bardzo łatwo będzie określić odpowiedzialnych za brak konkretnych rezultatów czy za przekroczone terminy realizacji poszczególnych działań, co w efekcie może spowodować opór pracowników. Dlatego niezwykle istotne jest wdrożenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Odpowiednia strategia powinna zakładać zróżnicowanie finansowego i pozafinansowego systemu motywacyjnego dla pracowników zatrudnionych w projektach oraz tych zajmujących się bieżącymi sprawami organizacji, gdyż nie ma nic bardziej błędnego niż jednakowe traktowanie bieżących działań organizacji oraz pracy w reżimie projektowym. Organizacja osiągnie pełny sukces tylko wówczas, gdy pracownicy będą czuli się współodpowiedzialni za powodzenie całego przedsięwzięcia.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Czas oczekiwania na korzyści płynące z zastosowania omawianego podejścia jest bardzo krótki. Podejście projektowe ułatwia uporządkowanie pracy oraz umożliwia bieżące weryfikowanie postępu prac, dzięki czemu stwarza osobom koordynującym procesy możliwość większej kontroli ich przebiegu.

Zarządzanie projektami oparte na produktach umożliwia dokonywanie oceny wyników poszczególnych działań. Realizacja projektu „Sportowcy na rynku pracy” sprawiła, że osoby bezpośrednio weń zaangażowane zaczęły w inny sposób podchodzić do dotychczas wykonywanej pracy oraz stosować rozwiązania zapożyczone z metody zarządzania projektami.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Niewątpliwym wyzwaniem, jakie niesie ze sobą wdrożenie zarządzania przez projekty jest zmiana sposobu myślenia, która może spowodować przełamanie oporu organizacji przed zamierzonymi zmianami. Kluczem do sukcesu jest włączenie pracowników w proces „reorganizacji” oraz uczynienie ich odpowiedzialnymi za realizację jej poszczególnych elementów.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- wzrost prawdopodobieństwa osiągnięcia założonych celów na poziomie projektu i strategii;
- zwiększenie skali pozytywnego oddziaływania na beneficjentów ostatecznych (w przypadku, gdy to do nich kierowany jest projekt);
- racjonalizacja zatrudnienia i kosztów.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- czasochłonność związana z wprowadzaniem nowego systemu;
- opór decydentów i pracowników przed wprowadzaniem zmian na poziomie zarządzania organizacją;
- wysoki koszt (na etapie wdrożenia konieczne jest zatrudnienie odpowiednich specjalistów zewnętrznych lub przeszkolenie personelu);
- konieczność wprowadzenia dodatkowych elementów „biurokratycznych”;
- niemożność wprowadzenia zarządzania przez projekty w odniesieniu do niektórych dziedzin działalności organizacji.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- możliwość realizacji większej liczby projektów przy wykorzystaniu tych samych zasobów;
- większa wiarygodność organizacji w przypadku ubiegania się o uzyskanie finansowania zewnętrznego;
- większe szanse na uzyskanie finansowania zewnętrznego;
- ujednoczenie procedur wykonawczych w różnych, niezależnych od siebie organizacjach (istotne w przypadku zawiązywania Partnerstwa).

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- identyfikowanie się osób zatrudnionych przy realizacji projektu z projektem, a nie organizacją;
- odpływ wykwalifikowanych pracowników do innych organizacji / konkurencji;
- pojawiające się okresowo przestoje finansowe, związane z opóźnieniami w przekazywaniu płatności;
- konieczność tworzenia bufora finansowego zabezpieczającego bieżące funkcjonowanie organizacji.

## ► WNIOSKI

Po ponad trzech latach od przystąpienia Polski do Unii Europejskiej i na początku nowej perspektywy budżetowej Unii na lata 2007–2013 należy podjąć próbę odpowiedzi na pytanie dotyczące możliwości usprawnienia systemu wydatkowania środków unijnych. Nie chodzi tu jednak tylko o to, co należy zrobić, żeby pieniądze wydatkować szybciej, ale także o to, jakie procedury można by wprowadzić, aby zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia celów założonych w ramach projektów, co w efekcie wpłynęłoby na zwiększenie ich efektywności.

Usprawnienie systemu wdrażania projektów realizowanych ze środków Unii Europejskiej mogłoby nastąpić poprzez usprawnienie niektórych aspektów zarządzania organizacjami wnioskującymi o dofinansowanie, choćby poprzez wprowadzenie zarządzania przez projekty. Takie rozwiązanie zagwarantuje korzystniejszy stosunek wydatkowanych środków do osiągniętych rezultatów.

# 3

## WSPIERANIE INTEGRACJI SPOŁECZNEJ I ZAWODOWEJ

---

### Kompleksowość działań na rzecz poprawy sytuacji zawodowej społeczności romskiej

#### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Romowie na rynku pracy

#### ► KONTAKT

Stowarzyszenie Romów w Polsce  
ul. Berka Joselewicza 5, 32-600 Oświęcim  
tel.: 033 842 69 89  
www.stowarzyszenie.romowie.net  
romowie@post.pl  
Tadeusz Czekaj

#### ► OPIS PRAKTYKI

W ramach projektu wypracowano system działań służących poprawie sytuacji zawodowej społeczności romskiej. W Polsce dotychczas nie prowadzono szerzej zakrojonych działań tego typu, a podejmowane próby natrafiały zwykle na barierę niezrozumienia specyfiki społeczności romskiej przez pracowników instytucji rynku pracy, jak również na barierę nieufności ze strony samych Romów. O innowacyjności rezultatu zdecydowało zaangażowanie instytucji samorządowych, organizacji romskich, instytucji prowadzących działalność szkoleniową i beneficjentów ostatecznych w system kompleksowych działań. Dzięki szkoleniom i kursom Romowie zwiększyli swoje szanse na rynku pracy.

#### ► OPIS PROJEKTU

Celem projektu była poprawa sytuacji zawodowej i społecznej Romów – grupy społecznej szczególnie narażonej na wykluczenie z rynku pracy. W ramach projektu powstało – oparte na doświadczeniach partnera słowackiego – Romskie Pośrednictwo Pracy, którego zadaniem była współpraca z urzędami i biurami pośrednictwa pracy oraz organizacjami romskimi. Placówka prowadziła pośrednictwo pracy i poradnictwo zawodowe, a także monitorowała przebieg zatrudnienia beneficjentów. Drugą instytucją powstałą w ramach projektu była Romska Agencja Artystyczna, która wspierała beneficjentów, promowała ich zatrud-

nianie i ułatwiała im rozwój artystyczny. Współpraca beneficjentów z osobami nie będącymi członkami społeczności romskiej przyczyniła się do kształtowania przestrzeni dialogu społecznego.

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Stowarzyszenie Romów w Polsce (administrator), Centrum Kształcenia Kadr „Aktin”, Gmina Nysa, Gmina Prudnik, Powiat Tatrzański, Powiatowy Urząd Pracy w Oświęcimiu, Stowarzyszenie Romów i Innych Narodowości, Stowarzyszenie Romów Podhalańskich.

### ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

W ramach projektu zaproponowano wielopłaszczyznowy program działań zmierzających do wyeliminowania bariery kulturowej przy pełnym poszanowaniu kultury i tradycji romskiej.

Projekt składał się z kilku kompatybilnych, cechujących się swoistą sekwencją elementów:

- badania empiryczne, służące sformułowaniu diagnozy oraz wskazań do dalszych działań, w tym opracowania autorskiego programu edukacyjnego;
- prowadzenie, na podstawie opracowanego programu, działań edukacyjnych, w tym szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe oraz szkoleń i treningów o charakterze ogólnym, zwiększających konkurencyjność na rynku pracy;
- pomoc w zatrudnieniu lub samozatrudnieniu oraz monitorowanie zatrudnienia.

Należy podkreślić bardzo istotną rolę romskich konsultantów terenowych na wszystkich etapach realizacji projektu. Były to osoby reprezentujące lokalne społeczności romskie (także beneficjenci ostateczni projektu), które odgrywały rolę pośredniczącą i wspomagającą realizowane działania. Długofalowymi rezultatami projektu jest stworzenie nowych form pośrednictwa pracy oraz nowych form współpracy, a także wypracowanie mechanizmów polepszenia komunikacji międzykulturowej, legitymizacji i upowszechnienia przyjaznych kulturowo form komunikacji i uzgodnień. Efektem zastosowania rezultatu miało być wskazanie, że projekty zmierzające do przezwyciężenia wykluczenia z rynku pracy powinny w większym stopniu urzeczywistniać zasadę upelnomocnienia przedstawicieli grupy docelowej.

### ► WDROŻENIE

Informacji o miejscowej ludności romskiej dostarczyły badania przeprowadzone przez etnologów i socjologów. Jednym z założeń projektu było dostosowanie działań edukacyjnych do specyfiki grupy docelowej. Badania te posłużyły więc nie tylko do wypracowania diagnozy, ale także do opracowania wytycznych do działań edukacyjnych prowadzonych na określonym terenie, w konkretnych romskich społecznościach lokalnych. Kolejnym etapem realizacji projektu była działalność edukacyjna: szkolenia podnoszące umiejętności zawodowe beneficjentów, szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz treningi kształtujące umiejętności funkcjonowania w obcym kulturowo otoczeniu zawodowym. Opracowano model działań edukacyjnych ukierunkowany na potrzeby tej specyficznej grupy docelowej.

W projekcie zastosowano dwie formy pośrednictwa pracy – pośrednictwo ogólne oraz pośrednictwo dla artystów romskich. Wyodrębnienie tego drugiego było uzasadnione ze względu na specyficzny charakter funkcjonowania rynku sztuki oraz inny od zwykłego pośrednictwa pracy sposób funkcjonowania impresariatu artystycznego.

W ramach projektu działania te realizowały Romskie Pośrednictwo Pracy oraz Romska Agencja Artystyczna. Instytucje te prowadziły bieżącą współpracę oraz opierały się na wspólnie prowadzonej bazie beneficjentów ostatecznych. Stosowały jednak inne metody i formy działania.

### ► WARTOŚĆ DODANA

W ramach projektu funkcjonowały instytucje wyspecjalizowane w obsłudze specyficznej, marginalizowanej grupy docelowej (społeczność romska), uwzględniające w swojej pracy odrębność tej grupy. W prace obu instytucji zaangażowani byli przedstawiciele grupy docelowej, w tym beneficjenci ostateczni projektu, co pozwoliło na zniwelowanie istniejącej bariery kulturowej. Romskie Pośrednictwo Pracy prowadziło beneficjentów przez cały tok działań służących aktywizacji zawodowej – od rejestracji w urzędzie pracy oraz w bazie danych, poprzez działania edukacyjne kreujące ich pozycję na rynku pracy (w tym szkolenia zawodowe, aktywne poszukiwanie miejsc pracy) aż do monitorowania zatrudnienia. Romska Agencja Artystyczna prowadziła promocję zatrudnienia w formie imprez artystycznych z udziałem beneficjentów oraz działania służące podnoszeniu ich poziomu artystycznego poprzez umożliwienie kontaktu ze sztuką wybitnych artystów romskich z Polski i innych krajów. Aktywizacja zawodowa beneficjentów odbywała się poprzez działania edukacyjne podnoszące umiejętność funkcjonowania na rynku sztuki.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Podczas realizacji projektu napotkano dwie bariery: edukacyjną i kulturową. Ponieważ administratorem projektu była organizacja romska o charakterze ogólnopolskim, duże wyzwanie stwarzała konieczność skoordynowania działań różnego rodzaju instytucji i organizacji.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- umiejscowienie w projekcie badań naukowych jako jednego z jego głównych ogniw;
- wypracowanie modelu partnerstwa obejmującego różnego rodzaju instytucje zainteresowane poprawą sytuacji zawodowej grupy docelowej.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- ze względu na kompleksowość działań projekt wymaga stosowania złożonego schematu.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- wypracowanie modelu współpracy ponadnarodowej prowadzonej przez organizacje romskie z różnych krajów.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- bariera kulturowa i edukacyjna.

### ► WNIOSKI

Realizacja projektu wykazała skuteczność zastosowania kompleksowych działań w stosunku do grup społecznych zagrożonych wykluczeniem. Model współdziałania był odpowiedzią na problem niedostrzegania obopólnych korzyści współpracy większości z mniejszością. System – po ewentualnych modyfikacjach – może być stosowany w działaniach kierowanych do grup docelowych innych niż Romowie, a nawet do beneficjentów w innych krajach. Szczególnie wartościowe byłoby wykorzystanie go na rzecz zamkniętych społeczności żyjących w poczuciu zagrożenia i niezrozumienia, a jednocześnie przekonanych o wartości czy nawet wyższości własnej tradycji i kultury (np. niektórych grup imigrantów i uchodźców).

---

## Model wychodzenia z bezrobocia rodzinnego na wsi

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Praca w posagu – model wychodzenia z bezrobocia rodzinnego na wsi

### ► KONTAKT

Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie  
ul. Adama Mickiewicza 41, 70-383 Szczecin  
tel.: 091 425 61 00  
www.pracawposagu.org  
pawel\_klimek@wup.pl  
Paweł Klimek

### ► OPIS PRAKTYKI

Podstawowym założeniem modelu wychodzenia z bezrobocia rodzinnego na wsi jest powiązanie powiatowych i gminnych form pomocy instytucjonalnej oraz pozainstytucjonalnej, które kierowane są do członków bezrobotnych rodzin, a także połączenie ich z systemem samopomocy obywatelskiej opartej na zaangażowaniu społeczności lokalnych. Za działania systemu na

szczeblu powiatowym odpowiada Rada Społeczna, w której skład wchodzi przedstawiciele instytucji i środowisk zaangażowanych w działania pomocowe i aktywizacyjne. Rada ta powstaje i działa na mocy lokalnego paktu partnerskiego. W przyjętym modelu rolę koordynatora wsparcia i mentora rodziny pełni animator pracy. Jest to odpowiednio przygotowana osoba bezpośrednio pracująca z beneficjentami, której zadaniem jest wsparcie rodziny w osiąganiu samodzielności społecznej i zawodowej. Animator prowadzi nabór beneficjentów, przeprowadza ich diagnozę, tworzy wspólnie z rodziną plan pracy, a następnie podpisuje kontrakt rodzinny określający wzajemne zobowiązania związane z realizacją tego planu. Animator, ściśle współpracując z partnerami lokalnymi, wykorzystuje dostępne formy wsparcia (zasiłki, stypendia, kursy, szkolenia, poradnictwo, terapię, pracę socjalną itp.) oraz narzędzia integracji społecznej. Pracę animatorów wspierają operatorzy informacji (osoby odpowiedzialne za zbieranie danych na temat rynku pracy) i grupa kolegów – doradców (wolontariuszy wywodzących się z lokalnej społeczności, znających i rozumiejących problemy bezrobocia, bezinteresownie udzielających pomocy osobom bezrobotnym i ich rodzinom). Koledzy – doradcy prowadzą Kluby Wsparcia Koleżeńskiego, czyli miejsca spotkań i realizacji lokalnych inicjatyw społecznych.

### ► OPIS PROJEKTU

Projekt skierowany jest do rodzin wiejskich, w których występuje zjawisko bezrobocia rodzinnego i pokoleniowego (co najmniej dwie osoby lub dwa pokolenia pozostają bez pracy). Celem projektu jest wyrównanie szans zatrudnienia i ułatwienie wejścia na rynek pracy osobom z terenów wiejskich, a rezultatem – system wykorzystania dostępnych środków i usług do wprowadzenia członków bezrobotnych rodzin wiejskich na rynek pracy.

System może być finansowany z zasobów lokalnych, głównie dzięki zwiększeniu efektywności wykorzystania dostępnych środków. Projekt jest wdrażany pilotażowo w czterech powiatach województwa zachodniopomorskiego, charakteryzujących się wysokim poziomem bezrobocia o charakterze strukturalnym.

### ► PARTNERZY KRAJOWI

Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie (administrator), Instytut Organizacji Przedsiębiorstw i Technik Informatycznych, InBIT Sp. z o.o., Pomorska Akademia Kształcenia Zawodowego w Szczecinie, Stowarzyszenie Rozwoju Regionalnego „Pomerania”, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Szczecinie.

### ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Proponowane rozwiązania są zgodne z najnowszymi tendencjami łączenia systemów pomocy społecznej i instytucji rynku pracy, a także integracji działań wokół rodziny i wdrażania systemów samopomocy lokalnej. Praca animatora z całymi rodzinami pozwala na promowanie dobrych wzorców, a także rozbudzenie zaangażowania i poczucia odpowiedzialności za bliskich. Wypracowany przez Partnerstwo model działania angażuje wiele instytucji lokalnych działających do tej pory niezależnie od siebie. Zapoczątkowana szeroka współpraca tych podmiotów, będąca wynikiem realizacji projektu, daje szansę na wypracowanie o wiele bardziej skutecznych form pomocy osobom długotrwale bezrobotnym, niż rozwiązania stosowane do tej pory przez poszczególne instytucje.

Model aktywnego „wychodzenia do klienta” jest odmiennym podejściem instytucji zajmujących się bezrobotnymi niż podejście stosowane do tej pory. Wydaje się on przy tym skuteczniejszy od stosowanych dotąd „form biernych”, polegających na tym, że o pomoc powinni się zwracać sami zainteresowani.

Model pracy animatora z beneficjentami z obszarów wiejskich można zastosować do innych grup wykluczonych, po uwzględnieniu ewentualnych modyfikacji.

### ► WDROŻENIE

System opracowany przez Partnerstwo „Praca w posagu” ułatwia powrót bezrobotnych rodzin na rynek pracy dzięki zintegrowanej współpracy wszystkich lokalnych instytucji i organizacji rynku pracy, pomocy społecznej, samorządów, pracodawców oraz środowisk lokalnych, w tym osób cieszących się zaufaniem i szacunkiem na wsi (takich jak ksiądz, nauczyciel, sołtys). Ważne jest również to, że rodzina bezrobotna aktywnie współtworzy plan powrotu na rynek pracy oraz do społeczności lokalnej (np. poprzez rozwijanie zainteresowań czy udział w lokalnych ruchach społecznych).

Podmiotami wdrażającymi system są instytucje działające na rynku pracy (urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej), samorządy gminne i powiatowe, instytucje edukacyjne i szkoleniowe, organizacje pozarządowe (zwłaszcza samopomocy społecznej i rozwoju lokalnego), pracodawcy.

Projekt wdrożono pilotażowo w czterech powiatach województwa zachodniopomorskiego, charakteryzujących się wysokim poziomem bezrobocia strukturalnego (szczecińskim, choszczeńskim, gryfickim i świdnickim). W projekcie wzięło udział sto rodzin. W każdym z powiatów działa pięciu animatorów pracy.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Fundacja „Fundusz Współpracy” włączyła projekt do grona dobrych praktyk na obszarach wiejskich. Ponadto pięć instytucji zewnętrznych wyraziło gotowość przejęcia i wdrożenia rezultatów systemu na własnym terenie, trzy instytucje uzyskały dofinansowanie w postaci tzw. małych grantów.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Najtrudniejszą do pokonania przeszkodą była mentalność rodzin bezrobotnych (syndrom uzależnienia, wyuczona bezradność i dziedziczna bezrobocia), a także niechęć i obawy związane z uczestnictwem w projekcie. Kolejne duże wyzwanie stanowiła aktywizacja społeczności lokalnej i zawiązanie Partnerstwa na rzecz realizacji projektu.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- partnerska współpraca lokalnych instytucji rynku pracy i pomocy społecznej oraz organizacji pozarządowych;
- zaangażowanie i aktywizacja społeczności lokalnych w budowanie modelu.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- dobrowolna współpraca wszystkich podmiotów zaangażowanych w tworzenie modelu.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- spowodowanie zmian ustawowych i systemowych;
- efektywne rozwiązanie problemów, aktywizacja osób długotrwale wykluczonych z rynku pracy.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- zmiany ustawowe uniemożliwiające wdrożenie systemu.

### ► WNIOSKI

Pilotaż projektu pozwolił na jego modyfikację i konieczne uzupełnienia. Głównym atutem projektu jest podejście indywidualne, a także oparcie na lokalnych zasobach i instytucjach. Bardzo ważne jest zapewnienie wsparcia lokalnych doradców – ich rola w aktywizacji zawodowej i reintegracji społecznej jest nie do przecenienia. Udział i powierzenie zadania zorganizowania jakiegokolwiek przedsięwzięcia często stawały się wstępem do reintegracji społecznej. Istnieje możliwość implementacji systemu na terenach miejskich.

## Szwajcarski zegarek

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Szwajcarski zegarek

### ► KONTAKT

Fundacja Niemiecko-Polska „Nadzieja”  
ul. 3 Maja 12, 64-500 Szamotuły  
tel. 061 292 20 56  
www.nadzieja.edu.pl  
nadzieja@email.net.pl  
Maciej Adamski

### ► OPIS PRAKTYKI

„Szwajcarski zegarek” to projekt łączący trzy podstawowe elementy konieczne do wprowadzenia beneficjentów (bezrobotna młodzież z wykształceniem średnim) na rynek pracy i zapobiegające wykluczeniu społecznemu absolwentów szkół średnich: równoczesne kształcenie, podjęcie pracy zawodowej i uczestnictwo w warsztatach psychologiczno-socjologicznych. Dzięki połączeniu szkoleń teoretycznych z weryfikacją praktyczną będzie można na bieżąco monitorować skuteczność podejmowanych działań, wykorzystując obserwacje wykładowców i pracodawców. Projekt szkoleń został opracowany na podstawie przeprowadzonych badań oraz analiz opinii przedsiębiorców zainteresowanych współpracą. Rezultaty działań są widoczne na kilku poziomach. Młodzi ludzie dostają pierwszą w życiu szansę na zatrudnienie, co niewątpliwie wzmacnia ich samoocenę i motywację, a ponadto sprawia, że są bardziej konkurencyjni na otwartym rynku pracy. Z kolei pracodawcy zostają włączeni w środowisko powiatowych instytucji odpowiedzialnych za poziom zatrudnienia i walkę z bezrobociem.

### ► OPIS PROJEKTU

Celem projektu jest ograniczenie lub zredukowanie ubóstwa i bezrobocia wśród absolwentów szkół średnich powiatu szamotulskiego, zapobieganie wykluczeniu społecznemu młodzieży, aktywizacja zawodowa i uzyskanie przez beneficjentów kwalifikacji poszukiwanych na rynku pracy, uzyskanie i utrzymanie zatrudnienia w określonym czasie, poprawa sytuacji społeczno-ekonomicznej beneficjentów oraz pobudzenie lokalnej przedsiębiorczości. Głównymi narzędziami i gwarancją skutecznej realizacji projektu było: stworzenie Centrum Edukacji, bezpośredni wpływ na rynek pracy za pomocą programu motywacyjnego dla lokalnych przedsiębiorców i oparta na aspektach merytorycznych współpraca z partnerami.

### ► PARTNERZY KRAJOWI

Fundacja Niemiecko-Polska „Nadzieja” (administrator), Powiatowy Urząd Pracy w Szamotułach, Urząd Miasta i Gminy w Szamotułach, Wielkopolskie Stowarzyszenie Wspierania Edukacji Pracy Socjalnej.

### ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Praktykę mogą realizować jednostki samorządu terytorialnego i organizacje pozarządowe. Innowacyjność projektu polega na równoległym działaniu w trzech obszarach: edukacyjnym, psychologicznym i rynku pracy. Dodatkowym rezultatem projektu jest wsparcie lokalnej przedsiębiorczości i odpowiedź na zapotrzebowanie lokalnego rynku pracy. Beneficjenci uzyskują gwarancję zatrudnienia i odpowiednie wykształcenie. Przedstawione rozwiązanie spełnia kryteria dobrej praktyki – jest innowacyjne, efektywne, replikowalne, długotrwałe, adaptowalne.

## ► WDROŻENIE

Punktem wyjścia do stworzenia i realizacji programu była analiza rynku pracy i potrzeb lokalnej przedsiębiorczości. Na tym etapie ogromną rolę odegrał Powiatowy Urząd Pracy w Szamotułach. W doborze firm współpracujących z projektem pomógł kolejny partner – Urząd Miasta w Szamotułach. Działania edukacyjne zapewniło Centrum Edukacji Fundacji Niemiecko-Polskiej „Nadzieja”. Kolejnym etapem realizacji projektu było ustalenie profili kształcenia i podpisanie umów z wybranymi firmami z powiatu szamotulskiego. Zgodnie z założeniami, pracodawcy, w zamian za otrzymane dofinansowanie z budżetu projektu stworzyli miejsca pracy i zatrudnili beneficjentów w swoich firmach. Administrator projektu monitorował sposób realizacji umowy zawartej z przedsiębiorcami, ze szczególnym uwzględnieniem celowości wydatków finansowanych. Po dwóch latach pracy i kształcenia w Centrum Edukacji beneficjenci złożyli egzaminy końcowe. Trzeci rok realizacji projektu był przeznaczony na pracę beneficjentów w wybranych firmach, finansowaną w całości przez przedsiębiorców. Program zakończył się w czerwcu 2008 r.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Projekt należy oceniać w aspekcie jego efektywności. Osiągnięty rezultat i praktyka potwierdzają słuszność założeń, innowacyjność podejścia do problemu i prawidłowość realizacji.

Niezwykle istotne było połączenie wysiłków wielu podmiotów działających w sferze społecznej, a tym samym zwiększenie skuteczności ich działań. W regionie, w którym realizowany był projekt nastąpiło pobudzenie lokalnej przedsiębiorczości, a pośrednio zwiększenie liczby miejsc pracy.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Większość problemów wynikała z tego, że w procesie tworzenia i wdrażania praktyki informacje o projekcie nie były dostatecznie rozpowszechnione. Na wstępnym etapie realizacji projektu zauważalny był brak zaufania przedsiębiorców do nowej inicjatywy oraz niechęć do podejmowania ryzyka. Problem został rozwiązany dzięki zorganizowaniu spotkań informacyjnych i szeroko zakrojonej akcji medialnej na rynku lokalnym. Największe wyzwanie dla administratora projektu stanowiła terminowość finansowania oraz zmaganie się z negatywnymi skutkami podważenia zaufania do projektu. Niełatwe było również skorelowanie działań partnerów i wypracowanie optymalnych metod współpracy.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- uniwersalność (praktykę można zastosować w wielu wariantach i nie podlega ona żadnym ograniczeniom);
- skuteczność (92% beneficjentów ukończyło program i trwale związało się z rynkiem pracy);
- racjonalizacja działań (praktyka powoduje wzrost racjonalności i skuteczności działań jednostek samorządowych i organizacji pozarządowych);
- innowacyjność (połączenie pracy zawodowej, kształcenia i warsztatów terapeutycznych jest rozwiązaniem innym niż praktyki dotychczas stosowane).

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- brak zaufania przedsiębiorców do nowej inicjatywy oraz niechęć do podejmowania ryzyka;
- nieregularność finansowania i związane z tym incydentalne kwestionowanie sensu projektu (ze strony przedsiębiorców).

### **Szanse** (*Opportunities*):

- znaczące ograniczenie bezrobocia w danej grupie docelowej;
- pobudzenie lokalnej przedsiębiorczości i pośrednie zwiększenie liczby miejsc pracy na danym terenie;
- zwiększone zaufanie społeczne do programu poprzez skuteczne promowanie rezultatu.

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- ryzyko utraty zainwestowanych środków w przypadku rezygnacji uczestnika.

## ► WNIOSKI

Praktyka wykazała, że układ systemu edukacyjnego wymaga pewnych korekcji. „Szwajcarski zegarek” to program wyjątkowo skuteczny i uniwersalny, a praktyka może być realizowana w różnych grupach beneficjentów.

---

## Wioski tematyczne

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Razem

### ► KONTAKT

Biuro Partnerstwa „Razem”  
Plac Polonii 1, 75-415 Koszalin  
tel. 094 348 15 45  
www.wioskitematyczne.org.pl  
akosidlo@fww.org.pl  
Anna Kosidło

### ► OPIS PRAKTYKI

Wieś tematyczna jest jednym ze sposobów umożliwiających jej mieszkańcom powrót na rynek pracy. Model ten pozwala na systemowe rozwiązanie problemów dotyczących wsi położone na terenach byłych PGR-ów, gdzie szczególnie dotkliwe jest zjawisko dziedziczenia bezrobocia i biedy. Tworzenie wsi tematycznych na obszarach zagrożonych marginalizacją umożliwia zahamowanie postępującej patologii społecznej. Rozwiązania systemowe proponowane przez projekt są adresowane nie do pojedynczych osób, ale do całej społeczności wiejskiej.

### ► OPIS PROJEKTU

Partnerstwo zostało powołane w celu opracowania systemu ułatwienia wchodzenia i powrotu na rynek pracy mieszkańcom obszarów dotkniętych degradacją cywilizacyjną w związku ze zmianami struktury ekonomicznej wsi, a zwłaszcza upadkiem tzw. rolnictwa uspołecznionego. Regiony wiejskie, w których strukturze ekonomicznej miały znaczący udział rolnicze spółdzielnie produkcyjne i państwowe gospodarstwa rolne, od chwili ich upadku, a więc od kilkunastu już lat, stanowią obszary szczególnej kumulacji zjawisk związanych z długotrwałym bezrobociem.

Rozwiązanie proponowane w ramach projektu ma zapewnić zwiększenie aktywności społeczno-gospodarczej, głównie w sferze samozatrudnienia. Partnerstwo zakłada prowadzenie działań aktywizujących wieś jako całość społeczno-ekonomiczną oraz kulturową. Projekt realizowano wykorzystując teorię gospodarki opartej na wiedzy. Wdrożenie proponowanego systemu jest możliwe przy ścisłej współpracy lokalnych władz samorządowych i organizacji pozarządowych.

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Fundacja Wspomagania Wsi (administrator), Fundacja Odnowa Wsi, Koszalińskie Towarzystwo Społeczno-Kulturalne, Stowarzyszenie „Edukacja Inaczej”, Stowarzyszenie Hobbiton, Stowarzyszenie Specjalnego Ośrodka Szkolno-Wychowawczego i Wsi Podgórk.

### ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Promowana praktyka może być z powodzeniem wykorzystywana przez organizacje pozarządowe realizujące swoje projekty na wsiach i pracujące na rzecz społeczności wiejskich, a także urzędy pracy oraz szkoły i uczelnie wdrażające nowatorskie podejście do nauczania tzw. liderów wiejskich. Innowacja proponowanego rozwiązania polega na całościowym podejściu do wsi jako społeczności, a nie do pojedynczych jej przedstawicieli. Udział w tworzeniu wsi tematycznych jest otwarty dla wszystkich.

## ► WDRÓŻENIE

W skład partnerstwa „Razem” wchodzi 6 instytucji. Pełnią one role administratora i ewaluatora oraz partnerów realizujących projekt wspólnie z beneficjentami. Zarządzanie projektem odbywa się poprzez spotkania kwartalne przedstawicieli partnerów. W ramach umowy o partnerstwie krajowym wypracowano procedury kontroli wewnętrznej podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów. Zawiązane zostało również partnerstwo ponadnarodowe EUROVILLAGE (z udziałem przedstawicieli Słowacji, Portugalii, Włoch i Polski).

## ► WARTOŚĆ DODANA

Spośród pięciu wsi przystępujących do projektu tylko Sierakowo Sławieńskie było wcześniej wsią tematyczną. Pozostałe cztery stawały się takimi wsiami podczas realizacji projektu. Udział w projekcie doprowadził do pozytywnych zmian w mentalności beneficjentów ostatecznych (zwiększenie aktywności, przedsiębiorczości, wyzwolenie potencjału społecznego).

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Największą trudnością było zachęcenie mieszkańców wsi do udziału w projekcie, który wydawał im się „mało poważny”. Obawa przed śmiesznością i brakiem akceptacji nowej roli przez otoczenie stanowi barierę mentalną uniemożliwiającą osiągnięcie szybkich efektów.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- partnerstwo z organizacjami pozarządowymi o zasięgu lokalnym.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- administrator steruje projektem na odległość;
- brak dobrych przykładów w postaci podobnych projektów.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- praktyka jest elastyczna i może być powielana.

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- adresowanie projektu do wybranej grupy (zamiast do całej społeczności) może spowodować, że tzw. liderzy prowadzący projekt nie uzyskają akceptacji całej wsi.

## ► WNIOSKI

Praktyka staje się coraz bardziej popularna – chęć powielenia wypracowanych rezultatów wyraziło już ponad 10 organizacji z całej Polski.



# 4

## AKTYWIZACJA ZAWODOWA WIĘŹNIÓW I BYŁYCH WIĘŹNIÓW

---

### Krajowy model współpracy instytucji wymiaru sprawiedliwości oraz sektora organizacji pozarządowych na rzecz zawodowej i społecznej readaptacji więźniów i byłych więźniów

#### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Nowa droga dla byłych więźniów

#### ► KONTAKT

Centralny Zarząd Służby Więziennej  
ul. Rakowiecka 37 A, 02-521 Warszawa  
tel.: 022 640 85 96  
faks: 022 640 85 83  
[www.nowadroga.europa.pl](http://www.nowadroga.europa.pl)  
[ze@sw.gov.pl](mailto:ze@sw.gov.pl)  
Marek Nicgorski

#### ► OPIS PRAKTYKI

Model współpracy instytucji wymiaru sprawiedliwości oraz sektora pozarządowego opiera się na porozumieniu – na podstawie umów centralnych – między instytucjami zainteresowanymi readaptacją społeczną więźniów i byłych więźniów. Model obejmuje system dozoru i świadczenia pomocy więźniom po odbyciu kary pozbawienia wolności, umożliwiającą bieżącą kontrolę oraz elastyczne podejmowanie działań przez właściwe instytucje funkcjonujące w jego ramach, a także system narzędzi służących do przeprowadzania ewaluacji efektywności realizowanych szkoleń oraz pozostałych oddziaływań, którym podlegają osadzeni.

#### ► OPIS PROJEKTU

Głównym celem projektu było utworzenie krajowego modelu współpracy instytucji wymiaru sprawiedliwości oraz organizacji sektora pozarządowego na rzecz społecznej i zawodowej readaptacji więźniów i byłych więźniów.

Osiągnięcie celu głównego umożliwiła realizacja następujących celów strategicznych:

- opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia skazanych, zgodnego z potrzebami lokalnych rynków pracy;
- stworzenie modelu tzw. płynnego wychodzenia na wolność, polegającego na powiązaniu działań podejmowanych wobec beneficjentów ostatecznych w trakcie odbywania kary pozbawienia wolności i po opuszczeniu jednostki penitencjarnej;
- opracowanie katalogu standardów i usług socjalnych, który pozwoli ujednolicić zasady pomocy świadczonej przez instytucje byłym więźniom;
- promocja i pośrednictwo pracy, polegające przede wszystkim na przekonaniu pracodawców, że byli więźniowie mogą być dobrymi pracownikami.

Projekt zakładał objęcie działaniami grupy 500 osadzonych (450 mężczyzn i 50 kobiet). Oddziaływania, którym poddawano beneficjentów projektu to m.in. aktywizacja zawodowa, szkolenia zawodowe, kursy komputerowe i językowe, szkolenia udzielania pierwszej pomocy, warsztaty terapeutyczne, a także spotkania z przedsiębiorcami czy trening zastępowania agresji (ART).

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Centralny Zarząd Służby Więziennej (administrator), Komenda Główna Ochotniczych Hufców Pracy, Krajowa Rada Kuratorów, Rada Naczelna Polskiego Komitetu Pomocy Społecznej, Stowarzyszenie Monar, Zarząd Główny Polskiego Czerwonego Krzyża.

### ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Praktykę wyróżnia jej innowacyjny charakter. Pomoc kierowana do więźniów i byłych więźniów była dotychczas nieskoordynowana lub dublowana, gdyż udzielały jej różne instytucje, świadczące pomoc społeczną niezależnie od siebie. Stworzony partnerski model współpracy, opierający się na standardach pomocy socjalnej dla beneficjentów, ujednolicił działania podejmowane wobec więźniów i byłych więźniów, przyczyniając się tym samym do zwiększenia skuteczności i elastyczności podejmowanych przedsięwzięć. Umożliwił także wymianę dobrych praktyk między poszczególnymi instytucjami i organizacjami wchodzącymi w skład modelu. Zwiększył również skuteczność działań terapeutycznych podejmowanych wobec osadzonych.

### ► WDROŻENIE

Główne kierunki działań w projekcie wyznaczali przedstawiciele administratora oraz każdego z partnerów, tworzący Radę Partnerstwa. Rada opiniowała i zatwierdzała zarówno budżet projektu, jak i harmonogram działań. Decyzje podjęte przez Radę były następnie lokalnie wdrażane przez podległe jednostki partnerów i administratora.

Do projektu zostało wybranych 13 jednostek penitencjarnych zlokalizowanych w różnych województwach (tym samym nadano mu zasięg krajowy). Przy każdej z jednostek uczestniczących w projekcie stworzono Terenowy Zespół Partnerski (TZP) składający się z przedstawiciela Służby Więziennej oraz jednego bądź dwóch reprezentantów każdego z partnerów. Zespoły te wykonywały zadania związane z realizacją założeń projektu poprzez podejmowanie wspólnych działań wobec beneficjentów oraz działań na lokalnych rynkach pracy.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Wartością dodaną jest dobra współpraca organów więzienniczych i podmiotów zewnętrznych. Dzięki zawiązaniu Terenowych Zespołów Partnerskich skupiono instytucje świadczące pomoc społeczną przy jednostkach penitencjarnych. Prowadzono szeroką politykę informacyjną wśród skazanych, a także angażowano ich w wykonywanie postanowień kontraktu społecznego, realizując tym samym zasadę *empowerment*. Poprzez stworzenie katalogu standardów usług socjalnych udzielanych beneficjentom opuszczającym jednostki penitencjarne, podjęto próbę skoordynowania i ujednolicenia oferowanej im pomocy.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

W związku ze zróżnicowanym statusem partnerów projektu (trzech partnerów to organizacje charytatywne prowadzące działalność ze środków finansowych pozyskiwanych od sponsorów, jeden – to państwowa jednostka budżetowa, jeden nie posiada aparatu finansowo-księgowego) wystąpiły problemy związane z wydatkowaniem przyznanych środków. Problemy te wpły-

nęły w znacznym stopniu na niski poziom wydatkowania środków przez Partnerstwo. Trudności w terminowej realizacji harmonogramu stwarzała nieprecyzyjna wykładnia przepisów związanych z przepływami finansowymi pomiędzy administratorem i partnerami. W pierwszej fazie realizacji projektu Partnerstwo napotkało także problemy związane z doбором beneficjentów ostatecznych spełniających wszystkie kryteria wymagane do uczestnictwa w projekcie.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- partnerstwo i oparcie realizacji projektu na działaniach lokalnych (konsultacje przy podejmowaniu kluczowych decyzji z partnerami wpływają na konkretność i fachowość podejmowanych decyzji);
- stworzenie katalogu świadczenia usług socjalnych pozwoliło na ujednoczenie procedur udzielania indywidualnej pomocy więźniom po ukończeniu kary pozbawienia wolności;
- współpraca ponadnarodowa i wymiana doświadczeń;
- włączanie więźniów w działania projektowe;
- podniesienie kwalifikacji zawodowych więźniów i byłych więźniów, a tym samym zwiększenie ich wartości na rynku pracy.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- niedostateczne zaangażowanie jednostek lokalnych instytucji partnerskich, które nie uczestniczyły bezpośrednio w realizacji projektu (w związku z tym beneficjenci mieli czasem trudności z uzyskaniem pomocy poza bezpośrednim obszarem działania projektu);
- niska skuteczność kontroli nad beneficjentami po opuszczeniu jednostki penitencjarnej;
- zatrudnianie przy realizacji projektu osób już pracujących (na etacie w którejś z instytucji partnerskich), co wiąże się z wykonywaniem przez nie zadań związanych z projektem, dodatkowo, po wywiązaniu się z podstawowych obowiązków służbowych;
- brak wcześniejszych doświadczeń w realizacji projektu w formie podobnie rozbudowanego partnerstwa.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- brak modelu współpracy jednostek penitencjarnych z instytucjami świadczącymi pomoc społeczną;
- zainteresowanie grup docelowych.

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- trudności administracyjno-prawne;
- niewielkie zainteresowanie instytucji/jednostek, które bezpośrednio nie uczestniczyły w realizacji projektu.

## ► WNIOSKI

Ujednoczenie działań podejmowanych wobec więźniów i byłych więźniów przyczynia się do zwiększenia elastyczności i skuteczności podejmowanych przedsięwzięć oraz korzystnie wpływa na poszerzenie zakresu działalności organizacji pozarządowych. Najistotniejszą korzyścią projektu jest jednak podniesienie kwalifikacji zawodowych więźniów, a tym samym zwiększenie ich szans na readaptację zawodową i społeczną.

## System szkoleń zawodowych przygotowujący więźniów do wejścia na rynek pracy

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Czarna owca. Skazani na ochronę przyrody

### ► KONTAKT

Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP Polska)  
ul. Langiewicza 31, 02-071 Warszawa  
tel.: 022 576 81 78  
www.undp.org.pl  
alina.szklaruk@undp.org  
Alina Szklaruk

### ► OPIS PRAKTYKI

Proponowana praktyka to system szkoleń zawodowych przygotowujący więźniów do wejścia na rynek pracy. Proces wzmacniany jest działaniami wychowawczymi, pracą z rodziną i współpracą ze społecznością lokalną.

Podstawowym składnikiem systemu są kursy zawodowe o zwiększonej liczbie godzin zajęć praktycznych, kończące się egzaminami. Same kursy podzielono na cztery grupy tematyczne: (a) rolno-środowiskowe, (b) przetwórstwa żywności, (c) rękodzielnictwa oraz (d) budowlany i obróbki metali z wykorzystaniem technologii przyjaznych ochronie środowiska. Kolejność i tematykę realizacji kursów dobierano w taki sposób, aby pierwsze były wstępem do następnych.

### ► OPIS PROJEKTU

Celem projektu było zwiększenie szans na zatrudnienie wśród skazanych oraz zmiana postaw społecznych wobec nich. Beneficjentami projektu było ponad 600 więźniów odbywających karę pozbawienia wolności w Zakładzie Karnym w Wołowie, ok. 300 funkcjonariuszy Służby Więziennej z tego zakładu oraz innych jednostek penitencjarnych Dolnego Śląska, a także 80 rolników z Doliny Baryczy. Partnerstwo pracowało także z rodzinami osadzonych, społecznością lokalną i przedsiębiorcami. Skazani opuszczający zakład karny mogą korzystać z pomocy Centrum Doradztwa Prawno-Finansowego, utworzonego w ramach projektu.

Działania podejmowane w ramach projektu także miały służyć zachowaniu wartości przyrodniczych i krajobrazowych regionu, przy jednoczesnym rozwoju i poprawie jakości życia ludzi. Rolnicy z Doliny Baryczy deklarujący chęć gospodarowania zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju lub przystępujący do programów rolno-środowiskowych mogą korzystać z pomocy Rolniczego Centrum Edukacyjnego.

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP Polska) – administrator, Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej, Polskie Towarzystwo Przyjaciół Przyrody „Pro Natura”, Stowarzyszenie Inicjatywa Samorządowa „Razem”, Zakład Karny w Wołowie.

### ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Istotą systemu jest integralność oddziaływań szkoleniowych i wychowawczych, koordynowanych za pomocą zaprojektowanego i wdrożonego modułu penitencjarnej bazy danych. Odpowiedni nabór na poszczególne kursy zawodowe, szkolenia z przedsiębiorczości i kursy reintegracji na rynku pracy pozwolił beneficjentom zdobyć nowe umiejętności zawodowe, poprawić samoocenę i dostosować się na rynku pracy. Kursom i szkoleniom towarzyszył system monitorowania i ewaluacji, który pozwalał śle-

dzić jakość oraz stopień zaawansowania prowadzonych procesów edukacyjnych i umożliwić wprowadzanie zmian na bieżąco. We współpracy z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych, rodzinami skazanych-beneficjentów, kuratorami oraz samymi beneficjentami został wdrożony monitoring losów uczestników projektu po opuszczeniu zakładu karnego.

System może być stosowany w zakładach karnych dla kobiet i mężczyzn, a także w różnego rodzaju ośrodkach wychowawczych.

## ► WDRÓŻENIE

Wdrażanie systemu rozpoczęło się od opracowania kryteriów naboru beneficjentów oraz przygotowania programów szkoleń zawodowych o zwiększonej liczbie godzin zajęć praktycznych, pogrupowanych w cztery bloki tematyczne: budowlany, rolno-środowiskowy, przetwórstwa żywności oraz rękodzielniczy. Układ kursów w blokach miał charakter kaskadowy, co pozwoliło na przygotowanie bazy szkoleniowej do każdego kolejnego kursu. W ciągu 25 miesięcy zrealizowano w sumie 64 kursy zawodowe (25 rodzajów, gdyż niektóre kursy odbywały się w kilku cyklach). Absolwenci kursów zawodowych uczestniczyli również w 35 cyklach warsztatów z zakresu integracji i reintegracji byłych więźniów na rynku pracy. Grupa 56 beneficjentów uczestniczyła też w szkoleniach z podstaw przedsiębiorczości.

Narzędziem usprawniającym zarządzanie systemem szkoleń była szkoleniowa baza danych, obejmująca całość zagadnień związanych z prowadzeniem kursów dla osadzonych, począwszy od procesu wstępnej automatycznej rekrutacji, poprzez weryfikację kandydatów przez wychowawców i komisję penitencjarną, aż do informacji na temat uczestnictwa skazanych w szkoleniach i kursach oraz osiąganych wyników. Zebrane informacje służyły m.in. do generowania bieżących dokumentów wymaganych w procesie szkolenia, a także zestawień oraz statystyk.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Projekt wzbudził duże zainteresowanie wśród skazanych nie tylko z Zakładu Karnego w Wołowie. Aby wziąć udział w projekcie, część skazanych przeniosła się do Wołowa z innych placówek penitencjarnych. Wartością dodaną było zaktywizowanie funkcjonariuszy Służby Więziennej do podejmowania dodatkowych oddziaływań wychowawczych wobec więźniów.

Ważnym efektem wdrożenia projektu było utworzenie Centrum Doradztwa Prawno-Finansowego wspierającego beneficjentów na rynku pracy oraz podczas dostosowania się do warunków po zwolnieniu z zakładu karnego. Pracownicy CDPF nie ograniczają się przy tym do doradzania osobom zgłaszającym się bezpośrednio do Centrum. Starają się do nich docierać jeszcze przed opuszczeniem jednostki penitencjarnej oraz w miejscu zamieszkania. Ponadto Centrum wystąpiło do wszystkich jednostek penitencjarnych okręgu dolnośląskiego z ofertą w zakresie prowadzenia doradztwa dla osób opuszczających zakłady karne i areszty śledcze.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Trudność sprawiło włączenie wszystkich elementów projektu w strukturę funkcjonowania jednego zakładu karnego oraz zaangażowanie personelu do dodatkowych zadań wynikających z jego realizacji. W środkowej fazie wdrażania rezultatu pojawiły się też problemy z rekrutacją beneficjentów spełniających określone kryteria. Problem ten rozwiązano poprzez nabór beneficjentów w innych jednostkach penitencjarnych Dolnego Śląska i przeniesienie ich do Zakładu Karnego w Wołowie.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- spójny, logiczny system, z łatwymi do implementacji narzędziami;
- dobre zaplecze logistyczne umożliwiające prowadzenie kursów;
- opracowanie narzędzi ułatwiających sprawne zarządzanie szkoleniami;
- szybka ścieżka podejmowania decyzji;
- możliwość replikowania pojedynczych modułów praktyki w innych jednostkach.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- wdrożenie przysparza dodatkowej pracy personelowi jednostki penitencjarnej;
- brak doświadczenia w realizacji projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej.

**Szanse** (*Opportunities*):

- dostępność środków z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na realizację podobnych przedsięwzięć;
- zainteresowanie potencjalnych beneficjentów uczestnictwem w podobnych przedsięwzięciach;
- zainteresowanie innych placówek penitencjarnych wykorzystaniem pojedynczych modułów praktyki.

**Zagrożenia** (*Threats*):

- wdrożenie całego rezultatu w innych jednostkach penitencjarnych może być utrudnione z powodu dużej liczby oraz różnorodności kursów;
- niechęć personelu jednostek penitencjarnych do podejmowania dodatkowych zadań;
- brak kadry doświadczonej w realizacji projektów finansowanych ze środków zewnętrznych.

**▶ WNIOSKI**

Przygotowanie więźniów do aktywnego powrotu do społeczeństwa powinno w równym stopniu dotyczyć kompetencji zawodowych i społecznych. Resocjalizacja skazanych jest pracą na rzecz społeczeństwa i aby była efektywna, musi być prowadzona w warunkach akceptacji i zrozumienia, przy aktywnym uczestnictwie różnych instytucji oraz osób godnych zaufania. Więźnia, aby realizować swoje funkcje, muszą się otwierać na inicjatywy wspierające ich działania, a zwłaszcza na osoby gotowe pomagać osadzonym w ramach wolontariatu. Należy zawiązywać stosunki partnerskie ze wszystkimi zainteresowanymi stronami na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym. Współdziałanie służb społecznych i odpowiednich organów w dziedzinie pracy ze skazanymi powinno obejmować możliwie jak najszerszy obszar.

# ADAPTACJA PRACODAWCÓW I PRACOWNIKÓW DO ZMIAN STRUKTURALNYCH POPRAZ WYKORZYSTYWANIE ELASTYCZNYCH FORM ZATRUDNIENIA ORAZ TECHNOLOGII ICT

---

## Badanie potencjału kompetencyjnego telepracownika – BPKT

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

adaptus.pl

### ► KONTAKT

IDEA! Management Consulting Sp. z o.o.  
ul. Flory 9/10, 00-568 Warszawa  
tel.: 022 331 66 99  
www.adaptus.pl  
mre@idea-mc.pl  
Michał Rębecki

### ► OPIS PRAKTYKI

Telepraca wymaga szczególnych cech i kompetencji. Nie bez znaczenia jest także motywacja, jaką kierują się osoby rozważające skorzystanie z tej formy zatrudnienia. Interaktywna aplikacja, nazwana przez autorów badaniem potencjału kompetencyjnego telepracownika (BPKT), opracowana została właśnie po to, aby pomagać w określaniu stopnia zbieżności motywacji wewnętrznej danej osoby ze specyfiką telepracy.

BPKT obejmuje kwestionariusz motywacyjny, wypełniany *on-line* przez użytkownika, oraz zainstalowaną na serwerze internetowym właściwą aplikację, przetwarzającą zamieszczone w kwestionariuszu dane i analizującą je pod kątem zgodności motywacji z wymaganiami stawianymi telepracownikom.

Następnie powstaje specjalny raport z odpowiedzi udzielanych przez użytkownika. Można go obejrzeć jako prezentację na stronach internetowych lub też wydrukować.

Raport zawiera również wskazówki dotyczące właściwej interpretacji otrzymanych wyników.

Aplikacja dostępna jest dla użytkowników portalu Elastycznych Form Zatrudnienia Efez.eu pod adresem: [www.telepraca.emcc.pl/](http://www.telepraca.emcc.pl/).

## ► OPIS PROJEKTU

**Głównym celem** projektu [adaptus.pl](http://adaptus.pl) jest zwiększanie elastyczności małych i średnich firm w województwie warmińsko-mazurskim poprzez szersze stosowanie nowoczesnych technologii internetowych i informatycznych oraz elastycznych form zatrudnienia.

## ► PARTNERZY PROJEKTU

IDEA! Management Consulting Ltd., Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Internet Sp. z o.o., Warmińsko-Mazurski Związek Pracodawców Prywatnych.

## ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Aplikacja BPKT wyróżnia się na tle podobnych rozwiązań.

- Jest przeznaczona zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników. Przygotowano ją co prawda z myślą o osobach rozważających podjęcie telepracy, ale uzyskane wyniki (raporty) pozwalają określić, na ile jakość i efektywność pracy znajdzie uznanie u przyszłego pracodawcy. Dane te mogą więc być przydatne także dla pracodawców zastanawiających się nad zatrudnieniem konkretnej osoby jako telepracownika.
- Jest prosta w obsłudze, a uzyskane wyniki są łatwe do zinterpretowania. Użytkownikowi wystarcza znajomość obsługi Internetu.

## ► KRYTERIA DOBREJ PRAKTYKI

**Innowacyjność:** wynika z indywidualnego podejścia do użytkownika i powszechnego dostępu do aplikacji. BPKT łączy te cechy, jest więc rozwiązaniem dotychczas nie stosowanym.

**Wpływ:** narzędzie to jest pomocne zarówno w indywidualnych wyborach (zwiększa szanse podjęcia odpowiedniej, a więc i bardziej efektywnej oraz satysfakcjonującej pracy), jak i w promowaniu telepracy jako formy zatrudnienia.

**Replikowalność i adaptowalność:** rozwiązanie jest powszechnie dostępne; nie zawiera ograniczeń branżowych czy terytorialnych.

**Odpowiedniość:** odpowiada potrzebom współczesnego rynku pracy, a cel jego stworzenia jest zgodny z kierunkami rozwoju polityki zatrudnienia. Promuje telepracę jako elastyczną formę zatrudnienia.

## ► WDROŻENIE

Pierwszy etap wdrażania BKPT to analiza mająca na celu wybór metodologii umożliwiających ocenę potencjału jednostki do wykonywania telepracy. Wybrano analizę motywacyjną.

Kolejny etap to stworzenie motywacyjnego modelu aktywności zawodowej odniesionego do telepracy.

Etap trzeci polegał na opracowaniu procedur wskazujących motywacje istotne przy telepracy.

Etap czwarty to wypracowanie sposobu i formy prezentacji wyników stopnia zbieżności motywacji użytkownika oraz tej, która jest istotna dla telepracownika. (Zastosowano specjalne diagramy, ułatwiające samodzielny interpretację rezultatów).

Etap piąty to zaprojektowanie i zastosowanie specjalnego oprogramowania pracy w Internecie, umożliwiającego samodzielną obsługę badanej osoby.

Na kolejnym, szóstym etapie prac rozwiązanie poddano kilkustopniowym, wszechstronnym testom.

Ostatni etap to zintegrowanie aplikacji z portalem „EFeZ” i udostępnienie jej odwiedzającym go użytkownikom.

W trakcie prac nawiązano partnerstwo z firmą EMCC, od wielu lat zajmującą się problematyką oceny potencjału zawodowego pracowników i projektowaniem specjalistycznych narzędzi wspierających proces takiej oceny.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Skonstruowane zostało jedyne w swoim rodzaju narzędzie, nie mające dotychczas swojego odpowiednika w Polsce, ułatwiające pracownikom, a w określonych sytuacjach (np. w toku procedur rekrutacyjnych) także pracodawcom ocenę – w oparciu o motywację – zgodności cech osobowościowych z wymaganiami stawianymi telepracownikom.

Z uwagi na wciąż niedostateczną wiedzę o telepracy w naszym kraju, aplikacja jest narzędziem potrzebnym i cieszy się dużym zainteresowaniem.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Największym problemem okazało się stworzenie teoretycznego modelu aktywności zawodowej telepracownika, wyznaczonego przez cechy jego osobowości. Wcześniejsze analizy telepracy odnosiły się przede wszystkim do aspektów społecznych, ekonomicznych, środowiskowych, biznesowych, rynku pracy i innych. Nigdy jednak nie analizowano motywacji i cech mentalnych telepracownika.

Aby utworzyć potrzebny model, przyjęto zasadę selekcji negatywnej: odrzucono z listy oczekiwań wobec telepracowników, jakie pojawiały się w literaturze przedmiotu, czynniki niezwiązane z motywacją.

Uzyskano dość uniwersalny zestaw wyznaczników potencjału kompetencyjnego i motywacyjnego, który może być stosowany w odniesieniu do różnych rodzajów telepracy.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- powszechny dostęp do narzędzia samooceny własnego potencjału kompetencyjno-osobowościowego w kontekście telepracy; powszechny zarówno z uwagi na dostępność w Internecie, jak i łatwość w korzystaniu;
- unaocznienie potencjalnemu telepracownikowi skali wyzwań wiążących się z telepracą, zazwyczaj pomijanych, a istotnych dla efektywności i satysfakcji w pracy.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- BPKT jest rezultatem świadomego kompromisu między koniecznością głębokiej diagnozy a wymogiem łatwego użytkownika i prostej obsługi narzędzia. Mimo to badanie wymaga od użytkownika zaangażowania, staranności, czasu i wysiłku intelektualnego, co może zniechęcać;
- badanie bazujące na ankiecie respondenta bez jej weryfikacji jest narażone na manipulację przy udzielaniu odpowiedzi.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- badanie jest częścią obszernej platformy internetowej o charakterze poradnikowo-informacyjnym, kierowanej do osób i środowisk zainteresowanych elastycznymi formami zatrudnienia.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- znaczenie BPKT może ulec zmarginalizowaniu, gdy telepraca jest jedyną możliwą formą zatrudnienia. Z punktu widzenia potencjalnych użytkowników rozważanie uwarunkowań osobowościowych może być wówczas potraktowane jako „nieuprawniony luksus”.

## ► WNIOSKI

Badanie PKT może być rozwijane w dwóch kierunkach:

- pod względem zakresu przedmiotu badania – można je rozszerzać o kryteria określonego rodzaju telepracy, np. mobilnej;
- pod względem oprzyrządowania badania – przez wyposażenie aplikacji w dodatkowe funkcje rozszerzające możliwości wykorzystywania go przez pracodawców (np. przy zarządzaniu wynikami dla wielu osób, umożliwiające dokonywanie porównań).

---

## Centrum Promocji Pracy

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

@lterEgo

### ► KONTAKT

Biuro Projektu  
ul. Tetmajera 21, 20-362 Lublin  
tel.: 081 744 21 20  
www.alterego.lublin.pl, www.e-centrum.net.pl  
patrycja@alterego.lublin.pl  
Patrycja Gryta

### ► OPIS PRAKTYKI

Centrum Promocji Pracy to stowarzyszenie, które powstało jako główny rezultat projektu @lterEgo. Realizuje ono swoje cele poprzez prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego w formie e-Centrum, ale także oferowanie beneficjentom usług w zakresie pośrednictwa pracy, doradztwa zawodowego i poradnictwa prawnego oraz opieki nad dziećmi w czasie, gdy uczestniczą oni w szkoleniach, korzystają z doradztwa, czy poszukują pracy. Stowarzyszenie działa też na rzecz promocji elastycznych rozwiązań na rynku pracy wśród pracodawców, zachęcając ich do stosowania takich rozwiązań, a także do korzystania z usług e-Centrum.

e-Centrum to element kompleksowego programu aktywizacji zawodowej osób sprawujących opiekę nad dziećmi, które są bierne na rynku pracy, a także promowania elastycznych form zatrudnienia i elastycznego czasu pracy. Inicjatywa ta stwarza możliwość wykonywania pracy w nowoczesnej formie, gdzie wykorzystuje się nie tylko wiedzę i umiejętności, ale również nowe rozwiązania organizacyjne i techniczne. Beneficjenci, jako telepracownicy, korzystają z nowoczesnego wyposażenia komputerowego, pozwalającego na pozyskiwanie zleceń przez Internet i przekazywanie efektów pracy do zleceniobiorcy pocztą elektroniczną.

Czas pracy jest ściśle związany z wykonywaniem zlecenia.

Beneficjenci otrzymali też wsparcie w zakresie łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi: w czasie ich pracy dzieci pozostają pod fachową opieką w Opiekuńczym Ośrodku Rehabilitacji i Integracji.

e-Centrum świadczy usługi z zakresu grafiki komputerowej, projektowania stron internetowych, rachunkowości oraz prac sekretarskich i archiwistycznych.

### ► OPIS PROJEKTU

**Cel główny** projektu @lterEgo to przeciwdziałanie bezrobociu osób samotnie wychowujących dzieci lub opiekujących się osobami zależnymi, spowodowanemu małą mobilnością, niską wiedzą o możliwościach elastycznych form zatrudnienia i brakiem wsparcia w opiece nad niesamodzielnym członkiem rodziny.

**Cele szczegółowe** projektu dotyczyły:

- wypracowania modelu aktywizacji zawodowej i społecznej samotnych rodziców w postaci kompleksowego wsparcia oraz zagwarantowania opieki nad dzieckiem w czasie pracy (w ramach projektu utworzono Opiekuńczy Ośrodek Rehabilitacji i Integracji);
- propagowaniu wśród pracodawców idei społecznej odpowiedzialności biznesu oraz przekazywaniu im wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia.

#### ► PARTNERZY PROJEKTU

Polski Komitet Pomocy Społecznej O/Lublin, Lubelskie Forum Pracodawców, UMCS, Fundacja UMCS, TVP3, WUP w Lublinie, MOPR w Lublinie, Międzywojewódzka Usługowa Spółdzielnia Inwalidów w Lublinie.

#### ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Centrum Promocji Pracy realizuje w praktyce założenia wielosegmentowego modelu aktywizacji samotnych rodziców, obejmującego zarówno działania związane z zatrudnieniem, organizacją pracy oraz promocją elastycznych form zatrudnienia i przedsiębiorczości, jak i wsparcie w zakresie opieki nad dziećmi.

#### ► KRYTERIA DOBREJ PRAKTYKI

**Innowacyjność:** łączenie tych form i obszarów działania to w warunkach polskich całkiem nowe i aktywizujące podejście do pracy z beneficjentem.

W przypadku aktywizacji osób samotnie wychowujących dzieci istotne znaczenie ma jednocześnie zagwarantowanie pracy i opieki nad potomstwem (sprawowanej w utworzonym w ramach projektu Opiekuńczym Ośrodku Rehabilitacji i Integracji). Zadaniowy czas pracy, dostosowywany na bieżąco do zakresu wykonywanych zleceń, ułatwia pracownikom e-Centrow harmonijne godzenie obowiązków zawodowych z rodzicielskimi.

**Wpływ:** e-Centrum odgrywa istotną rolę nie tylko w aktywizacji zawodowej środowiska dotąd nieobecnego na rynku pracy (pozytywna postawa wobec pracy i własnych możliwości łączenia jej z obowiązkami opiekuńczymi), ale też w budowaniu pozytywnego wizerunku osób samotnie wychowujących dzieci jako pracowników chętnych do zdobywania nowych umiejętności i podejmowania nowych wyzwań.

**Efektywność:** formuła działań zapewniła beneficjentom pracę i dochody (duża liczba zleceń; pierwsze stałe kontakty ze zleceniodawcami), przyczyniła się do zainteresowania pracodawców telepracą i praktycznym jej wykorzystaniem. E-Centra ułatwiły pracodawcom dostęp do określonych usług (większość usług niezbędnych dla firm świadczona jest w jednym miejscu).

**Długotrwałość:** liczne zlecenia dla pracowników e-Centrum napływające z zewnątrz umożliwiają długotrwałe funkcjonowanie tego rozwiązania.

**Replikowalność i adaptowalność:** rozwiązanie może być stosowane w takim samym lub nieco zmodyfikowanym kształcie zarówno w odniesieniu do analogicznej grupy beneficjentów, jak też do grup biernych zawodowo z innych powodów, oczekujących wsparcia w znalezieniu pracy i usuwaniu barier ograniczających możliwości aktywności zawodowej (np. niepełnosprawności, rodzice małych dzieci, opiekunowie osób niepełnosprawnych).

**Odpowiedniość:** zastosowanie telepracy odpowiada potrzebom współczesnego rynku pracy i kierunkom rozwoju polityki zatrudnienia. Umożliwia obecność na rynku pracy samotnym rodzicom, którzy często nie mogą wykonywać pracy w tradycyjnej formie, w sztywnej organizacji czasu. Likwiduje problem wyposażenia stanowiska pracy oraz problem izolacji społecznej, a także braku kontaktów ze współpracownikami. Ułatwia szybki kontakt i wymianę informacji między zleceniodawcą a zleceniobiorcą.

#### ► WDROŻENIE

Kolejne etapy realizacji projektu przypisane były poszczególnym Partnerom. Za przeprowadzenie akcji informacyjnej i rekrutacji odpowiedzialny był MOPR, doświadczony w pracy z grupą docelową i będący z nią w bezpośrednim kontakcie. Zadaniem UMCS było przeprowadzenie badań i analiz umożliwiających odpowiednie dopasowanie oferty działań do oczekiwań beneficjentów. Z uwagi na konieczność dodatkowego przeszkolenia pracowników w partnerstwie znalazła się Fundacja UMCS, mająca doświadczenie jako instytucja organizująca szkolenia zawodowe i językowe. Upowszechnienie idei projektu i merytorycz-

ne wsparcie w zakresie sytuacji na lokalnym rynku pracy i stosowania elastycznych form zatrudnienia było zadaniem WUP. Beneficjentami rozwiązania byli także pracodawcy. Promowaniem wśród nich elastycznych form pracy i telepracy zajęła się największa instytucja zrzeszająca firmy w województwie – Lubelskie Forum Pracodawców. W fazie tworzenia e-Centrum i Opiekuńczego Ośrodka Rehabilitacji i Integracji do Partnerstwa zaproszono do MUSI (zakład pracy chronionej), która udostępniła lokale i była odpowiedzialna za ich remont oraz dostosowanie pomieszczeń do ich funkcji. Z uwagi na doświadczenie w pracy z beneficjentami (samotnymi rodzicami), administratorem projektu został PKPS.

Aby spopularyzować idee telepracy, a także uwrażliwić społeczność lokalną na problemy osób samotnie wychowujących dzieci do udziału w projekcie zaproszono TVP3, która przygotowała telenowelę dokumentalną poświęconą tym zagadnieniom.

### ► WARTOŚĆ DODANA

- Zmianie uległa postawa samotnych rodziców wobec pracy: dzięki podjęciu zatrudnienia stali się bardziej aktywni i pewni wiary we własne siły.
- Spośród 60 uczestników modułu szkoleniowo-doradczego, 38 znalazło pracę. Wszyscy wyrażali zadowolenie z oferowanych usług.
- Pracownicy e-Centrum zdobywają doświadczenie zawodowe we współpracy z różnymi pracodawcami. Zaangażowali się też w prace stowarzyszenia.
- Raport z badań – zatytułowany: „Elastyczne formy zatrudnienia i outsourcing w opinii przedsiębiorstw z woj. lubelskiego” – wskazuje na zmianę opinii pracodawców na temat stosowania elastycznych form zatrudnienia. Dużym zainteresowaniem cieszy się publikacja „Elastyczne formy zatrudnienia – przewodnik porad prawnych dla pracodawców”.
- Telenowela dokumentalna dotycząca samotnych rodziców wzbudziła spore zainteresowanie widzów i była emitowana również w innych ośrodkach regionalnych TVP.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Trudności i wyzwania przy tworzeniu e-centrum wiązały się z tym, że potencjalnymi pracownikami e-Centrum były osoby długotrwale bezrobotne, mało aktywne, niemobilne i niezaradne. Pokonanie tych ograniczeń wymagało wielu skoordynowanych działań szkoleniowych i doradczych, w które zaangażowano psychologów i doradców zawodowych. Zorganizowano warsztaty z pracodawcami oraz treningi interpersonalne i grupy wsparcia.

Pojawiły się również trudności związane z postawą pracodawców. Dysponowali oni bowiem małą wiedzą na temat elastycznych form zatrudnienia i rzadko decydowali się na korzystanie z outsourcingu. Ich największe obawy budziło zlecenie za pośrednictwem Internetu usług rachunkowych. Nie byli zainteresowani udziałem w warsztatach i konferencjach projektu.

Kompleksowe działania aktywizujące (konferencje, warsztaty, publikacje), wsparte ogólnopolską akcją informacyjną na temat telepracy związaną z wprowadzeniem tego rozwiązania do Kodeksu pracy, pomogły jednak przewyciężyć tę niechęć.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- pogłębione badania potrzeb i oczekiwań potencjalnych klientów;
- sporządzony biznes-plan przedsięwzięcia;
- mobilność pracowników i elastyczny czas ich pracy;
- wsparcie właścicielskie ze strony dużej organizacji pozarządowej PKPS;
- wsparcie merytoryczne pracowników ze strony doświadczonych mentorów;
- profesjonalna i kompleksowa strona www;
- pełna wizualizacja materiałów firmowych.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- konieczność szkolenia pracowników „od podstaw”;
- brak środków obrotowych na początku działalności;
- mało marketingowa nazwa przedsięwzięcia, która nie wywołuje skojarzeń z firmą usługową i może zniechęcać niektóre grupy klientów;

- utrudnienia wynikające z przyjęcia formy prawnej stowarzyszenia; brak zdolności kredytowej, brak możliwości korzystania z komercyjnych źródeł finansowania działalności stowarzyszenia.

**Szanse (Opportunities):**

- szybki rozwój gospodarczy kraju;
- wzrost liczby MSP;
- rosnąca popularność dokonywania transakcji gospodarczych B2B drogą internetową i rozwój outsourcingu;
- wzrost świadomości przedsiębiorców dotyczący możliwości skorzystania z usług zewnętrznych;
- wzrost znaczenia jakości usług dla biznesu.

**Zagrożenia (Threats):**

- intensywna konkurencja podmiotów świadczących usługi substytucyjne do oferty CPP;
- traktowanie części usług jako zleceń jednorazowych (np. witryna internetowa);
- opory potencjalnych klientów przed korzystaniem z usług świadczonych przez Internet;
- silna lojalność wobec dotychczasowych usługodawców, nawet w przypadku niezadowolenia z ich pracy.

**▶ WNIOSKI**

- W wyniku rozważań na temat możliwych form prawnych działalności e-Centrum, podjęto decyzję o założeniu stowarzyszenia prowadzącego działalność gospodarczą – Centrum Promocji Pracy. Przy podejmowaniu podobnych inicjatyw w przyszłości warto rozważyć również inne formy prawne, takie jak spółdzielnia socjalna czy fundacja. Długi proces rejestracji stowarzyszenia znacznie opóźnił rozpoczęcie działań przedsiębiorstwa społecznego. Adaptując tego rodzaju rozwiązania, należy zarezerwować w harmonogramie prac odpowiednią ilość czasu na procedury rejestracyjne.
- Lokalizacja Ośrodka Opiekuńczego poza centrum miasta ograniczała osobom poszukującym pracy dostęp do jego usług.
- Początkową niechęć przedsiębiorców do elastycznych form zatrudnienia udało się przynajmniej częściowo przezwyciężyć, niemniej wiązało się to z koniecznością prowadzenia równoległe wielu kompleksowych działań.
- W przyszłości planowane jest pozyskiwanie coraz większej liczby zleceń, co umożliwi samofinansowanie działalności e-Centrum bez wsparcia z zewnątrz. Planowane są dalsze działania promujące idee telepracy i zastosowania elastycznych form zatrudnienia. Rozwiązania te sprzyjają tworzeniu e-Centrow dla innych grup osób wykluczonych społecznie.
- Utworzenie e-Centrum i aktywizacja zawodowa samotnych rodziców poprzez włączenie ich w nowe i nowoczesne formy zatrudnienia i organizacji pracy wpłynęły na zwiększenie atrakcyjności naszych beneficjentów na rynku pracy.

---

## Coaching i audyt oceny możliwości wdrożenia telepracy i innych elastycznych form pracy

**▶ NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU**

adaptus.pl

**▶ KONTAKT**

IDEA! Management Consulting sp. z o.o.  
ul. Flory 9/10, 00-568 Warszawa  
tel.: 022 331 66 99  
fax: 022 331 66 94  
www.adaptus.pl  
marta.goroszkiewicz@idea-mc.pl  
Marta Goroszkiewicz

## ► OPIS PRAKTYKI

Coaching i ocena prowadzone były na rzecz pracodawców planujących zatrudnienie lub zatrudniających pracowników w oparciu o telepracę i inne elastyczne formy pracy. Realizacją tych zadań zajął się ekspert, który przygotował i zaprezentował również **raport audytorski** wraz z załącznikiem w postaci płyty CD z gotowymi wzorami dokumentów do wykorzystania w praktyce.

Celem oceny był przegląd i analiza potencjału kadrowego konkretnego zakładu pracy pod kątem możliwości wdrażania telepracy. Coaching miał zaś na celu wspieranie pracodawców we wdrażaniu telepracy na konkretnych stanowiskach pracy. Coaching obejmował:

- przegląd zatrudnienia w firmie, analizę kompetencji zatrudnionych osób;
- przegląd prawidłowości stosowania przepisów prawa pracy, w tym przepisów o czasie pracy;
- rekomendację i analizę prawną stanowisk pracy kwalifikujących się do wdrożenia telepracy i innych elastycznych form pracy;
- udostępnienie wzorów gotowych dokumentów z zakresu prawa pracy.

Raport z coachingu i audytu stanowi kompletne opracowanie, przydatne przy podejmowaniu decyzji związanych z rozwojem i restrukturyzacją potencjału kadrowego.

## ► OPIS PROJEKTU

**Główny cel** projektu adaptus.pl to zwiększanie elastyczności małych i średnich firm w województwie warmińsko-mazurskim przez szersze stosowanie nowoczesnych technologii internetowych i informatycznych oraz elastycznych form zatrudnienia.

## ► PARTNERZY PROJEKTU

IDEA! Management Consulting Ltd., Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Internet Sp. z o.o., Warmińsko-Mazurski Związek Pracodawców Prywatnych.

## ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Coaching i audyty jako dobra praktyka wyróżniają się:

- **uniwersalnością** – z coachingu skorzystać mogli wszyscy pracodawcy zainteresowani wdrożeniem telepracy i innych elastycznych form pracy, niezależnie od wielkości ani profilu działalności przedsiębiorstwa;
- **nowym sposobem pracy z beneficjentami**, tj. odpowiednim podejściem do klienta, polegającym na nawiązywaniu bezpośredniego i trwałego kontaktu ze wspieranymi przedsiębiorstwami. Stanowi to rodzaj bezpośrednich konsultacji przeprowadzanych „na żądanie” i na temat bezpośrednio poruszanych przez klienta podczas spotkania;
- **innowacyjnym modelem wsparcia** – podczas pracy z klientem ekspert skupiał się wyłącznie na zagadnieniach proponowanych bezpośrednio przez klienta. Unikano dzięki temu poruszania tematów, którymi klient mógł być nie zainteresowany, a czas przeznaczony dla danego klienta w pełni wykorzystywano na omawianie jego najważniejszych problemów;
- **nowym narzędziem** jest płyta CD zawierająca gotowe wzory umów z zakresu telepracy i innych elastycznych form zatrudnienia, co wraz z komentarzem zawartym w raporcie stanowi narzędzie pracy, gotowe do wykorzystania bez konieczności konsultacji z innymi ekspertami zewnętrznymi;
- **efektywnością dla klienta** – ekspert każdorazowo spotykał się z klientem w czasie i w miejscu przez niego wyznaczonym. Spotkania takie miały charakter porad „na żądanie”;
- **replikowalnością** – wypracowany w projekcie całościowy (od nawiązania pierwszego kontaktu, aż do kontynuowania współpracy z klientem już po opracowaniu i dostarczeniu raportu z coachingu) model pracy może stanowić gotowy wzór do powielania w zakresie udzielania wsparcia przedsiębiorcom z sektora MSP. Najważniejsze w tym modelu jest przeniesienie środka ciężkości z tradycyjnie prowadzonych szkoleń dla przedsiębiorców w modelu grupowym na indywidualne sesje doradcze;
- **akceptowalnością** – uniwersalny sposób przeprowadzaniu coachingu (doradztwa) umożliwi zaadaptowanie tej metody na potrzeby doradztwa związanego z inną tematyką i adresowanego do przedsiębiorców z sektora MSP z innych regionów Polski.

## ► WDROŻENIE

### Przebieg procesu coachingu i audytowania

1. Przygotowanie organizacyjnej oceny, przygotowanie planu działania, nawiązanie kontaktu z osobą z ocenianej organizacji, wskazaną w Formularzu zgłoszeniowym.
2. Przedstawienie listy wstępnych pytań – odpowiedzi zbierane drogą mailową.
3. Wywiad telefoniczny – weryfikacja odpowiedzi udzielonych drogą mailową, pogłębienie informacji na temat ocenianej organizacji, wyznaczenie terminu kontaktu bezpośredniego.
4. Wstępna analiza zabranego materiału źródłowego, ocena problemów i stanowisk wymagających zabrania dodatkowych danych, wstępna propozycja uelastycznienia wybranych stanowisk.
5. Wizyty osobiste w ocenianej organizacji w celu uzupełnienia potrzebnych danych, badanie profili osobowych i preferencji osobistych wybranych pracowników – ilość wizyt zależna od potrzeb danego przedsiębiorstwa.
6. Opracowanie na podstawie zebranych danych oraz wywiadów ostatecznego kształtu propozycji uelastycznienia wybranych stanowisk pracy.
7. Opracowanie pisemnego raportu z oceny i płyty CD z gotowymi wzorami dokumentów z zakresu prawa pracy.
8. Prezentacja wniosków z oceny dla kompetentnej osoby (osób) z ocenianej organizacji oraz przekazanie raportu w formie pisemnej i elektronicznej.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Celem przeprowadzonych procesów coachingu i audytów była ocena możliwości zastosowania przez poszczególnych przedsiębiorców telepracy i innych elastycznych form zatrudnienia. Głównym kryterium, jakim się kierowano, było zaproponowanie pracodawcom zmian, które lepiej pozwolą pogodzić pracownikom obowiązki zawodowe z rodzinnymi. W ramach projektu adaptus.pl dokonano analizy oraz diagnozy systemu organizacyjnego poszczególnych przedsiębiorstw oraz przeanalizowano i zdiagnozowano wszelkie inne systemy związane z zatrudnianiem pracowników.

Stosowanie zaproponowanych elastycznych form zatrudnienia przynosi wiele korzyści, w szczególności pozwala efektywniej godzić pracę zawodową z życiem rodzinnym, a ponadto umożliwia pełniejsze wykorzystywanie Internetu w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach z obszaru województwa warmińsko-mazurskiego, podniesienie konkurencyjności audytowanych organizacji, lepszą adaptację tych organizacji do zmiennych warunków na rynku pracy, podniesienie wizerunku organizacji jako pracodawców odpowiedzialnych społecznie (zatrzymanie w organizacji cennych pracowników, przyciągnięcie nowych).

Praktyczne wdrożenie zaproponowanych form telepracy i innych elastycznych form zatrudnienia powinno zatem przynieść organizacjom i ich pracownikom wymierne ekonomiczne korzyści. Doświadczenia, jakie zostaną nabyte w trakcie wdrażania zaproponowanych form zatrudnienia, powinny wiązać się z częstszym stosowaniem elastycznych form zatrudnienia w przyszłości.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Zadanie coacha (doradcy) i audytora polega na zapewnieniu profesjonalizmu w realizacji świadczonej usługi oraz jej zgodności ze standardami, dlatego też osoby pełniące te funkcje powinny spełniać następujące zasady:

- wiarygodność;
- zapewnienie wysokiej jakości świadczonych usług;
- obiektywizm;
- unikanie konfliktu interesów;
- zachowanie bezstronności;
- przestrzeganie tajemnicy zawodowej;
- zachowanie należytej staranności zawodowej;
- umiejętność rozwiązywania konfliktów natury etycznej;
- profesjonalizm.

Oprócz wyżej wymienionych wymagań, pewną trudność stanowiło dopasowanie godzin pracy eksperta do terminów wizyt w przedsiębiorstwach. Opracowanie szczegółowego grafiku spotkań wymagało wielu wzajemnych uzgodnień i wizyt w przedsiębiorstwach.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- dostarczenie najnowszej wiedzy z zakresu prawa pracy i zarządzania zasobami ludzkimi;
- przybliżanie przedsiębiorcom idei telepracy w celu podniesienia konkurencyjności ich firm;
- przekazanie gotowych wzorów dokumentów wraz ze szczegółowym komentarzem;
- uniwersalność dostarczonych rozwiązań;
- coaching „szyty na miarę”;
- bieżący kontakt z pracodawcami, umożliwiający poszerzanie świadomości na temat uwarunkowań sektora MSP w organizacji audytującej;
- nawiązanie kontaktów ze środowiskiem MSP w regionie warmińsko-mazurskim na poziomie kontaktów bezpośrednich – budowanie społeczności opartej na współpracy i wymianie wiedzy.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- konieczność wielu spotkań z pracodawcami (brak czasu z ich strony);
- trudności w szybkim przemieszczaniu się po regionie w związku z dużymi odległościami pomiędzy organizacjami.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- wzorzec wdrażania najlepszych praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z sektora MŚP;
- pomoc w dokonywaniu ewentualnych restrukturyzacji zatrudnienia polegających np. na ograniczaniu powierzchni biurowej bez konieczności zmniejszania stanu zatrudnienia;
- pełniejsze wykorzystywanie Internetu w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach z obszaru województwa warmińsko-mazurskiego;
- podniesienie konkurencyjności audytowanych organizacji, lepsza adaptacja tych organizacji do zmiennych warunków na rynku pracy;
- poprawianie wizerunku organizacji jako pracodawcy odpowiedzialnego społecznie (zatrzymanie w organizacji cennych pracowników, przyciągnięcie nowych);
- skuteczniejsze godzenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym.

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- szybka dezaktualizacja dostarczonej wiedzy w związku z zmianami w prawie pracy.

## ► WNIOSKI

W trakcie realizacji udało się wdrożyć i przetestować model wzorca polegający na wdrażaniu najlepszych praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z sektora MŚP. Ważne jest pełniejsze wykorzystywanie Internetu w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach z obszaru województwa warmińsko-mazurskiego w celu podniesienia konkurencyjności tych przedsiębiorstw. Istotne znaczenie ma również bliski kontakt z reprezentatywnymi przedsiębiorcami z sektora MŚP, działającymi w różnych branżach, co w przyszłości umożliwi jeszcze celniejsze pozycjonowanie szkolenia dla przedsiębiorstw z tego sektora.

Ponieważ udało się zrealizować zakładane wskaźniki bez opóźnień i większych trudności, można przyjąć, że sposób zaplanowania i wykonania działania przygotowany został prawidłowo. Dlatego też projekt nie wymaga żadnych zmian.

Ponieważ coaching i audyty spotkały się z żywym zainteresowaniem wśród przedsiębiorców z regionu warmińsko-mazurskiego (sposób rekrutacji: ogłoszenia w prasie lokalnej, nabór otwarty) można założyć, że w przyszłości podobne działania będą mogły być kontynuowane, nie tylko w zakresie elastycznych form zatrudnienia. Bezpośredni, „szyty na miarę” coaching, pozwala bowiem przedsiębiorstwom w pełni korzystać z doświadczeń firm doradczych i ekspertów, a dzięki temu podnosić swoją konkurencyjność zarówno na rynku lokalnym, jak i krajowym.

## e-Centrum Telepracy

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

ElaStan – promocja elastycznych stanowisk pracy i ochrona kapitału intelektualnego firm

### ► KONTAKT

Procesy Inwestycyjne S.A.  
ul. Znanickiego 2/44, 03-980 Warszawa  
tel. 022 671 14 80  
www.proinwestycje.pl  
koordynator@proinwestycje.pl  
Gabriela Semppruch

### ► OPIS PRAKTYKI

Działające w Pułtusk, Garwolinie i Radomiu e-Centra Telepracy, to nowoczesne ośrodki pracy zdalnej. W każdym z nich znajduje się 12 stanowisk pracy kompletnie wyposażonych w narzędzia teleinformatyczne. Dzięki nim pracodawcy zyskują dostęp do szerokiego grona fachowców, a także możliwość korzystania z pracy pracowników niedostępnych na rynku lokalnym, powstrzymywania odpływu dobrych pracowników z regionu (prawnicy, informatycy, ekonomiści, analitycy, tłumacze, itp) oraz stworzenia warunków do pracy osobom niepełnosprawnym oraz bezrobotnym, zwłaszcza absolwentom.

Rozwiązanie to pozwoliło na rozwój firm. Mogły one bowiem poszerzać obszar swojej działalności dzięki stworzeniu na terenie e-Centrum w pełni wyposażonych w sprzęt komputerowy filii. Powstanie lokalnego przedstawicielstwa firmy nie wymagało więc inwestowania środków w wynajęcie powierzchni i organizację nowego biura.

Dzięki e-Centrom możliwy był także wzrost zatrudnienia. Powstały one z myślą o pracownikach, przedsiębiorcach, samozatrudnionych i freelancerach. W zależności od potrzeb e-Centra mogą pełnić funkcję lokalnych ośrodków biznesu lub też ośrodków integrujących lokalną społeczność.

Praca w e-Centrach różni się zarówno od tradycyjnego modelu pracy w siedzibie pracodawcy, jak i od pracy świadczonej na odległość. Łączy zalety obu tych form zatrudnienia, a jednocześnie pozwala uniknąć związanych z nimi problemów.

### ► OPIS PROJEKTU

- Celem Projektu ElaStan było opracowanie modelowego Systemu Wspierania Elastycznych Form Zatrudnienia (EFZ) poprzez stworzenie i przetestowanie jak największej liczby narzędzi służących uelastycznianiu rynku pracy.
- Projekt zrealizowany został na terenie województwa mazowieckiego, które charakteryzuje się dużymi kontrastami – niską stopą bezrobocia w Warszawie, a jednocześnie wysokim bezrobociem w jej okolicach. Wybrane elementy projektu miały zasięg ogólnopolski.
- Projekt zakładał działania edukacyjno-doradcze dla pracowników, przedsiębiorców i instytucji rynku pracy oraz stwarzał zainteresowanym warunki do wypróbowania EFZ.
- W ramach Projektu powstały następujące narzędzia ułatwiające stosowanie EFZ: wzory umów EFZ wraz z rekomendacjami, trzy e-Centra Telepracy, Platforma INTAUZ (Internetowa Aukcja Zleceń), szkolenia, doradztwo, platforma e-learningowa, badania kompetencji, Model Rynku Pracy – ELASTMOD;
- Do wdrożenia Projektu/Praktyki niezbędna okazała się współpraca lokalna (władze, media, społeczność).

### ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Z e-Centrow korzystają pracownicy oraz ich firmy (oszczędność kosztów i czasu dojazdów do pracy); samozatrudnieni (stałe miejsce wykonywania pracy, ograniczenie konieczności pracy w domu, wykorzystanie e-Centrum do spotkań biznesowych); ro-

dzice i opiekunowie osób zależnych (możliwość przebywania w niedalekiej odległości od domu/szkoły, możliwość dysponowania własnym czasem); niepełnosprawni (umożliwienie wykonywania pracy oraz integracja społeczna).

Korzystanie ze stanowisk pracy utworzonych w e-Centrach pozwala na zmniejszenie obciążeń finansowych, w systemie elastycznej organizacji pracy jedno stanowisko może być bowiem wynajmowane przez wielu przedsiębiorców. Ponadto, pracę w strukturze organizacyjnej e-Centrow można z łatwością pogodzić z innymi formami elastycznego zatrudnienia, takimi jak np. współzatrudnienie pozwalające dzielić koszty zatrudnienia pracownika pomiędzy kilku pracodawców zatrudniających go w ograniczonym wymiarze czasu. Rozwiązania te dają możliwość korzystania ze stanowiska pracy w sposób elastyczny, w takim wymiarze czasu, jaki jest aktualnie pożądanym, co znacząco może przyczynić się do ograniczenia kosztów.

E-Centra tworzą stabilne środowisko pracy dla pracowników zatrudnionych w elastycznych formach. Włączenie pracownika w życie szerszej społeczności odgrywa niebagatelną rolę motywacyjną, wprowadza element konkurencji, wzmacnia poczucie odpowiedzialności, przedsiębiorczość i samodzielność oraz daje szansę na wzajemne uczenie się i zdobywanie szerszych doświadczeń.

E-Centra Telepracy są ogólnodostępne dla wszystkich pracowników, pracodawców i przedsiębiorców. Umożliwiają pracę i poszukiwanie pracy, doszkalanie (e-learning) i przyjmowanie interesantów oraz klientów. Ponadto inicjują współpracę zarówno pomiędzy pracownikami w e-Centrum, jak i resztą społeczności lokalnej. Są narzędziem o szerokich możliwościach dalszego rozwoju. Umożliwiają realizację zleceń z różnych branż i o różnym charakterze.

### ► KRYTERIA DOBREJ PRAKTYKI

**Innowacyjność** – rozwiązanie nie było dotychczas stosowane w Polsce (choć bardzo popularne za Zachodzie). Pozytywny wpływ na rozwój zasobów ludzkich regionu i współpracy lokalnej.

**Długotrwałość** – przy założeniu posiadania środków na utrzymanie.

**Replikowalność** – bez dodatkowych kosztów, wymagana jedynie analiza lokalnych potrzeb.

**Adaptowalność** – możliwość dostosowania do różnych grup – np. specjalne e-Centra dla niepełnosprawnych lub e-Centra z przedszkolem.

**Odpowiedniość** – e-Centrum realizuje istotne cele rozwoju państwa: wspieranie budowy społeczeństwa informacyjnego oraz wykorzystania nowych technologii, a dodatkowo promowanie telepracy.

### ► WDROŻENIE

Utworzenie e-Centrum Telepracy wymagało przeprowadzenia analizy potrzeb lokalnych. Jak wykazują doświadczenia zebrane podczas wdrażania tych rozwiązań w Garwolinie, Pułtusku i Radomiu, niezbędne jest przygotowanie pomieszczenia spełniającego odpowiednie normy BHP, dostosowanego do potrzeb osób niepełnosprawnych.

Jednym z elementów sukcesu e-Centrum jest bliska współpraca z przedstawicielami lokalnych społeczności (konieczność zaangażowania władz, mediów, firm, Kościoła, organizacji pozarządowych, związków firm). Im bliższe i wielostronne partnerstwo, tym większe szanse na osiągnięcie sukcesu. Konieczne jest jednocześnie prowadzenie akcji promocyjno-edukacyjnej w regionie, wskazującej na korzyści możliwe do osiągnięcia dzięki utworzeniu i funkcjonowaniu e-Centrum.

Wszystkie e-Centra nadzorowane są przez jedną instytucję (Procesy Inwestycyjne sp. z o.o.). Codziennym zarządzaniem zajmują się Partnerzy Lokalni (instytucje i osoby aktywne i rozpoznawalne na lokalnym rynku).

### ► WARTOŚĆ DODANA

- Sukces – konieczność powiększenia jednego z e-centrow ze względu na bardzo duże zainteresowanie w środowisku lokalnym.
- Bardzo dobra ocena Praktyki przez przedstawicieli Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (rekomendacja do dalszego rozwoju Praktyki w ramach nowych Programów Operacyjnych).
- Bardzo dobra ocena Praktyki przez władze samorządowe (rekomendacja do tworzenia kolejnych e-Centrow na terenie Mazowsza oraz zainteresowanie ideą na terenach Małopolski i Śląska).

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

- Znalezienie odpowiedniej lokalizacji, odpowiadającej wymogom e-Centrum, w tym m.in. dostosowanie do potrzeb osób niepełnosprawnych.
- Znalezienie kompetentnych kierowników e-Centrum telepracy oraz lokalnego Partnera do współpracy w realizacji tego projektu.
- Brak wystarczającej wiedzy o zasadach funkcjonowania e-Centrum wśród lokalnej społeczności. By dostarczyć argumentów na rzecz e-Centrum, przeprowadzono szeroko zakrojoną kampanię informacyjno-promocyjną w mediach, zachęcającą do skorzystania z proponowanego rozwiązania, podczas której powoływano się na międzynarodowe doświadczenia.
- Niechęć do delegowania pracowników do e-Centrum. Pracodawcy obawiali się utraty bieżącej kontroli nad pracownikiem. W przewyżczeniu ich wątpliwości pomocne okazały się: szeroka akcja informacyjna, indywidualne spotkania z przedsiębiorcami, podczas których wyjaśniano zasady funkcjonowania e-centrum, omówienie sposobów kontroli nad pracownikiem zdalnym oraz przedstawienie wyników badań świadczących o wzroście efektywności telepracowników.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- wsparcie wielu grup beneficjentów;
- stymulacja lokalnej współpracy i rozwoju.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- brak doświadczenia we wdrażaniu i zarządzaniu e-Centrum w warunkach krajowych.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- polityka budowy społeczeństwa informacyjnego;
- promocja telepracy.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- brak współpracy lokalnej przy promocji/rozwoju e-Centrum.

### ► WNIOSKI

- E-Centra zostały zorganizowane zgodnie z planem, a ich rozwój pozytywnie zaskoczył organizatorów (biuro geodetów w Radomiu, elastyczne stanowiska pracy dzielnicowych w Pułtusku, szkolenia dla przedsiębiorców).
- E-Centra stwarzają szansę na wzrost zatrudnienia. Umożliwiają telepracę osobom, które nie mają odpowiednich warunków do wykonywania swoich zadań w domu i nie dysponują sprzętem informatycznym.
- Elementem koniecznym jest kompetentna kadra, uczestnicząca w rozwoju idei e-Centrum w danym regionie.
- Stworzone w ramach projektu e-Centra będą nadal funkcjonowały, jednak od kwietnia 2008 r. korzystanie z nich będzie odpłatne (proponowana cena to 6 zł za godzinę).
- Szczegółowe zasady i czas korzystania ze stanowiska pracy ustalane będą przez pracodawcę w porozumieniu z pracownikiem i kierownikiem e-Centrum.
- Zdobyte doświadczenia zostaną wykorzystane do promocji idei e-Centrum i telepracy w przyszłych programach operacyjnych.

## Elastyczna placówka opieki nad dzieckiem

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina

### ► KONTAKT

Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku  
ul. Choroszczańska 31, 15-732 Białystok  
tel.: 085 652 50 62  
www.eppr.pl  
maciej.muczynski@wse.edu.pl  
Maciej Muczynski

### ► OPIS PRAKTYKI

Opisywana praktyka jest częścią kompleksowej strategii działań na rzecz godzenia zawodowego życia młodych rodziców z życiem rodzinnym. Polega ona na promowaniu większego zaangażowania mężczyzn w obowiązki rodzinne, upowszechnianiu elastycznych form pracy (takich jak m.in. telepraca czy praca w domu) oraz podtrzymywaniu kwalifikacji zawodowych rodziców podczas przerwy spowodowanej opieką nad dziećmi. Dobrą praktykę stanowi schemat działań na rzecz dostosowania systemu funkcjonowania przedszkoli i żłobków do potrzeb młodych rodziców pracujących zawodowo. Obejmuje ona wskazówki dla jednostek prowadzących tego typu placówki oraz szczegółowe rozwiązania praktyczne, które mogą być wykorzystywane przez przedszkola i żłobki. Została opracowana w oparciu o rozpoznanie potrzeb rodziców oraz uwarunkowania aktualnego systemu funkcjonowania przedszkoli i żłobków. Opracowany schemat działania zawiera zarówno zagadnienia organizacyjne, prawne, finansowe, jak i związane z organizacją procesu opiekuńczo-wychowawczego. Model w całości lub w części można wykorzystać w dowolnej publicznej placówce opieki nad dziećmi, gdzie może on przyjąć postać konkretnych rozwiązań operacyjnych pozwalających na dostosowanie oferty danej jednostki do potrzeb pracujących rodziców i uwzględniających specyfikę organizacyjno-administracyjną, finansową oraz wychowawczą żłobków i przedszkoli.

### ► OPIS PROJEKTU

Projekt „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina” skierowany jest do pracujących rodziców posiadających dzieci w wieku do 7 lat oraz kobiet w ciąży. Ma on na celu poprawę sytuacji kobiet na rynku pracy poprzez stworzenie warunków umożliwiających godzenie życia rodzinnego z zawodowym.

Potrzeba uwzględnienia kompleksowego podejścia obejmuje także udział: pracodawców, placówek opieki nad dzieckiem (żłobki, przedszkola), instytucji szkoleniowych, naukowych, mediów, związków zawodowych oraz samorządu terytorialnego, jako instytucji, których działania, odpowiednio stymulowane, w największym stopniu mogą sprzyjać godzeniu życia zawodowego z rodzinnym.

Tradycyjne postrzeganie ról kobiety i mężczyzny w rodzinie sprawia, że ciężar obowiązków domowych spoczywa przede wszystkim na kobietach. W efekcie ich pozycja na rynku pracy staje się coraz bardziej niekorzystna, o czym świadczą niskie wskaźniki zatrudnienia, wyższe wskaźniki bezrobocia oraz bierności zawodowej. Projekt „EPPR” ukierunkowany jest na wszystkie kluczowe czynniki sprawcze utrudniające godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Takie podejście umożliwia oddziaływanie na przyczyny problemów, a nie ich skutki.

Dlatego też strategicznym celem projektu „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina” jest wypracowanie oraz przetestowanie kompleksowego modelu sprzyjającego godzeniu życia zawodowego i rodzinnego. Działania podejmowane w ramach projektu realizowane są w czterech wzajemnie powiązanych obszarach:

- A. Promowanie elastycznych form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy (szkolenia, seminaria, publikacje, punkt porad, audyty identyfikujące stanowiska do uelastycznienia, wdrożenia elastycznych form pracy w firmach).

- B. Zwiększenie dostępu do placówek opieki nad dzieckiem (wydłużenie systemu dziennej opieki do godzin 20.00–21.00, otwarcie placówek w soboty, konkurs na placówkę przyjazną rodzicom).
- C. Promowanie większego zaangażowania mężczyzn w funkcje rodzinne (kampania społeczna mająca na celu wywołanie dyskusji na temat partnerstwa w rodzinie).
- D. Zapobieganie dezaktualizacji kwalifikacji zawodowych rodziców podczas przerwy spowodowanej opieką nad dziećmi (szkolenia, poradnictwo zawodowe, zapewnienie opieki nad dziećmi w czasie trwania szkoleń).

### ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Strategia jest nowatorskim przedsięwzięciem nie tylko ze względu na zainteresowanie publicznym systemem opieki nad dziećmi, ale również z uwagi na swoją innowacyjność w odniesieniu do obecnej sytuacji panującej w tym obszarze życia społecznego.

Opisywana praktyka w postaci gotowej organizacyjno-finansowej strategii uelastyczenia publicznych placówek opieki nad dziećmi może być stosowana przez poszczególne jednostki administracji samorządowej, którym podlegają żłobki i przedszkola. Placówki opiekuńcze powinny być zainteresowane zastosowaniem nowych innowacyjnych form organizacji czasu pracy, umożliwiających lepsze dostosowanie ich funkcjonowania do potrzeb pracujących rodziców. Zainteresowane dobrą praktyką mogą być także przedsiębiorstwa oraz instytucje, chcące wspierać swoich pracowników w godzeniu pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi. Mogą one wykorzystać wypracowane rozwiązania w celu przekonania organów zarządzających publicznymi żłobkami i przedszkolami do wprowadzenia potrzebnych zmian.

### ► KRYTERIA DOBREJ PRAKTYKI

**Innowacyjność** – rozwiązanie niezwykle rzadko wykorzystywane w placówkach opiekuńczych; ułatwia godzenie pracy z obowiązkami rodzinnymi, poprawia jakość świadczonych usług.

**Długotrwałość** – przy założeniu posiadania środków finansowych i zgody organu nadzorującego.

**Replikowalność** – ma szerokie zastosowanie.

**Adaptowalność** – może być wprowadzana w wielu placówkach świadczących usługi na rzecz pracujących rodziców.

**Odpowiedniość** – rozwiązanie zgodne z kierunkami polityki społeczno-gospodarczej.

### ► WDROŻENIE

Przetestowano nowe elementy w ofercie placówek, przede wszystkim zwiększenie dostępności czasowej poprzez:

- wydłużenie godzin otwarcia placówek w dni powszednie, tzn. od poniedziałku do piątku: 6.00–20.00 (przedszkola) lub 6.00–21.00 (żłobki);
- zapewnienie opieki nad dziećmi także w soboty. Rozwiązanie to przybrało inną formę w żłobkach, a inną w przedszkolach z uwagi na różnice w zasadach funkcjonowania tych placówek. Żłobki jako zakłady opieki zdrowotnej mogą przyjmować pod opiekę tylko i wyłącznie dzieci zarejestrowane w placówce, zatem, jeśli ich dziecko było zarejestrowane w żłobku, rodzice mogli je zostawić także w soboty w godzinach 6.00–18.00. W przypadku przedszkoli natomiast stworzono sieć placówek i ustalono sobotnie dyżury w godzinach 8.00–15.00. Dzieci ze wszystkich przedszkoli biorących udział w projekcie mogą zostać zgłoszone przez rodziców do dyżurnego przedszkola.

Działania niezbędne do implementacji wypracowanej dobrej praktyki obejmowały przede wszystkim zapoznanie się z doświadczeniami placówek testujących model w Białymstoku. W Polsce do upowszechniania elastycznych przedszkoli i żłobków niezbędne jest uzyskanie aprobaty organów prowadzących. Wstępnym etapem przygotowawczym powinno być przeanalizowanie zapotrzebowania zgłaszanego przez rodziców. Zamieszczenie w formularzu zgłoszeniowym (wypełnianym przez rodziców podczas ubiegania się o umieszczenia ich dziecka w placówce) odpowiednich pytań weryfikujących realne potrzeby rodziców w zakresie usług oferowanych przez placówki będzie dużym ułatwieniem podczas następnych wdrożeń.

Doświadczenia z realizacji dobrej praktyki wykazały, że w odniesieniu do dni standardowo wolnych od pracy, takich jak soboty, nie ma konieczności, aby wszystkie placówki na danym terenie były w pełni dostępne. Niezwykle cenne jest tu doświadczenie funkcjonującej aktualnie sieci białostockich przedszkoli, w których ustalono plan dyżurów dynamicznie dopasowywany do

potrzeb rodziców. W każdą sobotę dyżur pełnią dwie placówki, co w pełni zaspokaja potrzeby rodziców. Kluczową kwestią jest rozpoznanie potrzeb rodziców i zaspokojenie ich poprzez zapewnienie odpowiedniej dostępności placówek.

Opisywany model uelastyczenia placówek opieki nad dzieckiem zasadniczo nie wymaga dodatkowych zasobów, a raczej przeorganizowania zasobów już posiadanych. W przypadku znacznego wydłużenia godzin pracy placówki konieczne może okazać się zwiększenie zatrudnienia. Jest to w zasadzie jedyny dodatkowy element związany z dodatkowymi kosztami, z założenia bowiem koszty dodatkowych posiłków, podobnie jak pozostałe koszty związane z wyżywieniem dziecka w placówce, ponoszą rodzice. Koszty zatrudnienia dodatkowego personelu można ograniczyć poprzez zaangażowanie wolontariuszy czy stażystów działających pod kontrolą kadry wykwalifikowanych opiekunów. W zależności od kondycji finansowej placówki możliwe jest wprowadzenie zwiększonej partycypacji rodziców w kosztach pobytu dziecka w dodatkowych godzinach, jednak koszt taki należy oszacować na rozsądnym, przystępnym dla rodziców poziomie. Takie rozwiązanie dopuszcza ponad 50% badanych rodziców.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Opracowana dobra praktyka w postaci przetestowanego modelu uelastyczenia publicznych przedszkoli i żłobków weszła w skład strategii upowszechnia rezultatów projektu. Praktykę jako rezultat projektu na poziomie krajowym zgłoszono do Krajowej Sieci Tematycznej, gdzie została pozytywnie oceniona i zatwierdzona do upowszechniania. Upowszechnianie odbywać się będzie poprzez działania o charakterze horyzontalnym i wertykalnym. Wertykalne działania będą koncentrowały się wokół propagowania zmian w kierunku większej elastyczności samorządowych placówek na poziomie organów prowadzących, czyli gmin. Zorganizowano debatę społeczną na temat finansowania testowanych rozwiązań po zakończeniu udziału placówek w projekcie PPR. Wzięły w niej udział władze miasta (Prezydent Białegostoku, Naczelniczy Wydziału Edukacji i Sportu oraz Spraw Społecznych), przedstawiciele elastycznych przedszkoli i żłobków, rodziców oraz lokalnych mediów. W wyniku starań realizatorów Projektu od września 2007 roku trzydzieści pięć przedszkoli w Białymstoku wydłużyło godziny pracy do godz. 18.00, siedem – do 19.00, a dwa żłobki kontynuują prace na zasadach wypracowanych w czasie realizacji projektu (w tygodniu działają do godziny 21.00, zaś w soboty w godzinach 6.00–18.00).

Horyzontalne działania mają na celu wywołanie ogólnospołecznej dyskusji na temat proponowanych w modelu rozwiązań oraz celowości przeprowadzania zmian w systemie opieki nad dzieckiem. Służyć będą temu strona internetowa, konferencje i seminaria, publikacje prasowe, raporty z badań. W upowszechnianiu niniejszej praktyki kluczową rolę będą pełniły placówki uczestniczące w fazie testowania, czyli siedem białostockich przedszkoli i dwa żłobki. Będą one uczestniczyły w procesie upowszechniania i mainstreamingu poprzez dzielenie się zdobytą unikalną wiedzą i doświadczeniem.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Wyzwaniem było wywołanie ogólnospołecznej dyskusji na temat proponowanych w modelu rozwiązań oraz celowości przeprowadzania zmian w systemie opieki nad dzieckiem. Podjęto w tym celu szereg działań, w ramach których wykorzystano stronę internetową, organizowano konferencje i seminaria, prezentowano publikacje prasowe oraz rozpowszechniano raporty z badań.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- kompleksowość opracowanej strategii uelastyczenia publicznych placówek opieki nad dziećmi oraz jej replikowalność;
- możliwość zastosowania w dowolnej publicznej placówce.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- konieczność posiadania niezbędnych środków finansowych do wprowadzenia działań zalecanych przez model oraz konieczność zgody organu nadzorującego placówki publiczne.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- strategia w całości lub w części będzie mogła być zastosowana w dowolnej publicznej placówce opieki nad dziećmi.

**Zagrożenia** (*Threats*):

- trudności w uzyskaniu zainteresowania i aprobaty ze strony organów nadzorujących placówki publiczne oraz niewłaściwa diagnoza potrzeb rodziców, co wiąże się z niedostosowaniem oferty placówki do potrzeb rodziców.

**▶ WNIOSKI**

W przypadku zastosowania modelu współpracy placówek w sieci zalecane jest zwiększenie liczby zaangażowanych placówek (więcej niż siedem). Niezwykle przydatny byłby taki sposób funkcjonowania placówek, aby w wydłużonych godzinach (np. w soboty), mogły w nich przebywać dzieci z placówek nie należących do sieci. W ten sposób sieć placówek mogłaby zaspokajać potrzeby rodziców z większego obszaru, np. całego miasta. Rozwiązanie to znacznie obniżyłoby koszty wdrożenia modelu.

Większą uwagę należy poświęcić doborowi wolontariuszy, tak aby byli oni odpowiednio zmotywowani i zdecydowani do pracy na zasadach wolontariatu.

---

## IT Transfer

**▶ NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU**

Mentoring poprzez IT

**▶ KONTAKT**

Krajowa Agencja Informacyjna INFO sp. z o.o.  
Warkawy 18, 10-041 Gutkowo  
tel.: 089 512 82 28  
www.mentoringpoprzez.it.eu  
m.hiszpanski@kai-info.eu  
Miroslaw Hiszpański

**▶ OPIS PRAKTYKI**

IT Transfer to kompleksowe oprogramowanie komputerowe mające na celu wspieranie naturalnej płynności zatrudnienia w organizacjach. Obejmuje ono elementy zarządzania wiedzą i podnoszenia kwalifikacji zawodowych beneficjentów.

Łącząc wiele różnych programów, stworzono jedno spójne narzędzie umożliwiające:

- naukę jednokierunkową (na podstawie zgromadzonych zasobów), jak i dwukierunkową (na podstawie wymiany doświadczeń);
- zarządzanie przepływem wiedzy.

Oprogramowanie składa się z czterech modułów: rekrutacyjnego, edukacyjnego, mentoringowego i administracyjnego. Każdy z nich jest spójnym elementem systemu, niemniej jednak można wykorzystywać je również niezależnie od siebie, w różnych kombinacjach.

Moduł rekrutacyjny, zbudowany na zasadach doboru kadr, ułatwia wybór pracowników oraz pozwala na usprawnienie przebiegu pracy i podniesienie jej efektywności. Moduł edukacyjny umożliwia zdobywanie wiedzy na podstawie zgromadzonego w nim materiału (w projekcie służył do nauki obsługi narzędzi IT). Moduł mentoringowy ułatwia przekazywanie wiedzy w oparciu o wymianę doświadczeń (w projekcie ułatwiał przekazanie wiedzy młodszemu beneficjentom). Moduł administracyjny pozwala na zarządzanie pozostałymi modułami i pozwala odtworzyć wszelkie procesy w nich zachodzące.

Narzędzie przetestowano zarówno w kraju, jak i za granicą.

## ► OPIS PROJEKTU

**Cel główny:** wypracowanie modelu transferu wiedzy za pomocą narzędzi IT.

Cel ten osiągnięto dzięki stworzeniu specjalnego oprogramowania stanowiącego dobrą praktykę.

**Cele szczegółowe** obejmują:

- przekazanie osobom z grupy 50+ umiejętności obsługi narzędzi IT, niezbędnych do funkcjonowania na nowoczesnym rynku pracy, a tym samym zmniejszenie ryzyka wykluczenia zawodowego tych osób;
- stworzenie możliwości zdobycia doświadczenia zawodowego osobom z grupy do 25 lat, co wpływa na zmniejszenie barier związanych z wchodzeniem młodych osób na rynek pracy.

Osiągnięcie założonych celów pozwoli pokonać trudności związane z niekorzystną sytuacją obu grup na rynku pracy.

Prace podejmowane w ramach projektu będą służyły również eliminowaniu bariery w postaci niedostatecznej świadomości co do potrzeby zarządzania wiedzą i fluktuacji kadr wśród MSP. Istotne znaczenie ma również zagadnienie nauki na odległość z wykorzystaniem nowych technologii informacyjnych (oprogramowanie testowano również w tym zakresie).

## ► PARTNERZY PROJEKTU

Krajowa Agencja Informacyjna „INFO”, Warmińsko-Mazurski Związek Pracodawców Prywatnych, Fundacja na Rzecz Budowy Społeczeństwa Opartego na Wiedzy „Nowe Media”, Zakład Elektronicznej Techniki Obliczeniowej Olsztyn.

## ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

**Innowacyjność:** IT Transfer to model oparty na nowatorskim sposobie pracy z wykorzystaniem nowych narzędzi. Poszczególne moduły mogą być stosowane niezależnie przez różne podmioty (np. moduł rekrutacyjny mogą wykorzystywać wszystkie organizacje, w których istotne znaczenie ma praca grupowa i które stosują procedury rekrutacyjne). System rozumiany jako konkretne oprogramowanie komputerowe służące do dwukierunkowego transferu wiedzy nie ma odpowiednika w skali europejskiej. Innowacyjny jest przede wszystkim moduł mentoringowy (najpierw edukacja mentora, a następnie edukacja zwrotna). Poszczególne elementy systemu różnią się stopniem innowacyjności. W module rekrutacyjnym innowacją stanowi zakres badawczy (w tym uwzględnianie cech charakterologicznych), w module edukacyjnym – nowatorski program nauczania, elastycznie dostosowywany w zależności od potrzeb, w module mentoringowym – wykorzystanie nowoczesnych narzędzi IT (tu brak porównania w skali europejskiej).

**Efektywność:** wypracowany rezultat jest korzystny nie tylko dla przedsiębiorstw, ale przede wszystkim dla pracowników w wieku 50+ o niskim poziomie wiedzy na temat nowych narzędzi IT oraz osób młodych pozbawionych doświadczenia zawodowego. Dzięki wdrożeniu systemu możliwe jest przywrócenie tych grup na rynek pracy, a jednocześnie zlikwidowanie barier związanych z brakiem doświadczenia i aktualnej wiedzy.

**Replikowalność:** projekt był testowany w dwóch specjalnie dobranych grupach, a stworzone w jego ramach matryce logiczne mogą być stosowane również w odniesieniu do innych grup beneficjentów. Poszczególne moduły oprogramowania finalnego stanowią samodzielne elementy.

**Adaptowalność:** dotyczy przede wszystkim modułu edukacyjnego, który może być wzbogacany o dodatkowe materiały. Dzięki współpracy na poziomie ponadnarodowym oprogramowanie zostało przetestowane również za granicą, gdzie spełnia swoje funkcje (dostępna jest także wersja w języku angielskim).

Jedynym ograniczeniem jest konieczność odbycia szkolenia w zakresie korzystania z oprogramowania (na zasadzie samouczka bądź szkolenie przez jednego z autorów programu) oraz zapewnienie odpowiedniego zarządzania projektem (skorzystanie z zasobów własnych bądź zatrudnienie nowego pracownika). Jednorazowe przeszkolenie pozwoli długotrwale korzystać z systemu. Dzięki elastyczności poszczególnych modułów system jest automatycznie aktualizowany i dostosowywany do zmieniających się w zależności od rynku potrzeb firmy.

**Odpowiedniość:** oprogramowanie dotyczy problematyki związanej z podstawowymi problemami polskiego rynku pracy i jest ukierunkowane na osiągnięcie celów polityki zatrudnienia w naszym kraju.

## ► WDRÓŻENIE

Po pierwsze zawiązano partnerstwo, które przygotowało i przetestowało odpowiednie oprogramowanie.

W celu sprawdzenia założonego modelu wzajemnego przekazywania wiedzy pomiędzy beneficjentami przeprowadzono rekrutację: wyłoniono uczestników, następnie wybrano beneficjentów do udziału w etapie edukacyjno-mentoringowym i połączono ich w pary, korzystając z opracowanych matryc. Beneficjentów przeszkolono w zakresie używania programu, następnie określono ich potrzeby i w praktyce sprawdzono nabyte przez nich umiejętności, wykorzystując w tym celu dostarczony przez Partnerstwo sprzęt komputerowy. Tak zorganizowany proces przepływu wiedzy był stale monitorowany przez pracowników projektu.

Na podstawie uwag i wniosków zgłoszonych przez użytkowników oprogramowanie było udoskonalane.

Kolejnym elementem było wdrożenie gotowego rezultatu w instytucjach szkoleniowych oraz firmach. W ramach wdrożenia zawiązano partnerstwa z podmiotami zainteresowanymi tą inicjatywą. Oprogramowanie, zgodnie z zasadami projektu, udostępniono bezpłatnie. Zarządzanie procesem wdrażania odbywało się na zasadzie partnerstwa między podmiotami realizującymi projekt a instytucją wdrażającą. Koszty szkolenia zostały ujęte w kosztach projektu, natomiast koszty zarządzania oprogramowaniem w ramach instytucji ponosił podmiot, w którym wdrażano oprogramowanie.

Po zakończeniu realizacji projektu koszty wdrożenia rezultatu wiążą się koniecznością zapewnienia odpowiedniego wyposażenia komputerowego i przeprowadzenia szkoleń, ewentualnie zatrudnienia specjalisty do spraw zasobów ludzkich.

## ► WARTOŚĆ DODANA

- O pozytywnych wynikach pracy świadczą listy intencyjne przesłane do twórców modelu przez instytucje (firmy, firmy z sektora MŚP, szkoły czy organizacje pozarządowe z kraju i zagranicy) wyrażające chęć wdrożenia rezultatu. Rozwiązanie, tworzone z myślą o ściśle określonej grupie docelowej (sektor małych i średnich przedsiębiorstw), okazało się interesujące dla znacznie szerszej grupy. Uniwersalność systemu IT Transfer wzbudza zainteresowanie również w sektorze publicznym i porządowym. System został także zauważony przez placówki kształcenia ustawicznego.
- Również beneficjenci zwrócili się z prośbą o przedłużenie udziału w projekcie, co świadczy o pozytywnym podejściu do wspólnie wypracowanego rezultatu.
- W ciągu roku (11.2006–10.2007) 29 użytkowników (wybrano najaktywniejszych użytkowników, czyli tych, którzy naprawdę czynnie korzystali z platformy) logowało się w sumie ok. 4454 razy (co daje średnio 13 razy miesięcznie na użytkownika).
- Wartością dodaną jest zastosowanie oprogramowania na poziomie ponadnarodowym (na mocy umów z partnerami m.in. ze Słowacji i Wielkiej Brytanii). System został dzięki temu przetłumaczony na język angielski, co pozwoliło na testowanie go również za granicą.
- Wartością dodaną jest również to, że podczas testowania modelu niemal samoistnie dochodziło do dwukierunkowego transferu, równoległe z rozpoczęciem projektu.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Największym wyzwaniem w trakcie wdrażania praktyki była niechęć beneficjentów z grupy 50+ do dzielenia się doświadczeniem. Obawiali się oni bowiem, że przekazanie wiedzy i doświadczenia młodszym pracownikom spowoduje obniżenie własnej wartości w oczach pracodawców. W przewyciężeniu tego problemu pomocne były spotkania informacyjne oraz umieszczenie w materiałach promocyjno-informacyjnych dokładnego wyjaśnienia roli beneficjentów z grupy 50+ oraz korzyści, jakie mogą oni osiągnąć z uczestnictwa w projekcie.

Kolejny problem wiązał się z brakiem umiejętności przekazywania wiedzy, czemu towarzyszyła wysoka samoocena. Jednak jasne kryteria udziału w projekcie, ciągły monitoring oraz nauka różnych form przekazywania wiedzy pozwoliła na pokonanie tej bariery.

## ► ANALIZA SWOT

**Mocne strony** (*Strengths*):

- trwałość przeprowadzonego procesu edukacji lub wymiany wiedzy;
- otwarty dostęp do programu;

- moduł edukacyjny jest bardzo elastyczny (można wprowadzać nowe treści oraz zmieniać już istniejące), w ramach modułu organizacje łatwo mogą wymieniać się wiedzą;
- można używać zarówno całości modułów jak i tylko wybranych części.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- długi proces wprowadzania informacji;
- system informatyczny wymaga od użytkownika i administratora znajomości jego obsługi.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- wypełnienie luki w dostępnej ofercie rozwiązań IT dla MŚP (produkt może wspomagać MŚP w rozwijaniu świadomego podejścia do zarządzania wiedzą organizacyjną);
- kompleksowe podejście do zagadnienia;
- możliwość indywidualnych zastosowań pojedynczych modułów;
- dopasowanie do realnych potrzeb rynku pracy;
- brak podobnego produktu na rynku;
- rozwój nowych technologii.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- rynek może nie być przygotowany na tego typu aplikacje – słabo uświadomione potrzeby wśród MŚP;
- dezaktualizacja rozwiązania lub jego elementów na skutek szybkiego rozwoju nowych technologii.

### ► **WNIOSKI**

Wymiana informacji między realizatorami projektu a beneficjentami pozwoliła dodatkowo udoskonalić program dzięki wyeliminowaniu problemów zgłoszonych przez użytkowników. Empowerment, czyli bezpośredni wpływ beneficjentów na kształt i jakość wypracowanego rezultatu, jest więc wyraźnie widoczny. Dzięki uwagom i opiniom przekazywanym przez użytkowników, a także dzięki ankietom i testom, platforma IT Transfer przybrała obecną formę. To prawdziwy sukces projektu.

Analiza potrzeb podmiotów, które będą wdrażały rozwiązanie, pozwoliła na wyposażenie oprogramowania. IT Transfer został wyposażony w podstawowy zasób szkoleniowy (moduł edukacyjny), narzędzie to jest więc gotowe do wdrożenia na szeroką skalę.

Ponieważ projekt jest powiązany z sektorem IT, zasadne wydaje się stworzenie strony internetowej na jego temat, a także uruchomienie forum dyskusyjnego. Pozwoli to na upowszechnianie informacji o projekcie wśród potencjalnych użytkowników i uzyskanie ich opinii na temat proponowanych rozwiązań (bez ponoszenia znacznych kosztów).

Zdołano zwrócić uwagę zainteresowanych na problem zarządzania wiedzą w organizacjach oraz problem fluktuacji kadr.

## **Konkurs „Pracodawca przyjazny rodzinie”**

### ► **NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU**

Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina

### ► **KONTAKT**

Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku,  
ul. Antoniukowska 7, 15-740 Białystok,  
tel.: 085 652 56 45  
www.eppr.pl  
biuro@iph.bialystok.pl  
Mirosław Leśniewski

## ► OPIS PRAKTYKI

Dobłą praktykę stanowi konkurs adresowany do pracodawców zainteresowanych tworzeniem warunków sprzyjających godzeniu życia zawodowego z rodzinnym. Dzięki prezentacji pozytywnych wzorów inicjatywa ta pozwala na zmianę postaw w zakresie tworzenia warunków umożliwiających pracownikom godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Stosowane w ramach procedury konkursowej narzędzie oceny pozwala na kwalifikację postaw danych pracodawców. Publiczna promocja laureatów konkursu wpływa na budowanie ich pozytywnego wizerunku, a w dłuższej perspektywie na korzystne postrzeganie ich przez potencjalnych konsumentów, klientów, a także całe środowisko społeczne. Nie bez znaczenia jest również zwiększenie motywacji do pracy wśród pracowników danej organizacji.

Za cele szczegółowe organizacji konkursu uważa się:

- promowanie pracodawców, którzy tworzą korzystne warunki środowiska pracy;
- popularyzację mechanizmów i narzędzi związanych z rozwojem potencjału kadrowego i budowaniem relacji pracodawcy z pracownikiem obejmujących wdrażanie i zachęcanie do korzystania z elastycznych form pracy, specjalistycznych szkoleń z zakresu HR, rozwiązań informatycznych z zakresu HR, szkoleń podnoszących kwalifikacje personelu oraz innych czynników wpływających na rozwój potencjału kadrowego zakładu pracy;
- upowszechnianie działań stanowiących dobre praktyki w zakresie kształtowania relacji na płaszczyźnie pracodawca–pracobiorca poprzez ukazywanie nowatorskich rozwiązań stosowanych przez pracodawców;
- promowanie i kreowanie w opinii publicznej właściwego wizerunku pracodawcy jako osoby społecznie odpowiedzialnej.

## ► OPIS PROJEKTU

Projekt „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina” kierowany jest do pracujących rodziców posiadających dzieci w wieku do 7 lat oraz kobiet w ciąży. Ma on na celu poprawę sytuacji kobiet na rynku pracy poprzez stworzenie warunków umożliwiających godzenie życia rodzinnego z zawodowym.

Potrzeba uwzględnienia kompleksowego podejścia obejmuje także udział: pracodawców, placówek opieki nad dzieckiem (żłobki, przedszkola), instytucji szkoleniowych, naukowych, mediów, związków zawodowych oraz samorządu terytorialnego, jako instytucji, których działania, odpowiednio stymulowane, w największym stopniu mogą sprzyjać godzeniu życia zawodowego z rodzinnym.

Tradycyjne postrzeganie ról kobiety i mężczyzny w rodzinie sprawia, że ciężar obowiązków domowych spoczywa przede wszystkim na kobietach. W efekcie ich pozycja na rynku pracy staje się coraz bardziej niekorzystna, o czym świadczą niskie wskaźniki zatrudnienia, wyższe wskaźniki bezrobocia oraz bierności zawodowej. Projekt „EPPR” ukierunkowany jest na wszystkie kluczowe czynniki sprawcze utrudniające godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Takie podejście umożliwia oddziaływanie na przyczyny problemów, a nie ich skutki.

Dlatego też strategicznym celem projektu „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina” jest wypracowanie oraz przetestowanie kompleksowego modelu sprzyjającego godzeniu życia zawodowego i rodzinnego. Działania podejmowane w ramach projektu realizowane są w czterech wzajemnie powiązanych obszarach:

- A.** Promowanie elastycznych form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy (szkolenia, seminaria, publikacje, punkt porad, audyty identyfikujące stanowiska do uelastycznienia, wdrożenia elastycznych form pracy w firmach).
- B.** Zwiększenie dostępu do placówek opieki nad dzieckiem (wydłużenie systemu dziennej opieki do godzin 20.00–21.00, otwarcie placówek w soboty, konkurs na placówkę przyjazną rodzicom).
- C.** Promowanie większego zaangażowania mężczyzn w funkcje rodzinne (kampania społeczna mająca na celu wywołanie dyskusji na temat partnerstwa w rodzinie).
- D.** Zapobieganie dezaktualizacji kwalifikacji zawodowych rodziców podczas przerwy spowodowanej opieką nad dziećmi (szkolenia, poradnictwo zawodowe, zapewnienie opieki nad dziećmi w czasie trwania szkoleń).

## ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Prezentowana dobra praktyka pozwala w innowacyjny sposób upowszechnić elastyczne formy czasu pracy. Kryteria dobrej praktyki:

**Innowacyjność** – cechą wyróżniającą konkurs jest jego odmienny charakter. Wypracowany model zawiera wyjątkowe narzędzie, formularz oceny, umożliwiający analizę aspektów społecznych danego zakładu pracy pod kątem kwalifikacji stopnia, w jakim jest on przyjazny rodzinie.

**Wpływ** – przedsięwzięcie to zwiększy wśród pracodawców potrzebę oddziaływania społecznego, w szczególności w odniesieniu do zatrudnianego personelu. Rosnąca świadomość i uznanie wartości kapitału ludzkiego w odniesieniu do rozwoju przedsiębiorstwa wskazuje na potrzebę budowania zaufania społecznego, które przejawia się w tworzeniu przyjaznych warunków pracy.

**Efektywność** – upowszechnianie działania związanego z organizacją konkursu ma na celu zwiększenie zaangażowania pracodawców w zakresie stosowania rozwiązań organizacyjnych umożliwiających pracownikom pogodzenie życia zawodowego z rodzinnym.

**Replikowalność** – narzędzie to może być stosowane przez wszystkich pracodawców.

## ► WDROŻENIE

Wypracowany model organizacji konkursu obejmuje trzy etapy:

**ETAP I: Zgłoszenie udziału w konkursie** – pracodawca wypełnienia formularz zgłoszeniowy i dostarcza go organizatorowi konkursu. Formularz może złożyć pracodawca, pracownik reprezentujący pracodawcę lub organizacja społeczna. W przypadku zgłoszenia niepochodzącego od pracodawcy organizator zwraca się do niego o wyrażenie zgody na udział w konkursie.

**ETAP II: Badania oceniające uczestników konkursu i sporządzenie listy rankingowej** – badanie oceniające prowadzone przez eksperta zewnętrznego, który wykorzystuje w tym celu formularz oceny sporządzony w oparciu o przeprowadzony wywiad i analizę potencjału kadrowego danego pracodawcy. Na podstawie formularza ekspert tworzy raport oceniający. Maksymalna liczba punktów, jakie może zdobyć dany pracodawca, wynosi 100. Wyniki oceny służą do sporządzenia wstępnej listy rankingowej uczestników konkursu.

**ETAP III: Ocena przez kapitułę konkursu i wyłonienie laureatów** – rekomendowani w drugim etapie uczestnicy konkursu poddawani są ocenie przez członków kapituły konkursu. Na posiedzeniu konkursowym eksperci oceniający rekomendowanych pracodawców prezentują członkom kapituły konkursu wyniki badania i przedstawiają uzasadnienie oceny. Po zapoznaniu się z prezentacją i uzyskaniu ewentualnych dodatkowych wyjaśnień od ekspertów kapituła dokonuje oceny własnej i przyznaje rekomendowanym uczestnikom konkursu dodatkowe punkty w skali od 0 do 50 (wyliczone jako średnia arytmetyczna punktów przyznanych przez poszczególnych członków kapituły konkursu). Suma punktów przyznanych przez ekspertów w wyniku badania oceniającego oraz punktów przyznanych przez kapitułę konkursu składa się na wynik ostateczny, na podstawie którego przyznawany jest tytuł „Pracodawca przyjazny rodzinie” w poszczególnych kategoriach.

Przedstawienie wyników konkursu oraz nadanie tytułów odbywa się podczas uroczystej gali. Biorą w niej udział wszyscy uczestnicy, kapituła oraz osoby odgrywające kluczowe role w życiu gospodarczym danego regionu.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Formuła konkursu sprzyja tworzeniu warunków pracy umożliwiających pogodzenie życia zawodowego z rodzinnym. Wyróżniane, a tym samym doceniane są te zakłady pracy, które stosują korzystne w tym zakresie rozwiązania organizacyjne. Szczególny nacisk kładzie się na stosowanie elastycznych form pracy.

Organizacja konkursu „Pracodawca przyjazny rodzinie” przyczynia się do wprowadzania zmian w organizacji środowiska pracy i do popularyzacji rozwiązań ułatwiających pracownikom – zwłaszcza pracującym kobietom, a w szczególności matkom wychowującym małe dzieci – pogodzenie funkcji zawodowych z rodzinnymi. Z drugiej strony konkurs popularyzuje i promuje większe zaangażowanie mężczyzn w życie rodzinne, co wpływa na wyrównywanie szans obu płci na rynku pracy.

W ramach upowszechniania dobrej praktyki informacja o konkursie „Pracodawca przyjazny rodzinie” została przekazana przedstawicielom izb gospodarczych z terenu całego kraju podczas spotkania zorganizowanego przez Izbę Przemysłowo-Handlową w Białymstoku w dniach 25–26.06.2007 r. w Augustowie. Uczestnicy spotkania, reprezentujący większość izb gospodarczych działających w Polsce, otrzymali specjalne wydanie miesięcznika „Podlaskie Wiadomości Gospodarcze”, gdzie opisano pierwszą edycję konkursu „Pracodawca przyjazny rodzinie”.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Najtrudniejszym etapem jest zachęcenie pracodawców do udziału w konkursie. Rekrutacja uczestników odbywa się za pośrednictwem reklamy prasowej i telewizyjnej. Obecnie na rynku organizowanych jest wiele różnych konkursów skierowanych do przedsiębiorców, dlatego istotne znaczenie ma podkreślenie wyjątkowego charakteru inicjatywy „Pracodawca przyjazny rodzinie”. Warto wzmocnić akcję medialną poprzez wysyłkę zaproszeń do udziału w konkursie bezpośrednio do przedsiębiorstw. Ważna jest również odpowiednia oprawa gali finałowej konkursu, która pozwoli podkreślić istotny charakter konkursu, nobilitować laureatów, a tym samym zachęcić innych do udziału w następnych edycjach konkursu. Czynnikiem zachęcającym do zgłoszenia w kolejnych edycjach konkursu może być skuteczna i szeroka akcja promująca laureatów konkursu.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- możliwość wykorzystania regulaminu konkursu przez różne organizacje i instytucje;
- przedsiębiorstwa mogą się zgłaszać niezależnie od wielkości, formy własności, charakteru działalności;
- podniesienie prestiżu firmy, promocja firmy.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- konieczność dużego zaangażowania w organizację konkursu ze strony przynajmniej jednej osoby;
- brak oceny dokonanej przez pracowników ocenianej firmy.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- wzrost zainteresowania firm ideą biznesu odpowiedzialnego społecznie.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- wzrost liczby konkursów dla firm, w których oceniane są one pod kątem postawy wobec pracowników;
- nieznamość wśród przedsiębiorców rozwiązań dotyczących godzenia życia zawodowego z rodzinnym oraz elastycznych form pracy.

### ► WNIOSKI

Z uwagi na potrzebę szerokiego oddziaływania inicjatywy warto rozważyć zastosowanie modelu obejmującego organizację konkursu w edycjach regionalnych. Wyłonieni laureaci uczestniczyliby następnie w ogólnokrajowej edycji podsumowującej. Za model optymalny można uznać organizację konkursu przez grupę partnerów reprezentujących różne środowiska. Organizacja konkursu na poziomie regionów wymaga odpowiedniego potencjału organizacyjnego. Rolę organizatora konkursu powinien pełnić reprezentant środowiska biznesu (izby gospodarcze) lub pracodawców (związki pracodawców). Za model optymalny można uznać organizację konkursu przez grupę partnerów reprezentujących różne środowiska. Zasadne jest również, aby organizatorem konkursu była instytucja znająca krajowe struktury regionalne, wykazująca się znajomością rynku lokalnego i dysponująca niezbędnym potencjałem do organizacji konkursu na etapach lokalnych.

---

## 50+ Laboratorium Rozwiązywania Problemów

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

MAYDAY – model aktywnego wsparcia pracowników i firm wobec zmian strukturalnych w gospodarce

### ► KONTAKT

Region Gdański NSZZ „Solidarność”  
ul. Wały Piastowskie 24, 80-855 Gdańsk  
tel.: 058 308 43 37  
www.equal-mayday.org.pl  
s.gatz@solidarnosc.gda.pl  
Stanisława Gatz

### ► OPIS PRAKTYKI

Laboratorium Rozwiązywania Problemów to jeden z innowacyjnych elementów systemu doradztwa. Inicjatywa ta ma na celu zapobieganie wykluczeniu pracowników 50+ zatrudnionych w przedsiębiorstwach przemysłu okrętowego oraz firmach kooperujących poprzez dostosowywanie kwalifikacji pracowników do potrzeb restrukturyzowanych zakładów pracy na przykładzie stoczni Gdańsk S.A. Wypracowany model umożliwia efektywne rozwiązywanie problemów firm, pracodawców, pracowników oraz kadry zarządzającej poprzez:

- formalny proces identyfikacji problemów występujących na rynku pracy;
- określenie celów i wypracowanie rozwiązań;
- zagwarantowanie kompleksowego wsparcia ze strony ekspertów.

Wypracowane narzędzia zapewniają innowacyjny sposób podejścia do rozwiązywania problemów poprzez jednoczesne oddziaływanie na wszystkie, będące przedmiotem zainteresowania, podmioty rynku pracy.

Praca laboratorium opiera się na porozumieniu pomiędzy kierownictwem firmy a organizacjami związków zawodowych dotyczącym warunków i zakresu kształcenia ustawicznego dla pracowników w wieku 50+ oraz kadry kierowniczej. Towarzyszy temu wdrożenie systemu zmiany świadomości wszystkich grup pracowników.

### ► OPIS PROJEKTU

**Cele projektu:** Zwiększenie zdolności dostosowawczych pracowników 50+ (zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora okrętowego i dyskryminowanych na rynku pracy ze względu na wiek i kwalifikacje niedostosowane do wymagań pracodawców) poprzez zbudowanie innowacyjnego, aktywnego systemu wsparcia, tworzącego trwałe mechanizmy ułatwiające przedsiębiorstwom wprowadzanie nowych technologii oraz umożliwiające dostosowanie kwalifikacji pracowników do nowych wymagań pracodawców.

**Kontekst i zaplecze projektu:** Projekt MAYDAY to innowacyjne partnerstwo związków zawodowych, związków pracodawców i przedsiębiorców, uczelni wyższych i zaplecza naukowo-badawczego.

**Kwestie poruszone w trakcie realizacji:** Opracowanie systemu doradztwa, kształcenia ustawicznego i kształtowania świadomości pracowników i pracodawców.

**Warunki wdrożenia:** Warunkiem wdrożenia jest aktywna współpraca z przedsiębiorstwami sektora, zarządami firm i oraz partnerami społecznymi.

## ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Laboratorium jest rozwiązaniem **innowacyjnym**. Dotychczas nie stworzono kompleksowego rozwiązania problemów związanych z utrzymaniem miejsc pracy przez grupę pracowników powyżej 50. roku życia. Zapewnia ono szerokie wsparcie beneficjentów obejmujące obszary i zagadnienia związane z przedsiębiorczością, innowacyjnością oraz szeroko pojętymi zasobami ludzkimi. Istnieje wiele rozwiązań fragmentarycznych, jednak żadne z nich nie zawiera kompleksowego podejścia do rozwiązywania problemów dyskryminowanej grupy pracowników.

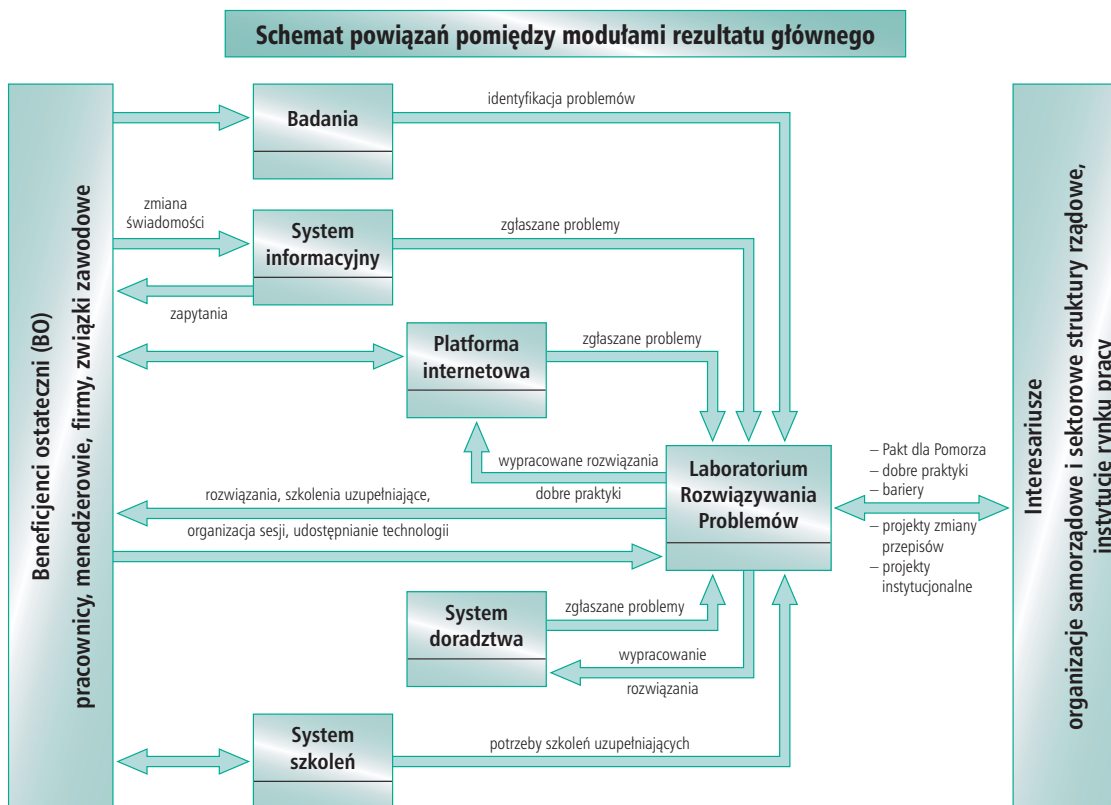
## ► KRYTERIA DOBREJ PRAKTYKI

**Innowacyjność:** nowe, kompleksowe podejście do procesu rozwiązywania problemów pracowników 50+. Działania laboratorium odbywają się w oparciu o takie kryteria jak jakość, terminowość, kompleksowość oraz indywidualne podejście do problemu ze względu na różnorodność i specyfikę poszczególnych beneficjentów (problem może być podobny, ale dojście do rozwiązania i opracowania propozycji całkiem odmienne).

**Długotrwałość:** laboratorium to trwały rezultat, znajduje się bowiem w siedzibie Regionu Gdańskiego NSZZ "Solidarność", gdzie będzie nadal działało po zakończeniu realizacji projektu. Działalność laboratorium zapewnia **efektywność** z powodu włączenia do procesu wypracowania metod i procedur rozwiązywania problemów grup beneficjentów ostatecznych. Tylko dzięki opiniom użytkowników można dopasować dane rozwiązanie do rzeczywistych potrzeb.

Laboratorium Rozwiązywania Problemów charakteryzuje się dużą **replikowalnością i adaptowalnością**. Rozwiązanie może zostać zaimplementowane na wielu poziomach dialogu społecznego realizowanego na forum zakładów pracy, w różnych branżach, organizacjach pracodawców i pracobiorców. Uniwersalność proponowanych rozwiązań pozwala na adaptowanie zweryfikowanej praktycznie koncepcji laboratorium w innych projektach o podobnej tematyce, skierowanych do pracowników i przedsiębiorców dowolnego sektora i grup zagrożonych na rynku pracy. Działalność laboratorium jest skierowana do różnych podmiotów związanych z zatrudnianiem pracowników 50+. Zastosowanie do implementacji modelu technik informacyjno-komunikacyjnych zapewnia łatwość wdrażania modelu, jak również jego późniejszy rozwój.

Schemat powiązań pokazano poniżej:



## ► WDROŻENIE

Punktem wyjścia do tworzenia koncepcji Laboratorium Rozwiązywania Problemów była diagnoza problematyki dotyczącej utrzymania miejsc pracy przez pracowników 50+ w przedsiębiorstwach przemysłu stoczniowego. Przyjęto założenie, że rozwiązywanie problemów powinno być realizowane przez zespoły powoływane każdorazowo w sytuacji pojawiania się problemów. Skład zespołów dostosowany jest do rozpatrywanej problematyki. W skład każdego zespołu problemowego wchodzi eksperci reprezentujący Partnerów projektu oraz reprezentanci beneficjentów. Proces rozwiązywania problemów oparto na metodyce PCM ze szczególnym uwzględnieniem procedury identyfikacji problemów, określenia celów do osiągnięcia i planu działań niezbędnych do uzyskania założonego wyniku.

Ponadto zespoły uzyskały wsparcie merytoryczne i psychologiczne służące likwidacji barier w pracy wynikających z różnych pozycji zawodowych i wykształcenia.

Wszystkie te działania służyły poprawie efektywności procesu rozwiązywania problemów.

Za wdrażanie odpowiadał zespół zadaniowy w następujących etapach:

- wypracowanie koncepcji funkcjonowania laboratorium;
- weryfikacja koncepcji poprzez grupy beneficjentów: przedstawiciele firm sektora okrętowego oraz MSP (pracodawców, managerów, pracowników) oraz organizacji związkowych – przygotowanie i wyposażenie pomieszczenia służącego realizacji funkcji laboratorium;
- wytypowanie testowych problemów do rozwiązania;
- przygotowanie procedury, według której realizowane mają być działania zespołów problemowych;
- powołanie zespołów problemowych;
- testowanie metody i procedury rozwiązywania problemów poprzez zespoły problemowe;
- weryfikacja rezultatów na podstawie przeprowadzonych testów oraz opinii beneficjentów.

Wdrażanie (testowanie) laboratorium jest zarządzane przez powołanego przez partnerstwo MAYDAY kierownika laboratorium. Ma on za zadanie koordynację wszystkich prac laboratorium oraz przygotowanie upowszechniania rezultatu poprzez inicjatywę Pomorskiej Umowy Społecznej.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Działalność laboratorium jest silnie powiązana z wypracowywaniem dobrych praktyk – gotowych do implementacji bądź szerokiego upowszechnienia i działań mainstreamingowych. Przykładem może być wypracowana koncepcja zmian w układzie zbiorowym, ułatwiająca uzyskiwanie przez pracowników dwuzawodowości. Wnioski z funkcjonowania laboratorium będą przekazywane do komisji dialogu społecznego, komisji trójstronnej sektora okrętowego.

Ważnym czynnikiem funkcjonowania laboratorium jest kontakt partnerów realizujących projekt z beneficjentami. Beneficjenci doskonale orientują się, jakie problemy występują w ich firmie, a eksperci realizujący projekt znają metody rozwiązywania tych problemów. Warto podkreślić, że taka forma współpracy ma dwie istotne zalety:

- uwzględnienie ograniczeń wynikających z uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw (zapewnienie realnych rozwiązań możliwych do wdrożenia);
- możliwość wzajemnego uczenia się (realizacja idei samouczącego się Partnerstwa).

Wartość dodana działalności laboratorium jest także realizowana poprzez udzielanie informacji o możliwościach reorientacji zawodowej pracowników zgodnie z wymaganiami rynku pracy oraz o możliwościach kształcenia i udzielania porad ułatwiających wybór zawodu, zmianę kwalifikacji zawodowych, podjęcie lub zmianę zatrudnienia. Podczas udzielania porad wykorzystywane są standaryzowane metody dotyczące w szczególności badania zainteresowań i uzdolnień zawodowych w oparciu o synergię produktów i rezultatów wypracowanych w ramach pozostałych zadań projektu MAYDAY.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Podstawową trudnością w funkcjonowaniu laboratorium jest niestabilna sytuacja sektora stoczniowego. Utrudnia to współpracę z zarządami stoczni, bez decyzji których nie można wdrażać rozwiązań wypracowanych w ramach laboratorium. Zarządy firm skupiają swoją uwagę na problemach bieżącej działalności i nie znajdują czasu na inne działania, w tym również na współpracę w ramach projektu.

Równie istotną przeszkodą jest brak podejścia systemowego do rozwiązywania problemów rynku pracy oraz brak umiejętności kreatywnej, efektywnej współpracy różnych podmiotów decydujących o rozwiązaniach na rynku pracy.

Doraźnie problem ten został pokonany dzięki aktywnemu udziałowi przedstawicieli beneficjentów ostatecznych biorących udział w projekcie oraz interwencji organizacji związkowych.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- kompleksowość i innowacyjność zastosowanego rozwiązania;
- znaczący udział beneficjentów w wypracowywaniu rozwiązań dotyczących ich samych;
- kompleksowy system wsparcia informatycznego i psychologicznego ze strony ekspertów;
- jasna i jednoznaczna procedura funkcjonowania laboratorium;
- możliwość rozwiązywania, nowych, trudnych problemów rynku pracy poprzez zaangażowanie różnorodnych podmiotów rynku pracy (m.in. organizacji pracodawców, pracowników uczelni wyższych);
- łatwość adaptacji do innych sektorów i innych projektów o podobnej strukturze;
- możliwość wykorzystania w innych branżach.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- problemy ze współpracą z zarządami firm ze względu na niestabilną sytuację sektora stoczniowego;
- słaba integracja działań podmiotów regionalnego rynku pracy w zakresie kompleksowego rozwiązywania problemów;
- rozproszenie i słabość organizacyjna związków pracodawców;
- zdominowanie działań na rynku pracy przez politykę.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- skupienie wszystkich interesariuszy rynku pracy wokół sposobu rozwiązania problemu osiągnięcia założonego rezultatu na bazie merytorycznej (zadaniowej) z oderwaniem od dorażnej korzyści politycznej;
- stale podnosząca się świadomość pracodawców i pracowników w zakresie możliwości wspólnego rozwiązywania problemów;
- zmiana standardu świadczenia usług na regionalnym rynku pracy;
- wypracowanie nowego modelu funkcjonowania związków zawodowych nakierowanego na poprawę sytuacji na rynku pracy.

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- przewaga korzyści (działań) politycznych, często dorażnych, nad rozwiązaniami systemowymi;
- niewyjaśniona sytuacja ekonomiczna stoczni.

## ► WNIOSKI

Laboratorium rozwiązywania problemów łączy wiele rezultatów projektu. Pozwala w sposób kompleksowy rozwiązywać problemy związane z utrzymaniem zatrudnienia przez pracowników w przedsiębiorstwach przemysłu stoczniowego. Podejmowane w ramach laboratorium działania łączą funkcje wynikające z systemu doradztwa i kształcenia ustawicznego. Udział beneficjentów w pracach laboratorium gwarantuje właściwą diagnozę problemów, natomiast udział ekspertów zapewnia znalezienie właściwych metod rozwiązania problemów.

Po zakończeniu projektu laboratorium będzie funkcjonować w strukturze Regionu Gdańskiego NSSZ „Solidarność”.

Laboratorium Rozwiązywania Problemów łączy różne obszary wsparcia, dając szanse szybkiego rozwoju, doskonalenia głównych funkcji wsparcia w postaci np. systemu doradztwa, systemu kształcenia ustawicznego przy rozwiązywaniu problemów, na jakie napotykać firmy sektora oraz instytucje rynku pracy, stanowiące ich otoczenie.

Wnioski z działań laboratorium wymuszają dostosowanie systemu edukacyjnego do zmieniających się potrzeb i uwarunkowań, tak aby zagwarantować jak najszersze spektrum form kształcenia ustawicznego i stworzyć podstawy dla rozwijania społeczeństwa opartego na wiedzy.

---

## Łączenie szkoleń z praktyką

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Telepraca scala rodzinę

### ► KONTAKT

Politechnika Świętokrzyska – Centrum Kształcenia Ustawicznego  
al. Tysiąclecia P. P. 7, 25-314 Kielce  
tel.: 041 342 43 28, 041 342 43 33  
www.cku.tu.kielce.pl/telepraca  
iwona@cku.tu.kielce.pl  
Iwona Szostak

### ► OPIS PRAKTYKI

Dobrą praktyką jest połączenie szkoleń teoretycznych z praktyką zawodową. Program ten wpisuje się w strategię godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Grupą docelową projektu są wszystkie osoby dyskryminowane na rynku pracy z racji opieki nad osobą zależną. Dotyczy to zarówno bezrobotnych, jak i zatrudnionych, którzy chcą zmienić pracę, tak aby móc godzić obowiązki rodzinne i zawodowe. Istotą proponowanego podejścia jest zaangażowanie pracodawców w proces kształcenia zawodowego i traktowanie praktyki jako integralnego elementu szkolenia.

Metodologię opracowano w ramach dwóch ofert szkoleniowych (każdy kurs po 2,5 miesiąca). Dzięki następującej po odbyciu szkoleń dwumiesięcznej praktyce zawodowej beneficjenci zyskują szansę kontynuowania nauki w naturalnym środowisku zawodowym, a tym samym mogą lepiej przygotować się do podejmowania wyzwań życiowych. Ponadto, zaangażowane we współpracę instytucje aktywnie uczestniczą w całym procesie edukacji i mają realny wpływ na programy oraz tematykę teoretycznej części szkolenia.

Odbycie praktyki zawodowej jest korzystne zarówno dla pracownika, jak i dla pracodawcy. Może być ona również potraktowana jako okres próbny w danym zakładzie pracy.

### ► OPIS PROJEKTU

**Cel główny** projektu „Telepraca scala rodzinę” to stworzenie perspektyw zawodowych dla osób, których trudności na rynku pracy wynikają z konieczności opieki nad osobą zależną (np. małym dzieckiem), co ogranicza mobilność i możliwość pracy poza domem.

Głównym środkiem do osiągnięcia tego celu było zbudowanie i przetestowanie kompleksowego systemu kształcenia osób chętnych do podjęcia telepracy.

**Cele szczegółowe** realizowane są poprzez przygotowanie elementów systemu, m.in.: metodologii kształcenia, programów szkoleń, materiałów szkoleniowych, internetowych modułów edukacyjnych, metodologii praktyk i metodologii warsztatów wsparcia psychologicznego.

Elementy dodatkowe systemu to wykorzystanie doświadczeń innych krajów europejskich.

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Politechnika Świętokrzyska, Caritas Diecezji Kieleckiej, PUP w Kielcach, Przeworskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Gospodarczych oraz INFOMAX Sp. j.

## ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Praktykę mogą stosować wszystkie instytucje organizujące szkolenia zawodowe. Jest ona korzystna zarówno dla słuchaczy, jak i dla pracodawców. **Innowacyjność** podejścia polega na połączeniu znanych elementów w integralną całość składającą się z równoprawnie traktowanych i wzajemnie na siebie oddziałujących części szkolenia (teoretycznej i praktycznej), jak również na zaangażowaniu pracodawców w proces kształtowania programów szkoleniowych. Proponowana dobra praktyka ma charakter narzędziowy i metodologiczny – jej istotą jest udoskonalenie systemu kształcenia zawodowego.

## ► KRYTERIA DOBREJ PRAKTYKI

**Innowacyjność** – polega na zastosowaniu nowego podejścia do kompleksowości kształcenia zawodowego.

**Wpływ** – dzięki zastosowaniu praktyki udało się osiągnąć lepsze przygotowanie beneficjentów, a także większe zaangażowanie pracodawców.

**Efektywność** – wynika z odmiennego stosowania powszechnie znanych rozwiązań (poprzez zapewnienie większej spójności pomiędzy teorią a praktyką), co pozwala uzyskać dodatkowe efekty bez ponoszenia dodatkowych kosztów, a tylko poprzez zmiany organizacyjne i zwiększenie zaangażowania stron.

**Długotrwałość** – powinna być zapewniona dzięki upowszechnieniu praktyki oraz dostępności opracowanych narzędzi.

Wysoka **replikowalność** osiągana jest dzięki prostocie stosowanych metod wdrażania.

Istnieje możliwość szeroko pojętej **adaptacji** do różnych dziedzin.

**Odpowiedniość** w zestawieniu z potrzebami zarówno rynku pracy (potrzeba ściślejszego dostosowania kwalifikacji pracowników do warunków pracy), jak i beneficjentów (potrzeba łatwiejszego dostosowania się do wymagań pracodawców).

## ► WDROŻENIE

Praktyka łączenia szkoleń zawodowych z praktyką zawodową została zaprojektowana i wdrożona w oparciu o wcześniejsze doświadczenia instytucji tworzących PRR, a także konsultacje z pracodawcami deklarującymi chęć współpracy i uczestnictwa w projekcie.

Nabór uczestników projektu przebiegał wielotorowo: poprzez ogłoszenia w lokalnych stacjach radiowych, reklamy w lokalnej prasie, plakaty w autobusach oraz prezentację w lokalnej telewizji. Działania te okazały się niezwykle skuteczne.

Szkolenie obejmowało dwa kursy: „Komputerowa grafika multimedialna” i „Rachunkowość i analiza danych oraz kosztorysowanie komputerowe”. Przygotowano odpowiednią metodologię, materiały szkoleniowe oraz internetowe moduły edukacyjne. Ostatecznie przeszkolono 120 beneficjentów w 8 grupach (znacznie więcej niż zakładano). Metodologia szkoleń cały czas ewoluowała. Każde ze szkoleń trwało ok. 2,5 miesiąca, łącznie 240 godzin lekcyjnych.

Bezpośrednio po zakończeniu szkolenia beneficjenci zostali skierowani na dwumiesięczną praktykę zawodową do wybranego zakładu pracy. Każdy beneficjent miał prawo samodzielnego wyboru zakładu pracy (z możliwości tej skorzystało kilka osób). W takich przypadkach praktyka była traktowana jako okres próbny. Organizatorami praktyk, oprócz PRR, są instytucje (pracodawcy) z dwóch województw: świętokrzyskiego i podkarpackiego. Inicjatywa jest finansowana ze środków projektu; każdy beneficjent otrzymuje wynagrodzenie za czas praktyki zawodowej. Istotne jest, aby pracodawca nie ponosił żadnych kosztów pośrednich, związanych z organizacją praktyki. Podstawę formalną stanowi porozumienie pomiędzy administratorem projektu a pracodawcą oraz umowa pomiędzy administratorem projektu a beneficjentem.

Zarządzanie projektem obejmuje utrzymywanie stałego kontaktu zarówno z pracodawcą, jak i z beneficjentem odbywającym praktykę, co z kolei pozwala szybko reagować na pojawiające się problemy oraz uwzględniać uwagi pracodawcy w procesie aktualizowania programów szkoleń teoretycznych.

Wypracowywanie dobrej praktyki skutkuje nawiązaniem nowych lub zacieśnianiem istniejących już kontaktów z pracodawcami z regionów objętych działaniami projektu.

## ► WARTOŚĆ DODANA

- Za sukces należy uznać – oprócz podniesienia kwalifikacji beneficjentów – sam fakt zaangażowania się w projekt wybranych pracodawców i przekonanie ich do potrzeby uczestnictwa w tego rodzaju przedsięwzięciach.
- Ocena praktyki prowadzona jest dwutorowo. Po pierwsze dokonują jej pracodawcy poprzez wpis do dziennika praktyk beneficjenta, po drugie – beneficjenci poprzez odpowiedzi na pytania ankietowe. Jak dotąd dominują oceny pozytywne i zachęcające do kontynuacji działań.
- Z badań przeprowadzonych po zakończeniu udziału w projekcie wynika, że ok. 80% beneficjentów pracuje w systemie stacjonarnym; 4% podjęło telepracę, a 36% nadal nie ma zatrudnienia. Należy jednak dodać, że niektóre ze szkoleń ukończyły się w tym roku, możliwy jest więc wzrost zatrudnienia.
- Stosowanie praktyki pozwoliło na bardziej skuteczne dostosowanie programu szkoleń do potrzeb rynku pracy. Ponadto umożliwiło nawiązanie bliższych relacji między beneficjentem a potencjalnym pracodawcą (część beneficjentów projektu podjęła pracę). Z drugiej strony, dzięki udziałowi w projekcie pracodawcy lepiej poznali metodologię szkoleń, co sprawiło, że koordynacja procesu naboru pracowników stała się dla nich łatwiejsza.
- Praktykę uznawano niekiedy za okres próbny zarówno dla pracodawcy, jak i dla beneficjenta. Dzięki temu wielu beneficjentów uzyskało zatrudnienie w danym zakładzie pracy.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Stosunkowo trudno przekonać menadżerów, że zaangażowanie w tego rodzaju inicjatywę będzie korzystne dla ich przedsiębiorstw. Odpowiednie przeszkolenie praktykanta wymaga poświęcenia czasu i dodatkowej pracy, a efekty nie muszą być wcale pozytywne. W trakcie spotkań z pracodawcami starano się rozwiązać ich wątpliwości w tym zakresie. W tym celu dokładnie omawiano założenia projektu, ideę telepracy oraz potencjalne korzyści z udziału w projekcie. Pojawiły się również problemy związane z podejściem niektórych beneficjentów, którzy oczekiwali bardziej odpowiedzialnych zadań i byli zawiedzeni przebiegiem praktyki. W rozwiązaniu tych trudności pomogą na ogół przedstawienie punktu widzenia pracodawcy obawiającego się powierzać takie zadania nowemu pracownikowi.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- możliwość adaptacji do różnych dziedzin zawodowych;
- uelastycznienie procesu kształcenia zawodowego;
- łatwość nadzoru;
- tworzenie nowych powiązań pomiędzy instytucją szkoleniową a pracodawcami;
- ułatwienie beneficjentom kontaktów z pracodawcą.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- konieczność przełamywania nieufności pracodawców, która może prowadzić do gorszego traktowania praktykanta;
- możliwość powstawania konfliktów pomiędzy pracodawcą a beneficjentem na tle charakteru powierzanych zadań;
- konieczność znalezienia źródła finansowania wynagrodzeń praktykantów.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- możliwość lepszego dostosowania szkolenia zawodowego do potrzeb rynku pracy;
- szansa na zaistnienie w środowisku pracy dla osób opiekujących się osobami zależnymi (dzięki możliwości zlecenia zadań w trybie on-line);
- możliwość unowocześniania programów szkoleń dzięki doświadczeniom zdobytym w trakcie realizacji praktyk.

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- ryzyko wykorzystania praktykanta jako darmowej siły roboczej.

## ► WNIOSKI

W trakcie wdrażania praktyki udało się zorganizować grupę pracodawców zaangażowanych w działania projektu, co wpłynęło (poprzez spotkania informacyjne) na zwiększenie możliwości oddziaływania na lokalny rynek pracy. Dzięki temu pojawiły się

perspektywy szerszego upowszechniania idei telepracy. Udało się także opracować ulepszone programy i moduły szkoleniowe, które będą bardziej przydatne w przyszłych działaniach. Nie zdołano natomiast przekonać wszystkich pracodawców do korzyści płynących z szerokiego stosowania Internetu w kontaktach z praktykantami i pracownikami. To właśnie, naszym zdaniem, powinno być przedmiotem dalszych działań informacyjnych i upowszechniających.

Dotychczasowe efekty wskazują na potrzebę stosowania takich form doskonalenia zawodowego, dlatego też planowane jest podjęcie w przyszłości działań na rzecz wprowadzenia proponowanej praktyki do powszechnego stosowania w kształceniu bezrobotnych (np. na zlecenie urzędów pracy, które mają większe możliwości oddziaływania na potencjalnych pracodawców).

Rezultatem końcowym jest wydanie dwóch poradników: „Wsparcie psychologiczne – przewodnik do szkolenia trenerów” oraz „Wsparcie psychologiczne – materiały pomocnicze dla uczestników”.

Publikacje są również dostępne na stronie: [www.cku.tu.kielce.pl/equal](http://www.cku.tu.kielce.pl/equal).

---

## 50+ Kształcenie ustawiczne

### NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

MAYDAY – model aktywnego wsparcia pracowników i firm wobec zmian strukturalnych w gospodarce

#### ► KONTAKT

Politechnika Gdańska  
ul. Narutowicza 11/12, 80-952 Gdańsk  
tel.: 058 347 15 13  
[www.equal-mayday.org.pl](http://www.equal-mayday.org.pl)  
[asz@zie.pg.gda.pl](mailto:asz@zie.pg.gda.pl)  
Andrzej Szuwarzyński

#### ► OPIS PRAKTYKI

Model systemu kształcenia ustawicznego wypełnia lukę na rynku edukacji ustawicznej. Nowe technologie i metody zarządzania wdrażane w firmach wymagają dostosowania systemu kształcenia do zmieniających się potrzeb, co podnosi znaczenie kształcenia nieformalnego. Proponowane rozwiązanie obejmuje zarówno stronę merytoryczną (kierunki szkoleń), jak i stronę organizacyjną (czas trwania szkoleń, metodykę ich prowadzenia). Szkolenia dla starszych pracowników wymagają zindywidualizowanego sposobu podejścia do uczestników.

Rozwiązanie to kierowane jest głównie do dyskryminowanej grupy pracowników 50+, ale również do przedsiębiorców i menedżerów. Zakres tematyczny obejmuje szkolenia doskonalące kwalifikacje pracowników produkcyjnych, a także szkolenia kadr zarządzających. Szczególną uwagę zwraca się na szkolenia w zakresie stosowania technik informacyjno-komunikacyjnych. Głównym celem proponowanego rozwiązania jest poprawa sytuacji pracowników 50+.

#### ► OPIS PROJEKTU

**Cele projektu:** Zwiększenie zdolności dostosowawczych pracowników 50+ zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora okrętowego, dyskryminowanych na rynku pracy ze względu na wiek i kwalifikacje niedostosowane do wymagań pracodawców. Budowa innowacyjnego, aktywnego systemu wsparcia, tworzącego trwałe mechanizmy ułatwiające przedsiębiorstwom wprowadzanie nowych technologii oraz umożliwiające dostosowanie kwalifikacji pracowników do nowych wymagań pracodawców.

**Kontekst i zaplecze projektu:** Projekt MAYDAY to innowacyjne partnerstwo związków zawodowych, związków pracodawców i przedsiębiorców, uczelni wyższych i zaplecza naukowo-badawczego.

**Kwestie poruszone w trakcie realizacji:** Opracowanie systemu doradztwa, kształcenia ustawicznego i kształtowania świadomości pracowników i pracodawców.

**Warunki wdrożenia:** Warunkiem wdrożenia jest aktywna współpraca z przedsiębiorstwami sektora okrętowego, zarządami firm i oraz partnerami społecznymi.

### ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

**Innowacyjność:** ważnym czynnikiem sukcesu wdrożenia takiego systemu jest świadomość pracowników na temat konieczności kształcenia się przez całe życie, jak również uświadomienie sobie przez pracodawców korzyści wynikających z inwestowania w kapitał intelektualny swoich pracowników. Zgodnie z celem projektu system kształcenia ustawicznego kierowany jest do pracowników 50+ z sektora stoczniowego. Z uwagi na powyższe uwarunkowania, szkolenia są również przeznaczone dla pracodawców.

Opracowany model tworzenia, wdrażania i eksploatacja systemu kształcenia charakteryzuje się dużą elastycznością, co umożliwia **adaptowanie** go do innych grup wiekowych czy też branż. Biorąc pod uwagę stały rozwój technologii, szczególnie informacyjno-komunikacyjnych, można łatwo dostosowywać treści programowe do pojawiających się zmian. Proponowane jest więc innowacyjne rozwiązanie o **trwałym** charakterze. Trwałość tego rezultatu, a tym samym jego właściwe wdrożenie, zapewni formalna struktura. Proponowane rozwiązanie ma charakter modelowy. Może być ono **replikowane** – otwarta struktura stwarza duże możliwości stałego doskonalenia i adaptowania do zmieniających się warunków.

**Odpowiedniość:** proponowane rozwiązanie jest dostosowane do rzeczywistych potrzeb grup docelowych. Opracowany model bazuje na wynikach badań przeprowadzonych zgodnie z metodyką opracowaną w projekcie. Zarówno metodyka badań, jak i model kształcenia ustawicznego były tworzone przy aktywnym udziale beneficjentów ostatecznych. Daje to gwarancję dostosowania wypracowanego rozwiązania do rzeczywistych potrzeb beneficjentów.

Proponowane rozwiązanie jest zgodne z Polską i Europejską Strategią Rozwoju Kształcenia Ustawicznego.

### ► WDROŻENIE

Punktem wyjścia do tworzenia modelowego rozwiązania systemu kształcenia ustawicznego było opracowanie metodyki badań, na podstawie której przeprowadzono badania potrzeb szkoleniowych (zarówno w obszarze merytorycznym, jak i organizacyjnym). Analiza wyników stanowiła podstawę do sformułowania założeń systemu. Drugim istotnym czynnikiem uwzględnionym przy formułowaniu założeń do modelu było dostosowanie tworzonego rozwiązania do polskich i unijnych strategii rozwoju kształcenia ustawicznego. Beneficjenci ostateczni brali aktywny udział w budowie modelowego rozwiązania (odbyło się kilka spotkań w dużych stoczniach, gdzie zaprezentowano propozycję systemu kształcenia ustawicznego i zbierano opinie jego potencjalnych użytkowników).

Dokonano również analizy możliwości szkoleniowych Partnerów projektu. Zgodnie z założeniami projektu szkolenia prowadzone są w oparciu o potencjał edukacyjny Partnerów. Na podstawie opracowanego modelu przeprowadzono szereg szkoleń, które miały pomóc w testowaniu modelu. Po zakończeniu Działania 2 wnioski z testowania zostaną wykorzystane w celu doskonalenia opracowanego modelu, tak by mógł on być przedmiotem upowszechniania w Działaniu 3.

Wdrażanie systemu kształcenia ustawicznego jest zarządzane przez powołany w ramach projektu zespół zadaniowy ds. szkoleń. Zespół ten, z udziałem beneficjentów ostatecznych, opracował plan szkoleń, jakie mają być przeprowadzone w ramach testowania. Zespół jest odpowiedzialny za rekrutację uczestników szkoleń, weryfikację kandydatów, przygotowywanie dokumentacji (w tym finansowej) oraz nadzór nad ewaluacją szkoleń.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Sukcesem jest opracowanie spójnego systemu kształcenia ustawicznego. Wyniki działania systemu kształcenia ustawicznego opracowanego w ramach projektu można obecnie ocenić na podstawie prowadzonych w ramach testowania szkoleń. Uczestnicy oceniają każde szkolenie, a oceny uwzględniane są w procesie doskonalenia systemu. Książka „50+ Kształcenie ustawiczne”, będąca opisem dobrej praktyki, została wydana w grudniu 2007 r. Grupa Zarządzająca Projektem ustaliła zasady upowszechniania dobrej praktyki wśród interesariuszy projektu (komisje zakładowe oświaty, uczelnie wyższe, przedsiębiorstwa).

Uwzględniają one również ocenę przydatności proponowanego rozwiązania. Na etapie testowania zaobserwowano pozytywne oddziaływanie proponowanego rozwiązania na beneficjentów ostatecznych. Przykłady:

- przełamano barierę obaw starszych pracowników, dla których kształcenie oznaczało nowe wyzwanie;
- pracodawcy dostrzegli korzyści, jakie ich firmy mogą osiągnąć poprzez podniesienie kwalifikacji swoich pracowników;
- przekonano władze uczelni (Politechniki Gdańskiej), że może kształcić również na poziomie zawodowym, wykorzystując w ten sposób swój potencjał edukacyjny;
- doprowadzono do współpracy pracodawców z organizacjami związkowymi.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Podstawowe problemy, z jakimi zetknięło się Partnerstwo podczas budowy i wdrażania systemu kształcenia ustawicznego, wynikały z braku zrozumienia konieczności kształcenia się przez całe życie, zarówno wśród pracowników, jak i pracodawców.

Pojawiły się też problemy natury czysto formalnej, związane z tym, że szkolenia specjalistyczne wchodzą w zakres pomocy publicznej. Przez długi czas nie było jasnej wykładni skutków udzielenia pomocy publicznej, co spowodowało opóźnienie w testowaniu systemu.

Niestabilna sytuacja sektora stocznego jest przyczyną trudności we współpracy z przedsiębiorstwami przy wdrażaniu systemu. Zarządy firm skupiają swoją uwagę na problemach bieżącej działalności i nie znajdują czasu na inne działania, w tym również związane ze współpracą w projekcie.

Pierwszy z problemów pokonano dzięki aktywnemu udziałowi przedstawicieli beneficjentów ostatecznych biorących udział w projekcie oraz organizacji związkowych. Zorganizowano dla beneficjentów szereg spotkań, których celem było wyjaśnienie idei kształcenia się przez całe życie. Organizacje związkowe prowadziły poza tym rozmowy indywidualne z pracownikami. Warto podkreślić, że również działania promujące ideę kształcenia ustawicznego wśród pracodawców, podejmowane przez przedstawicieli organizacji związkowych.

Trudności z udzielaniem pomocy publicznej wpłynęły na rezygnację części firm, które pierwotnie deklarowały chęć uczestnictwa w projekcie. Pojawiła się więc konieczność wybrania nowych przedsiębiorstw, co niestety przyczyniło się do opóźnienia realizacji projektu. Dokonano również zmiany sposobu rekrutacji – pierwotnie szkolenia miały być skierowane do określonych przedsiębiorstw, obecnie w przypadku większości szkoleń prowadzi się rekrutację otwartą.

Sytuacja wielu stoczni wciąż pozostaje niejasna, na co Partnerstwo realizujące projekt nie ma wpływu.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- dostosowanie do rzeczywistych potrzeb beneficjentów 50+;
- oparcie systemu na wynikach prowadzonych badań;
- otwarta struktura systemu kształcenia;
- łatwość adaptacji do innych warunków funkcjonowania – możliwość wykorzystania w innych branżach i w odniesieniu do innych grup wiekowych;
- zaangażowanie beneficjentów w tworzenie systemu;
- aktywny udział organizacji związkowych w upowszechnianiu idei kształcenia przez całe życie.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- problemy z rekrutacją wynikające z pomocy publicznej (szkolenia specjalistyczne);
- brak źródeł finansowania szkoleń po zakończeniu projektu.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- odpływ młodych ludzi do pracy za granicą (docenianie przez pracodawców starszych pracowników);
- docenianie przez firmy systemu mentoringu;
- stale rosnąca świadomość konieczności kształcenia przez całe życie we wszystkich grupach interesariuszy projektu.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- niewyjaśniona sytuacja ekonomiczna stoczni;

- brak wyraźnego systemu motywacji w firmach promującego podnoszenie kwalifikacji (w tym system mentoringu i dwuzawodowość).

### ► WNIOSKI

Zaletą systemu jest otwarta struktura umożliwiająca adaptację do innych warunków i dostosowanie do rzeczywistych potrzeb wynikających z przeprowadzonych badań.

Specjalnie dla interesariuszy projektu przygotowano publikację „50+ Kształcenie ustawiczne”. Partnerstwo oczekuje, że wszelkie uwagi i oceny dotyczące zawartego w niej materiału pozwolą udoskonalić system.

W czasie realizacji Działania 2 wystąpiło opóźnienie w rozpoczęciu testowania systemu. Wynika ono głównie z problemów związanych z rekrutacją.

Proponowany system kształcenia ustawicznego jest otwarty i przewiduje się jego doskonalenie. System jest upowszechniany w ramach Działania 3. Przewiduje się możliwość jego adaptacji do innych warunków (inne branże i grupy wiekowe).

Konieczne jest stałe podnoszenie świadomości ludzi (bez względu na wiek, wykształcenie i zawód) w zakresie konieczności kształcenia się przez całe życie.

Wszystkie omawiane działania będą kontynuowane po zakończeniu projektu.

## 50+ Metodyka badań

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

MAYDAY – model aktywnego wsparcia pracowników i firm wobec zmian strukturalnych w gospodarce

### ► KONTAKT

Politechnika Gdańska  
ul. Narutowicza 11/12, 80-952 Gdańsk,  
tel.: 058 347 15 13  
[www.equal-mayday.org.pl](http://www.equal-mayday.org.pl)  
[asz@zie.pg.gda.pl](mailto:asz@zie.pg.gda.pl)  
Andrzej Szuwarzyński

### ► OPIS PRAKTYKI

W strategii projektu założono, że rezultaty będą wypracowane na podstawie wyników badań, dlatego metodyka badań to narzędzie służące do opracowywania wszystkich rezultatów projektu MAYDAY.

Badania prowadzone są w trzech grupach respondentów (przedsiębiorstwa, przedsiębiorcy/menedżerowie i pracownicy). Pozwala to na uzyskanie informacji z różnych źródeł, co zwiększa szanse na właściwe zdiagnozowanie problemu i znalezienie optymalnego rozwiązania.

Pełny opis sposobu tworzenia metodyki oraz jej opis w wersji docelowej zawarto w publikacji „50+ Metodyka badań”.

Ostateczna wersja uwzględnia doświadczenia zdobyte w czasie testowania oraz w I turze badań. Uwzględniono również opinie Partnerów i beneficjentów ostatecznych.

Metodyka badań, prezentowana tu jako dobra praktyka, w całości stanowi dorobek Partnerstwa MAYDAY.

## ► OPIS PROJEKTU

**Cele projektu:** Zwiększenie zdolności dostosowawczych pracowników 50+ zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora okrętowego, dyskryminowanych na rynku pracy ze względu na wiek i kwalifikacje niedostosowane do wymagań pracodawców. Budowa innowacyjnego, aktywnego systemu wsparcia, tworzącego trwałe mechanizmy ułatwiające przedsiębiorstwom wprowadzanie nowych technologii oraz umożliwiające dostosowanie kwalifikacji pracowników do nowych wymagań pracodawców.

**Kontekst i zaplecze projektu:** Projekt MAYDAY to innowacyjne partnerstwo związków zawodowych, związków pracodawców i przedsiębiorców, uczelni wyższych i zaplecza naukowo-badawczego.

**Kwestie poruszone w trakcie realizacji:** Opracowanie systemu doradztwa, kształcenia ustawicznego i kształtowania świadomości pracowników i pracodawców.

**Warunki wdrożenia:** Warunkiem wdrożenia jest współpraca z przedsiębiorstwami sektora, zarządami firm i oraz partnerami społecznymi.

## ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Metodyka badań została wykorzystana w realizacji zadań projektu MAYDAY, jednak ze względu na swoją uniwersalność może być stosowana również w innych projektach o podobnej strukturze. Podstawową korzyścią wynikającą ze stworzenia takiego narzędzia badawczego jest możliwość uzyskania rzetelnej diagnozy zjawisk, będących przedmiotem badania. Jest to szczególnie istotne w przypadku problemów społecznych, takich jak np. brak wsparcia dyskryminowanych grup pracowników.

**Innowacyjność** proponowanego rozwiązania polega głównie na połączeniu wszystkich problemów badawczych w jednej ankiecie. Stwarza to możliwość pełnego zdiagnozowania problematyki pracowników 50+, a także pozwala na znalezienie związków pomiędzy poszczególnymi problemami (np. powiązania między potrzebami kształcenia ustawicznego a systemami motywacyjnymi w firmie). Drugi czynnik świadczący o innowacyjności rozwiązania to badanie tych samych problemów w trzech grupach respondentów (przedsiębiorstwo, przedsiębiorca/menedżer i pracownik), co pozwala opisać ten sam problem z trzech różnych perspektyw.

Jest to rozwiązanie przetestowane przy realizacji celów projektu MAYDAY.

**Replikowalność i adaptowalność:** przedstawiana metodyka badań ma charakter rozwiązania modelowego, możliwego do adaptacji w innych warunkach.

## ► WDROŻENIE

Opracowano wstępną metodykę i na jej podstawie przeprowadzono badania pilotażowe. Po uwzględnieniu zdobytych w ten sposób doświadczeń metodyka została następnie odpowiednio dopracowana. Uwzględniono również opinie beneficjentów wyrażone podczas spotkań, na których metodyka była dyskutowana. Wyniki pierwszej tury badań zostały wykorzystane do realizacji zadań i wypracowania rezultatów projektu.

Wnioski z I tury badań oraz doświadczenia związane z wykorzystaniem wyników w zakresie prac nad rezultatami projektu stały się podstawą modyfikacji i uogólnienia wypracowanego rozwiązania.

Uzyskane wyniki badań przeprowadzonych w oparciu o opracowaną metodykę okazały się przydatne w odniesieniu do działań służących osiągnięciu celów sformułowanych w strategii projektu MAYDAY.

Tworzenie metodyki badań zostało opracowane przez Partnera – Politechnikę Gdańską. Weryfikacją zajęli się Partnerzy i beneficjenci ostateczni. Zespół opracowujący metodykę będzie ją rozwijał i doskonalił jako uniwersalne narzędzie badawcze w ramach swoich prac naukowych.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Uzyskane wyniki badań i ich zastosowanie do wypracowania rezultatów projektu potwierdziły przydatność opracowanej metodyki badań.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Na etapie testowania metodologii pojawił się problem właściwego zrozumienia przez respondentów pytań zawartych w ankiecie. Kwestionariusze są rozbudowane i obejmują szereg zagadnień szczegółowych. W czasie badań pilotażowych stwierdzono, że niektórzy respondenci nie rozumieją zastosowanych pojęć (wyeliminowano nieprawidłowo sformułowane zapisy). Wynikało to bezpośrednio z dużego zróżnicowania poziomu przygotowania respondentów.

Problem ten rozwiązano poprzez wskazanie w metodyce prowadzenia badań, iż ankieta powinna być wypełniana w obecności odpowiednio przeszkolonego ankietera. Przygotowano też instrukcje dla ankietera, w których wyjaśniono zagadnienia zidentyfikowane jako niezrozumiałe.

Taki sposób prowadzenia badań, będący integralną częścią metodyki, zmniejsza ryzyko uzyskania nieprawdziwych odpowiedzi.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- kompleksowy zakres badań;
- udział beneficjentów w weryfikacji metodyki;
- rozpoznanie bazujące na opiniach trzech stron: przedsiębiorstwa, menadżera i pracownika;
- wielostopniowa weryfikacja metodyki;
- łatwość adaptacji do innych projektów o podobnej strukturze;
- możliwość wykorzystania w innych branżach i w odniesieniu do innych grup wiekowych.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- nadmiernie rozbudowane kwestionariusze, mogące zniechęcać respondentów;
- pytania otwarte, których odpowiedzi są trudne do interpretacji.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- wzrost świadomości respondentów wskutek realnej możliwości uzyskania wsparcia w obszarze, którego dotyczy ankieta.

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- niechęć respondentów do wypełniania ankiet.

## ► WNIOSKI

Wypracowano narzędzie badawcze, którego przydatność została potwierdzona podczas prac nad rezultatami projektu. W pierwszej wersji ankiet w kwestionariuszach znalazły się pytania otwarte, z którymi mieli problemy zarówno respondenci, jak i osoby opracowujące wyniki. W ostatecznej wersji ankiety zrezygnowano z tej formy pytań.

Opracowana metodyka będzie wykorzystywana i rozwijana przez zespół Politechniki Gdańskiej również w innych przedsięwzięciach badawczych, gdyż okazała się narzędziem przydatnym w ocenie rezultatów.

W ramach działań upowszechniających metodyka będzie adaptowana do innych zastosowań (inne grupy wiekowe i branże).

## 50+ Platforma innowacyjno-edukacyjna

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

MAYDAY – model aktywnego wsparcia pracowników i firm wobec zmian strukturalnych w gospodarce

### ► KONTAKT

Politechnika Gdańska  
ul. Narutowicza 11/12, 80-952 Gdańsk  
tel.: 058 347 16 17  
www.equal-mayday.org.pl  
mz@zie.pg.gda.pl  
Małgorzata Zięba

### ► OPIS PRAKTYKI

Platforma innowacyjno-edukacyjna jest jednym z głównych rezultatów projektu MAYDAY. To modelowe rozwiązanie wspierające działania mające na celu zapobieganie wykluczeniu pracowników 50+, zatrudnionych w przedsiębiorstwach przemysłu okrętowego oraz firmach kooperujących. Dzięki modułowej strukturze, elastyczna i łatwa do rozbudowywania platforma innowacyjno-edukacyjna może być wykorzystywana w celu zaspokajania realnych potrzeb zarówno pracodawcy, jak i pracownika. Wypracowane narzędzia zapewniają innowacyjny sposób podejścia do rozwiązywania problemów poprzez jednoczesne oddziaływanie na wszystkie podmioty rynku pracy, będące przedmiotem zainteresowania: przedsiębiorców, pracowników i kadre zarządzającą. Zastosowanie modelu technik informacyjno-komunikacyjnych zapewnia łatwość wdrażania, a także jego późniejszy rozwój. Platforma innowacyjno-edukacyjna składa się z następujących modułów:

1. Moduł szkoleniowy.
2. Moduł doradztwa.
3. Moduł kształtowania świadomości.
4. Moduł komunikacyjny.

To cztery podstawowe rezultaty projektu MAYDAY zgłoszone do mainstreamingu w Działaniu 3.

Struktura informacji zamieszczanych na platformie jest na bieżąco dostosowywana do potrzeb beneficjentów. Tworzenie platformy traktowane jest jako proces (stąd stałe zmiany), w którym podstawową rolę odgrywają opinie beneficjentów. Wyniki prowadzonego testowania poszczególnych modułów platformy (na różnych grupach beneficjentów) stanowią podstawową informację ułatwiającą jej doskonalenie. Najważniejsze jest doświadczenie, nie wiek.

### ► OPIS PROJEKTU

**Cele projektu:** Zwiększenie zdolności dostosowawczych pracowników 50+ zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora okrętowego, dyskryminowanych na rynku pracy ze względu na wiek i kwalifikacje niedostosowane do wymagań pracodawców. Budowa innowacyjnego, aktywnego systemu wsparcia, tworzącego trwałe mechanizmy ułatwiające przedsiębiorstwom wprowadzanie nowych technologii oraz umożliwiające dostosowanie kwalifikacji pracowników do nowych wymagań pracodawców.

**Kontekst i zaplecze projektu:** Projekt MAYDAY to innowacyjne partnerstwo związków zawodowych, związków pracodawców i przedsiębiorców, uczelni wyższych i zaplecza naukowo-badawczego.

**Kwestie poruszone w trakcie realizacji:** Opracowanie systemu doradztwa, kształcenia ustawicznego i kształtowania świadomości pracowników i pracodawców.

**Warunki wdrożenia:** Warunkiem wdrożenia jest aktywna współpraca z przedsiębiorstwami sektora, zarządami firm oraz partnerami społecznymi.

## ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Platforma innowacyjno-edukacyjna to innowacyjne rozwiązanie integrujące wszystkie rezultaty cząstkowe projektu. Jest ona wykorzystywana do promocji i upowszechniania rezultatów projektu. Dotychczas brakuje kompleksowych rozwiązań obejmujących wszystkie problemy związane z utrzymaniem miejsc pracy grupy pracowników powyżej 50. roku życia. Istnieje wprawdzie wiele rozwiązań fragmentarycznych, jednak żadne z nich nie analizuje tego problemu w sposób kompleksowy. Ponadto platforma jest skierowana do różnych podmiotów związanych z problematyką zatrudniania pracowników 50+, co pozwala na kompleksowe oddziaływanie na te grupy (skierowane do wszystkich interesariuszy).

Platforma charakteryzuje się dużą innowacyjnością również z powodu włączenia do procesu jej budowania grup beneficjentów ostatecznych. Tylko dzięki opiniom użytkowników można dopasować dane rozwiązanie do rzeczywistych potrzeb. Testowanie platformy przeprowadzone do tej pory pozwoliło na jej rozwój zgodnie z sugestiami beneficjentów.

Platforma innowacyjno-edukacyjna jest trwałym rezultatem, ponieważ jest umieszczona na serwerze Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i nie zostanie zlikwidowana po zakończeniu projektu. W ramach działalności badawczej wydziału będzie uzupełniana również o inicjatywy kierowane do innych branż i grup wiekowych (szczególnie w zakresie kształcenia przez całe życie).

Platforma jako dobra praktyka charakteryzuje się dużą replikowalnością i adaptowalnością. Podobne rozwiązanie może zostać zaimplementowane w innych projektach o podobnej charakterystyce, skierowanych do pracowników 50+ dowolnego sektora lub innych grup wykluczonych z rynku pracy.

## ► WDROŻENIE

Na początku przyjęto pewne założenia tworzenia dobrej praktyki. Ustalono, że platforma powinna cechować się elastycznością, łatwością dostępu, obsługi i implementacji, szybkością przetwarzania danych, możliwością publikacji wielojęzycznej (przynajmniej niektóre moduły) oraz rozbudowy poprzez uzupełnianie o dodatkowe moduły. Założenia te pozwoliły na wybór odpowiedniego oprogramowania do wdrożenia dobrej praktyki. Ustalono, że oprogramowanie to powinno być w miarę możliwości bezpłatne (typu *Open Source*) i łatwo dostępne.

Realizacja wdrażania dobrej praktyki (platformy innowacyjno-edukacyjnej) przebiegała wielotorowo. Jak już wspomniano, platforma ma modułową strukturę, która umożliwia równoległe tworzenie i ulepszanie jej poszczególnych elementów. Dobrą praktykę implementowano przy wykorzystaniu następującej koncepcji realizacji zadania:

1. Spotkania w ramach różnych grup roboczych, tworzących poszczególne rezultaty projektu z przedstawicielem projektantów platformy innowacyjno-edukacyjnej na kluczowych etapach realizacji zadań.
2. Opracowanie projektu wdrożenia zadania na platformie innowacyjno-edukacyjnej.
3. Weryfikacja tego projektu przez zespół tworzący rezultat danego zadania.
4. Wdrożenie zweryfikowanego projektu na platformie.
5. Zebranie opinii beneficjentów i partnerów projektu na temat zaimplementowanego projektu.
6. Uwzględnienie opinii beneficjentów i doskonalenie projektu.

Taki sposób realizacji zadania pozwolił na jednoczesne wdrażanie różnego rodzaju modułów platformy, niezależnie od innych elementów rozwiązania.

Administrowaniem platformą zajęła się Politechnika Gdańska. Przedstawiele tej uczelni tworzyli i implementowali dobrą praktykę. Administrowanie platformy przez jednego z członków partnerstwa umożliwia właściwe przedstawienie rezultatów projektu. Rozwiązanie to okazało się skuteczne i pozwoliło na sprawną implementację dobrej praktyki.

Tworzenie dobrej praktyki odbywało się we współpracy z członkami Partnerstwa MAYDAY i ze środków tego projektu dobra praktyka była w całości finansowana. Nawiązano również kontakt z partnerstwami zagranicznymi, współpracującymi z Partnerstwem MAYDAY, współpraca ta nie spełniła jednak oczekiwań i nie wpłynęła znacząco na realizację projektu.

Platforma innowacyjno-edukacyjna w całości stanowi dorobek Partnerstwa MAYDAY.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Z dotychczas przeprowadzonych badań wśród beneficjentów ostatecznych projektu MAYDAY wynika, że oceniają oni platformę innowacyjno-edukacyjną dobrze lub bardzo dobrze. Ich opinie są na bieżąco uwzględniane i przyczyniają się do ewolucji platformy. Pozytywna ocena beneficjentów projektu jest jednym z najważniejszych aspektów oceny dobrej praktyki, ponieważ to oni mają z niej korzystać. Zakłada się dalsze badania beneficjentów w celu określenia możliwych kierunków rozwoju platformy również po zakończeniu projektu. Ponadto platforma pozwala na promocję i upowszechnianie wybranych rezultatów projektu w innowacyjny sposób. Korzystanie z nowoczesnych technologii, takich jak Internet, to ważny element w życiu człowieka żyjącego w społeczeństwie opartym na wiedzy.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Tworzenie platformy innowacyjno-edukacyjnej łączącej różne rezultaty projektu jest trudne od strony organizacyjnej. Wynika to z konieczności koordynowania pracy wielu zespołów projektowych, odpowiedzialnych za realizację danych rezultatów. Ponadto początkowo kłopoty sprawiało określenie zawartości platformy, wiele rezultatów projektu bazuje bowiem na wynikach prowadzonych badań. Konieczne w tej sytuacji okazało się traktowanie budowy platformy jako procesu realizowanego jednocześnie z innymi zadaniami uwzględnionymi w projekcie. Kluczem do sukcesu było szybkie działanie, umożliwiające terminowe umieszczanie na platformie rezultatów wypracowywanych przez wszystkich Partnerów w optymalny, akceptowany przez beneficjentów sposób. Wymagało to regularnych konsultacji z wszystkimi zespołami realizującymi poszczególne zadania związane z platformą.

Poważną przeszkodą na wstępnym etapie realizacji projektu był brak przepływu informacji między partnerami projektu. Problem ten udało się rozwiązać dzięki stworzeniu na potrzeby projektu Intranetu, bazującego na oprogramowaniu typu Open Source – Knowledge Tree. Wdrożenie Intranetu i przeszkolenie partnerów projektu w zakresie jego obsługi pozwoliło usprawnić wymianę informacji i materiałów między partnerami. Możliwe było również stworzenie warunków do pracy nad jednym dokumentem przez kilka osób jednocześnie. Zastosowane rozwiązania pozwoliły na lepsze i bardziej sprawne wdrażanie dobrej praktyki.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- kompleksowość zaimplementowanych modułów;
- znaczący udział beneficjentów w tworzeniu i weryfikacji platformy;
- odpowiedni dobór narzędzi informatycznych. Wielokrotne testowanie na różnych etapach;
- łatwość adaptacji do innych projektów o podobnej strukturze;
- możliwość wykorzystania w innych branżach.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- rozbudowana treść platformy mogąca utrudnić znalezienie odpowiednich informacji osobom słabo radzącym sobie z technikami informatycznymi;
- konieczna podstawowa znajomość obsługi Internetu.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- zwiększenie umiejętności i poziomu wiedzy pracowników w wieku 50+;
- rosnąca świadomość dotycząca konieczności doksztalcania się w zakresie korzystania z nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych.

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- potencjalna niechęć do korzystania z Internetu i komputera przez beneficjentów w wieku 50+.

## ► WNIOSKI

Platforma innowacyjno-edukacyjna umożliwia beneficjentom projektu MAYDAY korzystanie z różnych modułów (m.in. szkoleniowego, doradczego, kształtowania świadomości i informacyjnego). Kompleksowość zagadnień zamieszczonych na platformie pozwala znaleźć wiele przydatnych informacji w jednym miejscu, bez konieczności przeszukiwania zasobów Internetu.

Platforma innowacyjno-edukacyjna, stanowiąca podstawowy środek przekazu informacji związanych z realizacją projektu, jest stale rozbudowywana. Wynika to z cyklu realizacji projektu oraz zbieranych w trakcie testowania opinii beneficjentów. Obec-

nie trwają intensywne prace nad finalizacją rezultatów i przeniesieniem ich na platformę. Wdrożone rezultaty zostaną poddane ocenie beneficjentów ostatecznych projektu. W przyszłości należałoby określić kierunek rozwoju platformy (czy na przykład jej zakres zostanie rozszerzony o informacje przydatne dla pracowników czy pracodawców również z sektorów innych niż okrętowy). Z pewnością stosowanie tej dobrej praktyki powinno być kontynuowane. Po odpowiednim dostosowaniu można ją również implementować w innych środowiskach.

---

## 50+ System mentoringu

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

MAYDAY – model aktywnego wsparcia pracowników i firm wobec zmian strukturalnych w gospodarce

### ► KONTAKT

Centrum Techniki Okrętowej S.A.  
ul. Wały Piastowskie 1, 80-958 Gdańsk  
tel.: 058 307 42 69  
www.equal-mayday.org.pl  
ewa.ziarkowska@cto.gda.pl  
Ewa Ziarkowska

### ► OPIS PRAKTYKI

System mentoringu to proces wspierający naukę i rozwój zawodowy pracowników, oparty na partnerskich relacjach pomiędzy uczniem a mentorem (nauczycielem), przebiegający głównie na stanowisku pracy. Zakłada się dwie docelowe grupy objęte tym systemem:

- pracownicy w wieku 50+ zagrożeni utratą pracy, głównie z powodu utraty zdrowia (praca w trudnych warunkach powoduje, że starsi pracownicy o wysokich kwalifikacjach nie mogą wykonywać swojego zawodu i są przesuwani na inne mniej prestiżowe stanowiska) – **mentorzy**;
- młodzi pracownicy (absolwenci) zarejestrowani jako bezrobotni, podejmujący po raz pierwszy pracę zawodową – **uczniowie**.

#### Główne cele stosowania mentoringu:

- „zatrzymanie” w firmie wiedzy i doświadczenia pracowników w wieku 50+;
- szybsze wdrożenie do samodzielnej i efektywnej pracy młodych pracowników;
- rozwój kompetencji pracowników (zarówno starszych jak i młodych).

#### Podmioty zaangażowane w proces mentoringu:

- pracodawca;
- komórka ds. zarządzania personelem;
- mentor – doświadczony pracownik;
- uczeń – młody pracownik;
- bezpośredni przełożony.

Mentorami mogą być osoby o odpowiednich kompetencjach zawodowych i personalnych.

### ► OPIS PROJEKTU

**Cele projektu:** Zwiększenie zdolności dostosowawczych pracowników 50+ zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora okrętowego, dyskryminowanych na rynku pracy ze względu na wiek i kwalifikacje niedostosowane do wymagań pracodaw-

ców, poprzez zbudowanie innowacyjnego, aktywnego systemu wsparcia, tworzącego trwałe mechanizmy ułatwiające przedsiębiorstwom wprowadzanie nowych technologii oraz umożliwiające dostosowanie kwalifikacji pracowników do nowych wymagań pracodawców.

**Kontekst i zaplecze projektu:** Projekt MAYDAY to innowacyjne partnerstwo związków zawodowych, związków pracodawców i przedsiębiorców, uczelni wyższych i zaplecza naukowo-badawczego.

**Kwestie poruszone w trakcie realizacji:** Opracowanie systemu doradztwa, kształcenia ustawicznego i kształtowania świadomości pracowników i pracodawców.

**Warunki wdrożenia:** Warunkiem wdrożenia jest aktywna współpraca z przedsiębiorstwami sektora, zarządami firm oraz partnerami społecznymi.

### ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

**Innowacyjność:** praktyka stanowi innowacyjne podejście do wykorzystania ukrytej wiedzy doświadczonych pracowników na rzecz dalszego rozwoju zarówno przedsiębiorstwa, jak i młodych pracowników. Ponadto pozwala ona rozwinąć mentorowi umiejętności trenerskie.

**Efektywność:** system mentoringu jest stosunkowo tanią metodą rozwoju pracowników (pracownicy wdrażani są na stanowisku pracy).

**Długotrwałość:** procedura wdrażania i realizacji może być wielokrotnie stosowana. Pracownicy 50+ przeszkoleni do roli mentora mogą pełnić taką rolę bez większych ograniczeń.

**Adaptowalność:** system mentoringu może być wprowadzony w różnych firmach, zarówno produkcyjnych, jak i usługowych. Warunkiem jest zatrudnianie pracowników o bogatym doświadczeniu zawodowym i szerokiej wiedzy, którzy mogą pełnić rolę mentorów.

**Odpowiedniość:** obecnie w przemyśle (nie tylko stoczniowym) brakuje wielu pracowników ze specjalistycznymi umiejętnościami. Wprowadzenie systemu mentoringu do firmy pozwala na szybkie i mało kosztowne przekazanie tych umiejętności osobom z mniejszym doświadczeniem przez osoby bardziej doświadczone.

Dodatkowo opracowana „Procedura przygotowania, wdrożenia i realizacji procesu mentoringu” zawiera zestaw bardzo pomocnych formularzy wspierających proces mentoringu.

### ► WDROŻENIE

Praktyka jest w trakcie wdrażania. Poniżej przedstawiono etapy zaplanowanych i podjętych działań.

#### **Etap I – etap przygotowawczy**

##### **1. Zapoznanie pracodawców/przedstawicieli pracodawców z istotą pracy w systemie mentoringu.**

Warsztat, w trakcie którego pracodawcy mogą zapoznać się z istotą pracy w systemie mentoringu.

##### **2. Zdefiniowanie obszaru mentoringu poprzez określenie luki kompetencyjnej młodego (nowo zatrudnionego) pracownika.**

Luka kompetencyjna to zdiagnozowane różnice pomiędzy poziomem kompetencji wymaganych do wykonywania określonych zadań i czynności a poziomem kompetencji posiadanych aktualnie przez młodego pracownika.

W określaniu obszaru mentoringu w dużej mierze zaangażowany będzie bezpośredni przełożony młodego (nowo zatrudnionego) pracownika w dużej firmie lub jego pracodawca w firmie małej, którego zadaniem będzie wypełnienie wcześniej przygotowanego formularza.

##### **3. Wybór kandydatów na mentorów.**

Wybierając mentorów, należy brać pod uwagę wcześniej zdefiniowany obszar mentoringu, gdyż kandydaci do tej funkcji muszą posiadać bogate doświadczenie zawodowe i dużą wiedzę fachową. Jest to warunek konieczny, który musi spełniać każdy pracownik typowany do roli mentora działającego w określonym (bardzo dobrze dla siebie znanym) obszarze. Waż-

ne jest również posiadanie tzw. umiejętności „miękkich”, które decydują o pomyślności doskonalenia zawodowego osoby mentorowanej (młodego pracownika).

Na tym etapie zaangażowany powinien być bezpośredni przełożony kandydata na mentora (lub bezpośrednio sam pracodawca, kiedy firma jest niewielka), a także sam kandydat na mentora, który dokona samooceny swoich umiejętności. Zadaniem osób zaangażowanych będzie wypełnienie wcześniej przygotowanych formularzy.

#### 4. Wyłonienie mentorów.

Wyłonienia mentorów dokonują trenerzy czuwający nad całym przebiegiem testowania, po uprzednim przeanalizowaniu kompletu dokumentów (wcześniej wypełnionych formularzy).

#### 5. Przeszkolenie mentorów i młodych pracowników do pracy w systemie mentoringu.

Dwa odrębne warsztaty na temat zasad i trybu postępowania przeznaczone dla dwóch grup zaangażowanych w pracę w systemie mentoringu.

### Etap II – etap mentoringu właściwego prowadzonego na danym stanowisku pracy w określonej firmie

1. Doskonalenie zawodowe na stanowisku pracy (współpraca mentora z uczniem).
2. Konsultacje indywidualne dla mentora udzielane przez specjalistę ds. zarządzania zasobami ludzkimi.

### Etap III – etap ewaluacji

Oceny systemu mentoringu dokonuje:

- mentor;
- uczeń;
- bezpośredni przełożony ucznia, lub pracodawca;
- specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi testujący system mentoringu.

**UWAGA:** Do tej pory został ukończony etap przygotowawczy i etap mentoringu właściwego.

### ► WARTOŚĆ DODANA

#### Przewidywane efekty:

- wzrost efektywności i wydajności pracy, szybszy rozwój pracowników;
- zmniejszenie fluktuacji pracowników zarówno wśród młodej, jak i starszej kadry (dzięki wsparciu ze strony starszych pracowników młodszy szybciej przełamują bariery związane z adaptacją, starsi zaś czują się potrzebni w firmie, a przedsiębiorca właśnie tak ich postrzega z uwagi na posiadany przez nich bagaż doświadczeń zawodowych i praktycznych umiejętności);
- wzrost satysfakcji (samooceny) pracowników 50+ z uwagi na pełnienie roli mentorów – stają się współodpowiedzialni za rozwój zawodowy innych kolegów;
- mentor może uczyć się również od podopiecznego, uczeń mający świeże spojrzenie może bowiem zmotywować starszego kolegę do zrewidowania dotychczasowych poglądów;
- osłabienie syndromu „wypalenia zawodowego” pracowników w wieku 50+ – włączeni w proces mentoringu jako mentorzy zyskują przekonanie, że ich wiedza i doświadczenie zawodowe może przydać się komuś innemu; pracownicy wchodzący w rolę uczniów uświadamiają sobie, że wciąż jeszcze mogą nauczyć się czegoś nowego;
- wartościowe elementy kultury organizacji (takie jak np. metody i organizacja pracy, dzielenie się wiedzą, przekazywanie praktycznych umiejętności) zyskują większe znaczenie dzięki temu, że są przekazywane przez osoby o wysokim autorytecie.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Testowanie systemu mentoringu odbywało się w ramach podpisanych z firmami umów o pomoc publiczną. Z uwagi na różne konsekwencje, jakie wiążą się z uzyskaniem pomocy publicznej, firmy bardzo niechętnie decydowały się na przyjęcie takiej pomocy. Dlatego też największą trudność stanowiło pozyskanie beneficjentów ostatecznych, którzy mogliby przetestować proponowane rozwiązanie.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- wzmocnienie znaczenia wartościowych elementów kultury przedsiębiorstwa;
- zachowanie wiedzy i doświadczenia pracowników 50+;
- wzrost efektywności i wydajności pracy, szybszy rozwój zawodowy pracowników;
- zmniejszenie fluktuacji wśród młodych pracowników często spowodowanej trudnościami okresu adaptacji;
- niwelowanie różnic pokoleniowych pomiędzy doświadczonymi i młodymi pracownikami;
- tania metoda doskonalenia kwalifikacji pracowników;
- utrzymanie miejsc pracy przez osoby 50+ i wzrost atrakcyjności tych pracowników dla pracodawców;
- wzrost samooceny wśród pracowników 50+ i wiara we własne kompetencje, budowana dzięki licznym szkoleniom umożliwiającym podniesienie kwalifikacji;
- nabycie profesjonalnych umiejętności mentorskich/trenerskich;
- samodoskonalenie oraz możliwość wykorzystania wiedzy i doświadczeń nabytych w ciągu pracy zawodowej, możliwość nabywania praktycznej i unikalnej wiedzy;
- szybszy proces adaptacji oraz świadomość uzyskania wsparcia od mentora;
- umiejętność pracy z pracownikami doświadczonymi reprezentującymi starsze pokolenie.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- konieczność wyrażenia chęci na dzielenie się wiedzą;
- konieczność pogodzenia codziennych obowiązków pracownika-mentora z nową funkcją;
- niewłaściwe „dopasowanie” mentora do ucznia (konflikt osobowości);
- nadmierne oddziaływanie autorytetu mentora;
- obawy mentora związane z utratą zatrudnienia po wyszkoleniu młodego pracownika;
- kultura organizacji niesprzyjająca partnerskim relacjom oraz współpracy;
- brak strategii personalnej, w tym polityki rozwoju personelu (planowania szeroko rozumianych szkoleń);
- brak wiedzy na temat mentoringu jako efektywnej metody rozwoju kompetencji pracowników;
- niechęć starszych pracowników do dzielenia się swoją wiedzą, szczególnie z młodymi pracownikami, spowodowana obawą utraty pracy bądź barierą pokoleniową;
- brak świadomości idei mentoringu np. jako możliwości doskonalenia własnych kwalifikacji;
- niskie umiejętności przekazywania wiedzy innym.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- wzrost świadomości pracodawców co do możliwości wykorzystania doświadczenia zawodowego starszych pracowników;
- słabe przygotowanie młodych absolwentów szkół (szczególnie zawodowych), wymagające od zakładów pracy przystosowania ich do wykonywania pracy.

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- nieuregulowana sytuacja polskiego przemysłu stoczniowego;
- brak regulacji prawnych w zakresie finansowania pracy mentora.

## ► WNIOSKI

Dobra praktyka opisuje system mentoringu dostosowany do potrzeb sektora stoczniowego.

Analiza SWOT wykazuje realność pełnego wdrożenia tego systemu. W ramach Działania 3 zostaną podjęte kroki umożliwiające zminimalizowanie zagrożeń wynikających z braku regulacji prawnych statusu mentora – głównie w zakresie finansowania. Konieczne są zmiany w układzie zbiorowym.

W ramach Działania 3 upowszechniana będzie idea mentoringu, jako skutecznej metody uzupełniania kwalifikacji młodych absolwentów. Należy podkreślić, że system mentoringu to jeden z czynników poprawiających sytuację starszych pracowników. Podjęcie nowej roli wiąże się z podniesieniem ich statusu w przedsiębiorstwie. Dzięki pełnieniu funkcji mentorów pracownicy, którzy nie mogą wykonywać swoich dotychczasowych zadań z powodów zdrowotnych, mają szansę ciągłego korzystania ze swojej wiedzy i doświadczenia.

## Platforma INTAUZ.EU – Internetowa Aukcja Zleceń

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

ElaStan – promocja elastycznych stanowisk pracy i ochrona kapitału intelektualnego firm

### ► KONTAKT

Procesy Inwestycyjne S.A.  
ul. Znanińskiego 2/44, 03-980 Warszawa  
tel.: 0 608 406 773  
www.proinwestycje.pl; www.elastan.pl; www.intauz.eu  
intauz@proinwestycje.pl  
Anna Ogniewska

### ► OPIS PRAKTYKI

Platforma INTAUZ – Internetowa Aukcja Zleceń – to bezpieczny portal poświęcony pracy na odległość. Pełni on funkcję serwisu aukcyjnego on-line umożliwiającego użytkownikom oferowanie lub zamawianie usług. INTAUZ przeznaczony jest przede wszystkim dla firm, instytucji i organizacji, które chcą zamieszczać w Internecie zamówienia na wykonanie zleceń, oraz dla wszystkich innych osób, chcących realizować wystawione zlecenia. Dostęp do platformy jest możliwy przez dwadzieścia cztery godziny na dobę, bez ograniczeń (czasowych i przestrzennych) i zbędnych formalności.

Inicjatywa ta umożliwia w pełni wiarygodną współpracę pomiędzy oferującymi zlecenia a wykonawcami. Atutami tej usługi są: mobilność uzyskana dzięki wprowadzeniu systemu aukcyjnego, zabezpieczenia zobowiązań finansowych oraz proces mediacji.

Działy tematyczne serwisu to: Administracja, Finanse, Grafika/Rysunek, IT/Internet, Konsulting, Logistyka, Multimedia/Sztuka, Prace Techniczne, Prawo, Reklama/Marketing, Sprzedaż, Teksty, Tłumaczenia, Pozostałe.

Serwis dostępny jest pod adresem internetowym: [www.intauz.eu](http://www.intauz.eu).

### ► OPIS PROJEKTU

Celem Projektu ElaStan było opracowanie modelowego Systemu Wspierania Elastycznych Form Zatrudnienia (EFZ) poprzez stworzenie i przetestowanie jak największej liczby narzędzi służących uelastycznianiu rynku pracy.

Projekt zrealizowany został na terenie województwa mazowieckiego, które charakteryzuje się dużymi kontrastami – niską stopą bezrobocia w Warszawie, a jednocześnie wysokim bezrobociem w jej okolicach. Wybrane elementy projektu miały zasięg ogólnopolski.

Projekt zakładał działania edukacyjno-doradcze dla pracowników, przedsiębiorców i instytucji rynku pracy oraz stwarzał zainteresowanym warunki do wypróbowania EFZ.

W ramach Projektu powstały następujące narzędzia ułatwiające stosowanie EFZ: wzory umów EFZ wraz z rekomendacjami, trzy e-Centra Telepracy, Platforma INTAUZ (Internetowa Aukcja Zleceń), szkolenia, doradztwo, platforma e-learningowa, badania kompetencji, Model Rynku Pracy – ELASTMOD;

Do wdrożenia Projektu/Praktyki niezbędna okazała się współpraca lokalna (władze, media, społeczność).

### ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

– Platforma skierowana jest do osób prywatnych oraz firm, instytucji i podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, chcących zamieszczać zlecenia lub je realizować przez dwadzieścia cztery godziny na dobę, bez ograniczeń i zbędnych formalności. Korzystanie z INTAUZ to dobre rozwiązanie dla zleceniodawców, dzięki niemu możliwe jest bowiem skrócenie czasu realizacji usług koniecznych do wykonania na zewnątrz i znalezienie profesjonalnych wykonawców z różnych branż. Po-

nadto narzędzie to jest proste w obsłudze. Zleceniobiorcy natomiast zyskują możliwość wykonywania usług dla wielu firm, w dogodnym dla siebie czasie i miejscu, a jednocześnie mogą wybierać bezpieczną formę płatności za usługę.

- Innowacyjność Platformy oparta jest na dodatkowych usługach oferowanych przez to narzędzie, takich jak m.in.: zabezpieczenie przepływu finansów pomiędzy stronami poprzez wykorzystanie Rachunku Gwarancyjnego typu Escrow, wprowadzenie procesu mediacji, pomoc przy podpisywaniu umów (wzory umów). Co więcej, korzystanie z usług Platformy jest bezpłatne. Wymagana jest jedynie opłata na rzecz banku, przeznaczona w całości na obsługę rachunku Escrow.

### ► KRYTERIA DOBREJ PRAKTYKI

**Innowacyjność** – zabezpieczenie przepływu finansów pomiędzy stronami poprzez wykorzystanie Rachunku Gwarancyjnego typu Escrow, wprowadzenie procesu mediacji, wzorów umów.

Praktyka ma **pozytywny wpływ** na rozwój rynku pracy i telepracy w naszym otoczeniu. Dzięki stosowaniu tego narzędzia firmy mogą skrócić czas i koszty zleceń realizowanych na zewnątrz, dzięki czemu mają większe szanse rozwoju oraz podwyższenia swojej konkurencyjności. Ponadto umożliwia ono stałą modyfikację i **dopasowanie** usług do potrzeb zleceniodawców i zleceniobiorców. Jest to również narzędzie, które w perspektywie ma być **długotrwałe**, ponieważ po zaakceptowaniu przez użytkowników będzie się samorzutnie rozwijać. Platforma jako model może być **replikowana** i stosowana w innych dziedzinach. Platforma INTAUZ to narzędzie powszechne o zasięgu ogólnopolskim, transparentne, innowacyjne, o nieograniczonych możliwościach dalszego rozwoju. Umożliwia realizację zleceń z różnych branż i o różnym charakterze. Można **adaptować** je do innych wersji językowych, dzięki czemu może stać się narzędziem międzynarodowej współpracy. **Odpowiedniość** – platforma doskonale wpasowuje się w proces globalizacji gospodarki i rozwoju technologicznego.

### ► WDROŻENIE

Opracowanie narzędzia typu Platformy INTAUZ – Internetowej Aukcji Zleceń wymagało przede wszystkim ustalenia idei, założeń oraz sposobów realizacji projektu. Należało zastanowić się nad możliwościami przeniesienia rozwiązań wypracowanych przez narzędzia podobnego typu za granicę na rynek polski. Kolejnym bardzo istotnym krokiem było zaprojektowanie i napisanie kodu strony internetowej, jak również programu pozwalającego zamieścić INTAUZ w Internecie, przygotowanie serwera oraz zakup certyfikatów SSL zabezpieczających stronę. Jednocześnie niezbędne było przygotowanie pod opieką prawnika regulaminu Platformy oraz zasad jej funkcjonowania. Następnie opracowano niezbędne treści merytoryczne (zawartość tekstową) oraz graficzne umieszczone na stronie internetowej. Kolejny krok to podpisanie umowy z bankiem, co wiązało się z koniecznością otworzenia specjalnego Rachunku Gwarancyjnego typu Escrow, zabezpieczającego proces przepływów finansowych pomiędzy stronami umów zawieranych za pośrednictwem INTAUZ. Dodatkowo niezbędny jest stały nadzór nad właściwym funkcjonowaniem systemu oraz nad prawidłową aktywnością użytkowników INTAUZ.

Opracowano bezpieczny system administracji platformy. Przez cały czas realizacji projektu nad funkcjonowaniem strony czuwa zespół informatyków oraz asystent projektu, który wspiera głównego projektanta witryny internetowej w działalności administracyjnej na Platformie. Funkcję głównego zarządcy praktyki pełni organizator, jednocześnie administrator Projektu ElaStan – firma Procesy Inwestycyjne Sp. z o.o. Organizator stale kontroluje prawidłowe funkcjonowanie systemu, rozwiązuje problemy lub wątpliwości użytkowników oraz czuwa nad aktualizacją treści ukazujących się na INTAUZ.

Jednocześnie prowadzona jest aktywna akcja promocyjno-marketingowa mająca na celu przedstawianie zalet i korzyści usług świadczonych za pośrednictwem INTAUZ. Inne dynamicznie realizowane w ramach projektu działania to: pozyskiwanie zleceniodawców za pośrednictwem telefonów, osobiste spotkania z przedstawicielami firm zainteresowanych korzystaniem z rozwiązań Platformy oraz systematyczne przysyłanie drogą elektroniczną informacji o możliwościach INTAUZ, zachęcających do wystawiania zleceń na aukcji. Zrealizowano również kampanię reklamową w telewizji.

### ► WARTOŚĆ DODANA

- Sukcesy – mimo bardzo krótkiej, miesięcznej obecności na rynku Platforma cieszy się zainteresowaniem coraz większej liczby użytkowników.
- Z działaniem Internetowej Aukcji Zleceń wiąże się zmiana w świadomości jej użytkowników. Korzystanie z platformy umożliwia skrócenie czasu realizacji zleceń oraz obniżenie kosztów poszczególnych usług, co pociąga za sobą wzrost konkurencyjności firm. Mimo początkowej nieufności zleceniodawcy coraz aktywniej wystawiają aukcje. Kolejne zmiany to coraz szersze upowszechnianie Internetu – wraz z możliwościami i potrzebami, jakie niesie ze sobą korzystanie z sieci – a także no-

wczesnych rozwiązań technologicznych. INTAUZ zasadniczo zmienia również relacje między zleceniodawcami a wykonawcami. Dzięki temu rozwiązaniu mogą oni kontaktować się znacznie szybciej i bardziej przejrzysto.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Jedną z podstawowych przeszkód napotkanych w trakcie realizacji praktyki było dostosowanie jej rozwiązań do obowiązujących na polskim rynku wymagań prawnych, takich jak prawo pracy, kodeks cywilny, ustawa o świadczeniu usług drogą elektroniczną, prawo bankowe oraz ustawa o ochronie danych osobowych. Szczególnie trudne okazało się dostosowanie zasad przepływów finansowych, realizowanych na INTAUZ, do wymogów prawnych, tak aby w żaden sposób nie naruszać interesów przyszłych użytkowników platformy. Trudność stanowiło także właściwe opracowanie dobrze funkcjonującego i sprawnie działającego modułu dotyczącego systemu zabezpieczenia płatności realizowanych przez platformę, czyli Rachunku Gwarancyjnego typu Escrow. Konieczne było określenie optymalnej struktury systemowej, zabezpieczającej również interesy użytkowników.

Innym wyzwaniem było dotarcie do potencjalnych zleceniodawców i zleceniobiorców, a w szczególności przełamanie bariery w świadomości potencjalnych użytkowników i skłonienie ich do aktywnego korzystania z usług Platformy.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- stworzenie narzędzia o zasięgu ogólnopolskim;
- wsparcie wielu grup beneficjentów, zarówno po stronie zleceniodawców jak i zleceniobiorców;
- posiadanie dobrych zabezpieczeń przepływów finansowych;
- dobrze opracowane zaplecze prawne i administracyjne.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- niemożność przewidzenia różnego rodzaju ryzyk projektowych wynikających z innowacyjności tego typu produktu na polskim rynku;
- nieufność użytkowników wobec tego typu rozwiązania;
- niewystarczająca ilość środków budżetowych na przeprowadzenie koniecznych zmian.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- pozytywny wpływ na wzrost udziału elastycznych form zatrudnienia na rynku pracy oraz korzystny wpływ na rozwój Społeczeństwa Informacyjnego;
- stosunkowo niska konkurencja ze strony podobnych serwisów;
- zapotrzebowanie na szybką realizację zleceń i nastawienie na wzrost konkurencyjności;
- rosnąca potrzeba samorealizacji wśród pracowników.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- konieczność zmiany świadomościowej w sferze dotyczącej uelastycznienia struktury wykonywania usług w firmach i kontaktów z podwykonawcami;
- ograniczenia wynikające z niewielkich środków w budżecie projektu;
- utrudnienia związane z obowiązującymi przepisami prawnymi;
- potencjalny rozwój konkurencji komercyjnej posiadającej większe możliwości finansowe;
- trudności w przełamaniu bariery świadomościowej wśród potencjalnych użytkowników.

### ► WNIOSKI

Praktyka została bardzo pozytywnie przyjęta. Liczba użytkowników i wystawianych aukcji wciąż rośnie. Wprowadzone zostały pierwsze aukcje w językach obcych. Dużym sukcesem okazało się przyciągnięcie zleceniodawców wystawiających aukcje o maksymalnym budżecie 80 000 złotych. Przeprowadzona została akcja mailingowa promująca INTAUZ. Zrealizowano telewizyjną kampanię reklamową, po emisji której znacząco wzrosła liczba wejść na stronę INTAUZ. Ukazała się duża liczba artykułów prasowych poświęconych Platformie, o zdecydowanie optymistycznym wydźwięku, szczególnie po przeprowadzeniu konferencji prasowej. Dużym sukcesem jest stałe zainteresowanie dziennikarzy, co wynika z dużej liczby pytań związanych z Platformą kierowanych do redakcji przez czytelników. Platforma cały czas znajduje się w początkowej fazie rozwoju, a wdrażanie rozwiązań dokonywane jest na bieżąco.

Platforma INTAUZ może pełnić rolę narzędzia umożliwiającego poszerzenie granic pracy. Aby osiągnąć pełną funkcjonalność i wprowadzić dużo bardziej nowoczesne rozwiązania na modernizację tego typu narzędzia, niezbędne są większe środki budżetowe.

---

## Poradniki wdrażania elastycznych form pracy

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina

### ► KONTAKT

Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku  
ul. Choroszczańska 31, 15-732 Białystok  
tel.: 085 652 50 62  
www.eppr.pl  
cecylia.sadowska@eppr.pl  
Cecylia Sadowska-Snarska

### ► OPIS PRAKTYKI

Dwa odrębne poradniki – dla pracodawców oraz dla pracowników – odpowiadają na podstawowe potrzeby obu środowisk: dostarczają wiedzy o zastosowaniach elastycznych form pracy w polskich warunkach, prawnych zasadach ich wdrażania, społecznych skutkach ich stosowania, uwarunkowaniach psychologicznych wykorzystywania elastycznych rozwiązań oraz zaletach i mankamentach stosowania nietypowych form pracy. Informują ponadto o procedurach wprowadzania wybranych elastycznych sposobów organizowania pracy czy czasu pracy. W większości przypadków prezentowane informacje uzupełniono opisem doświadczeń z innych krajów oraz przykładami dobrych praktyk wskazujących na korzyści, jakie może przynieść stosowanie elastycznych form pracy przyjaznych rodzinie zarówno pracodawcom, jak i pracownikom.

Każda publikacja zawiera analogiczne obszary tematyczne, jednakże sposób opracowania materiału jest dostosowany do różniących się istotnie potrzeb tych dwóch grup odbiorców.

### ► OPIS PROJEKTU

Projekt „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina” skierowany jest do pracujących rodziców posiadających dzieci w wieku do 7 lat oraz kobiet w ciąży. Ma on na celu poprawę sytuacji kobiet na rynku pracy poprzez stworzenie warunków umożliwiających godzenie życia rodzinnego z zawodowym.

Potrzeba uwzględnienia kompleksowego podejścia obejmuje także udział: pracodawców, placówek opieki nad dzieckiem (żłobki, przedszkola), instytucji szkoleniowych, naukowych, mediów, związków zawodowych oraz samorządu terytorialnego, jako instytucji, których działania, odpowiednio stymulowane, w największym stopniu mogą sprzyjać godzeniu życia zawodowego z rodzinnym.

Tradycyjne postrzeganie ról kobiety i mężczyzny w rodzinie sprawia, że ciężar obowiązków domowych spoczywa przede wszystkim na kobietach. W efekcie ich pozycja na rynku pracy staje się coraz bardziej niekorzystna, o czym świadczą niskie wskaźniki zatrudnienia, wyższe wskaźniki bezrobocia oraz bierności zawodowej. Projekt „EPPR” ukierunkowany jest na wszystkie kluczowe czynniki sprawcze utrudniające godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Takie podejście umożliwia oddziaływanie na przyczyny problemów, a nie ich skutki.

Dlatego też strategicznym celem projektu „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina” jest wypracowanie oraz przetestowanie kompleksowego modelu sprzyjającego godzeniu życia zawodowego i rodzinnego. Działania podejmowane w ramach projektu realizowane są w czterech wzajemnie powiązanych obszarach:

- A. Promowanie elastycznych form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy (szkolenia, seminaria, publikacje, punkt porad, audyty identyfikujące stanowiska do uelastycznienia, wdrożenia elastycznych form pracy w firmach).
- B. Zwiększenie dostępu do placówek opieki nad dzieckiem (wydłużenie systemu dziennej opieki do godzin 20.00–21.00, otwarcie placówek w soboty, konkurs na placówkę przyjazną rodzicom).
- C. Promowanie większego zaangażowania mężczyzn w funkcje rodzinne (kampania społeczna mająca na celu wywołanie dyskusji na temat partnerstwa w rodzinie).
- D. Zapobieganie dezaktualizacji kwalifikacji zawodowych rodziców podczas przerwy spowodowanej opieką nad dziećmi (szkolenia, poradnictwo zawodowe, zapewnienie opieki nad dziećmi w czasie trwania szkoleń).

### ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Poradniki przeznaczone są dla pracodawców zainteresowanych wdrażaniem elastycznych form pracy oraz dla pracowników, którzy chcieliby pracować w bardziej elastycznej formie.

**Innowacyjność:** „dwustronne” opracowanie problematyki i wyraźne adresowanie poradników na ten sam temat do odrębnych grup odbiorców. Publikacje pozwalają ponadto zapoznać się z szerszymi uwarunkowaniami społeczno-ekonomicznymi, na tle których stosowane są elastyczne formy pracy. Umożliwiają poszerzenie wiedzy w tym zakresie, a tym samym ułatwiają zrozumienie celu stosowania określonych elastycznych rozwiązań. Publikacje te obejmują również porady dotyczące zasad wdrażania wybranych rozwiązań.

**Wpływ:** poradniki dostarczają wiedzy ułatwiającej świadome podejmowanie decyzji o wykonywaniu pracy w elastycznej formie, podkreślają wady i zalety takich rozwiązań zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i pracodawcy.

**Adaptowalność:** w treści uwzględniono specyficzne uwarunkowania branżowe i zawodowe stosowania elastycznych form pracy. Poradniki mogą więc być źródłem informacji dla wszystkich osób zainteresowanych elastycznym zatrudnieniem i elastycznym czasem pracy.

**Replikowalność:** poradniki mogą być wykorzystywane przez instytucje szkoleniowe, zrzeszenia pracodawców, związki zawodowe oraz instytucje rynku pracy, gdyż obejmują szeroki zakres wiedzy na temat elastycznych form pracy. Ponadto publikacje stanowią źródło wiedzy na temat elastycznych form pracy, które może być wykorzystywane przez środowiska naukowe, media itp.

**Odpowiedniość:** treści zawarte w poradnikach odpowiadają celom polityki zatrudnienia i polityki rodzinnej oraz priorytetowym kierunkom zmian na rynku pracy. Są też zbieżne z celami Strategii Lizbońskiej.

### ► WDROŻENIE

Obie publikacje zostały udostępnione na stronie internetowej, dzięki czemu każda instytucja bądź osoba zainteresowana stosowaniem elastycznych form pracy może w każdej chwili je wykorzystać. Ponadto publikacje są rozpowszechniane podczas konferencji oraz seminariów dotyczących problematyki godzenia życia zawodowego z rodzinnym.

### ► WARTOŚĆ DODANA

- Poradniki zapewniają usystematyzowaną, pogłębioną wiedzę o elastycznych formach pracy jako instrumencie ułatwiającym godzenie życia zawodowego z rodzinnym – przedstawioną zarówno w aspekcie uregulowań teoretycznych, jak i uwarunkowań działań praktycznych.
- Warunkiem skutecznego wykorzystania elastycznych form pracy jest przede wszystkim odpowiedni sposób ich wprowadzania, przedstawiony w poradnikach w odniesieniu do nowych, mało jeszcze znanych w kraju rozwiązań (np. job-sharing czy telepraca).
- Poradniki umożliwiają nie tylko wprowadzanie w życie elastycznych rozwiązań łagodzących konflikt praca–rodzina, ale także zwiększają stopień akceptacji elastycznych form pracy.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Prawo pracy w naszym kraju dość często ulega zmianom. Opracowanie poradników zawierających obowiązujące przepisy prawne wymagało więc bieżącego aktualizowania informacji na temat określonych elastycznych form pracy (np. telepracy). W treści znalazły się też wyjaśnienia i orzecznictwo dotyczące najbardziej aktualnych problemów związanych z przestrzeganiem prawa pracy i wykorzystaniem najnowszych przepisów. Działania te wydłużyły cykl przygotowania publikacji.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- stworzenie odrębnych poradników dla pracowników i pracodawców zapewnia kompleksowe podejście do promowania i poszerzania wiedzy o elastycznych formach pracy;
- jasny i przystępny opis etapów wdrażania, a więc praktycznego wykorzystania przekazanych informacji na temat elastycznych form pracy.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- w wyniku zmian regulacji prawnych część informacji znajdujących się w poradnikach może ulec dezaktualizacji.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- potrzeba upowszechnienia wiedzy na temat tych form zatrudnienia.
- włączenie problematyki uelastycznienia rynku pracy do krajowych i regionalnych planów działań na rzecz zatrudnienia;
- regulacje prawne umożliwiające podejmowanie pracy w elastycznej formie.
- zapotrzebowanie na stosowanie innych niż tradycyjne form zatrudnienia zarówno wśród pracodawców, jak i wśród pracowników;
- brak opracowanych instrukcji, poradników, które krok po kroku wskazywałyby sposoby wdrożenia elastycznych form pracy oraz czasu pracy.

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- nieznajomość zasad elastycznych form pracy i nieświadomienie sobie potrzeb ich stosowania;
- niechęć do stosowania nowych, innowacyjnych rozwiązań;
- lęk przed zmianą dotychczasowej sytuacji;
- przypadki omijania prawa warunkującego bezpieczne zatrudnienie w elastycznych formach pracy.

---

## Program rozwoju miękkich umiejętności menedżerów

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

EUROSTER – Partnerstwo na rzecz rozwoju zdolności adaptacyjnych pracowników przemysłu okrętowego

### ► KONTAKT

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa  
ul. Do Studzienki 63, 80-227 Gdańsk  
tel.: 058 524 49 01  
www.equal-euroster.pl  
info@equal-euroster.pl  
Marzenna Czerwińska

### ► OPIS PRAKTYKI

Opracowany program rozwoju umiejętności miękkich obejmuje badania predyspozycji zawodowych oraz cykl szkoleń dla kadry menedżerskiej przemysłu okrętowego.

Podczas badania predyspozycji wykorzystano specjalny kwestionariusz do diagnozy cech osobowości, umożliwiający określenie mocnych i słabych stron badanego. Wyniki badań stanowiły punkt wyjścia do zaprojektowania szkoleń umożliwiających dalszy rozwój kompetencji.

W ramach dobrej praktyki opracowano pięć programów szkoleniowych składających się na spójny cykl zatytułowany „Rozwój kompetencji kierowniczych kadr przemysłu okrętowego”. Szkolenia obejmują następujące sesje: „Rozwój własny menedżera”, „Budowanie i zarządzanie zespołem”, „Zadania menedżera – planowanie i organizowanie pracy”, „Zadania menedżera – motywowanie i kontrolowanie”, „Kultura organizacyjna a tworzenie wizerunku firmy”.

### ► OPIS PROJEKTU

**Celem projektu** jest wypracowanie mechanizmów i metod umożliwiających wzrost adaptacyjności pracowników i firm przemysłu okrętowego na rynku pracy poprzez racjonalizację zarządzania zasobami ludzkimi.

#### **Cele szczegółowe:**

- opracowanie modelu kształcenia ustawicznego ukierunkowanego na wielozawodowość pracowników branży i wzrost zdolności adaptacyjnych kadry kierowniczej;
- opracowanie modelu zastosowania elastycznych form zatrudnienia;
- zaprojektowanie modelu systemu motywacyjnego dla przedsiębiorstw z branży okrętowej;
- wykorzystanie technologii informatycznych do sprawnego zarządzania wiedzą i zasobami ludzkimi w branży okrętowej oraz do skutecznego i wydajnego zarządzania pracą Partnerstwa.

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – GAB, Stocznia Gdynia, NSZZ Solidarność Stoczni Gdańskiej, Uniwersytet Gdański, Fundacja Gospodarcza, Agencja Informatyczna, Gdański Związek Pracodawców.

### ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Zaproponowane podejście do rozwoju kompetencji może służyć nie tylko beneficjentom projektu. Opracowany program doradztwa i szkoleń ma na celu rozwój umiejętności miękkich, które są uniwersalne i przydatne w pracy na różnych stanowiskach, w wielu branżach. Stanowią one podstawę powodzenia w życiu zawodowym i prywatnym.

### ► KRYTERIA DOBREJ PRAKTYKI

**Innowacyjność:** kompleksowe podejście do rozwoju menedżerów, ze szczególnym uwzględnieniem diagnozy potencjału każdego z uczestników, pozwalającej zaplanować system rozwoju kompetencji w trakcie szkoleń. Ponadto opracowanie programów szkoleń poprzedzone było analizą potrzeb szkoleniowych przeprowadzoną wśród pracowników przemysłu okrętowego. Zebranie tych informacji pozwoliło na precyzyjne określenie obszaru tematycznego szkoleń i stworzenie szkoleń „uszytych na miarę”.

**Replikowalność:** proponowane rozwiązania są stosunkowo łatwe do replikowania i można je wykorzystać w podobnych warunkach.

**Adaptowalność:** uniwersalność rozwiązań sprawia, że z łatwością można je wykorzystać w innych kontekstach, środowiskach czy grupach docelowych. Mogą być wprowadzane w organizacjach oraz firmach zajmujących się rozwojem kariery zarówno menedżerów, jak i szeregowych pracowników.

**Odpowiedniość:** stosowane metody odpowiadają na potrzeby uczestników projektu, testy są ustandaryzowane i dopasowane do polskich warunków oraz spełniają wszystkie kryteria wiarygodnych narzędzi psychologicznych.

**Efektywność:** zwiększanie tzw. miękkich kompetencji przekłada się na lepsze relacje w życiu osobistym i zawodowym, co może prowadzić do długotrwałej poprawy kontaktów międzyludzkich i usprawnienia zarządzania w firmach objętych projektem.

### ► WDROŻENIE

W ramach realizowanych działań opracowano model doradztwa zawodowego, a także wybrano narzędzia do przeprowadzenia badań predyspozycji zawodowych kadry menedżerskiej. Podczas badania predyspozycji wykorzystano kwestionariusz do

diagnozy cech osobowości (uwzględnionych w popularnym modelu pięcioczynnikowym, określanym jako model Wielkiej Piątki – tzw. inwentarz osobowości NEO FFI) istotnych z punktu widzenia stanowisk kierowniczych. Model Wielkiej Piątki obejmuje pięć cech: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność. Są to wskaźniki psychologiczne, na podstawie których można określać odporność na stres, umiejętność nawiązywania kontaktów i współpracy z ludźmi, elastyczność, pracowitość i sumienność. Informacje, uzyskane od badanego pozwoliły na określenie jego mocnych i słabych stron, a ponadto stanowiły punkt wyjścia do dalszego rozwoju kompetencji podczas szkoleń.

W ramach dobrej praktyki opracowano pięć programów szkoleniowych składających się na spójny cykl zatytułowany „Rozwój kompetencji kierowniczych kadr przemysłu okrętowego”. Szkolenia obejmują następujące sesje: „Rozwój własny menedżera”, „Budowanie i zarządzanie zespołem”, „Zadania menedżera – planowanie i organizowanie pracy”, „Zadania menedżera – motywowanie i kontrolowanie”, „Kultura organizacyjna a tworzenie wizerunku firmy”.

Cykl szkoleń (część z nich jeszcze trwa) zorganizowano dla 60 uczestników, w grupach 10-osobowych.

Podmiotem odpowiedzialnym za zarządzanie praktyką jest organizacja pozarządowa – Fundacja Gospodarcza.

Praktyka jest obecnie finansowana ze środków projektu EUROSTER, a w przyszłości istnieje możliwość skorzystania ze środków innych projektów czy też firm lub instytucji zainteresowanych przeprowadzeniem opisanych wcześniej działań na rzecz wybranej grupy beneficjentów.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Z prowadzonych rozmów oraz ankiet ewaluacyjnych, wypełnianych po zakończeniu badań i szkoleń, wynika, że beneficjenci projektu są bardzo zadowoleni z proponowanych działań i rodzaju otrzymywanego wsparcia. Widzą możliwość zastosowania zdobytej wiedzy w praktyce, uważają, że pomoże im ona radzić sobie w trudnych sytuacjach zawodowych, deklarują chęć uczestnictwa w kolejnych tego typu przedsięwzięciach.

Zmiany powstałe w wyniku opisywanych działań mają zarówno charakter indywidualny, jak i bardziej ogólny. Prowadzą do zwiększenia świadomości uczestników odnośnie własnego potencjału, wzrostu samooceny i poczucia kompetencji oraz rozwoju osobistego, co w szerszej perspektywie wpływa na wzrost adaptacyjności w funkcjonowaniu społecznym i zawodowym. Aby zaobserwować rzeczywisty efekt działań w tym zakresie, potrzeba jednak czasu, który pozwoli uczestnikom wprowadzić i zwyfikować nowe umiejętności w miejscu pracy.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Dużym wyzwaniem była diagnoza potrzeb szkoleniowych i wybór zakresu tematycznego szkoleń właściwie dopasowanych do grupy potencjalnych beneficjentów projektu.

Trzeba było także zmierzyć się z obawami i niepewnością uczestników związanymi z badaniem predyspozycji zawodowych. Niewiele osób miało wcześniej okazję uczestniczyć w tego typu przedsięwzięciu, a każda sytuacja poddawania się ocenie innych wzbudza lęk, szczególnie jeśli jest nowa. Aby przełamać te obawy, starano się stworzyć odpowiednie warunki. Każdy z uczestników odbywał indywidualne spotkania z doradcą zawodowym w specjalnie przygotowanym do tego miejscu, pozwalającym zachować dyskrecję i spokój niezbędny do skoncentrowania się na zadaniu. Doradcy udzielali badanym pełnej informacji na temat wyników badań, z chęcią odpowiadali na pytania i wyjaśniali wszelkie niejasności. Takie podejście nie tylko pozwoliło przełamać początkowy opór części uczestników, ale również umożliwiło im pogłębienie wiedzy na temat własnych predyspozycji zawodowych.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- stworzenie odpowiednich warunków dla uczestników, tzn. spotkanie indywidualne z doradcą zawodowym oraz warsztatowa forma szkoleń prowadzonych w małych dziesięcioosobowych grupach;
- dopasowanie działań doradczo-szkoleniowych do potrzeb uczestników;
- zaangażowanie wykwalifikowanej kadry (doświadczeni doradcy i trenerzy zawodowi);
- wysoki poziom merytoryczny;
- zapewnienie atmosfery sprzyjającej otwartości na zajęciach, co pozwala na efektywne przyswajanie przekazywanych treści;
- stworzenie możliwości spotkania się i wymiany doświadczeń między osobami z różnych firm branży stoczniowej (czynnik często podkreślany przez uczestników).

**Słabe strony** (*Weaknesses*):

- brak możliwości przeszkolenia wszystkich osób chętnych do udziału w projekcie;
- brak możliwości wprowadzenia do programu szkoleń dodatkowych tematów zgodnych z sugestiami uczestników (powodem był brak czasu i ograniczenia budżetowe).

**Szanse** (*Opportunities*):

- możliwość wykorzystania opisywanej praktyki w kolejnych projektach, jak również udostępnienia jej firmom i organizacjom zajmującym się pracą nad rozwojem kompetencji i planowaniem kariery;
- program szkoleń, pozwalający na łatwe dostosowanie go do potrzeb innych grup docelowych;
- zwiększenie świadomości potrzeby rozwijania tzw. miękkich kompetencji wśród menedżerów, wpływające na otwartość i chęć angażowania się w podobne projekty.

**Zagrożenia** (*Threats*):

- rozłożenie w czasie realizowanych działań szkoleniowych (ok. 4 miesiące dla jednego uczestnika), może uniemożliwiać niektórym beneficjentom udział w całości programu;
- spadek motywacji do poświęcenia wolnego czasu na podnoszenie kompetencji zawodowych poprzez szkolenia.

**▶ WNIOSKI**

Oceny z ankiet wypełnianych po zakończeniu szkoleń, informacje zwrotne oraz frekwencja na zajęciach sugerują, że udało się osiągnąć sukces.

Z informacji uzyskanych od uczestników programu wynika, że istnieje duże zapotrzebowanie na tego typu wsparcie. Osoby uczestniczące w projekcie aktywnie angażują się w prowadzone zajęcia. Zgłaszają również potrzebę rozszerzenia programu szkoleń o zagadnienia dotyczące rozwoju umiejętności miękkich (np. skutecznego radzenia sobie ze stresem). Warto w przyszłości ewentualnie wzbogacić proponowany program o dodatkowe tematy szkoleń i stale monitorować potrzeby potencjalnych beneficjentów.

Pierwszy etap opisywanej praktyki, czyli badanie predyspozycji, również spotkał się z bardzo pozytywnym odbiorem i zacięciem uczestników. W przyszłości będzie można zastosować nowe, bardziej rozbudowane narzędzia diagnostyczne.

## Publikacja „Job-sharing – procedury wdrażania”

**▶ NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU**

Praca dla dwojga

**▶ KONTAKT**

Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”  
ul. Limanowskiego 23, 02-943 Warszawa  
tel.: 0 602 469 786  
www.cpsdialog.pl  
l.przyborek@cpsdialog.pl  
Lucyna Przyborek

**▶ OPIS PRAKTYKI**

Dobrą praktykę stanowi przewodnik wpisujący się w strategię działań na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym, która obejmuje promocję elastycznych form pracy. Celem przewodnika jest upowszechnienie wśród beneficjentów projektu wiedzy na temat elastycznej formy zatrudnienia, jaką jest job-sharing. W prosty, przystępny sposób opisano tam istotę oraz korzy-

ści tego systemu pracy, a także zagrożenia, z jakimi muszą liczyć się pracodawcy i pracownicy w trakcie jego stosowania. Publikacja ta jest jednocześnie instrukcją dla pracodawcy, dzięki której dowie się on, jak prawidłowo wdrażać tę nową, mało znaną w Polsce elastyczną formę organizacji pracy i czasu pracy (łącznie z gotowymi przykładami dokumentów). Dodatkowo znalazły się tam opisy doświadczeń związane z funkcjonowaniem systemu job-sharing w innych krajach UE, USA, Kanadzie i Australii.

### ► OPIS PROJEKTU

**Cel projektu:** Partnerstwo na Rzecz Rozwoju „Praca dla dwojga” zostało utworzone w celu upowszechnienia możliwości zatrudnienia w systemie pracy czasowej job-sharing (dzielenie miejsca pracy) jako modelowego rozwiązania sprzyjającego godzeniu życia zawodowego i rodzinnego poprzez rozwój bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy oraz działań towarzyszących. Job-sharing to dobrowolnie przyjęte rozwiązanie polegające na dzieleniu stanowiska pracy (jednego etatu) przez co najmniej dwóch pracowników.

W ramach projektu opracowano model pracy w systemie job-sharing, obejmujący procedury zatrudnienia, a w szczególności ścieżki rekrutacji, organizację stanowiska pracy oraz zasady komunikacji na stanowisku pracy. Model job-sharing wdrożono w wybranych przedsiębiorstwach.

#### **Grupa docelowa:**

- kobiety, które po urodzeniu dziecka miały problem z powrotem na rynek pracy. Bariere stanowiła sytuacja rodzinna, uniemożliwiająca podjęcie zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy;
- pracodawcy, poszukujący nowych form zatrudnienia i organizacji pracy w swoich firmach;
- pracownicy instytucji rynku pracy.

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Śląska Fundacja Wspierania Przedsiębiorczości – lider projektu, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Rynku Pracy (S-TO-S), Wojewódzki Urząd Pracy, Rada OPZZ Województwa Śląskiego, NSZZ Solidarność, Izba Rzemieślnicza Małej i Średniej Przedsiębiorczości Katowice.

### ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Publikacja jest przedsięwzięciem, które promuje i upowszechnia innowacyjną w Polsce formę organizacji pracy i czasu pracy. Mogą z niej korzystać pracodawcy i pracownicy poszukujący nowych innowacyjnych form zatrudnienia i organizacji pracy (m.in. chcący złagodzić konflikt między pracą a życiem osobistym). Przekazany do rąk czytelników poradnik to kompendium wiedzy, swoisty niezbędnik opisujący również korzyści oraz zagrożenia związane z wdrażaniem tego nowego rozwiązania.

### ► KRYTERIA DOBREJ PRAKTYKI

**Innowacyjność** praktyki polega na promowaniu nowej, nieznannej w Polsce, elastycznej formy organizacji pracy i czasu pracy. Forma ta stosowana jest z powodzeniem w innych krajach UE, USA, Kanadzie i Australii.

**Efektywność** – publikacja adresowana jest (zgodnie z założeniami projektu) do pracodawców, którzy szukają nowych rozwiązań w zakresie zatrudniania pracowników w elastycznych systemach i rozkładach, doradców zawodowych, a także do kobiet, które po urodzeniu dziecka mają problem z powrotem na rynek pracy. Job-sharing to rozwiązanie o dość uniwersalnym zastosowaniu, dlatego cieszy się coraz większym zainteresowaniem instytucji rynku pracy: służb zatrudnienia, instytucji dialogu społecznego i partnerstwa lokalnego, mediów, pracodawców i pracowników poszukujących nowych pozytywnych, elastycznych rozwiązań ułatwiających godzenie pracy z życiem osobistym pracowników.

**Replikowalność** – zawarte w publikacji idee można z powodzeniem realizować w odniesieniu do docelowej grupy beneficjentów, a dzięki jej formie możliwe jest dotarcie do szerokiego grona odbiorców.

**Długotrwałość** – poradnik jest trwałym, materialnym efektem, który można upowszechniać.

## ► WDROŻENIE

Promocja i upowszechnianie systemu job-sharing to niezbędny etap, mający na celu uświadomienie potencjalnym beneficjentom istoty organizacji pracy w systemie oraz istnienie różnych jego form, a ponadto zwrócenie uwagi na potencjalne korzyści i zagrożenia dla firmy oraz pracownika i wskazanie sposobów wdrażania i wykorzystywania tej nowoczesnej formy organizacji pracy i czasu pracy w praktyce.

Przygotowany w trakcie realizacji projektu „Praca dla dwojga” przewodnik doskonale wpisuje się w założenia strategii działań na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym, która obejmuje promocję elastycznych form pracy oraz pomoc w praktycznym zastosowaniu innowacyjnych rozwiązań.

Przewodnik stał się także podstawą przygotowania materiałów informacyjnych i szkoleniowych, a także innych poradników i publikacji poświęconych elastycznym formom pracy.

Upowszechnianie wiedzy zawartej w publikacji i przekazywanie niezbędnych informacji prawnych i organizacyjnych, włączając w to procedury wdrażania, odbywało się podczas szkoleń (realizowanych w ramach projektu „Praca dla dwojga” i innych upowszechniających elastyczne formy pracy), seminariów i konferencji. Przewodnik dociera do wszystkich podmiotów zainteresowanych stworzeniem pracownikom warunków sprzyjających godzeniu pracy z życiem osobistym.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Sukcesem realizatorów projektu jest duże zainteresowanie poradnikiem wśród szerokiego grona odbiorców: przedstawiciele instytucji rynku pracy, parlamentarzystów i samych pracowników. Publikacja omawia zarówno teorię, jak i praktykę, a ponadto upowszechnia wiedzę na temat nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi na zmiennym rynku pracy i w firmach próbujących uporać się ze współczesnymi wyzwaniami. Odbiorcami publikacji mogą być wszystkie podmioty działające na rynku pracy.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Przewodnik na temat systemu job-sharing to innowacyjne i pionierskie przedsięwzięcie na polskim rynku. Dotarcie do źródeł informacji, ich analiza i przystępne przedstawienie potencjalnym odbiorcom to największe wyzwanie, z którym realizatorzy projektu musieli się zmierzyć.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- innowacyjność w odpowiedzi na wyzwania rynku pracy;
- zainteresowanie publikacją;
- upowszechnianie job-sharingu wśród pracodawców, pracowników;
- medium informacji na temat możliwości godzenia życia zawodowego i rodzinnego;
- nowe rozwiązania dla pracodawców, którzy poszukują wykwalifikowanych pracowników.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- trudności w dotarciu do pracodawców w celu zainteresowania ich możliwościami systemu job-sharing.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- tradycyjny, powszechny i bardzo przystępny sposób przekazu wiedzy;
- możliwość dotarcia do szerokiego grona odbiorców;
- trwała forma popularyzowanych treści;
- zwarty i skondensowany zestaw istotnych informacji;
- praktyczna pomoc (dzięki formie poradnika);
- przejrzysty i jasny układ graficzny przekazywanych treści;
- nowoczesna/atrakcyjna szata graficzna.

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- niechęć do nowej, mało popularnej formy organizacji pracy i czasu pracy;
- niechęć wielu decydentów rynku pracy, a także pracodawców i pracowników do praktycznego wykorzystania treści zawartych w poradniku.

## ► WNIOSKI

Publikacja „Job-sharing – procedury wdrażania” jest dobrym kompendium wiedzy na temat elastycznych rozwiązań wykorzystywanych na współczesnym rynku pracy (przede wszystkim systemu job-sharing).

Realizowanie w praktyce idei elastyczności wymaga nie tylko niezbędnych regulacji prawnych, ale również przekonania wszystkich uczestników rynku pracy o przydatności poszczególnych rozwiązań.

Niedostateczna wiedza, zwłaszcza w Polsce, na temat rodzajów elastyczności, jej korzyści i zagrożeń czy procedur wdrażania poszczególnych rozwiązań staje się jedną z głównych barier utrudniających efektywne stosowanie i wykorzystywanie elastycznych form pracy.

---

## Staże w systemie pracy job-sharing

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Praca dla dwojga

### ► KONTAKT

Śląska Fundacja Wspierania Przedsiębiorczości w Gliwicach  
ul. Zwycięstwa 36, 44-100 Gliwice  
tel.: 032 230 48 79  
www.sfwp.gliwice.pl  
karina@sfwp.gliwice.pl  
Karina Śliwa

### ► OPIS PRAKTYKI

Możliwość odbycia staży w systemie pracy job-sharing ułatwia stworzenie warunków do podjęcia pracy w nowej, dotychczas mało znanej w Polsce formie organizacji pracy.

Na podstawie procedur wdrażania systemu job-sharing, przygotowanych w ramach projektu, podjęto wiele działań umożliwiających przetestowanie tego rozwiązania w wybranych firmach.

W fazie przygotowawczej, niezwykle istotnej dla powodzenia naszego przedsięwzięcia, przygotowano beneficjentów projektu (zarówno pracowników, jak i pracodawców) do aktywnego udziału w eksperymencie:

- beneficjentkom zapewniono doradztwo zawodowe, szkolenia w zakresie miękkich umiejętności oraz szkolenia zawodowe dopasowane do ich własnych potrzeb, jak również potrzeb pracodawców;
- pracodawcy zostali indywidualnie przygotowani do wdrożenia testowanego rozwiązania, tj. staży zawodowych dla beneficjentek projektu, w swoich zakładach pracy.

W stażach uczestniczyło 56 kobiet (28 duetów stażowych), które testowały zatrudnienie w systemie pracy job-sharing u 23 pracodawców. Przez cały czas trwania stażu beneficjentki miały zapewnione wsparcie towarzyszące w formie opieki nad dziećmi i zwrotu kosztów dojazdu, a także kontakt z doradcą zawodowym, psychologiem oraz prawnikiem.

### ► OPIS PROJEKTU

**Cel projektu:** powiązany jest z Tematem Priorytetowym G IW EQUAL. Partnerstwo na Rzecz Rozwoju „Praca dla dwojga” zostało utworzone w celu upowszechnienia możliwości zatrudnienia w systemie pracy czasowej job-sharing (dzielenie miejsca pracy) jako modelowego rozwiązania sprzyjającego godzeniu życia zawodowego i rodzinnego poprzez rozwój bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy oraz działań towarzyszących. Job-sharing to dobrowolnie przyjęte rozwiązanie polegające na dzieleniu stanowiska pracy (jednego etatu) przez co najmniej dwóch pracowników.

W ramach projektu opracowano model pracy w systemie job-sharing, obejmujący procedury zatrudnienia, a w szczególności ścieżki rekrutacji, organizację stanowiska pracy oraz zasady komunikacji na stanowisku pracy. Model job-sharing wdrożono w wybranych przedsiębiorstwach.

#### **Grupa docelowa:**

- kobiety, które po urodzeniu dziecka miały problem z powrotem na rynek pracy. Bariere stanowiła sytuacja rodzinna, uniemożliwiająca podjęcie zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy;
- pracodawcy poszukujący nowych form zatrudnienia i organizacji pracy w swoich firmach;
- pracownicy instytucji rynku pracy.

#### **► PARTNERZY PROJEKTU**

Śląska Fundacja Wspierania Przedsiębiorczości – lider projektu, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Rynku Pracy (S-TO-S), Wojewódzki Urząd Pracy, Rada OPZZ Województwa Śląskiego, NSZZ Solidarność, Izba Rzemieślnicza Małej i Średniej Przedsiębiorczości Katowice.

#### **► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ**

##### **Kto może realizować dobrą praktykę/jakie inne grupy mogą ją wykorzystać?**

Z omawianej dobrej praktyki mogą korzystać pracodawcy, którzy szukają nowych innowacyjnych rozwiązań w zakresie elastycznych systemów i rozkładów czasu pracy. Dzięki niej – zwłaszcza przy współpracy z umiejętnie dobranymi partnerami – pojawiają się szanse na lepsze wykorzystanie kwalifikacji i zdolności pracowników poprzez skupienie na jednym stanowisku umiejętności i doświadczeń partnerów (np. na zasadzie mistrz–uczeń). Praktyka ta może być użyteczna dla osób, które czasowo, z różnych przyczyn (np. opieka nad osobą zależną, stan zdrowia, niepełnosprawność, edukacja) nie mają możliwości podjęcia pracy w pełnym wymiarze.

##### **Problemy, których rozwiązanie umożliwia zastosowanie dobrej praktyki/kto skorzysta z jej wdrożenia?**

W warunkach współczesnej gospodarki dominuje model rodziny, w którym oboje rodzice pracują. Skutkuje to narastaniem problemów związanych z godzeniem życia zawodowego z życiem rodzinnym. Godzenie obowiązków zawodowych i rodzinnych (najczęściej przez kobiety) wiąże się z wysokimi kosztami, jakie ponosi rodzina, a ponadto wpływa na obniżenie efektywności pracy. Szansą na zmianę tej sytuacji jest m.in. stosowanie elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy, umożliwiających łączenie pracy z wykonywaniem innych obowiązków, np. nauką, opieką nad dziećmi, pracami domowymi. Staż w systemie pracy dzielonej (job-sharing) to sposób aktywizacji zawodowej osób mających kłopoty z powrotem na rynek pracy. Stosowanie tego rozwiązania znacząco wpływa na zmianę świadomości pracodawców, przełamywanie stereotypów o niskiej dyspozycyjności matek jako pracowników, a także na zwiększanie świadomości beneficjentek w tym zakresie. Wszystko to sprawia, że kobiety zyskują szansę stopniowego powrotu do pełnej aktywności zawodowej.

**Korzyści ze stosowania staży** w tym systemie odnoszą zarówno pracodawcy, jak i osoby, które ze względu na sytuację rodzinną czasowo nie mogą pracować w pełnym wymiarze.

Korzyści dla pracodawcy:

- może zapewnić ciągłość usług dla klientów w okresach absencji, takich jak zwolnienia lekarskie, święta, okresy szkoleń, co pozwala organizacji zaoszczędzić na zastępstwach oraz nie dopuszczać do obniżenia jakości usług;
- job-sharing może wpływać na zwiększoną efektywność zarządzania czasem i podniesienie sprawności organizacyjnej, gdyż pracownicy, ze względów lojalnościowych, dążą do zakończenia pewnych zadań, a nie do pozostawiania ich dla partnera;
- job-sharing stwarza możliwości w zakresie wykorzystania wysokich kwalifikacji i umiejętności oraz wieloletnich doświadczeń pracowników zbliżających się do wieku emerytalnego. W innym przypadku wiedza ta byłaby bezpowrotnie stracona. To samo dotyczy wykorzystania osób, które utraciły sprawność i przeszłyby na emeryturę, gdyby nie szansa pracy w systemie job-sharing.

Korzyści dla pracowników:

- umożliwia bardziej zrównoważone połączenie kariery zawodowej i życia rodzinnego;
- umożliwia godzenie obowiązków opiekuńczych (opieka nad dziećmi, osobami starszymi oraz niepełnosprawnymi) z pracą;
- stwarza szansę angażowania się w inne działania poza pracą, takie jak wolontariat, studia albo realizacja osobistych zainteresowań;
- zbliżający się do wieku emerytalnego pracownik może pracować w zredukowanym czasie, a jednocześnie przekazywać swoją wiedzę innym;

- możliwość uczenia się od starszego partnera;
- stwarza system wsparcia dla każdego partnera oraz możliwości coachingu.

### ► KRYTERIA DOBREJ PRAKTYKI

**Innowacyjność:** rozwiązanie nie wdrażane dotychczas w Polsce (choć popularne na Zachodzie); przynosi korzyści zarówno pracownikom jak i pracodawcom; długotrwałość (przy założeniu posiadania środków na utrzymanie).

**Replikowalność:** ma szerokie zastosowanie pod warunkiem przestrzegania sprawdzonych procedur wdrażania i stosowania.

**Adaptowalność:** może być wprowadzana w różnych firmach zarówno usługowych, jak i produkcyjnych, a także w urzędach, szkołach, placówkach służby zdrowia oraz placówkach opiekuńczych.

**Odpowiedniość:** rozwiązanie zgodne z kierunkami polityki społeczno-gospodarczej.

### ► WDROŻENIE

#### Przebieg procesu przygotowania i wdrożenia praktyki:

- promocja i upowszechnienie systemu job-sharing to niezbędny etap, mający na celu uświadomienie potencjalnym beneficjentom istotę organizacji pracy w systemie oraz istnienie różnych jego form, a ponadto zwrócenie uwagi na potencjalne korzyści i zagrożenia dla firmy oraz pracownika i wskazanie sposobów wdrażania i wykorzystywanie tej nowoczesnej formy organizacji pracy i czasu pracy w praktyce;
- przeprowadzenie badań socjologicznych w celu identyfikacji branż, sektorów, zawodów oraz stanowisk, w których możliwe byłoby zastosowanie systemu job-sharing (mała znajomość elastycznych form zatrudnienia utrudniała przeprowadzenie badań, dlatego na każdym etapie wdrażania praktyki ważna była szeroka kampania informacyjna);
- opracowanie procedur zatrudnienia w ramach systemu job-sharing, stworzenie instrukcji dla pracodawcy dotyczących sposobów prawidłowego wdrażania testowanego rozwiązania (łącznie z gotowymi przykładami dokumentów);
- rekrutacja kobiet i pracodawców zainteresowanych przetestowaniem systemu job-sharing. Zaproponowane rozwiązanie spotkało się z dużym zainteresowaniem matek (beneficjentek projektu), natomiast pracodawcy początkowo obawiali się tej nowej nieznannej formy zatrudnienia. Dzięki akcji informacyjnej i szkoleniom udało się ich przekonać do wdrożenia i przetestowania systemu;
- szkolenia dla kobiet i pracodawców – zdobycie wiedzy i umiejętności przez grupy docelowe. Szkolenia i doradztwo przeznaczone były zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców;
- zorganizowanie staży – praktyczne przetestowanie systemu job-sharing na podstawie przygotowanych procedur wdrażania.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Modelowe rozwiązanie może zostać zaadaptowane na potrzeby innych grup, także dyskryminowanych. Może ono pełnić funkcję pomostową dla osób bezrobotnych oraz ludzi młodych zaczynających często pracę w niepełnym wymiarze. Jest to również narzędzie umożliwiające łączenie pracy z nauką. Może również stanowić elastyczną formę stopniowego wygaszania aktywności zawodowej połączonego z wprowadzaniem do pracy osób młodych.

Staże były analizowane przez pracodawców i beneficjentki (stażystki). Ocena efektów wdrożenia była przeprowadzona w formie ankiet. Wartość dodana to także znalezienie zatrudnienia w systemie job-sharing przez beneficjentki.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

**Nie udało się zrealizować:** nie wszystkie staże udało się zrealizować zgodnie z zaplanowanym okresem trwania (6 miesięcy).

**Zdiagnozowane przyczyny:** rezygnacja jednej partnerki „duetu stażowego” utrudniała drugiej kontynuowanie stażu.

**Zalecenia dla replikujących:** zrekrutowanie większej liczby osób gotowych na podjęcie stażu. Utworzenie listy rezerwowej.

### ► ANALIZA SWOT

#### Mocne strony (*Strengths*):

- staże w systemie job-sharing były procesem jednolitym, czyli łączącym staże z doradztwem i szkoleniami – zarówno dla kobiet uczestniczących w stażach, jak i dla pracodawców;

- w stażach uczestniczyły matki, które miały problem z powrotem na rynek pracy, a dzięki ich aktywności w projekcie i nabytciu praktycznych umiejętności w trakcie odbywania staży udało im się znaleźć zatrudnienie;
- poprawa wizerunku pracodawcy jako otwartego na wdrożenie nowych elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- zbyt długi okres przygotowawczy związany z wdrożeniem staży, spowodowany niedostateczną znajomością systemu pracy job-sharing przez pracodawców i beneficjentki.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- poprawa sytuacji na rynku pracy osób mających problem z godzeniem życia zawodowego z rodzinnym;
- coraz większe zainteresowanie elastycznymi formami zatrudnienia.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- nieprawidłowe wdrożenie i wykorzystywanie przez pracodawców zatrudnienia w systemie job-sharing, niezgodnie z jego założeniami, nie przyniesie oczekiwanych efektów i przekreśli zalety tego rozwiązania

### ► **WNIOSKI**

Wdrożenie i przetestowanie modelu job-sharing nie było zadaniem łatwym. Wymagało ogromnego zaangażowania partnerów realizujących projekt, jak również samych beneficjentów. Dziś jednak można powiedzieć, że działania te przyniosły pozytywne efekty. Zarówno kobiety, jak i pracodawcy (Beneficjenci Ostateczni Projektu) pozytywnie odnoszą się do tej formy zatrudnienia.

Job-sharing znakomicie sprawdził się już w innych krajach, jednakże w Polsce brakuje wciąż regulacji prawnych, które pozwoliłyby na jego pełne stosowanie. Ta forma zatrudnienia jest rekomendowana jako optymalna dla grup, które nie mogą podjąć zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy.

## **Symulator Korzyści Elastycznych Form Zatrudnienia (SKEFZ)**

### ► **NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU**

EUROSTER – Partnerstwo na rzecz rozwoju zdolności adaptacyjnych pracowników przemysłu okrętowego

### ► **KONTAKT**

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa  
 ul. Do Studzienki 63, 80-227 Gdańsk  
 tel.: 058 524 49 01  
 www.equal-euroster.pl  
 info@equal-euroster.pl  
 Marzenna Czerwińska

### ► **OPIS PRAKTYKI**

Symulator Korzyści Elastycznych Form Zatrudnienia (SKEFZ) to narzędzie informatyczne spełniające funkcje:

- wspomaganie procesu decyzyjnego;
- upowszechniania wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia;
- promowania elastyczności w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Symulator zawiera informacje na temat możliwości stosowania różnych form zatrudnienia w wybranych zawodach przemysłu stocznioowego. Wskazuje również elementy różniące je według kryteriów finansowych i pozafinansowych.

SKEFZ to narzędzie interaktywne. Użytkownik odpowiada na zadawane pytania. Na podstawie udzielanych odpowiedzi system wybiera warianty możliwe i korzystne z punktu widzenia preferencji użytkownika. Użytkownik zainteresowany określoną formą pracy może uzyskać większy zakres informacji z zasobów Symulatora.

## ► OPIS PROJEKTU

**Cel projektu** EUROSTER to opracowanie mechanizmów i metod umożliwiających wzrost adaptacyjności pracowników i firm przemysłu okrętowego na rynku pracy poprzez racjonalizację zarządzania zasobami ludzkimi.

### **Cele szczegółowe:**

- opracowanie modelu kształcenia ustawicznego ukierunkowanego na wielozawodowość pracowników branży i wzrost zdolności adaptacyjnych kadry kierowniczej;
- opracowanie modelu zastosowania elastycznych form zatrudnienia;
- zaprojektowanie modelu systemu motywacyjnego dla przedsiębiorstw z branży okrętowej;
- wykorzystanie technologii informatycznych do sprawnego zarządzania wiedzą i zasobami ludzkimi w branży okrętowej oraz do skutecznego i wydajnego zarządzania pracą Partnerstwa.

## ► PARTNERZY PROJEKTU

Institut Badań nad Gospodarką Rynkową – GAB, Stocznia Gdynia, NSZZ Solidarność Stoczni Gdańsk, Uniwersytet Gdański, Fundacja Gospodarcza, Agencja Informatyczna, Gdański Związek Pracodawców.

## ► CECHY WYRÓŻNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Docelowo z SKEFZ mogą korzystać zarówno pracownicy, jak i instytucje szkoleniowe, doradcy zawodowi, korporacje zawodowe, służby zatrudnienia, administracja samorządowa oraz eksperci zainteresowani rynkiem pracy.

**Innowacyjność:** skonstruowanie nowatorskiego narzędzia informatycznego, które umożliwi gromadzenie w jednym miejscu informacji eksperckich na temat EFZ, zapewniając użytkownikowi łatwy i szybki dostęp do interesujących go danych.

**Wpływ:** SKEFZ może przyczynić się do rozwiązania problemów związanych z wdrażaniem EFZ, wynikających z braku dostatecznej wiedzy w tym zakresie.

**Efektywność:** dzięki udostępnieniu szerokiego zakresu informacji o EFZ, opory użytkowników przed zmianami wynikającymi z unowocześniania modelu zatrudnienia w przedsiębiorstwie mogą ulec zmniejszeniu.

**Długotrwałość:** SKEFZ może być użytkowany w sposób długotrwały; wymaga jedynie okresowej aktualizacji danych lub modernizacji modelu zgodnie z potrzebami konkretnego użytkownika i zmianami na rynku pracy.

**Odpowiedniość:** SKEFZ jest narzędziem odpowiadającym na potrzeby krajowego i europejskiego rynku pracy (obecna wersja jest w języku polskim i angielskim).

## ► WDROŻENIE

SKEFZ powstawał pod kierunkiem Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańskiej Akademii Bankowej, we współpracy z Agencją Informatyczną i w konsultacji z pozostałymi Partnerami Partnerstwa EUROSTER.

Stale aktualizowany i udoskonalany symulator jest dostępny na stronie [www.equal-euroster.pl](http://www.equal-euroster.pl) w postaci serwisu internetowego.

Cały zestaw narzędziowy przygotowany do wewnętrznego użytku przez firmy jest gotowy do pobrania (skopiowania) z CD lub poprzez Internet.

O sukcesie związanym z wdrażaniem i rozpowszechnianiem SKEFZ może świadczyć szerokie zainteresowanie koncepcją Symulatora, z którym Partnerstwo spotyka się podczas prezentacji systemu na spotkaniach z potencjalnymi użytkownikami. Do tej pory udało się zorganizować kilkanaście spotkań o różnym zasięgu, podczas których był prezentowany Symulator. Celem tych spotkań, poza prezentacją narzędzia, było przede wszystkim uzyskanie opinii na temat jego użyteczności i możliwości zastosowania oraz zbieranie uwag dotyczących niedoskonałości Symulatora. Uczestnicy spotkań podkreślali, że narzędzie ma charakter innowacyjny, gdyż na rynku pracy nie funkcjonuje żaden instrument o podobnym zakresie funkcji. Sama idea Symulatora została oceniona pozytywnie, podkreślano potrzebę upowszechnienia SKEFZ.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Upowszechnianie Symulatora przyczyniło się do wzrostu wiedzy na temat stosowania elastycznych form zatrudnienia. Przybliżyło korzyści i zagrożenia mogące dotyczyć poszczególnych podmiotów funkcjonujących na rynku pracy (zwłaszcza pracownika i pracodawcy).

Wzrost wiedzy na ten temat przyczynia się również do znacznego zmniejszania oporów przed wprowadzaniem zmian w zatrudnieniu, a także przed jego uelastycznianiem.

Pracownicy korzystają z narzędzia, które pozwala podjąć bardziej świadomą i racjonalną decyzję na temat wyboru najlepszej z punktu widzenia danego podmiotu formy zatrudnienia.

## ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Największym wyzwaniem było nawiązanie porozumienia między poszczególnymi Partnerami w zakresie ostatecznego kształtu narzędzia. Partnerzy, którzy nie byli bezpośrednio zaangażowani w budowę SKEFZ, nie zawsze potrafili jasno sprecyzować swoje oczekiwania co do funkcji i sposobu działania SKEFZ. Skutecznym sposobem rozwiązania tego problemu okazały się spotkania warsztatowe, podczas których testowano Symulator i na bieżąco zgłaszano uwagi.

W zakresie finansowania, tworzenia i wdrażania SKEFZ największym problemem okazało się wcześniejsze ustalenie jego czasochłonności, pracochłonności i kosztów. Produkt ma charakter innowacyjny, nie było więc możliwości korzystania z żadnych podobnych wzorców. Powstała jedynie idea narzędzia, określająca jego oczekiwane funkcje i zadania, a także grupę docelową. Problem ten starano się rozwiązywać poprzez bieżące korygowanie budżetu na realizację zadania, co niekiedy okazywało się procesem długotrwałym i nie zawsze możliwym do zrealizowania.

Wyzwaniem jest ciągle udoskonalanie narzędzia i aktualizowanie zawartych w nim informacji. Tylko w ten sposób narzędzie pozostanie atrakcyjne dla użytkownika i będzie odpowiadało jego bieżącym i zmieniającym się potrzebom.

## ► ANALIZA SWOT

### **Mocne strony** (*Strengths*):

- innowacyjność – rozwiązanie wypełnia lukę na rynku pracy w zakresie tego typu narzędzi;
- aktualność – narzędzie koresponduje z nowymi zjawiskami na rynku pracy;
- odpowiada na społeczne zapotrzebowanie na wiedzę o elastycznych formach zatrudnienia;
- przyczynia się do przełamywania barier i oporów przed zmianami w modelu zatrudnienia;
- narzędzie skonstruowane w sposób gwarantujący przyjazne użytkowanie.

### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- konieczność ciągłej aktualizacji i udoskonalania;
- nie uwzględnia wszystkich aspektów, którymi kieruje się użytkownik przy wyborze optymalnej dla siebie formy zatrudnienia.

### **Szanse** (*Opportunities*):

- pozyskanie środków na rozbudowę, udoskonalanie i aktualizację SKEFZ;
- współpraca z podmiotami zainteresowanymi wdrażaniem i upowszechnianiem narzędzia. Istotną szansą jest nawiązanie współpracy w tym zakresie z urzędami pracy oraz instytucjami zajmującymi się doradztwem zawodowym.

### **Zagrożenia** (*Threats*):

- brak kontynuacji prac nad Symulatorem, co mogłoby spowodować jego dezaktualizację, a co za tym idzie spadek/brak zainteresowania ze strony użytkowników;
- powstanie i upowszechnienie na rynku innego, konkurencyjnego produktu, który w lepszy sposób spełniałby założone funkcje.

## ► WNIOSKI

Symulator to innowacyjne narzędzie promujące elastyczne formy zatrudnienia i wspomagające proces decyzyjny dotyczący wyboru optymalnej formy zatrudnienia. Spotkało się ono z dużym zainteresowaniem wszystkich uczestników rynku pracy, którzy mieli okazję się z nim zapoznać.

Planowane jest doskonalenie i rozbudowywanie SKEFZ oraz aktualizowanie zawartych w nim danych. Udoskonalaniu narzędzia powinny towarzyszyć szersze konsultacje z potencjalnymi użytkownikami. Niezbędne będzie więc precyzyjne zdefiniowanie tych podmiotów i szczegółowa analiza ich potrzeb.

---

## Systemy motywacyjne

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

EUROSTER – Partnerstwo na rzecz rozwoju zdolności adaptacyjnych pracowników przemysłu okrętowego

### ► KONTAKT

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa  
ul. Do Studzienki 63, 80-227 Gdańsk  
tel.: 058 524 49 01  
www.equal-euroster.pl  
info@equal-euroster.pl  
Marzenna Czerwińska

### ► OPIS PRAKTYKI

Dobrą praktykę stanowi model systemu wynagradzania (w tym regulamin wynagradzania wraz z taryfikatorami i siatkami płac), przeprowadzenie wartościowania pracy na poszczególnych stanowiskach, zaproponowanie systemu ocen okresowych, systemu wyłaniania kadry rozwojowej i następczej oraz podejścia do rekrutacji pracowników (zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej). System motywacyjny został opracowywany na potrzeby przemysłu okrętowego, z uwzględnieniem specyfiki branży i jej obecnej sytuacji na rynku.

Ponadto istotne znaczenie ma respektowanie zasady, według której motywacja pracowników powinna służyć zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Korzyści dla pracodawców wynikają ze zwiększenia wydajności pracowników, pracownicy zaś zyskują możliwość stałego rozwoju zawodowego oraz wyższe wynagrodzenia.

### ► OPIS PROJEKTU

**Cel projektu** EUROSTER to opracowanie mechanizmów i metod umożliwiających wzrost adaptacyjności pracowników i firm przemysłu okrętowego na rynku pracy poprzez racjonalizację zarządzania zasobami ludzkimi.

#### **Cele szczegółowe:**

- opracowanie modelu kształcenia ustawicznego ukierunkowanego na wielozawodowość pracowników branży i wzrost zdolności adaptacyjnych kadry kierowniczej;
- opracowanie modelu zastosowania elastycznych form zatrudnienia;
- zaprojektowanie modelu systemu motywacyjnego dla przedsiębiorstw z branży okrętowej;
- wykorzystanie technologii informatycznych do sprawnego zarządzania wiedzą i zasobami ludzkimi w branży okrętowej oraz do skutecznego i wydajnego zarządzania pracą Partnerstwa.

### ► PARTNERZY PROJEKTU

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – GAB, Stocznia Gdynia, NSZZ Solidarność Stoczni Gdańsk, Uniwersytet Gdański, Fundacja Gospodarcza, Agencja Informatyczna, Gdański Związek Pracodawców.

## ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Cechą wyróżniającą przedstawiony system motywacyjny jest dostosowanie go do potrzeb przemysłu okrętowego, z uwzględnieniem specyfiki branży i jej obecnej sytuacji na rynku.

## ► KRYTERIA DOBREJ PRAKTYKI

**Innowacyjność:** prezentowany system wynagradzania uwzględnia wiele nowoczesnych narzędzi motywowania pracowników (takich jak oceny okresowe, w niektórych przypadkach również wartościowanie pracy, zorganizowana praca z utalentowanymi pracownikami) i jest, obok modernizacji infrastrukturalnej stoczni, jednym z głównych narzędzi walki z problemami, z jakimi boryka się cały przemysł okrętowy.

**Replikowalność:** model ma charakter uniwersalny; jego poszczególne elementy mogą mieć zastosowanie w przedsiębiorstwach branży okrętowej (ok. 1000) po uwzględnieniu niewielkich zmian pozwalających dostosować je do rozwiązań organizacyjnych wdrażającego przedsiębiorstwa.

Model może być również **adaptowany** przez przedsiębiorstwa innych branż.

**Wpływ:** korzyści z tworzenia i zastosowania systemu motywacyjnego mogą osiągnąć zarówno pracodawcy, jak i pracownicy branży. W dłuższej perspektywie, dzięki polepszeniu wydajności i osiągnięciu lepszych wyników finansowych, korzyści mogą być znacznie większe.

## ► WDROŻENIE

Podczas realizacji Projektu stworzono szereg opracowań dotyczących zagadnień związanych z tworzeniem systemu motywacyjnego w polskim przemyśle okrętowym. Prace realizował zespół projektowy, w którego skład weszli zarówno praktycy z branży okrętowej i specjaliści w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, jak i przedstawiciele środowiska naukowego. Pierwszym zadaniem zespołu było zdefiniowanie problemów branży okrętowej poprzez analizę stosowanych w branży rozwiązań i specyficznych potrzeb. Przeprowadzono m.in. ankiety badające czynniki motywujące pracowników branży okrętowej i określano dominujący rodzaj kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w branży.

Jednocześnie podejmowane są działania mające na celu upowszechnianie wiedzy na temat tworzonych przez Partnerstwo rezultatów. Wdrażanie i promocja innowacyjnego systemu motywacji odbywa się poprzez:

- organizowane przez EUROSTER panele dyskusyjne, na które zapraszani są przedstawiciele pracodawców, związków zawodowych, zespoły projektowe EUROSTERu;
- uczestnictwo w posiedzeniach Wojewódzkiej Rady Zatrudnienia;
- wizyty studyjne w ramach Partnerstwa ponadnarodowego SOS, którego członkami są Partnerzy z Francji, Finlandii oraz polskie Partnerstwo EUROSTER;
- robocze wizyty w europejskiej komisji trójstronnej branży okrętowej CESA w Brukseli;
- robocze wizyty w europejskich stoczniach zainteresowanych rezultatami Partnerstwa (m.in. podczas wizyt w CESA lub po nich);
- podsystem portalu branżowego, poświęconego tworzeniu systemu motywacyjnego;
- wywiady i artykuły w lokalnych mediach;
- promowanie i upowszechnianie z pomocą znanych osobistości ze świata nauki i polityki.

## ► WARTOŚĆ DODANA

Wartością dodaną jest dostosowanie proponowanych rozwiązań do sytuacji w danej branży i skupienie się na rozwiązywaniu jej konkretnych problemów, a także zastosowanie kilku niewykorzystywanych wcale, bądź stosowanych w nieodpowiedni sposób rozwiązań z zakresu motywacji materialnej i pozamaterialnej.

Prace nad realizacją całego zadania wciąż trwają. Po ich zakończeniu zostaną podjęte działania promocyjne mające na celu wzbudzenie zainteresowania przedsiębiorstw z branży okrętowej możliwością wdrożenia modelowych rozwiązań. W trakcie realizacji zadań i po ich ukończeniu proponowane rozwiązania były poddawane ocenie specjalistów ze stoczni, związków zawodowych oraz przedstawicieli pracodawców prywatnych. Odnotowano również zainteresowanie z ich strony wynikami tych prac.

Istotne jest, aby w wyniku działań promocyjnych, zarówno osoby decyzyjne, jak i przedstawiciele załóg, dostrzegli dobre strony wdrażania motywatorów.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Podczas realizacji zadań związanych z motywacją największym problemem okazał się szeroki zakres zagadnień i ograniczony liczebnie zespół projektowy. Skutkowało to dużym napięciem prac podczas tworzenia opracowań oraz trudnościami ze skoordynowaniem terminów.

Podczas tworzenia systemu motywacyjnego najtrudniejszym zadaniem, wymagającym dużej wiedzy teoretycznej i praktycznej, jest określenie wartości stanowisk pracy. Wymaga to odpowiedniej koordynacji działań poszczególnych członków zespołu i jest niezwykle czasochłonne.

Podczas promocji związanej z wdrażaniem modelu lub jego elementów w przedsiębiorstwach duży problem stanowi specyfika branży okrętowej, charakteryzującej się znacznym „uzwiązkowieniem”. W konsekwencji każda zmiana w systemach wynagradzania musi być konsultowana z przedstawicielami załogi, co w sposób zasadniczy utrudnia jakiegokolwiek wdrożenia z dziedziny motywacji.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- kompleksowe podejście Partnerstwa do zagadnienia motywacji;
- możliwość rozdzielnego zastosowania poszczególnych elementów modelu (zgodnie z zapotrzebowaniem wdrażającego);
- nowoczesne narzędzia motywowania pracowników.

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- trudne do zrealizowania, pracochłonne i czasochłonne kompleksowe wdrożenie.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- oczekiwana prywatyzacja branży;
- dofinansowanie w ramach pomocy publicznej częściowo przeznaczony na inwestycje;
- wdrożenie systemu motywacyjnego powinno skutkować polepszeniem wydajności pracowników.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- trudna sytuacja finansowa branży;
- silna pozycja związków zawodowych w branży, co skutkuje przedłużającymi się procedurami wdrożeniowymi i stawianiem przy okazji wdrożenia twardych warunków finansowych trudnych do spełnienia przez Zarządy;
- podjęcie przez związki zawodowe prób wprowadzenia zmian w rozwiązaniach szczegółowych, niekorzystnych dla spójności projektów wdrożeniowych.

### ► WNIOSKI

Polska branża okrętowa stoi przed koniecznością modernizacji zarówno w sferze produkcyjnej, jak i w sferze związanej z inwestycjami i wdrożeniami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Jednakże wprowadzenie niezbędnych zmian będzie możliwe dopiero po prywatyzacji branży. Wtedy też zapewne pojawi się możliwość proponowania i wdrażania tego rodzaju rozwiązań systemowych. Posiadanie przez Partnerstwo dobrych praktyk w tym zakresie będzie wówczas szczególnie cenne. Jednocześnie należy zaznaczyć, że każde przedsiębiorstwo musi dostosować system motywacyjny do kultury organizacyjnej, zasobów kadrowych (kadra zarządzająca oraz pracownicy), rodzaju zadań stawianych przed pracownikami, możliwości operacyjnych itp. Konieczne więc będzie przeprowadzanie działań dostosowawczych przy każdym wdrożeniu.

Dużym walorem systemu motywacji pracowników jest kompleksowe podejście obejmujące system wynagradzania, określenie wartości pracy poszczególnych stanowisk, zagadnienia ocen okresowych, rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej pracowników, motywacji pozapłacowej.

## Szkolenie dla całej rodziny

### ► NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU

Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina

### ► KONTAKT

Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku  
ul. Choroszczańska 31, 15-732 Białystok  
tel.: 085 652 50 62  
www.eppr.pl  
ewa.brajczewska@eppr.pl  
Ewa Brajczewska-Rębowska

### ► OPIS PRAKTYKI

Opisywana dobra praktyka to model szkolenia skierowanego do młodych rodziców, w którym uczestniczą całe rodziny (matka, ojciec, dziecko/dzieci). Tematem szkolenia są sposoby godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym przy zastosowaniu elastycznych form pracy. Organizacja cyklu szkoleń z zakresu elastycznych form pracy jest odpowiedzią na rosnącą potrzebę wzmocnienia pozycji młodych rodziców na rynku pracy. Inicjatywa ta ma na celu przekazanie rodzicom niezbędnej wiedzy dotyczącej m.in. psychologicznych aspektów godzenia życia zawodowego z rodzinnym, możliwości uelastycznienia czasu pracy w ramach obowiązującego prawa pracy, zasad planowania i organizacji pracy oraz komunikacji w ramach elastycznych form pracy, tak aby nie rezygnowali z pracy zawodowej ani nie zaniedbywali obowiązków rodzinnych. Metodologia stanowi zbiór wypracowanych i przetestowanych wskazówek dotyczących przede wszystkim doboru tematyki szkolenia i poruszanych zagadnień oraz rozwiązywania problemów związanych z opieką nad dziećmi. Grupa pracujących rodziców, zatrudnionych na umowę o pracę, biorąca udział w szkoleniach wywodziła się z różnych środowisk o zróżnicowanym statusie zawodowym i różnym wieku. W ramach wypracowania nowatorskich metod i narzędzi ułatwiających godzenie życia rodzinnego z zawodowym opracowano i zrealizowano cykl dziesięciu szkoleń na temat elastycznych form pracy.

### ► OPIS PROJEKTU

Projekt „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina” skierowany jest do pracujących rodziców posiadających dzieci w wieku do 7 lat oraz kobiet w ciąży. Ma on na celu poprawę sytuacji kobiet na rynku pracy poprzez stworzenie warunków umożliwiających godzenie życia rodzinnego z zawodowym.

Potrzeba uwzględnienia kompleksowego podejścia obejmuje także udział: pracodawców, placówek opieki nad dzieckiem (żłobki, przedszkola), instytucji szkoleniowych, naukowych, mediów, związków zawodowych oraz samorządu terytorialnego, jako instytucji, których działania, odpowiednio stymulowane, w największym stopniu mogą sprzyjać godzeniu życia zawodowego z rodzinnym.

Tradycyjne postrzeganie ról kobiety i mężczyzny w rodzinie sprawia, że ciężar obowiązków domowych spoczywa przede wszystkim na kobietach. W efekcie ich pozycja na rynku pracy staje się coraz bardziej niekorzystna, o czym świadczą niskie wskaźniki zatrudnienia, wyższe wskaźniki bezrobocia oraz bierności zawodowej. Projekt „EPPR” ukierunkowany jest na wszystkie kluczowe czynniki sprawcze utrudniające godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Takie podejście umożliwia oddziaływanie na przyczyny problemów, a nie ich skutki.

Dlatego też strategicznym celem projektu „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina” jest wypracowanie oraz przetestowanie kompleksowego modelu sprzyjającego godzeniu życia zawodowego i rodzinnego. Działania podejmowane w ramach projektu realizowane są w czterech wzajemnie powiązanych obszarach:

- A. Promowanie elastycznych form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy (szkolenia, seminaria, publikacje, punkt porad, audyty identyfikujące stanowiska do uelastycznienia, wdrożenia elastycznych form pracy w firmach).

- B. Zwiększenie dostępu do placówek opieki nad dzieckiem (wydłużenie systemu dziennej opieki do godzin 20.00–21.00, otwarcie placówek w soboty, konkurs na placówkę przyjazną rodzicom).
- C. Promocja większego zaangażowania mężczyzn w funkcje rodzinne (kampania społeczna mająca na celu wywołanie dyskusji na temat partnerstwa w rodzinie).
- D. Zapobieganie dezaktualizacji kwalifikacji zawodowych rodziców podczas przerwy spowodowanej opieką nad dziećmi (szkolenia, poradnictwo zawodowe, zapewnienie opieki nad dziećmi w czasie trwania szkoleń).

### ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

Model szkolenia to nowatorskie przedsięwzięcie, wyróżniające się innowacyjnym podejściem w zakresie szkolenia całej rodziny. Grupą docelową tej inicjatywy mogą być osoby opiekujące się osobami zależnymi (np. małymi dziećmi, osobami niepełnosprawnymi, osobami w podeszłym wieku), a także pracownicy zainteresowani elastycznymi formami pracy. Model ten stworzony został również z myślą o pracodawcach ze wszystkich sektorów rynku pracy, takich jak przedsiębiorcy prywatni, jednostki administracji wszystkich szczebli oraz organizacje pozarządowe. Opracowana metodologia może być wykorzystywana przez wszystkie instytucje zajmujące się organizacją szkoleń, zrzeszenia pracodawców, związki zawodowe, organy samorządowe oraz instytucje działające na rzecz równego traktowania kobiet i mężczyzn na rynku pracy.

### ► KRYTERIA DOBREJ PRAKTYKI

**Innowacyjność:** uwzględnianie potrzeb w zakresie zapewnienia opieki nad dzieckiem/dziećmi, w czasie gdy rodzic przebywa na szkoleniu. Wypracowana przez Partnerstwo praktyka jest odpowiedzią na brak kompleksowych i kompletnych rozwiązań umożliwiających uczestniczenie w szkoleniach osobom mającym małe dzieci, a chcącym zdobywać nowe umiejętności i wiedzę. Struktura organizacyjna szkolenia zakłada równy podział obowiązków między rodzicami. Działaniami szkoleniowymi zostaje objęta cała rodzina. Wybór miejsca szkolenia poza miejscem zamieszkania beneficjentów (w ośrodku wypoczynkowym), umożliwia oderwanie się od codziennych problemów i obowiązków, zapewnia koncentrację na problematyce szkolenia, gwarantuje atrakcyjne spędzenie czasu połączone z opieką nad dzieckiem/dziećmi (ośrodek dostosowany do potrzeb rodziców i dzieci), sprzyja zaangażowaniu mężczyzn w obowiązki rodzinne.

**Efektywność i wpływ:** organizacja tego typu szkoleń przyczynia się do wzrostu wiedzy i świadomości na temat elastycznych form zatrudnienia oraz sposobów godzenia życia zawodowego z rodzinnym.

**Odpowiedniość:** ułatwianie powrotu rodziców do pracy po przerwie w wykonywaniu zawodu spowodowanej macierzyństwem/ojcostwem, prezentowanie i propagowanie jednego ze sposobów zapewnienia opieki nad dzieckiem, łamanie stereotypów dotyczących miejsca kobiety w życiu zawodowym i rodzinnym.

**Replikowalność:** szerokie zastosowanie.

### ► WDROŻENIE

W początkowej fazie opracowywania dobrej praktyki przeprowadzono wśród ponad 300 pracowników (rodziców dzieci w wieku do lat 7) oraz 500 pracodawców badanie ankietowe na temat znajomości i możliwości zastosowania elastycznych form pracy. Badanie potwierdziło, że elastyczne formy pracy są stosowane niezwykle rzadko, co wynika głównie z braku praktycznej wiedzy na ten temat, a także z nieznajomości prawa pracy. Wypracowaną wstępnie metodologię poddano weryfikacji. Prace nad wypracowaniem dobrej praktyki trwały od maja do grudnia 2006 r. W tym czasie zrealizowano cykl dziesięciu szkoleń prowadzonych przez ten sam zespół trenerów. Umożliwiło to weryfikację pilotażowego programu szkoleniowego i opracowanie materiałów szkoleniowych oraz dokonanie niezbędnych modyfikacji treści programu i materiałów. Po każdym szkoleniu uczestnicy wypełniali ankiety, w których oceniali stronę merytoryczną i organizacyjną przedsięwzięcia oraz sposób prowadzenia zajęć, a także przydatność przekazywanych treści. Organizatorzy uwzględniali zgłaszane uwagi na temat spraw organizacyjnych oraz programowych, dzięki czemu opracowana metodologia została odpowiednio dostosowana do potrzeb grupy odbiorców.

Rekrutacja uczestników szkoleń na temat elastycznych form pracy, stanowiąca II etap wypracowywania rezultatu, rozpoczęła się w maju 2006 r. Obejmowała ona akcję promocyjną polegającą na dystrybucji ulotek, rozwieszaniu plakatów (głównie w miejscach często odwiedzanych przez rodziców mających małe dzieci lub spodziewających się dziecka, np. w przedszkolach, żłobkach, w sklepach z odzieżą i zabawkami dla dzieci, centrach zabaw dla dzieci, poradniach dla kobiet), na kontaktach z przyszłymi rodzicami w ramach spotkań organizowanych w szkole rodzenia, współpracy z Miejskim Ośrodkiem Pomocy Rodzinie,

a także z innymi instytucjami oraz osobami mogącymi pomóc w zachęcaniu rodziców do wzięcia udziału w projekcie. O inicjatywie informowano również w mediach oraz na stronie internetowej projektu. Beneficjenci ostatecznie zobligowani zostali do wypełnienia i podpisania deklaracji uczestnictwa po uprzednim zgłoszeniu się do instytucji koordynujących rekrutację. Koordynator projektu po zapoznaniu się z przedłożonymi formularzami zgłoszeniowymi dokonywał wyboru uczestników zgodnie z założonymi w strategii kryteriami doboru uczestników. Na tej podstawie utworzono listę uczestników szkoleń.

Dobra praktyka uwzględnia trzy grupy uczestników:

1. Organizatorzy: z punktu widzenia organizacji szkolenia istotne jest zaangażowanie odpowiednich osób, które zajmą się stroną organizacyjną szkolenia (rekrutacją uczestników, organizacją bazy szkoleniowej, powieleniem materiałów szkoleniowych, ewaluacją szkolenia).
2. Trenerzy: należy pozyskać odpowiednich wykładowców z poszczególnych zakresów tematycznych. Żeby zagwarantować wysoką jakość merytoryczną szkolenia, powinni to być specjaliści z wybranych dziedzin, posiadający kilkuletnie doświadczenie w prowadzeniu szkoleń.
3. Uczestnicy: opisywane szkolenia skierowane są do pracujących rodziców (mających dzieci do 7 lat) oraz spodziewających się w najbliższych miesiącach potomstwa (kobiety w ciąży i ich partnerzy) lub przebywających na urloпах macierzyńskich albo wychowawczych. Oboje rodzice mogli zgłaszać się na szkolenie wraz z dzieckiem/dziećmi.

Pojedyncze szkolenie przeznaczone jest dla dwóch grup ok. 10-osobowych (grupa matek, grupa ojców). Odbywa się ono poza miejscem zamieszkania uczestników. Trwa trzy dni (od piątku do niedzieli) i obejmuje 4 godziny wykładowe dziennie dla każdej z grup (łącznie 24 godziny wykładowe – 1 godzina wykładowa to 45 minut). Z uwagi na potrzebę zapewnienia opieki nad dziećmi uczestnicy szkolenia zostali podzieleni na dwie grupy (grupę matek i grupę ojców). W czasie gdy jeden z rodziców uczestniczy w szkoleniu, drugi rodzic zajmuje się dzieckiem/dziećmi.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Przeszkolenie grupy rodziców stanowiło jeden z elementów działań na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym przez młodych rodziców. Następnie uczestnicy szkoleń – zdecydowani i przygotowani do zastosowania bardziej elastycznych rozwiązań w zakresie zatrudnienia – testowali elastyczne formy pracy na swoich stanowiskach. W wyniku przeprowadzonych szkoleń na 19 stanowiskach wdrożono telepracę, a na 28 – inne elastyczne formy organizacji pracy. Model szkolenia z zakresu elastycznych form pracy jest promowany w formie publikacji zatytułowanej: „Szkolenie pracowników z zakresu elastycznych form pracy. Poradnik dla instytucji szkoleniowych”, opracowanej w oparciu o doświadczenia zdobyte dzięki tej inicjatywie.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Z uwagi na charakter grupy docelowej (przede wszystkim rodzice małych dzieci) trudności we wdrażaniu modelu może stanowić rekrutacja. Dlatego też należy przeprowadzić ją z pewnym wyprzedzeniem. Szczególnie istotne okazało się stworzenie listy rezerwowej, z uwagi na wysokie ryzyko rezygnacji z uczestnictwa w przedsięwzięciu z powodu choroby (dzieci bądź innych zależnych członków rodziny), a także ograniczeń czasowych wynikających z pełnienia obowiązków rodzinnych i opiekuńczych. Należy podkreślić, że terminy trzech spośród dziesięciu zaplanowanych szkoleń zostały przesunięte, ponieważ ponad połowa zgłoszonych i zakwalifikowanych uczestników zgłosiła swoją nieobecność na kilka dni przed rozpoczęciem. Szesnaścioro zgłoszonych wcześniej rodziców musiało całkiem zrezygnować z udziału w szkoleniu z powodów rodzinnych (najczęściej wskazywane powody to choroba i problemy z zapewnieniem opieki nad chorymi dziećmi).

Przy wyborze opisanego modelu szkolenia należy jasno określić zasady dotyczące opieki nad dziećmi. Jedną z przeszkód utrudniających realizację takiego szkolenia była roszczeniowa postawa rodziców, którzy oczekiwali od organizatorów, że przejmą obowiązki opiekuńcze.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony (Strengths):**

- kompleksowość modelu;
- możliwość replikowania modelu w całości lub w części;
- możliwość zastosowania modelu w odniesieniu do wielu grup docelowych;
- zapewnienie opieki nad podopiecznymi;
- możliwość weryfikacji zasad współuczestniczenia w opiece i wychowaniu dziecka przez oboje partnerów;
- oderwanie się od codziennych obowiązków i integracja uczestników.

**Słabe strony** (*Weaknesses*):

- znaczne nakłady organizacyjne ze strony organizatora i uczestnika;
- dodatkowe koszty organizacji w porównaniu do tradycyjnego szkolenia (np. noclegi, wyżywienie);
- brak możliwości szybszego reagowania na ewentualne sytuacje kryzysowe;
- potrzeba zapewnienia dodatkowych atrakcji dla uczestników po zajęciach;
- problemy z frekwencją wynikające z opuszczania szkolenia podczas zajęć (np. pilny telefon z pracy, z domu).

**Szanse** (*Opportunities*):

- potrzeba wsparcia osób opiekujących się osobami zależnymi w godzeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi;
- zapotrzebowanie na pogłębienie wiedzy na temat stosowania elastycznych form pracy;
- wzrost zapotrzebowania i zainteresowania partnerskim modelem rodziny.

**Zagrożenia** (*Threats*):

- mało zauważalne efekty szkolenia ze względu na niekorzystną pozycję na rynku pracy osób sprawujących opiekę nad osobami zależnymi;
- tradycyjne postrzeganie ról kobiety i mężczyzny w rodzinie.

**▶ WNIOSKI**

Podstawową barierą dotyczącą udziału w szkoleniach jest zapewnienie opieki nad dziećmi uczestników lub innymi zależnymi członkami ich rodzin. Osoby sprawujące opiekę nad osobami zależnymi napotykają na różnorodne bariery, m.in. organizacyjne, finansowe, psychologiczne czy nawet architektoniczne. W programie szkolenia można uwzględnić opiekę nad osobami zależnymi, a także możliwość wymiennego udziału obojga rodziców-opiekunów. Istnieje również możliwość zorganizowania szkolenia w miejscu zamieszkania uczestników (z wykorzystaniem programu szkolenia rodzinnego). Miejsce szkolenia powinno być wyposażone w salę umożliwiającą odpowiednie zorganizowanie opieki. Dzięki temu opiekunowie na zmianę będą sprawowali opiekę nad dzieckiem/osobą zależną w sali zabaw i uczestniczyli w szkoleniu. Dodatkowo tego typu rozwiązanie jest mniej kosztowne, ponieważ nie wymaga zapewnienia uczestnikom noclegów czy dojazdu.

Plan zajęć każdego szkolenia powinien być dopasowany do możliwości i potrzeb uczestników. Istotne jest zapewnienie odpowiednich warunków prowadzenia szkolenia: przygotowanie zajęć, dobór odpowiedniej, wykwalifikowanej kadry, przygotowanie materiałów szkoleniowych, zapewnienie sali wyposażonej w środki audiowizualne, zapewnienie przerw między poszczególnymi blokami, zapewnienie wyżywienia i zakwaterowania w przypadku osób mieszkających poza miejscem szkolenia. Dobór tematyki szkolenia i czas poświęcany określonym zagadnieniom powinien być dostosowany do poziomu wiedzy poszczególnych grup uczestników. Podczas zajęć należy korzystać z prezentacji multimedialnych, obrazujących przekazywane treści (z wykorzystaniem materiałów szkoleniowych, uzupełniających i podsumowujących treści przedstawiane podczas szkolenia).

---

## Zacznijmy od bhp

**▶ NAZWA PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU**

„EUROSTER – Partnerstwo na rzecz rozwoju zdolności adaptacyjnych pracowników przemysłu okrętowego”

**▶ KONTAKT**

Institut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa,  
ul. Do Studzienki 63, 80-227 Gdańsk  
tel.: 058 524 49 01  
www.equal-euroster.pl  
info@equal-euroster.pl  
Marzenna Czerwińska

## ► OPIS PRAKTYKI

„Zacznijmy od bhp” to jeden z elementów modelu kształcenia ustawicznego dla przedsiębiorstw przemysłu okrętowego.

Celem tej inicjatywy było zwrócenie uwagi wszystkich pracowników na konieczność zmiany podejścia do spraw związanych z bezpieczeństwem pracy, a także nadanie zasadom bhp odpowiednio wysokiej rangi. Jest to szczególnie ważne w branży okrętowej, gdzie panują wyjątkowo trudne i niebezpieczne warunki pracy.

Do realizacji tej idei pozyskano specjalistów z kluczowych firm działających w branży (przede wszystkim przedstawicieli związków zawodowych i społecznych inspektorów bhp). Zaangażowano też specjalistów, którzy przygotowali uniwersalne publikacje multimedialne dla sektora okrętowego.

Opracowano również materiały propagujące stosowanie zasad bhp zarówno w wersji papierowej, jak też elektronicznej (w formie zakładki w portalu projektu oraz na płycie CD).

## ► OPIS PROJEKTU

**Celem projektu** EUROSTER jest wypracowanie mechanizmów i metod umożliwiających wzrost adaptacyjności na rynku pracy pracowników i firm przemysłu okrętowego poprzez racjonalizację zarządzania zasobami ludzkimi.

### Cele szczegółowe:

- opracowanie modelu kształcenia ustawicznego ukierunkowanego na wielozawodowość pracowników branży i wzrost zdolności adaptacyjnych kadry kierowniczej;
- opracowanie modelu zastosowania elastycznych form zatrudnienia;
- zaprojektowanie modelu systemu motywacyjnego dla przedsiębiorstw z branży okrętowej;
- wykorzystanie technologii informatycznych do sprawnego zarządzania wiedzą i zasobami ludzkimi w branży okrętowej oraz do skutecznego i wydajnego zarządzania pracą Partnerstwa.

## ► PARTNERZY PROJEKTU

Institut Badań nad Gospodarką Rynkową – GAB, Stocznia Gdynia, NSZZ Solidarność Stocznia Gdańsk, Uniwersytet Gdański, Fundacja Gospodarcza, Agencja Informatyczna, Gdański Związek Pracodawców.

## ► CECHY WYRÓZNIAJĄCE PRAKTYKĘ

**Innowacyjność:** dotychczas w Polsce nie wykorzystywano materiałów w podobnej formie (wersja papierowa, elektroniczna, formuła e-learningu) i nie stosowano takiego podejścia do bhp, zwłaszcza w odniesieniu do branży okrętowej. Inicjatywa obejmuje więc całkowicie nowe sposoby przekazywania wiedzy. Innowacyjność polega nie tylko na oryginalnej formie publikowanych materiałów, ale także na odmiennym promowaniu bezpiecznej pracy (przez związki zawodowe, społecznych inspektorów, pracodawców o wysokiej kulturze organizacji i autentycznej trosce o zdrowie i życie swoich pracowników, inspektorów PIP).

**Wpływ:** nasilone działania, podejmowane w celu podniesienia rangi bhp w firmach branży okrętowej, skierowane są zarówno do kadry kierowniczej, jak i do pracowników, dlatego można oczekiwać, że będą miały pozytywny i realny wpływ na poprawę warunków pracy oraz na podniesienie poziomu bezpieczeństwa pracy.

**Długotrwałość:** możliwe będzie prezentowanie części rezultatów (broszur) po zakończeniu projektu.

Materiały w wersji elektronicznej i e-learning spełniają kryteria **replikowalności** i **adaptowalności**. W dużym zakresie odwołują się do generalnych zasad bhp, obowiązujących nie tylko w przemyśle stoczniowym.

**Odpowiedniość:** cel działań powiązany jest z ważnymi problemami jakości życia oraz warunków pracy i pozostaje zgodny z aktualną polityką państwa w tym zakresie.

## ► WDROŻENIE

Praktyka była opracowywana przez interdyscyplinarne grono specjalistów, pod kierunkiem dwóch partnerów projektu – Związków Zawodowych Stocznia Gdańsk S.A. oraz Agencji Informatycznej.

Opracowane zostały materiały z zakresu bhp w wersji drukowanej i w wersji elektronicznej (płyta CD) oraz zakładka na portalu branżowym.

Pierwszymi odbiorcami materiałów i beneficjentami byli mistrzowie i kierownicy (osoby organizujące pracę) w wybranych firmach z branży, a dopiero w drugiej kolejności pracownicy produkcyjni. Eksperti związków zawodowych odpowiedzialni byli za stworzenie odpowiedniej atmosfery wokół problematyki pracy bezpiecznej dla zdrowia i życia.

Dobrą praktykę wypracowano w ramach Partnerstwa Ponadnarodowego SOS wspólnie z partnerami z Finlandii. Tam była ona już wcześniej realizowana, a jej efekty oceniono pozytywnie.

### ► WARTOŚĆ DODANA

Podejmowane w ramach projektu działania służą podnoszeniu wiedzy i świadomości zagrożeń, a tym samym wpływają na wzrost bezpieczeństwa wykonywanych prac. W skali poszczególnych przedsiębiorstw i całej branży można spodziewać się – jak wskazują doświadczenia fińskie – zmniejszenia liczby wypadków przy pracy.

Różne środowiska działające w firmach (związki zawodowe, inspektorzy pracy, menedżerowie) zintegrowały się wokół wspólnej inicjatywy poprawy warunków pracy. Zrozumienie dla tej inicjatywy zwiększa szanse osiągnięcia pozytywnych rezultatów, a także poprawia stosunki pracy i relacje interpersonalne w miejscu pracy.

### ► NAJWIĘKSZE WYZWANIA

Najpoważniejszym problemem na etapie tworzenia broszury było określenie zakresu informacji, które powinny zostać w niej zawarte. Po opracowaniu tekstu okazało się, że ustalony w toku dyskusji zakres, określony jako niezbędny, znacznie przekracza zaplanowaną objętość broszury. Nieoceniona w tym zakresie okazała się pomoc wydawnictwa, które przy współpracy z autorem tekstu zastosowało rozwiązania edytorskie pozwalające na zmieszczenie wymaganych treści w określonej objętości.

Wyzwaniem dla realizacji praktyki okazał się również odpowiedni sposób upowszechniania jej rezultatów (broszury, płyty CD, zakładka na portalu), tak aby wzbudzały one zainteresowanie wśród uczestników szkoleń. Sprawdziła się tu lekka forma broszury oraz łatwy dostęp do wersji elektronicznej.

### ► ANALIZA SWOT

#### **Mocne strony** (*Strengths*):

- wzajemna współpraca przy opracowaniu rezultatów praktyki przez specjalistów różnych branż (służby bhp, inspektorzy społeczni, wydawca, partnerzy projektu);
- trwałe rezultaty (broszura, płyta CD, portal);
- łatwy dostęp (portal);
- praktyczna pomoc w szkoleniach bhp w firmach branży okrętowej;
- możliwość szerokiego zastosowania rezultatów (stocznie, porty, firmy kooperujące).

#### **Słabe strony** (*Weaknesses*):

- rozbieżne spojrzenia specjalistów bhp i inspektorów społecznych na niezbędny zakres treści do przekazania.

#### **Szanse** (*Opportunities*):

- możliwość prezentowania rezultatów praktyki po zakończeniu projektu;
- możliwość wykorzystania rezultatów projektu w innych przedsięwzięciach/projektach.

#### **Zagrożenia** (*Threats*):

- zmiany przepisów z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy (potrzeba aktualizacji treści);
- brak odpowiedniego zainteresowania ze strony służb bhp funkcjonujących w różnych firmach branży okrętowej;
- ograniczony okres funkcjonowania portalu.

### ► WNIOSKI

Działania promujące bhp nie powinny stanowić odrębnego przedsięwzięcia, ale być włączone do modelu kształcenia ustawicznego.

W branży okrętowej warto opracowywać kolejne moduły kursów w wersji e-learning i aktualizować przygotowane wcześniej informacje.

W dłuższej perspektywie, aby dokonać właściwej oceny efektywności podejmowanych działań, można obserwować wskaźniki wypadkowości w przedsiębiorstwach branży okrętowej, w których upowszechniano materiały na temat bhp. Przede wszystkim dotyczy to stoczni, w których takie badania prowadzone są na bieżąco.

Istotne jest również monitorowanie pozytywnych zmian kultury organizacyjnej w firmie w zakresie bezpieczeństwa pracy.



© 2007 – opracowanie przez: Efec na potrzeby Województwa Elastycznych Form Zatrudnienia

**EFeZ.eu** Sprawdź swój potencjał motywacyjny do wykonywania telepracy **WEJÓZ**

Adaptus.pl „Badanie potencjału kompetencyjnego pracownika – BPKT”



Adaptus.pl „Coaching i audyt oceny możliwości wdrożenia telepracy i innych elastycznych form pracy”



@IterEgo „Centrum Promocji Pracy”



@IterEgo „Centrum Promocji Pracy”



@IterEgo „Centrum Promocji Pracy”

intauz.eu | internetowa aukcja zleceń

start wystaw zlecenia regulamin moje konto szukaj kontakt

**Kategorie**

- Administracja
- Finanse
- Grafika / Rysunek
- IT / Internet
- Konsulting
- Logistyka
- Multimedia / Sztuka
- Prace Techniczne
- Prawo
- Produkcja
- Reklama / Marketing
- Sprzedaz
- Teksty
- Tłumaczenia
- Pozostale

Zwracamy się do Państwa z prośbą o wzięcie udziału w badaniu internetowym i wypełnieniu poniższej ankiety. [ANKIETA](#)

Platforma INTAUZ to najnowocześniejsze rozwiązanie w dziedzinie telepracy. Otwiera nieograniczone możliwości efektywnej i pewnej współpracy przed osobami oferującymi lub poszukującymi zleceń na odległość, a dodatkowo daje gwarancję zabezpieczenia płatności.

Zarejestrować się musi każdy Użytkownik zainteresowany korzystaniem z usług Platformy. Rejestracja jest bezpłatna, umożliwia dodawanie zleceń lub ofert. Przed wypełnieniem formularza prosimy o zapoznanie się z Regulaminem. Wybrany login i hasło będą zabezpieczeniem dostępu danych i konta osobistego Użytkownika.

[ZAREJESTRUJ SIĘ](#) [Dodaj zlecenie](#) [Moje konto](#)

Logon:   
 Hasło:   
  
 Szukaj:

**Korzyści**

- Elastyczny Czas Pracy
- Zmniejszenie Kosztów
- Praca Niezależna od Miejsca
- Współpraca z Professionalistami
- Absolutny Brak Ograniczeń
- Zabezpieczenie Płatności
- Możliwość Zleczenia

Najnowsze Aukcje

Zlecenie pracy	Oferty	Data rozpoczęcia	Aktualna kwota

ElaStan – Promocja Elastycznych Stanowisk Pracy i Ochrona Kapitału Intelektualnego Firm „Platforma INTAUZ.EU – Internetowa Aukcja Zleceń”

**ElaStan – Promocja  
Elastycznych Stanowisk  
Pracy i Ochrona Kapitału  
Intelektualnego Firm  
„E-Centrum Telepracy”**



**Elastyczny Pracownik  
– Partnerska Rodzina „Konkurs  
Pracodawca Przyjazny Rodzinie”**



**Elastyczny Pracownik  
– Partnerska Rodzina  
„Elastyczna placówka  
opieki nad dzieckiem”**





Elastyczny Pracownik  
– Partnerska Rodzina  
„Elastyczna placówka  
opieki nad dzieckiem”

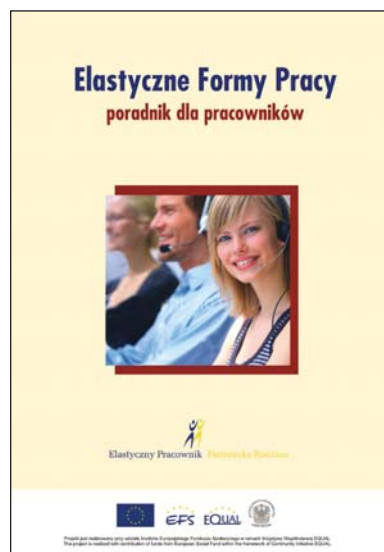
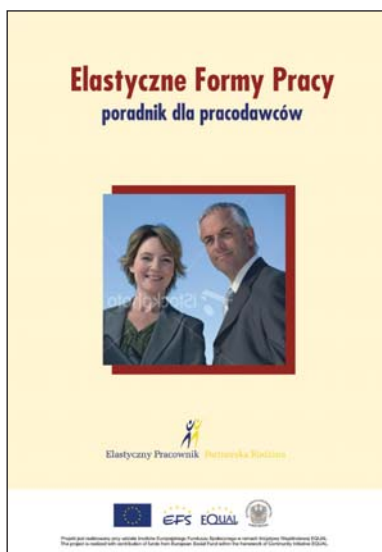


Elastyczny Pracownik  
– Partnerska Rodzina  
„Elastyczna placówka  
opieki nad dzieckiem”



Elastyczny Pracownik  
– Partnerska Rodzina  
„Elastyczna placówka  
opieki nad dzieckiem”

Elastyczny Pracownik  
– Partnerska Rodzina  
„Poradniki wdrażania  
elastycznych form pracy”



EUROSTER – Partnerstwo na  
rzecz rozwoju zdolności  
adaptacyjnych pracowników  
przemysłu okrętowego  
„Program rozwoju miękkich  
umiejętności menedżerów”



EUROSTER – Partnerstwo  
na rzecz rozwoju zdolności  
adaptacyjnych pracowników  
przemysłu okrętowego  
„Zacznijmy od bhp”



LICZY SIĘ DOŚWIADCZENIE NIE WIEK **5+**  
MAYDAY

**IW-EQUAL MAYDAY** EPS EQUAL

MODEL AKTYWNEGO WSPARCIA ROZWOJU PRACOWNIKÓW I FIRM WOBEC ZMIAN STRUKTURALNYCH W GOSPODARCE

Witamy na stronie projektu IW-Equal Mayday

Serdecznie witamy na platformie innowacyjno-edukacyjnej projektu MAYDAY. Projekt MAYDAY skierowany jest głównie do grupy pracowników w wieku powyżej 50 lat (50+) zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora okręgowego, szczególnie zagrożonych utratą miejsc pracy. Projekt MAYDAY to innowacyjne partnerstwo związków zawodowych, związków pracodawców i przedsiębiorców, uczelni wyższych i zaplecza naukowo-badawczego.

W ramach projektu MAYDAY można skorzystać z różnych form wsparcia, przeznaczonych dla pracowników, menedżerów i pracodawców z sektora okręgowego. Więcej informacji można uzyskać wybierając odpowiednią sekcję.

			
Pracownik	Menedżer	Pracodawca	Projekt MAYDAY

**MAYDAY – Model Aktywnego Wsparcia Pracowników i Firm wobec Zmian Strukturalnych w Gospodarce „50+ PLATFORMA INNOWACYJNO-EDUKACYJNA”**



**MAYDAY – Model Aktywnego Wsparcia Pracowników i Firm wobec Zmian Strukturalnych w Gospodarce „50+ SYSTEM MENTORINGU”**



**MAYDAY – Model Aktywnego Wsparcia Pracowników i Firm wobec Zmian Strukturalnych w Gospodarce „50+ SYSTEM MENTORINGU”**

**MAYDAY – Model Aktywnego  
Wsparcia Pracowników i Firm  
wobec Zmian Strukturalnych  
w Gospodarce**



**MAYDAY – Model Aktywnego  
Wsparcia Pracowników i Firm  
wobec Zmian Strukturalnych  
w Gospodarce „50+ LABORA-  
TORIUM ROZWIĄZYWANIA  
PROBLEMÓW”**



**MAYDAY – Model Aktywnego  
Wsparcia Pracowników i Firm  
wobec Zmian Strukturalnych  
w Gospodarce „50+ LABORA-  
TORIUM ROZWIĄZYWANIA  
PROBLEMÓW”**





Praca dla dwojga „Program szkolenia dla pracowników instytucji rynku pracy”



Telepraca Scala Rodzinę „Warsztaty psychologiczne dla osób z trudnościami na rynku pracy”



Telepraca Scala Rodzinę „łączenie szkoleń z praktyką”



The image features a large, abstract teal graphic on the left side, consisting of a rounded rectangular shape. On the right side, there is a large, stylized teal letter 'U' with a gradient effect, transitioning from a darker teal on the left to a lighter teal on the right. Below the 'U', a thin teal line curves downwards and to the right.

[www.equal.org.pl](http://www.equal.org.pl)