

**ESP, CZYLI JAK WYJŚĆ Z ZAKRĘTU
W ROZWOJU PRACOWNIKA**

Białystok 2015

Redakcja naukowa
Michał Skarzyński

Autorzy

Andrzej Klimczuk: rozdziały: 1., 2.

Michał Skarzyński: rozdział: 3.

Copyright © by Narodowe Forum Doradztwa Kariery

Białystok 2015

www.nfdk.pl

ISBN 978-83-941065-3-9

Niniejsza publikacja jest efektem badań i analiz przeprowadzonych w ramach współpracy ponadnarodowej, w projekcie innowacyjnym PO Kapitał Ludzki PI-PWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE – testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu, finansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt okładki
Łukasz Popko

Druk i oprawa

Drukarnia Cyfrowa Partner Poligrafia, ul. Zwycięstwa 10, Białystok

egzemplarz bezpłatny



SPIS TREŚCI

| | |
|--|-----------|
| WPROWADZENIE..... | 5 |
| ROZDZIAŁ 1. OUTPLACEMENT JAKO FORMA WSPARCIA PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA..... | 11 |
| 1.1. Znaczenie pracy zawodowej w życiu człowieka..... | 11 |
| 1.2. Czynniki oddziałujące na efektywność pracy..... | 16 |
| 1.3. Bezrobocie jako efekt restrukturyzacji przedsiębiorstw..... | 17 |
| 1.4. Indywidualne i społeczne koszty bezrobocia..... | 22 |
| 1.5. Znaczenie upływu czasu trwania bezrobocia a wkraczanie w bierność zawodową..... | 30 |
| 1.6. Społeczno-demograficzne determinanty radzenia sobie z bezrobociem..... | 38 |
| 1.7. Oddziaływanie pracodawców i pracowników na aktywność zawodową społeczeństwa..... | 41 |
| 1.8. Korzyści stosowania outplacementu z perspektywy pracowników.... | 46 |
| 1.9. Kluczowe bariery i czynniki rozwoju outplacementu dla pracowników..... | 51 |
| ROZDZIAŁ 2. OUTPLACEMENT DLA PODLASKICH PRACOWNIKÓW W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH..... | 57 |
| 2.1. Metodologia badań..... | 57 |
| 2.2. Pojęcie outplacementu..... | 61 |
| 2.3. Formy outplacementu..... | 62 |
| 2.4. Korzyści z wdrażania outplacementu..... | 66 |
| 2.5. Bariery wdrażania outplacementu..... | 69 |
| 2.6. Czynniki skuteczności działań outplacementowych..... | 74 |
| 2.7. Ocena działań diagnostycznych i doradczych w zakresie ekwiwalentów pracownika..... | 74 |
| 2.8. Ocena wsparcia psychologicznego w procesie zmiany..... | 81 |
| 2.9. Ocena wsparcia szkoleniowego w reorientacji zawodowej..... | 86 |

| | |
|---|------------|
| ROZDZIAŁ 3. ESP_PRACOWNIK JAKO MODEL WSPARCIA OSÓB NA ZAKRĘCIE ZAWODOWYM | 95 |
| 3.1. Model EKWIWALENTÓW pracownika | 100 |
| 3.1.1. Elementy modelu i warunki jego stosowania | 103 |
| 3.1.2. Warsztat pracy DORADCY | 121 |
| 3.1.3. Rekomendacje wdrożeniowe dla doradców | 164 |
| 3.2. Model STEROWNOŚCI pracownika | 171 |
| 3.2.1. Elementy modelu i warunki jego stosowania | 173 |
| 3.2.2. Warsztat pracy PSYCHOLOGA | 189 |
| 3.2.3. Rekomendacje wdrożeniowe dla psychologów | 216 |
| 3.3. Model PRZYŚPIESZENIA rozwoju pracownika | 221 |
| 3.3.1. Elementy modelu i warunki jego stosowania | 222 |
| 3.3.2. Warsztat pracy TRENERA | 234 |
| 3.3.3. Rekomendacje wdrożeniowe dla trenerów | 275 |
| BIBLIOGRAFIA | 281 |
| SPIS NARZĘDZI | 285 |
| SPIS TABEL | 285 |
| SPIS WYKRESÓW | 287 |

WPROWADZENIE

Publikacja ta stanowi kompendium wiedzy dla przyszłych użytkowników innowacyjnego modelu outplacementu opracowanego i testowanego w trzyletnim projekcie na potrzeby specjalistów wspierających PRACOWNIKÓW zwalnianych z pracy lub zagrożonych bezrobociem. Stanowi podsumowanie doświadczeń z projektu badawczo-wdrożeniowego „PI-PWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE – testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu”, realizowanego na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, poddziałania 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Celem projektu było adaptowanie, utworzenie, testowanie, a następnie upowszechnienie i wdrożenie na terenie województwa podlaskiego do VI 2015 r. dwóch modeli outplacementu dla pracodawców oraz pracowników przedsiębiorstw przechodzących procesy modernizacyjne i adaptacyjne. Cel ten został pozytywnie zweryfikowany w trakcie badań oraz konsultacji z partnerami ponadnarodowymi co dało argumenty do przeprowadzenia eksperymentu na poziomie metod pracy specjalistów rynku pracy w zakresie outplacementu oraz systemów zarządzania firmą w dwóch obszarach interwencji:

- Outplacement dla PRACOWNIKA w modelu trzech kroków ESP_Pracownik na poziomie wsparcia reorientacji, zatrudnienia zwalnianego pracownika modernizowanej firmy w oparciu o bilans kompetencji (E), planowanie działań (S) oraz wsparcie nowych kompetencji dla przyjętego planu (P).
- Outplacement dla FIRMY w modelu trzech kroków ESP_Firma na poziomie zarządzania zmianą w oparciu o ewaluację zasobów firmy (E), strategiczne planowanie w oparciu o tę ocenę (S), a następnie wsparcie nowych kwalifikacji na rzecz nowej strategii (P) w modernizowanym przedsiębiorstwie.

W wyniku badań określono i potwierdzono trzy typy barier w dwóch obszarach interwencji, a tym samym – konieczność zastosowania trzech etapów interwencji (ESP):

- Instrumenty ewaluacyjne (E): diagnostyczno-doradcze, związane z oceną (bilansem) zasobów firmy oraz kompetencji pracownika w obliczu zmiany.
- Instrumenty strategiczne (S): planistyczne i psychologiczne, związane z planowaniem kierunków i działań w oparciu o przewartościowane, zbilansowane w pierwszym kroku zasoby firmy i pracownika.
- Instrumenty przyspieszające (P): szkoleniowe (innowacyjne metody szybkiego uczenia się), wspierające strategię i plan działania, opracowane w drugim kroku zmiany w działalności firmy i aktywności zawodowej pracownika.

Liderem projektu było Narodowe Forum Doradztwa Kariery realizujące badania i przeprowadzające eksperyment społeczny wraz z partnerami ponadnarodowymi: *Instituto de Soldadura e Qualidade* (ISQ) z Portugalii, *Accelerated Learning Systems Ltd.* (ALS) z Wielkiej Brytanii, oraz partnerami krajowymi: *Izbą Rzemieślniczą i Przedsiębiorczości w Białymstoku* i *Open Education Group Sp. z o.o.*

Publikacja prezentuje rezultaty prac badawczych, testujących i wdrożeniowych w obszarze nowych narzędzi oraz metod realizacji usług outplacementowych dla pracowników, które składają się na innowacyjny model „ESP_Pracownik” oraz opisuje innowacyjne rozwiązania wspierające osoby zwalniane z pracy lub zagrożone bezrobociem i z własnej inicjatywy podejmujące trud reorientacji zawodowej. Propozycje te – rozwiązania gotowe do wdrożenia w praktykę – powstały w oparciu o trzyletnią wymianę doświadczeń z partnerami zagranicznymi oraz krajowymi. Przedstawiamy tu efekty tej współpracy zapoczątkowane wnikliwymi badaniami, wsparte testem oraz zarekomendowane do dalszego wdrożenia na podstawie szczegółowej ewaluacji wypracowanych rozwiązań i opinii ekspertów krajowych i członków Regionalnej Sieci Tematycznej przy Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego oraz Podkomitecie Monitorującym Program Operacyjny Kapitał Ludzki.

Publikacja składa się z trzech rozdziałów, z których pierwszy prezentuje problematykę outplacementu w kontekście pracownika lub osoby w trudnej sytuacji zawodowej i życiowej i jest podsumowaniem badań dokumentów zastanych i praktyk w tej dziedzinie. Dane zaprezentowane w tym rozdziale wprowadzają w kluczowy kontekst projektu, jakim jest wykorzystanie alternatywnych zasobów osobistych oraz czasu w ramach

metod przyspieszających uczenie się osoby zmieniającej pracę, a nawet zawód. Kluczem do sukcesu są w tym przypadku kompetencje oraz metody uczenia się zwiększające sterowność i poczucie wpływu na swoją przyszłość.

Rozdział drugi to podsumowanie badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu, w zakresie proponowanego modelu działań outplacementowych opartego na trzech kluczowych czynnikach efektywności wsparcia outplacementowego na rzecz reorientacji zawodowej, jakimi są: działania doradcze i diagnostyczne związane z ekwiwalentami kompetencji posiadanych przez zwalnianego pracownika; działania kształtujące postawy związane z treningiem sterowności zwiększające skuteczność radzenia sobie z trudną sytuacją w życiu zawodowym; oraz działania szkoleniowe przygotowujące osobę do realizacji planu reorientacji zawodowej zaplanowanej w oparciu o zidentyfikowane ekwiwalenty kompetencyjne. Rozdział ten przedstawia opinie starannie dobranych respondentów na temat zaproponowanej logiki trzech etapów interwencji outplacementowej oraz wskazuje argumenty do dalszych opracowań, eksperymentów i wdrożeń zaplanowanych w projekcie.

Rozdział trzeci prezentuje efekty tych prac – model outplacementu testowany z udziałem zwalnianych pracowników, osób planujących zmianę pracy lub zawodu oraz specjalistów rynku pracy, realizujący założenia wypracowane w badaniach i współpracy ponadnarodowej. W rozdziale tym zaprezentowano ogólny kontekst oraz inspiracje leżące u podstaw wypracowanych innowacji, a także bardziej szczegółowo – trzy pakiety narzędzi outplacementowych kierowanych do trzech różnych użytkowników modelu, co ukazuje jego interdyscyplinarny charakter oraz komplementarność zaproponowanego wsparcia. Narzędzia te opisano zgodnie ze standardem opisu produktu finalnego dla projektów innowacyjnych realizowanych w ramach PO KL, co ułatwi przyszłemu użytkownikowi rozwiązań porównanie przedstawionej propozycji z innymi produktami finalnymi wypracowanymi w Polsce w tym obszarze problemowym. Opisy produktów finalnych, czyli zaproponowanych pakietów innowacyjnych narzędzi, przedstawiono zgodnie z logiką modelowej interwencji, która stanowi o wartości wypracowanej innowacji – począwszy od działań diagnostycznych dotyczących bilansowania ekwiwalentów kompetencji posiadanych przez pracownika, poprzez działania o charakterze strategicznym i planistycznym zwiększające sterowność i wpływ pracownika na zmianę wymuszoną okolicznościami zewnętrznymi, w szczególności kryzysem, po działania szkoleniowe

uwzględniające zdiagnozowane ekwiwalenty oraz metody uczenia się wzmacniające postawy związane z samodzielnością i poczuciem kontroli przyspieszające proces reorientacji zawodowej. W powyższym ujęciu publikacja przeznaczona jest dla trzech grup użytkowników innowacji, stanowiących nietypowy (innowacyjny) zespół wsparcia:

- 1) DORADCY – stosujący *narzędzia ewaluacyjne* i diagnostyczne związane z pierwszym etapem modelu, w szczególności doradcy zawodowi i doradcy kariery, pośrednicy pracy diagnozujący ekwiwalenty kompetencyjne klienta w kontekście nowych wyzwań zawodowych. Diagnoza i bilans ekwiwalentów pracownika przesuwają akcenty z *doradztwa kariery* w obszar *poradnictwa adaptacyjnego* oraz *doradztwa kompetencji* z uwzględnieniem zadań zawodowych opisujących rzeczywiste wymagania przyszłego stanowiska pracy wykraczającego niejednokrotnie poza wąsko zdefiniowany zawód.
- 2) PSYCHOLOGI – stosujący *narzędzia strategiczne* i planistyczne, w szczególności instrumenty kształtujące postawy zwiększające poczucie kontroli nad procesem zmiany oraz wpływu na przyszłość zawodową. *Trening sterowności* przesuwają akcenty ze wsparcia psychologicznego związanego z pocieszaniem czy motywowaniem do zmiany na działania o charakterze wychowawczym, kształtującym pożądany sposób interpretowania rzeczywistości oraz umiejętności społeczne kluczowe w radzeniu sobie z sytuacją trudną i realizacją planu reorientacji zawodowej.
- 3) TRENERZY – stosujący *narzędzia edukacyjne* wykorzystujące metody szybkiego *uczenia się (siebie)* oparte na autonomii i odpowiedzialności ucznia oraz uwzględniające jego specyficzne potrzeby i predyspozycje zgodnie z założeniami metody *Colina Rose* adaptowanej innowacyjnie do obszaru nauki nowego zawodu czy reorientacji zawodowej.

Powyższe zestawienie etapów modelowej interwencji ukazuje bogactwo wypracowanych rozwiązań i kompleksowość przyjętego w projekcie podejścia do złożonego i trudnego problemu społecznego, jakim jest utrata lub zmian pracy. Podejście to sprawia, że zaproponowany model outplacementu zewnętrznego stanowi działanie o charakterze interwencyjnym, niwelującym społeczne skutki zwolnienia w przypadku niepowodzeń działań profilaktycznych podejmowanych w FIRMIE w ramach modelu outplacementu wewnętrznego opisanego w analogicznej

publikacji kierowanej do specjalistów wspierających procesy restrukturyzacyjne w organizacji.

Interdyscyplinarność prezentowanego modelu jest w istocie zaproszeniem szerokiej grupy potencjalnych użytkowników – różnorodnych specjalistów i instytucji – do lektury i zastosowania w praktyce niniejszego podręcznika. Walor użytkowy opracowania zwiększono dzięki wskazówkom dotyczącym możliwych zmian i modyfikacji w zaproponowanych rozwiązaniach, wtedy gdy będzie trzeba je dostosować do nowych realiów gospodarczych czy finansowych lub kryteriów wyboru projektów unijnych, które mogłyby w przyszłości nawiązywać do wypracowanych rozwiązań. Potencjalny użytkownik w rozdziale trzecim znajdzie także informacje na temat przybliżonych kosztów czy działań niezbędnych do zastosowania zaproponowanych innowacji.

Na każdym etapie modelu przedstawiono rekomendacje wdrożeniowe i wnioski płynące z przeprowadzonych w projekcie badań, eksperymentów i konsultacji z uczestnikami testu oraz potencjalnymi odbiorcami nowych rozwiązań. Rekomendacje te kierowane są do trzech rodzajów specjalistów wspierających monitorowane zwolnienia grupowe w restrukturyzowanych firmach lub też *interdyscyplinarnych zespołów* wspierających klientów indywidualnych zgłaszających się do instytucji rynku pracy z potrzebą zmiany pracy lub zawodu. Mamy nadzieję, że publikacja ta będzie pomocna w wyborze najlepszych rozwiązań i sposobów wdrożenia wypracowanej innowacji i pozwoli uniknąć błędów lub wysiłku wyważania otwartych drzwi tam, gdzie możemy dzielić się swoim doświadczeniem oraz dobrą praktyką z udziału w tym wyjątkowym eksperymencie.

Michał Skarżyński

ROZDZIAŁ 1.

OUTPLACEMENT JAKO FORMA WSPARCIA PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

1.1. Znaczenie pracy zawodowej w życiu człowieka

Praca jest przedmiotem analiz ekonomicznych, filozoficznych, socjologicznych, psychologicznych i ergonomicznych. Poszczególne nauki zajmują się zarówno poszukiwaniem znaczenia pracy w życiu jednostek i społeczeństw, jak też badaniem grup zawodowych i zakładów pracy, podczas gdy inne koncentrują się na analizach samego procesu pracy lub stosunku człowieka do swojej pracy i zawodu.

Praca jest formą aktywności zawodowej realizowaną głównie w okresie dorosłości, gdy człowiek cechuje się największą sprawnością i możliwościami działania. Praca w najprostszym tego słowa znaczeniu jest działalnością produkcyjną człowieka. Jednakże na wyższych szczeblach rozwoju społecznego nie sprowadza się wyłącznie do produkcji dóbr materialnych, lecz także odnosi się do prac niematerialnych i abstrakcyjnych polegających na operowaniu symbolami i ideami¹.

Nieco szerzej pojęcie pracy można zdefiniować jako zespół czynności wewnętrznie spójnych, które prowadzą do wytworzenia dóbr lub usług zaspokajających potrzeby ludzi. Specyficzne cechy pracy zawodowej polegają na tym, że opiera się ona na określonych kwalifikacjach, jest wykonywana stale lub systematycznie, stanowi podstawę utrzymania i pozycji społecznej jednostki².

Wykonywanie pracy świadczy o twórczym i aktywnym charakterze człowieka. Aktywność emocjonalna, fizyczna i umysłowa to warunek zaspokojenia potrzeb³. Pracując, ludzie wytwarzają dobra materialne lub kulturalne, z których korzystają w różnej mierze zarówno oni, jak i przy-

¹ B.M. Turczak, *Praca jako forma bezpieczeństwa dla osób niepełnosprawnych*, [w:] M. Gawrońska-Garstka (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo intelektualne Polaków*, Wyd. Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2009, s. 109.

² *Ibidem*, s. 112.

³ *Ibidem*, s. 109.

szłe pokolenia. Stąd też praca jest niekiedy postrzegana jako źródło poczucia sensu życia, satysfakcji, realizacji i zadowolenia. W wymiarze ekonomicznym praca jest źródłem dochodów i podstawą utrzymania. Zarówno jej utrata, jak i brak możliwości jej uzyskania oddziałują na zmiany systemu wartości jednostki. Praca to zatem również przestrzeń kształtowania się podmiotowości i socjalizacji, uspołecznienia człowieka.

Praca pełni wiele funkcji w życiu jednostki. Przede wszystkim oddziałuje pozytywnie lub negatywnie na zdrowie fizyczne i psychiczne⁴. Wykonywana w sprzyjających warunkach, zgodnie z zamiłowaniem i możliwościami, wpływa pozytywnie na samopoczucie. W przeciwnym wypadku jest źródłem frustracji, stanów depresji i chorób. Zawód i stanowisko pracy stanowią też istotne wskaźniki pozycji społecznej oraz wpływają na mobilność przestrzenną danej osoby. Rodzaj wykonywanej pracy określa też budżet czasu wolnego jednostki, jej styl życia, kontakty społeczne, światopogląd oraz cele życiowe i aspiracje.

Człowiek w pracy dostrzega nie tylko czynności i umiejętności zapewniające środki utrzymania, lecz także źródło satysfakcji, obowiązek społeczny i warunek własnego rozwoju. Praca to główny czynnik decydujący o wykorzystaniu możliwości życiowych człowieka i jego rozwoju. Poprzez pracę ludzie uczestniczą w życiu społecznym i zależnościach międzyludzkich, uczą się szacunku do efektów pracy oraz przekonania, że stanowi moralną powinność i źródło wartości społecznej każdego człowieka.

Praca to środek do zapewnienia egzystencji, osiągnięcia prestiżu, szacunku i poważania. Umożliwia realizację krótko- i długoterminowych planów. Oddziałuje na rozwój osobowości człowieka, jego postaw wobec różnych zjawisk i zachowań społecznych⁵. Praca może też dostarczać źródła inicjatywy, aktywności twórczej, przeżyć estetycznych, satysfakcji, jak również trudności, zmartwień i niepowodzeń. Szczególnie ważna jest forma aktywności ludzkiej określana jako praca zawodowa. Jest to „działalność człowieka zorganizowana społecznie w taki sposób, aby prowadziła do wyników społecznie wartościowych i do podnoszenia jakości życia wykonujących ją jednostek”⁶. Systematycznie wykony-

⁴ *Ibidem*, s. 112.

⁵ *Ibidem*, s. 112-113.

⁶ T. Tomaszewski, *Ślady i wzorce*, WSiP, Warszawa 1984; [cyt. za:] H. Jarosiewicz, *Aktywizacja zawodowa osób z zaburzeniami psychicznymi*, Fundacja Akademia Rozwoju i Przedsiębiorczości, Wrocław 2011, <http://arip-fundacja.pl> [12.08.2012].

wana praca oddziałuje na sposób organizacji i wartości poszczególnych społeczeństw i ich gospodarek, jak również na rozwój osobowości i bieg życia jednostek⁷. Jednocześnie we współczesnych warunkach oznacza to wymóg stałego dokształcania się i wykazywania się inicjatywą.

Na podstawie powyższych stwierdzić można, że z punktu widzenia piramidy potrzeb A. Masłowa praca zawodowa daje człowiekowi możliwość zaspokojenia potrzeb zarówno niższego, jak i wyższego rzędu. Z jednej strony pozwala na pozyskanie środków na zaspokojenie potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa i przynależności, z drugiej zaś – umożliwia zdobycie szacunku, samorealizację i daje satysfakcję.

Stosunek do pracy kształtuje się wraz ze zmianami cywilizacyjnymi. Coraz częściej dostrzega się przewartościowanie pracy⁸. Można przede wszystkim zauważyć, że następuje: (1) przejście od pojęcia zakładu pracy, w którym musi się pracować, do zakładu, w którym chce się pracować; (2) przejście od zarządzania biurokratycznego i dogmatycznego do zarządzania uczestniczącego; (3) przejście od rozdrabniania zadań do ich scalania; (4) przejście od traktowania ludzi jak zwykłych wykonawców zadań do traktowania ludzi jak dojrzałe osoby, które są samodzielne i odpowiedzialne; (5) przejście od ostrych podziałów między specjalnościami do myślenia w kategoriach celów jednoczących pracowników różnych specjalności; (6) przejście od wąskiej perspektywy zainteresowania miejscem pracy do szerszej perspektywy kształtowania jakości życia. Przemiany te służą humanizacji stosunków pracy, uwzględnianiu potencjału i opinii pracowników w organizacjach oraz kształtowaniu się systemu demokracji zawodowej.

Podobnie zauważają H. Bednarczyk, J. Figurski i M. Mazur⁹. Autorzy ci przedstawiają analizę literatury przedmiotu dotyczącą przemian znaczenia pracy w życiu człowieka od czasów antycznych do współczesnych. Odwołują się przy tym do opisów zmian przedstawionych w głośnych książkach autorstwa A. Tofflera, J. Rifkina i J. Naisbitta. Praca według A. Tofflera ulega ciągłym przeobrażeniom, mamy obecnie do

⁷ B.M. Turczak, *Praca jako forma bezpieczeństwa dla osób niepełnosprawnych*, op. cit., s. 112.

⁸ K. Atamańczuk, *Humanizacja stosunków pracy – idea czy rzeczywistość? Cz. III*, „Edukator Zawodowy” 12.05.2010, www.koweziu.edu.pl [12.08.2012].

⁹ H. Bednarczyk, J. Figurski, M. Mazur, *Kultura pracy – kultura kształcenia*, [w:] S. Kaczor (red.), *Pedagogika Pracy. Nr 42*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003, s. 26.

czynienia z „trzecią falą”¹⁰. Gospodarki pierwszej fali cywilizacyjnej – agrarnej, są stopniowo zastępowane przez cechy gospodarek fali drugiej – przemysłowej oraz trzeciej – poprzemysłowej, gospodarki opartej na wiedzy, usługach oraz robotyzacji i automatyzacji pracy. J. Rifkin przedstawił natomiast analizę zagrożeń postępu naukowo-technicznego w sferze procesów pracy¹¹. Zdaniem tego badacza powyższe przemiany pracy prowadzą do masowego bezrobocia i konieczności poszukiwania nowych miejsc pracy oraz zajęć zastępujących pracę w ramach organizacji trzeciego sektora, gospodarki (ekonomii) społecznej, opartej na tworzeniu dóbr kultury i samopomocy. J. Naisbitt natomiast podkreśla znaczenie megatrendów, takich jak decentralizacja władzy, rozwój demokracji bezpośredniej, globalizacja oraz komputeryzacja¹². W tych warunkach kształtują się nowe modele zatrudnienia, jak telepraca czy praca w domu, a wiele czynności jest wykonywanych przez roboty i maszyny. Niemniej prowadzić to może do dehumanizacji pracy, pozbawienia wielu zadań cech ludzkich, utraty poczucia odpowiedzialności, a w konsekwencji także ograniczać samodzielność myślenia i skutkować dezintegracją społeczną.

Na początku XXI wieku zwraca się uwagę na przejście od społeczeństw i gospodarek informacyjnych, poprzez oparte na wiedzy i sieciach, po oparte na kreatywności i mądrości¹³. Coraz większego znaczenia nabiera już nie tylko produkcja, przetwarzanie, magazynowanie, przekazywanie i stosowanie informacji, lecz także umiejętność ich łączenia w wiedzę stanowiącą część kapitału ludzkiego, czyli wszystkich cech jednostek i grup, które mogą być istotne na rynku pracy i w różnych obszarach życia społecznego. Kapitał ten obejmuje m.in. wykształcenie, płeć, wiek, pochodzenie społeczne, miejsce zamieszkania, wyznanie, zachowania kulturalne, umiejętności zawodowe, stan zdrowia, znajomość języków obcych i obsługi komputera, gotowość do kontaktów z innymi oraz aspiracje. Cechą coraz większej liczby sektorów gospodar-

¹⁰ A. Toffler, *Szok przyszłości*, Wyd. Kurpisz, Poznań 2007; A. Toffler, *Trzecia fala*, Wyd. Kurpisz, Poznań 2006.

¹¹ J. Rifkin, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2001.

¹² J. Naisbitt, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk, Poznań 1997.

¹³ B. Pławgo, A. Grabska, M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, J. Kierklo, J. Żynel-Etel, *Startery podlaskiej gospodarki. Analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego: sektor produkcji oprogramowania komputerowego*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2011, s. 47-49.

czych jest też praca niematerialna i kreatywna, której efekty dostępne są w znacznej mierze w formie dóbr i usług elektronicznych lub projektów i koncepcji opartych na różnych konfiguracjach symboli i idei. Jest ona często oparta na zdalnym wykonywaniu czynności roboczych, z wykorzystaniem elastycznych form zatrudnienia, jak telepraca, i organizacji czasu pracy, jak organizacje wirtualne.

Powyższe rozwiązania sprzyjają zanikaniu tradycyjnych podziałów między czasem pracy i czasem wolnym, a w konsekwencji – granic między konsumpcją i produkcją oraz pracą i zabawą, gdyż czynności te są coraz częściej wykonywane jednocześnie¹⁴. Za A. Tofflerem pracowników i konsumentów właściwych dla cywilizacji „trzeciej fali” można określać mianem prosumentów¹⁵. Poprzez to pojęcie badacz ten zwraca uwagę na stopniowy powrót do łączenia tych ról, tak jak to miało miejsce w cywilizacji agrarnej. Model ten w „drugiej fali” został wyparty przez masową produkcję i wymianę dóbr i usług na rynku, podczas gdy produkcja dóbr na własny użytek popadała w zapomnienie bądź była uznawana za przejaw gospodarki nieoficjalnej lub szarej strefy. W społeczeństwach i gospodarkach „trzeciej fali” prosumpcja powraca w nowych formach jako wyraz delegowania części czynności pracy przez producentów na konsumentów lub ustalania między nimi współpracy poprzez np. różne rozwiązania samoobsługowe, systemy obsługi klienta udzielające porad co do naprawy i konserwacji przedmiotów.

Powyższe rozważania prowadzą do stwierdzenia, że praca jest kluczową działalnością ludzką, a obawy przed jej niedoborem stają się ważnym tematem do dyskusji nad sposobem funkcjonowania przyszłych społeczeństw i gospodarek. Reasumując: można dokonać wyróżnienia następujących funkcji realizowanych przez pracę zawodową. Są to: (1) wyznaczenie poziomu i właściwości aktywności człowieka; (2) wyznaczenie jego pozycji zawodowej i społecznej; (3) stanowienie źródła dochodów umożliwiających realizację i rozwój potrzeb; (4) stanowienie źródła satysfakcji i podmiotowości; (5) sprzyjanie rozwojowi osobowości we wszystkich jej sferach; (6) umożliwianie realizacji zainteresowań i aspiracji.

¹⁴ *Ibidem*, s. 39-42.

¹⁵ A. Toffler, *Trzecia fala*, *op. cit.*, s. 305-329.

1.2. Czynniki oddziałujące na efektywność pracy

Wśród istotnych elementów, które składają się na właściwe realizowanie przez pracownika pracy zawodowej, wyróżnić można cechy jego osobistej kultury pracy, czyli cechy oddziałujące na sposób jej realizacji oraz jej efektywność. Za Z. Wołkiem omówione zostaną trzy jej cechy: wiedza, umiejętności i postawa wobec pracy¹⁶.

Wiedza jest podstawą umiejętności. Stanowi bowiem o znajomości praw i zasad rządzących określonymi zdarzeniami i czynnościami¹⁷. Współcześnie coraz więcej zadań roboczych wymaga polegania na świadomych czynnościach, a nie na intuicji. Niemniej prowadzi to do przedmiotowego traktowania pracownika, zawężania specjalizacji zawodowych oraz bezradności w przypadku konieczności zmiany miejsca lub charakteru pracy. Ponadto współczesna praca wymaga ciągłego zaangażowania procesów myślowych, przywoływania znanych informacji, przetwarzania ich na potrzeby aktualnych, szybko zmieniających się warunków¹⁸. Pracownicy muszą systematycznie uaktualniać swoją wiedzę ogólną i specjalistyczną poprzez szkolenia w zakładzie pracy i edukację we własnym zakresie, by podnosić poziom własnych kompetencji zawodowych.

Umiejętności pracownicze to drugi komponent oddziałujący na efektywność pracy¹⁹. Zdobywa się je poprzez doświadczenie w danym zawodzie. Co za tym idzie, umiejętności te są na niskim poziomie wśród absolwentów, którzy są wyposażeni głównie w wiedzę. Zdobywanie umiejętności wymaga treningu, ćwiczeń i praktyki. Biegłość w ich wykorzystywaniu jest doskonała z czasem. Zakłada się przy tym, że umiejętności są zdobywane w zależności od indywidualnych warunków stworzonych przez zakład pracy.

Postawa wobec pracy to ostatni z głównych czynników kultury pracy²⁰. Nie dotyczy ona np. prostej oceny, czy praca jest sensem życia, czy też złem koniecznym. Dotyczy odpowiedzialności pracownika za skutki prowadzonej działalności zawodowej – oceny efektów własnych działań dla innych ludzi – współpracowników, siebie samego i środowiska natu-

¹⁶ Z. Wołek, *Zadania pedagogiki pracy wobec zmian współczesnego świata*, [w:] S. Kaczor (red.), *Pedagogika Pracy. Nr 42*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003, s. 62-64.

¹⁷ *Ibidem*, s. 62.

¹⁸ *Ibidem*, s. 62-63.

¹⁹ *Ibidem*, s. 63.

²⁰ *Ibidem*, s. 63.

ralnego. W szczególności chodzi tu o: troskę o własne zdrowie w środowisku pracy, podejmowanie niepotrzebnego ryzyka pracy na niesprawnym sprzęcie, przeciążenie pracą, nieumiejętność dystansowania się od problemów klientów, napięcia w relacjach interpersonalnych, złą organizację pracy, mobbing, rywalizację z innymi pracownikami.

Właściwą postawą wobec pracy jest odpowiedzialność za wykonywane wytwory i ich jakość²¹. Współcześnie prowadzi do samodyscyplinowania się pracowników, samodzielnego regulowania tempa pracy, samokontroli pracy, rzetelności stosowania dyscypliny technologicznej. Postawa pracowników wobec pracy jest ściśle powiązana z konkurencyjnością organizacji i gospodarek²². Osoby odpowiedzialne i zaangażowane mają większe szanse na lepszą jakość produktów i usług i skuteczne konkurowanie na rynku.

Na efektywność przedsiębiorstw przekłada się też inny element postawy wobec pracy, jakim jest gotowość do stosowania nowości w pracy i do działalności innowacyjnej²³. Dotyczy to zwłaszcza udoskonalania procesów roboczych. Pracownicy powinni zatem posiadać bieżącą wiedzę o zmianach zachodzących w danym obszarze zawodowym i je wdrażać w praktyce. W rzeczywistości jednak innowacje są przedmiotem oporu pracowników i konfrontacji z zachowaniami rutynowymi. Działania innowacyjne wymagają stałego uczenia i doskonalenia się.

Omówione elementy – wiedza, umiejętności i postawa wobec pracy – określają pozycję jednostek i grup na rynku pracy oraz przekładają się na wytwarzanie wartości społecznych i ekonomicznych przedsiębiorstw. Zapewnienie wysokiego poziomu tych cech pozwala na zwiększenie poczucia pewności wśród pracowników oraz ich podmiotowości. Brak ich aktualizowania prowadzi do bierności, utraty pozycji zawodowej oraz procesów marginalizacji społecznej.

1.3. Bezrobocie jako efekt restrukturyzacji przedsiębiorstw

Odwrotnością pracy jest stan bezrobocia, który w tradycji europejskiej jest oceniany negatywnie jako wymagająca rozwiązania kwestia społeczna obniżająca jakość życia, związana zarówno z problemami jednostek, jak i społeczności lokalnych, regionów i całych krajów. Nie wykonywanie pracy prowadzi do trudności w zaspokojeniu potrzeb, naznaczania oraz marginalizacji społecznej.

²¹ *Ibidem*, s. 63-64.

²² *Ibidem*, s. 64.

²³ *Ibidem*, s. 64.

Konkurencyjność europejskiej gospodarki w coraz większym stopniu zależy od jej zdolności do innowacji oraz umiejętności szybkiego i łagodnego dostosowywania się do zmian w otoczeniu. Przedsiębiorstwa stale zmuszone są do podejmowania działań dostosowawczych, ponieważ w perspektywie średniookresowej – ze względu na postęp technologiczny i innowacje – cykl życia produktu jest coraz krótszy. Przedsiębiorstwa muszą reagować na zmiany w międzynarodowym podziale pracy²⁴. To zaś prowadzi do podejmowania działań restrukturyzacyjnych, które mogą przybierać formę redukcji zatrudniania, a w związku z tym prowadzą do wzrostu bezrobocia.

W społecznej świadomości procesy restrukturyzacji kojarzą się z gwałtownymi przemianami gospodarczymi okresu transformacji początku lat 90. XX wieku lub dekonjunkury lat 2002-2004. Współcześnie zaś restrukturyzacja dotyczy obecnego globalnego kryzysu finansowego i jest kojarzona negatywnie, z takimi pojęciami, jak bezrobocie, masowe zwolnienia czy upadłość przedsiębiorstw. Niemniej z perspektywy ekonomicznej proces restrukturyzacji powinien prowadzić do pozytywnych skutków tak dla przedsiębiorstw, jak i dla pracowników.

Wiele procesów restrukturyzacji wywołało niepożądane skutki dla społeczności i regionów, ponieważ pogorszyło ich sytuację²⁵. Sukces zmian zależy bowiem od sposobu ich przeprowadzenia, współpracy poszczególnych partnerów społecznych oraz wzajemnego zaufania. Główne negatywne konsekwencje restrukturyzacji ponoszą osoby zwalniane, które stają się bezrobotnymi.

Jak pokazują dane KPMG, spowolnienie gospodarcze w Polsce, objawiające się spadkiem popytu na dobra i usługi, skłoniło przedsiębiorstwa do weryfikacji prowadzonej polityki zarządzania kapitałem ludzkim²⁶. Konsekwencją kryzysu finansowego w Stanach Zjednoczonych w 2008 roku było podjęcie działań przez polskie przedsiębiorstwa już w końcu 2008 roku, czego następstwem był natychmiastowy wzrost bezrobocia. Spadek przeciętnego zatrudnienia notowano do końca 2009 roku, a najwyraźniej zaznaczył się w branży przemysłowej. Procesy te były przejawami optymalizacji kosztów działalności przedsiębiorstw

²⁴ K.-D. Sohn, S. Czurat, *Zielona Księga UE. Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Analiza z dnia 14 maja 2012 r.*, Centrum für Europäische Politik, Fundacja FOR, Warszawa 2012, www.for.org.pl/pl/d/3e7bbc0b6276bf19dcf616b5b6e2163b [12.08.2012].

²⁵ M. Korsak, *Restrukturyzacja zatrudnienia*, FISE, Warszawa 2009, s. 5.

²⁶ J. Karasek, A. Emerling, P. Kwiatkowski, *Optymalizacja kosztów a utrzymanie pracowników. O reakcjach firm na trudne warunki rynkowe*, KPMG, Warszawa 2011, s. 8, 10.

w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, czyli bardziej efektywnego zarządzania, co miało na celu trwałe obniżenie kosztów. Z jednej strony zdecydowano się na zwolnienia, z drugiej – na redukcję kosztów, jak i długoterminowe zmiany ukierunkowane na podnoszenie efektywności i potencjału pracowników. KPMG podjęło badanie polityki zarządzania zasobami ludzkimi w 303 przedsiębiorstwach działających w Polsce. Większość, bo aż 88% badanych przedsiębiorstw, zadeklarowała, że spowolnienie gospodarcze było głównym powodem zmian w ich polityce personalnej. Na wykresie 1. wskazano główne zmiany, jakie wprowadzono. Było to przede wszystkim zrestrukturyzowanie zatrudnienia oraz wdrożenie elastycznych form zatrudnienia i wykonywania pracy.

Z badań KPMG wynika, że najczęściej wskazywaną barierą optymalizacji struktury kosztów jest nadmierna koncentracja na unikaniu ponoszenia kosztów zamiast zwracania uwagi na rzeczywiste zwiększenie efektywności kosztowej²⁷. W ten sposób podejmowane są działania krótkookresowe, nakierowane na szybką i łatwą likwidację kosztów.

Specjaliści KPMG, na podstawie badań polskich przedsiębiorstw, zaproponowali podział optymalizacji kosztów działalności przedsiębiorstwa w zakresie kapitału ludzkiego na trzy kategorie²⁸: redukcję zatrudnienia; redukcję świadczeń; optymalizację kosztów utrzymania pracowników.

Redukcję zatrudnienia uznano tu za odrębną kategorię optymalizacji kosztów w zakresie kapitału ludzkiego, zaś redukcję świadczeń i optymalizację kosztów utrzymania pracowników – za kategorie obejmujące narzędzia nakierowane na zoptymalizowanie kosztów kapitału ludzkiego przy zachowaniu jego wielkości²⁹.

Redukcja zatrudnienia pozwala na znaczące zmniejszenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa i jest możliwa do osiągnięcia w krótkim czasie³⁰. W sytuacjach kryzysowych jest to działanie uznawane za pierwsze i kluczowe dla przyszłości firmy. Na koniec grudnia 2010 roku 45% przedsiębiorstw przyznało, że dokonało redukcji zatrudnienia w ramach reakcji na spowolnienie gospodarcze. Zamiar kontynuowania zwolnień deklarowała jedna dziesiąta badanych przedsiębiorstw. Byli to głównie producenci dóbr przemysłowych oraz firmy z branży budowlanej.

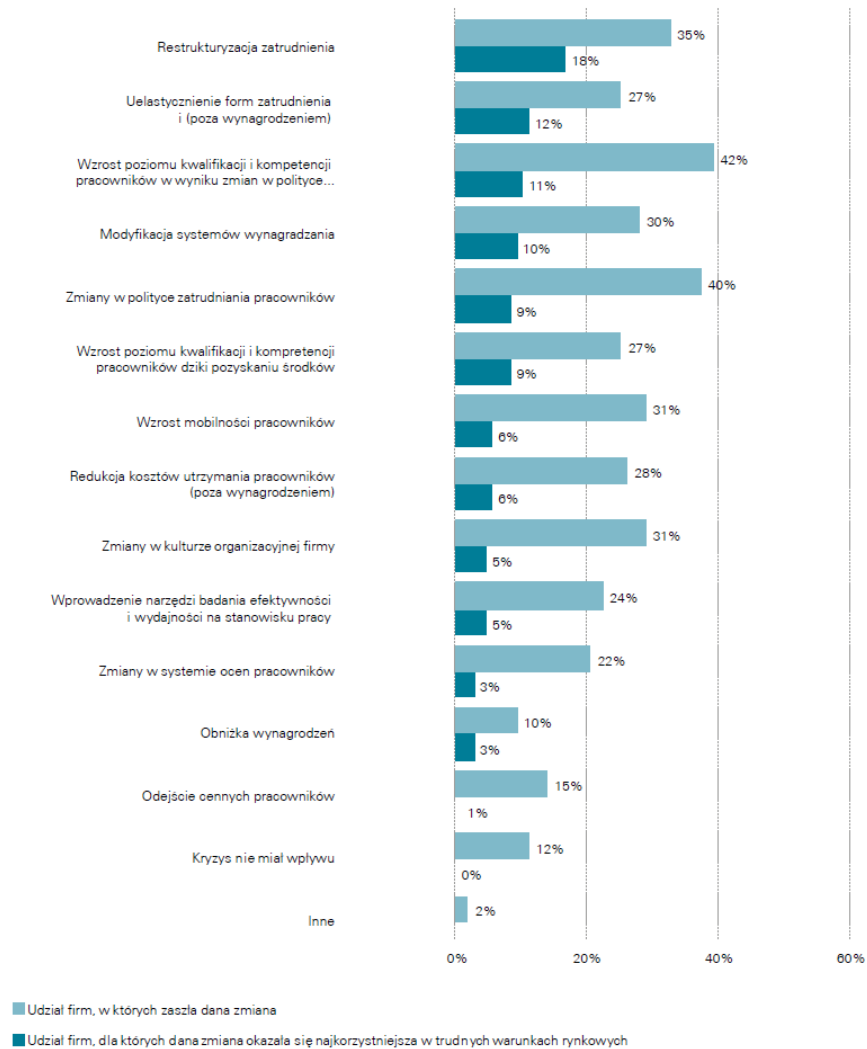
²⁷ *Ibidem*, s. 10.

²⁸ *Ibidem*, s. 10.

²⁹ *Ibidem*, s. 11.

³⁰ *Ibidem*, s. 11.

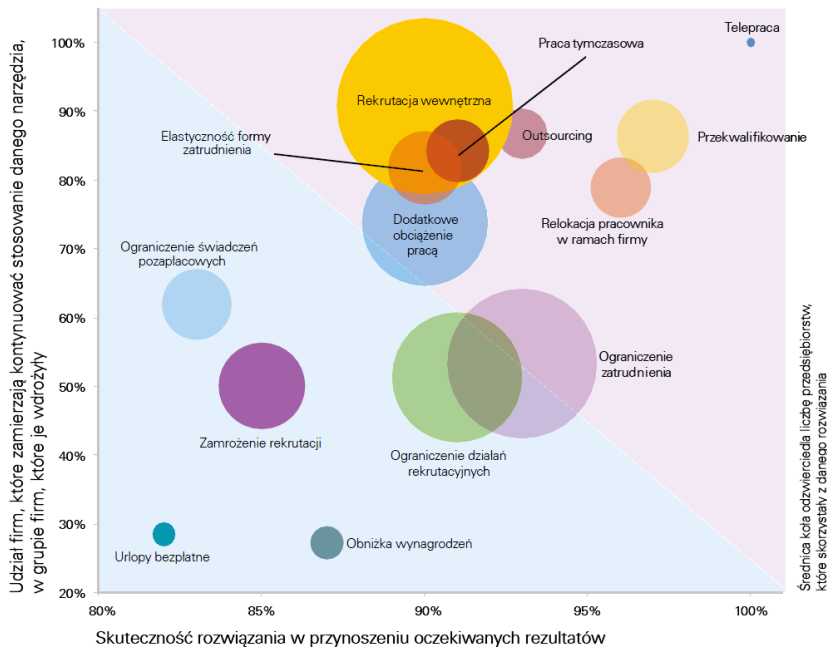
Wykres 1. Zmiany wywołane w przedsiębiorstwach w następstwie spowolnienia gospodarczego



Źródło: J. Karasek, A. Emerling, P. Kwiatkowski, *Optymalizacja kosztów a utrzymanie pracowników. O reakcjach firm na trudne warunki rynkowe*, KPMG, Warszawa 2011, s. 9.

W opinii pracodawców była to wysoce skuteczna metoda optymalizacji kosztów działalności w zakresie kapitału ludzkiego – według 93% stosujących ją przedsiębiorstw przyniosła oczekiwane rezultaty³¹. Jeśli chodzi o skuteczność redukcji zatrudnienia, to okazuje się, że z jednej strony przedsiębiorstwa podjęły działania przynoszące natychmiastowe korzyści, takie jak³²: redukcja zatrudnienia czy ograniczenie działań rekrutacyjnych, a także zredukowały świadczenia, a w niekiedy zdecydowano się również na „przymusowe” urlopy bezpłatne, choć rozwiązania te należą do mniej skutecznych. Jednak w długim okresie przedsiębiorstwo nie może działać, jeśli będzie ciągle redukować zatrudnienie, ograniczać rekrutację i zmniejszać świadczenia, stąd względnie mało firm kontynuuje optymalizację kosztową przy użyciu tych narzędzi.

Wykres 2. Zależność między skutecznością a trwałością wprowadzanych rozwiązań



Źródło: J. Karasek, A. Emerling, P. Kwiatkowski, *Optymalizacja kosztów a utrzymanie pracowników. O reakcjach firm na trudne warunki rynkowe*, KPMG, Warszawa 2011, s. 17.

³¹ *Ibidem*, s. 11.

³² *Ibidem*, s. 18.

Niektóre polskie firmy zastosowały też w okresie spowolnienia gospodarczego długofalowe metody optymalizacji kosztowej³³. Są to m.in.: rekrutacja wewnętrzna, elastyczne formy zatrudnienia i outsourcing. Około 70% firm, które je wdrożyły, nie zamierza zrezygnować z tych narzędzi. Pomijając rekrutację wewnętrzną i dodatkowe obciążanie pracą, rozwiązania te były stosowane co najmniej dwukrotnie rzadziej niż redukcja zatrudnienia czy ograniczenie rekrutacji. Zakłada się bowiem, że korzyści z zastosowania metod długoterminowej optymalizacji kosztowej pojawiają się często dopiero po pewnym czasie, a ich wdrożenie wymaga nierzadko dodatkowego nakładu czasu i pracy.

Wyniki badań KPMG pokazują, że przedsiębiorstwa optymalizują koszty działalności w zakresie kapitału ludzkiego często poprzez redukcję zatrudnienia bądź jego uelastycznienie.

1.4. Indywidualne i społeczne koszty bezrobocia

Z perspektywy psychologii bycie bezrobotnym w wyniku przymusowego zwolnienia jest czymś innym niż dobrowolne pozostawanie bezrobotnym. Dobrowolność wiąże się np. z sytuacją rezygnacji z pracy w celu zmiany miejsca zatrudnienia lub znalezienia zatrudnienia odpowiedniego finansowo i satysfakcjonującego zawodowo³⁴.

Utrata pracy nie z własnej woli stanowi zaś jedno z najbardziej dotkliwych zdarzeń w życiu człowieka. Typowe reakcje osób zwalnianych to: lęk przed nowym i nieznanym; poczucie nieadekwatności do wymogów rynku pracy; poczucie krzywdy – nieuzasadnionego lub dyskryminującego zwolnienia; utrata poczucia własnej wartości i pewności siebie; poczucie bezsilności; utrata roli i statusu społecznego; agresja, frustracja, złość; oraz objawy psychosomatyczne, np. bezsenność, drażliwość, szybkie męczenie się³⁵. Cechy te są szczególnie widoczne u osób zwolnionych po raz pierwszy w życiu, które nie opracowały jeszcze własnych sposobów radzenia sobie z sytuacją utraty pracy³⁶.

³³ *Ibidem*, s. 18.

³⁴ P. Janik, *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2/2009, s. 394.

³⁵ A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski, *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, Akade, Kraków 2002, s. 40-47.

³⁶ A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 40.

W literaturze przedmiotu wymienia się ekonomiczne i społeczne skutki bezrobocia. Te efekty bezrobocia można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia: makroekonomicznego – są to społeczne koszty bezrobocia, oraz jednostki dotkniętej bezrobociem – są to indywidualne koszty bezrobocia³⁷.

Jeśli chodzi o skutki społeczne w sferze ekonomicznej, bezrobocie przede wszystkim oznacza niewykorzystanie zasobów pracy, jakimi dysponuje gospodarka. Zgodnie z prawem Okuna okresy, w których poziom bezrobocia jest wysoki, są okresami, gdy faktyczny poziom Produktu Narodowego Brutto spada poniżej jego poziomu potencjalnego³⁸. Innymi słowy – jest to wysoki poziom produktu, którego wytworzenia zaniechano. Straty ponoszone w okresach wysokiego bezrobocia są wielokrotnie większe od szacowanych strat wynikających z nieefektywności w warunkach monopolu lub stosowania ceł i kontyngentów w wymianie zagranicznej. Ponadto negatywne skutki bezrobocia w makroskali to koszty pośrednie związane z niewykorzystanym potencjałem kwalifikacji i zdolności bezrobotnych oraz bezpośrednio związanych z subwencjonowaniem utrzymania bezrobotnych ze środków publicznych³⁹.

Koszty pośrednie to m.in. ulgi i zwolnienia fiskalne w rejonach o szczególnym zagrożeniu bezrobociem, luka podatkowo-ubezpieczeniowa, straty wynikające z funkcjonowania szarej strefy. Do kosztów bezpośrednich zaliczyć można zaś: wydatki z funduszu pracy, koszty pomocy społecznej dla bezrobotnych i ich rodzin, koszty wcześniejszych emerytur i świadczeń związanych z odprawami zwalnianych osób oraz koszty utrzymania instytucji powołanych do obsługi bezrobotnych.

Społeczne skutki bezrobocia to także generowanie zjawisk patologii społecznej, przejawów dezintegracji jako zagrożenia bezpieczeństwa publicznego⁴⁰. Dotyczy to wzrostu przestępczości, demoralizacji, alkoholizmu, narkomanii, prostytucji, żebractwa.

³⁷ B. Sowa, *Bezrobocie jako problem społeczny Podkarpacia*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Z. 7, Kapitał ludzki i intelektualny. Cz. 2*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005, s. 281.

³⁸ *Bezrobocie*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Bezrobocie> [12.08.2012].

³⁹ P. Szmielińska-Pietraszek, W. Szymańska, *Analiza sytuacji długotrwale bezrobotnych w mieście i powiecie słupskim w świetle badań*, [w:] E. Rydz (red.), *Badanie i analiza sytuacji długotrwale bezrobotnych na terenie powiatu słupskiego i miasta Słupska*, Powiatowy Urząd Pracy w Słupsku, Słupsk 2009, s. 110.

⁴⁰ B. Sowa, *Bezrobocie jako problem społeczny Podkarpacia*, *op. cit.*, s. 282.

Jeśli chodzi o indywidualne koszty bezrobocia, to obejmują one utratę dochodów z pracy, straty psychospołeczne i zdrowotne⁴¹. Utrata dochodów z pracy obniża poziom życia osoby bezrobotnej i jej rodziny, prowadzi do konieczności rezygnacji z wielu podstawowych potrzeb, także związanych z edukacją i kulturą. Skutki te są silniejsze w rodzinach bezrobotnych niepełnych i wielodzietnych oraz gdy dochodzi do emigracji któregoś z członków rodziny. Bezrobocie prowadzi też do spadku kwalifikacji w wyniku długotrwałej bezczynności zawodowej, co zmniejsza szanse na znalezienie pracy. Straty psychospołeczne to w szczególności stres dotyczący utraty pozycji społecznej, osłabienia więzi społecznych i izolacji od środowiska, wzrost konfliktów z otoczeniem, rodziną oraz utrata tożsamości. Zwiększa się też skłonność do samobójstwa oraz apatii i frustracji związanej z nadmiarem czasu wolnego.

Praca zawodowa umożliwia kontakty społeczne, rozwijanie umiejętności, korzystanie z określonych praw, sprawowanie kontroli oraz zapewnia organizację czasu⁴². Jej brak nie tylko pogarsza sytuację finansową gospodarstwa domowego, lecz także prowadzi do ubóstwa. Jest przyczyną problemów finansowych, stresu oraz zaburzeń tożsamości społecznej, które wywołują różne negatywne skutki na zdrowie i życie społeczne bezrobotnych; ich intensywność zależy od cech socjodemograficznych, osobowościowych oraz czasu trwania bezrobocia. Najpoważniejsze skutki ma bezrobocie długotrwałe (wykres 3.).

Jak już wcześniej zauważono, zwolnienie jest krytycznym zdarzeniem życiowym i przyczynia się do wywołania znacznego stresu, czyli negatywnych uczuć i przekonań pojawiających się, gdy ludzie mają poczucie, że nie radzą sobie z wymogami otoczenia zewnętrznego⁴³. Według klasycznych badań nad pomiarem stresu autorstwa T. Holmesa i R. Rahe istnieją wydarzenia o mniejszym i większym oddziaływaniu na poczucie stresu, a w konsekwencji – na skłonność ludzi do zmiany i przystosowania do niej⁴⁴. Zgodnie z zaproponowaną przez tych psychologów skalą pomiaru wtórnego przystosowania się społecznego najbardziej dotkliwym przeżyciem jest śmierć współmałżonka, która wywołuje

⁴¹ *Ibidem*, s. 281.

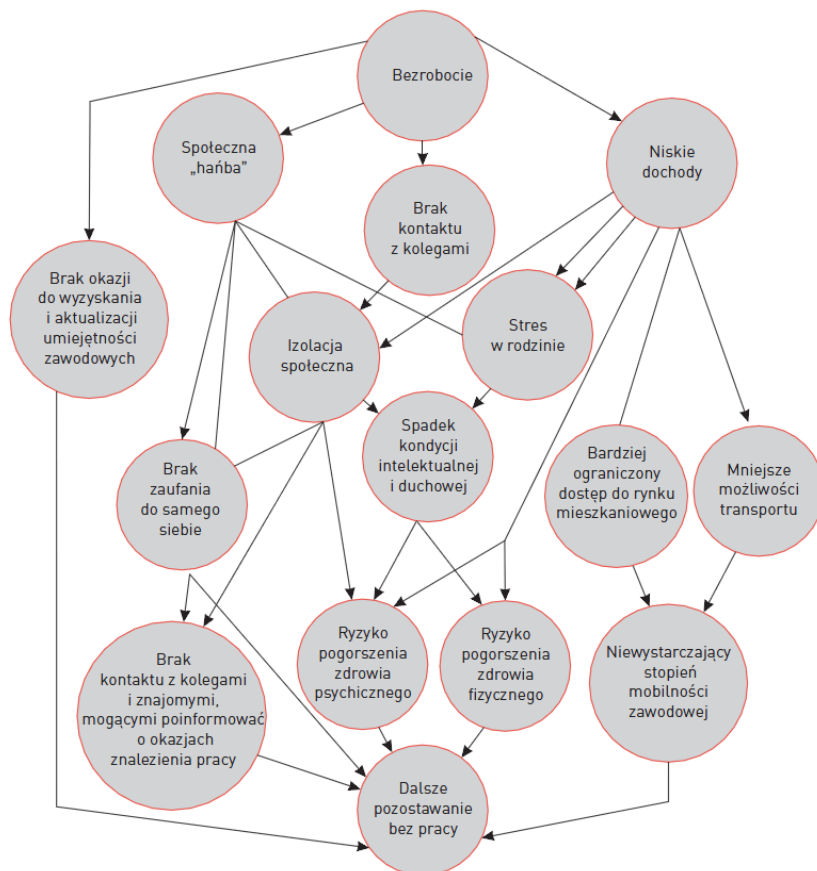
⁴² S. Kostrzewski, H. Worach-Kardas, *Zdrowotne i społeczno-ekonomiczne aspekty długotrwałego bezrobocia w środowisku wielkomiejskim*, „Problemy Higieny i Epidemiologii” 4/2008, s. 506.

⁴³ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 597.

⁴⁴ *Ibidem*, s. 595-596.

doświadczenie 100 jednostek zmiany życiowej, następnie rozwód: 73 jednostki, separacja: 65, kara więzienia i śmierć członka bliskiej rodziny odpowiednio po 63, zranienie lub choroba: 53, małżeństwo: 50 i zwolnienie z pracy: 47.

Wykres 3. Bezrobocie i jego wpływ na sytuację jednostki i jej rodziny



Źródło: B. Kowalczyk, A. Niesporek, *Osoby pozostające bez pracy*, [w:] R. Szarfenberg (red.), *Krajowy raport badawczy. Pomoc i integracja społeczna wobec wybranych grup – diagnoza standaryzacji usług i modeli instytucji*, WRZOS, Warszawa 2011, s. 70.

Podjęcie nowej pracy to 39 jednostek zmiany, a zmiana pracy – 36. Im większa suma wszystkich zmian i ich częstotliwość, tym większe prawdopodobieństwo występowania chorób lub dolegliwości somatycznych. Należy podkreślić, że według nowszych ustaleń zdarzenia te po-

ciągają za sobą istotne skutki dla zdrowia człowieka, szczególnie gdy są interpretowane nie jako stres obiektywny – na który nie ma człowiek wpływu, lecz jako subiektywny – z którym mógłby sobie poradzić i mieć wpływ na przebieg wydarzeń⁴⁵.

Należy podkreślić, że zauważalne zróżnicowanie podatności ludzi na stres ma związek z posiadanymi przez poszczególne osoby zasobami odporności stanowiącymi o ich szansach lub barierach w radzeniu sobie ze zmianami⁴⁶. Zasoby te dzieli się na: (1) społeczne, czyli wsparcie innych osób – materialne, informacyjne i dowartościowujące; (2) związane z wiedzą i wykształceniem – dostęp do informacji o rynku pracy i umiejętność poszukiwania nowych stanowisk; (3) fizyczne – stan zdrowia i wygląd ułatwiający pozyskiwanie wsparcia społecznego; (4) wewnętrzne – przekonania i style poznawcze określające sposób odbioru i reakcji na sytuacje stresujące; (5) materialne – majątek, zasoby przydatne w poszukiwaniu pracy, jak komputer, dostęp do Internetu i samochód. Ludzie nie są równo wyposażeni w te zasoby, co prowadzi do różnego stopnia nasilenia się problemów z przeżywaniem bezrobocia i skuteczności w poszukiwaniu pracy.

Ponadto, jeśli chodzi o konsekwencje psychologiczne bezrobocia, wśród pozbawionych pracy obserwuje się utratę zdrowia, obniżenie poziomu intelektualnego, utratę dobrowolnej wymiany zobowiązań i przywilejów oraz utratę zależności instytucjonalnej⁴⁷. Szczególnie dotkliwa jest nagła utrata pracy, która prowadzi do dezorganizacji czasowej – pozbawienia dotychczasowego porządku czynności zawodowych i społecznych, w miejsce którego pojawia się pustka i niejasna wizja przyszłości. Im dłuższy jest czas pozostawania bezrobotnym, tym bardziej wykształca się tendencja do zachowań pasywnych – rezygnacji z poszukiwania pracy. W szczególności dotyczy to osób, które nie stawiają sobie bardzo odważnych celów i koncentrują się głównie na uczestnictwie w świecie pracy, co traktują jako sens życia. Jednocześnie wśród długotrwale bezrobotnych zwiększa się prawdopodobieństwo popełnienia samobójstwa oraz wzrostu działalności przestępczej.

⁴⁵ *Ibidem*, s. 597-599.

⁴⁶ A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski, *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, op. cit., s. 11-16.

⁴⁷ A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, op. cit., s. 41.

Podsumowując: wśród konsekwencji doświadczenia braku pracy wymienić należy⁴⁸:

- Obniżenie poziomu samooceny – jest to najpowszechniejsza reakcja jednostki związana z utratą pracy lub niemożliwością jej pozyskania. Wraz z przedłużeniem się czasu pozostawania bez pracy oraz w następstwie kolejnych porażek i niepowodzeń samoocena obniża się, co prowadzi do utraty wiary we własne możliwości i do zakwestionowania przez siebie samego swoich możliwości. Obniżona samoocena prowadzi do pasywności w poszukiwaniu pracy, do wyłączania się i do unikania podejmowania zadań, co wynika z przecucia, że pozytywne rezultaty są nieosiągalne.
- Ograniczenie kontaktów społecznych – stanowi następstwo negatywnej oceny swojej sytuacji i siebie samego. Pojawia się wstyd i zażenowanie swoją sytuacją, obawa przed współczuciem ze strony innych czy też zazdrość tym, którym się wiedzie. Konieczność oszczędzania pieniędzy zmusza do ograniczania wydatków, w związku z tym do np. mniejszej dbałości o wygląd.
- Niezadowolenie – nawet gdy w pierwszym okresie po utracie pracy występuje optymizm, to jednak z czasem przechodzi on w stany przeciwne, gdyż pojawia się niepokój i zdenerwowanie. To zaś powoduje brak akceptacji, wywołuje napięcie psychiczne i stres.
- Redukowanie aktywności poznawczej – wynika z ogólnej pasywności jednostki. Wraz z brakiem aktywności zawodowej redukowane są inne rodzaje aktywności, zmniejsza się przy tym ciekawość świata. Uwaga koncentruje się na sprawach bieżących i egzystencjonalnych.
- Rozleniwienie – wynika z braku konieczności dyscypliny. Ponieważ aktywność zawodowa wymusza rytm życia i dbania o siebie, swoje zdrowie, kondycję i sposób życia, więc przy jej utracie wydaje się to niekonieczne. Bezrobotny sam reguluje swoją aktywność. Nadmiar czasu prowadzi do rozleniwienia i nieszanowania go.
- Gorsza organizacja własnego czasu – w dużym stopniu wiąże się z brakiem presji czasu. Czas po prostu nie jest cenioną wartością.

⁴⁸ Z. Wołk, *Osoba długotrwale bezrobotna jako klient oporujący*, MPiPS Warszawa 2009, s. 92-93.

- Pasywność i zobojętnienie wynikające z braku wiary w możliwości poprawy swojej sytuacji. To skutkuje niechęcią do wszelkiego działania, do podejmowania wysiłków, które prowadzą do zachowań oporujących w przypadku pojawiania się ofert aktywizujących z zewnątrz. Efektem jest brak zaangażowania, dystansowanie się i automarginalizacja.

Badania prowadzone w krajach wysokorozwiniętych wskazują jednak, że oprócz negatywnych można mówić i o pozytywnych aspektach bezrobocia. Do pozytywnych aspektów bezrobocia można zaliczyć⁴⁹:

- swobodę zakupu pracy, sprzyjającą prawidłowości procesów restrukturyzacji inwestycji (duża płynność zasobów siły roboczej);
- racjonalizację struktury zatrudnienia poprzez ograniczanie ukrytego bezrobocia, co prowadzi do wzrostu społecznej wydajności pracy i postępu technicznego;
- motywację do permanentnego kształcenia i podnoszenia kwalifikacji w związku z konkurencją na rynku pracy;
- wzrost całkowitej produkcji w długim okresie, możliwy dzięki prawidłowej alokacji zasobów ludzkich w gospodarce;
- zwiększenie dyscypliny pracy i kształtowanie odpowiednich postaw wobec pracy, opierających się na jej poszanowaniu;
- osłabienie wpływu związków zawodowych na wzrost płac, co przyczynia się również do zmniejszenia zjawisk inflacyjnych.

Większość z nich jednak, jak się wydaje, odnosi się do skali makroekonomicznej, a w zdecydowanie mniejszym stopniu – do pojedynczych osób.

Zdecydowanie częściej więc wskazywane są negatywne skutki bezrobocia, w tym na poziomie jednostki, która utraciła możliwość wykonywania pracy zawodowej na danym stanowisku. Indywidualne reakcje na stan bezrobocia mogą być różne. Za A. Bańką można wyróżnić szereg czynników określających reakcje ludzi na bezrobocie⁵⁰:

- 1) Czas pozostawania bez pracy – negatywne skutki bezrobocia pogłębiają się systematycznie, od szóstego miesiąca bez pracy, który jest granicą stabilizacji.

⁴⁹ P. Szmielińska-Pietraszek, W. Szymańska, *Analiza sytuacji długotrwale bezrobotnych w mieście i powiecie śląskim w świetle badań*, op. cit., s. 109.

⁵⁰ A. Bańka, *Bezrobocie. Podręcznik pomocy psychologicznej*, Print-B, Poznań 1992; [cyt. za:] M. Ataniel, B. Kędzia, A. Pakulska, A. Rorat, M. Śliwakowska, *Bariery wpływające na aktywne poszukiwanie pracy przez osoby długotrwale bezrobotne w wieku 18-34 lata*, Powiatowy Urząd Pracy w Częstochowie, Częstochowa 2006, s. 10-11.

- 2) Wiek bezrobotnego – najbardziej dokuczliwie skutki bezrobocia odczuwają osoby na etapie wczesnej i średniej dorosłości, czyli 20-55 lat, ponieważ w tym wieku praca ma największe znaczenie dla człowieka. Objawia się to zarówno w aspekcie utrzymania siebie i rodziny, jak i jako symboliczny wskaźnik prestiżu, samooceny, identyfikacji z wykonywanym zawodem.
- 3) Płeć – różnice w sposobie reagowania na bezrobocie nie zależą od czynników biologicznych, ale od płci kulturowej – sytuacji społecznych, w jakich uczestniczą kobiety i mężczyźni. Związane jest to z dyskryminacją płciową, która stwarza kobietom gorsze szanse na znalezienie pracy niż mężczyznom. Wśród młodych kobiet pokutuje też tradycyjne przekonanie, że brak pracy może zrekompensować zamążpójście. Natomiast w późniejszym okresie część kobiet tłumaczy lęki i brak aktywności związanej z powrotem do pracy koniecznością wychowywania dzieci i prowadzenia domu.
- 4) Rola rodziny – bezrobocie wpływa na powstawanie w rodzinie atmosfery napięcia, z drugiej jednak strony oddziałuje na umacnianie więzów rodzinnych. Niewątpliwie jednak kryzys psychiczny bezrobotnego przenosi się na stan psychiczny współmałżonka i niekorzystnie odbija się na dziecku w rodzinie. Dla dziecka sytuacja ta wiąże się z pogorszeniem wyników nauczania, równowagi emocjonalnej oraz zdrowia. Skrajnym przejawem patologii stwarzanej przez bezrobocie jest znęcanie się nad dziećmi.
- 5) Postawa wobec pracy – każdy człowiek, który ma pozytywny stosunek do pracy, odczuwa jej utratę jako osobisty dramat życiowy. Niektórzy ludzie bardziej niż inni cenią sobie pracę, i właśnie ci najbardziej „przywiązani” do pracy częściej odczuwają różnego rodzaju zaburzenia psychiczne po jej utracie. Część badań potwierdza również, że negatywne symptomy bezrobocia są wyraźniejsze wśród bezrobotnych, którzy utracili pracę dobrej jakości, niż wśród tych, dla których dotychczasowe zatrudnienie nie miało cech dobrej pracy, czyli nie pozwalało na wykorzystanie zdolności i umiejętności pracownika.

Spośród powyższych w kontekście zwalniania pracowników z organizacji i możliwości realizowania programów outplacementu szczególną uwagę zwraca kwestia czasu pozostawania bez pracy, który można dzięki takim programom znacząco skracać.

1.5. Znaczenie upływu czasu trwania bezrobocia a wkraczanie w bierność zawodową

Motywacja do pracy spada wraz z wydłużaniem się okresu pozostawiania bez pracy. Jest to efekt złożonego splotu niekorzystnych zjawisk towarzyszących bezrobociu. W konsekwencji generuje trudności w zakresie walki z tymi zjawiskami oraz prowadzi do stopniowej rezygnacji z udziału w rynku pracy. Im dłużej trwa przerwa w pracy, tym szanse na ponowne zatrudnienie stają się mniejsze. Niemniej jest to związane z indywidualnymi cechami osób bezrobotnych. Bardzo rzadko jednak luka w życiorysie okazuje się niezbyt istotna, gdy np. osoby takie zajmowały się wolontariatem czy aktywnością społeczną.

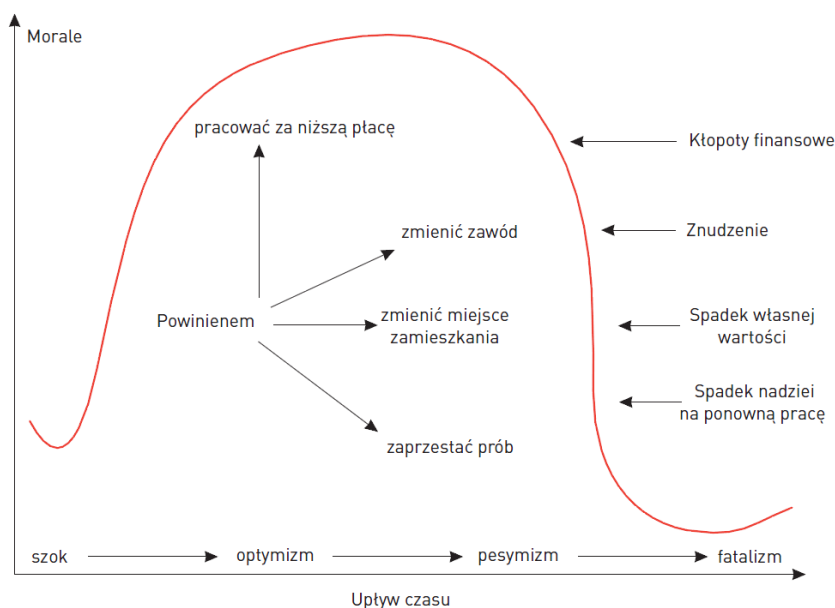
Osoby bezrobotne doświadczają negatywnych emocji i mają niższy poziom poczucia szczęścia niż osoby zatrudnione⁵¹. Negatywne zaburzenia emocjonalne pojawiają się już trzy miesiące po stracie zatrudnienia. Długotrwale bezrobotni ze względu na negatywny bagaż doświadczeń w poszukiwaniu pracy tracą sens podejmowania jakichkolwiek działań, czują się pogardzani, poniżeni i odrzuceni. W kontaktach z pracownikami instytucji pomocy przeżywają uczucie niemocy i zniechęcenia. Jednocześnie stan ten jest przyczyną odrzucania profesjonalnej pomocy. Długotrwały brak działań niweczy zwyczaj systematycznej pracy. Bezrobotni nie spełniają wymagań formalnych i przestają ćwiczyć swoje indywidualne i społeczne umiejętności. Wraz z wydłużaniem okresu pozostawiania bez pracy pojawiają się u nich zaburzenia procesów poznawczych, problemy z koncentracją uwagi i poczuciem upływu czasu. Ponadto bezrobotni zaniżają swoje poczucie wartości, postrzegają się negatywnie oraz sądzą, że przez innych także są oceniani jako nieszcześliwi i zdeprymowani. Negatywna samoocena skutkuje utratą pewności siebie i blokadą w publicznym wypowiedaniu własnych poglądów. Bezrobotni pomimo dużej ilości czasu wolnego rezygnują z kontaktów towarzyskich. Prowadzi to do politycznej i społecznej alienacji tych osób. Bezrobotni nie organizują swoich partii ani też związków zawodowych. Instytucjonalna izolacja prowadzi także do dezintegracji życia rodzinnego bezrobotnych. Sprzyja wyzwalananiu się zachowań patologicznych – w tym przestępstw. W środowisku bezrobotnych kształtuje się przyzwolenie na patologiczne formy zarobkowania. Ponadto długotrwale bezrobotni za swoją sytuację częściej niż zatrudnieni obwiniają władze pu-

⁵¹ A. Strużyna, *Instytucjonalne doradztwo zawodowe. Diagnoza i model optymalizacji*, Oficyna Wydawnicza Garmond, Poznań 2005, s. 27-29.

bliczne i okazują im brak zaufania. Stają się też bardziej podatni na hasła populistyczne i poglądy ekstremistyczne, w tym na wrogość wobec obcokrajowców i antydemokratyczne sposoby rozwiązywania problemów.

Jednym z istotnych powodów występowania dodatniej korelacji między czasem pozostawania bez pracy a trudnościami w znalezieniu pracy jest pojawienie się, obok powyżej przedstawionej degradacji cech osobowych bezrobotnego, także negatywnych skutków w sferze merytorycznej. Oznacza to, że wraz z przedłużaniem się czasu bez pracy bardziej zmniejsza się przydatność zawodowa. Wśród zasobów pracowniczych, które szczególnie podlegają redukcji, wymienia się: (1) kompetencje zawodowe, (2) doświadczenie zawodowe, (3) aktualność kwalifikacji, (4) stabilizację zawodową, (5) biegłość w wykonywaniu pracy, (6) pracę w zespole, współdziałanie, (7) poczucie odpowiedzialności, (8) samokontrolę, (9) odwagę w podejmowaniu decyzji, (10) twórczość zawodową, innowacyjność.

Wykres 4. Czas pozostawania w sytuacji bezrobocia a możliwość radzenia sobie i stany emocjonalne



Źródło: B. Kowalczyk, A. Niesporek, *Osoby pozostające bez pracy*, [w:] R. Szarfenberg (red.), *Krajowy raport badawczy. Pomoc i integracja społeczna wobec wybranych grup – diagnoza standaryzacji usług i modeli instytucji*, WRZOS, Warszawa 2011, s. 79.

Okres, w jakim ludzie pozostają bez pracy, może być różny. Pozbawieni pracy dłużej niż 1 rok różnią się od przejściowo bezrobotnych⁵². Przede wszystkim następuje „profesjonalizacja” statusu bezrobotnego, co oznacza, że bezrobocie staje się w coraz większym stopniu sposobem na życie. Do tego aktywizacja bezrobotnych długookresowych jest znacznie trudniejsza niż krótkoterminowo bezrobotnych. Okres powyżej 1 roku pozostawania bez pracy oznacza redukowanie kompetencji pracowniczych, a to może sprawić, że jest bardzo mało prawdopodobne, że osoba bezrobotna odzyska zdolność do pracy. Ponadto dłuższy okres braku kontaktu z pracą prowadzi do większego zagrożenia, że będzie on trwał dalej i przeciągnie się na lata. Z czasem kompetencje zawodowe i motywacja do pracy słabną i są zastępowane przez coraz bardziej umacniające się czynniki negatywne.

Zgodnie z klasycznym modelem zaproponowanym przez M. Jahoda, P.F. Lazarsfeld i H. Zeisel wyróżnia się następujące fazy bezrobocia⁵³:

- Faza 1. Antycypacja bezrobocia – pobudzenie, zmiany nastroju, chwiejność emocjonalna.
- Faza 2. Szok po utracie pracy – poczucie klęski, krzywdy, upokorzenie, lęk przed przyszłością, przygnębienie.
- Faza 3. Wchodzenie w sytuację bezrobocia i optymizm – efekt urlopu, traktowanie sytuacji jako przejściowej, aktywność, wiara w sukces.
- Faza 4. Pesymizm i rezygnacja – negatywne reakcje emocjonalne, problemy zdrowotne i finansowe.
- Faza 5. Fatalizm i apatia, dopasowanie do sytuacji – poczucie beznadziejności, dążenie do izolacji społecznej, redukcja oczekiwań życiowych, zainteresowań.

Ostatnia faza dotyczy już osób długotrwale bezrobotnych, które nie roszą nadziei na aktywność, poszukiwanie pracy oraz chęć zmiany kryzysowej sytuacji⁵⁴. U długotrwale bezrobotnych dominuje poczucie bez-

⁵² *Pomiar bezrobocia*, Projekt: „Adaptacja modelu »Well Box« jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy”, WZUW, Warszawa 2011-2012, http://193.0.126.26/wellbox/pdf/pomiar_bezrobocia.pdf [12.08.2012], s. 8.

⁵³ M. Tyburska, J. Wajler, M. Miszczuk-Wereszczyńska, *Wykluczenie społeczne w świetle badań empirycznych*, [w:] M. Miszczuk-Wereszczyńska (red.), *Diagnoza wykluczenia społecznego w województwie śląskim jako pierwszy krok w planowaniu wsparcia dla osób marginalizowanych społecznie*, Krośnieńska Oficyna Wydawnicza, Kraków 2009, s. 28.

⁵⁴ *Ibidem*, s. 28-29.

nadziejności, izolacja społeczna, brak poczucia wpływu na swój los, przekonanie o zależności od woli innych osób (np. darczyńców), instytucji oraz przepisów (np. instytucji udzielających świadczeń społecznych). Stąd też w odniesieniu do takiego zjawiska używane jest określenie „uprzedmiotowienia”, jako odwrotność ludzkiej aktywności – upodmiotowienia (*empowerment*). Zjawisko to jest cechą marginalizacji i wykluczenia społecznego. Długość tego stanu wpływa na możliwości działania na rzecz wyciągnięcia takich osób i ich bliskich z sytuacji kryzysowej oraz zmiany ich biernego stylu życia.

Duża liczba wieloletnich bezrobotnych prowadzi do ograniczenia motywacji do podjęcia legalnego zatrudnienia, rozwinięcia własnych strategii przetrwania na bezrobociu⁵⁵. Aktywizacja takich osób okazuje się zaś kosztowna, długotrwała, wymagająca stałej pracy psychologicznej, zmiany motywacji do pracy oraz inwestycji w szkolenia zawodowe i adaptację do potrzeb rynku pracy.

Z badań Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie wynika, że większe różnice dzielą osoby, które w przeszłości miały pracę zarobkową, od tych, którzy jej nigdy nie wykonywali⁵⁶. Ci ostatni wyrażają większy pesymizm co do istnienia właściwych pracodawców przy jednoczesnym małym zainteresowaniem rynkiem pracy.

Tabela 1. Ocena badanych, czy w powiecie jest odpowiedni dla nich pracodawca, i dlaczego, w zależności od czasu pozostawania bez pracy (w procentach)

| Ocena | Czas pozostawania bez pracy | | | Ogółem | |
|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------|--------|--------------------------|
| | krócej ogółem cy | niż 12 m- cy | dłużej niż rok | | nigdy nie pracował |
| Nie ma | 32,7 | | 35,7 | 42,9 | 36,2 |
| Taki, który da mi pracę natychmiast | 26,3 | | 30,3 | 23,6 | 27,4 |
| Bo zapewnia umowę o pracę na stałe | 18,9 | | 15,9 | 12,5 | 16,2 |

⁵⁵ *Ibidem*, s. 28.

⁵⁶ U. Sztandar-Sztanderska, *Wnioski i rekomendacje dla obszaru województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Sytuacja społeczno-zawodowa bezrobotnych w powiatach województwa zachodniopomorskiego w 2009 roku. Raport pobadawczy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2009, s. 50.

| Ocena | Czas pozostawania bez pracy | | | Ogółem |
|---|-----------------------------|--------------------|----------------------|--------|
| | krócej ogółem cy | nij 12 m- cy | dłużej niż rok | |
| Bo zapewnia ubezpieczenie społeczne | 4,5 | 5,9 | 3,6 | 4,9 |
| Ze względu na wysokie zarobki | 20,1 | 14,3 | 13,8 | 16,3 |
| Ze względu na dobrą opinię pracowników | 6,9 | 4,4 | 4,4 | 5,3 |
| Ze względu na bliskość miejsca zamieszkania | 13,0 | 14,2 | 13,8 | 13,7 |
| Ze względu na moje kwalifikacje | 6,2 | 3,0 | 3,7 | 4,3 |
| Ze względu na awans i rozwój zawodowy | 6,6 | 3,1 | 5,4 | 4,9 |
| Tak z innych powodów | 0,3 | 0,3 | 0,1 | 0,3 |
| Ogółem | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Źródło: U. Sztandar-Sztanderska, *Wnioski i rekomendacje dla obszaru województwa zachodniopomorskiego*, op. cit., s. 50.

Różnice między bezrobotnymi są wyraźniejsze, gdy dochodzi się do opinii o konkretnych zachowaniach na rynku pracy⁵⁷. Krótkookresowo bezrobotni szukają pracy dość intensywnie. Choć i wśród nich jest około 27% osób, które w ciągu 2 tygodni poprzedzających badania nie podejmowały żadnych aktywnych kroków w celu znalezienia zatrudnienia. Tymczasem wśród długookresowo bezrobotnych takich osób jest ponad 42%. Wśród tych, którzy deklarują szukanie dopiero pierwszej pracy zarobkowej, takie osoby stanowią zaś większość.

Długotrwale bezrobotni w ponad połowie przypadków zdają się w poszukiwaniach pracy na urząd pracy⁵⁸. Polegają też na pomocy krewnych i znajomych, przy czym jest to paradoksalne, gdyż długi okres bez pracy z pewnością osłabił kontakty zawodowe dostarczające informacji o wolnych miejscach pracy. Ponadto rzadziej od niemających pracy przez krótszy czas odpowiadają na ogłoszenia pracodawców, zwłaszcza

⁵⁷ *Ibidem*, s. 50.

⁵⁸ *Ibidem*, s. 51.

w Internecie, oraz częściej bezpośrednio oferują swoją pracę pracodawcom.

Tabela 2. Główne sposoby poszukiwania pracy w ostatnich 2 tygodniach poprzedzających badanie w zależności od czasu pozostawania bez pracy (w procentach)

| Sposoby poszukiwania pracy | Czas pozostawania bez pracy | | | Ogółem |
|--|-----------------------------|----------------|--------------------|--------|
| | krócej ogółem niż 12 m-cy | dłużej niż rok | nigdy nie pracował | |
| Chodzę do urzędu pracy | 43,7 | 50,9 | 46,3 | 47,3 |
| Odpowiadam na ogłoszenia pracodawców z prasy | 15,0 | 12,2 | 12,0 | 13,2 |
| Odpowiadam na oferty w Internecie | 13,7 | 5,2 | 12,2 | 9,8 |
| Korzystam z pośrednictwa prywatnych agencji pracy | 0,8 | 0,5 | 0,3 | 0,6 |
| Korzystam z pomocy agencji pozarządowych | 0,2 | 0,4 | 0,2 | 0,3 |
| Daję własne ogłoszenia w prasie i Internecie | 1,7 | 1,2 | 1,6 | 1,5 |
| Korzystam z pomocy rodziny, znajomych | 11,6 | 14,6 | 11,8 | 12,9 |
| Wysyłam swoje aplikacje do pracodawców | 3,1 | 2,0 | 3,1 | 2,6 |
| Bezpośredni kontakt z pracodawcami, chodzę do firm | 9,4 | 11,1 | 10,6 | 10,4 |
| Inaczej | 0,9 | 1,9 | 1,9 | 1,5 |
| Ogółem | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Źródło: U. Sztandar-Sztanderska, *Wnioski i rekomendacje dla obszaru województwa zachodniopomorskiego*, op. cit., s. 51-52.

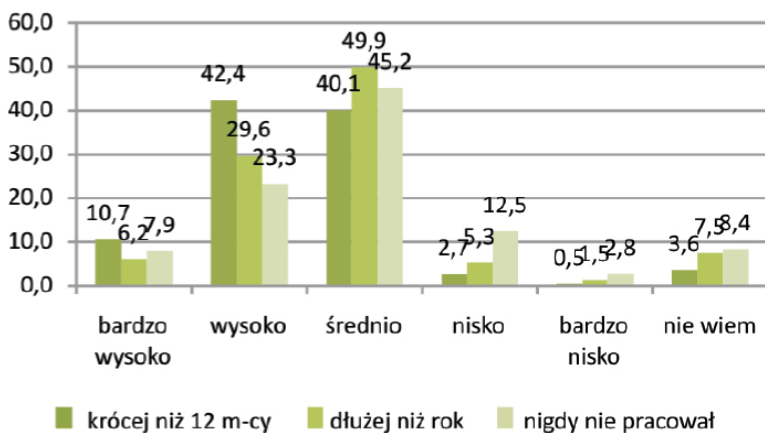
Jak się okazało, jednocześnie długookresowo bezrobotni są zdecydowanie mniej skłonni do dojazdów do pracy poza miejsce zamieszkania oraz do migracji w celu podjęcia pracy⁵⁹. Najchętniej zdecydowałiby się

⁵⁹ *Ibidem*, s. 52.

na pracę na terenie województwa zachodniopomorskiego, którego dotyczyły badania – w prawie 63% przypadków. Podczas gdy większe odalenie od miejsca pracy w kraju i za granicą wiązało się z zainteresowaniem około 20% chętnych. Krócej bezrobotni – mniej niż 12 miesięcy – w ponad 35% zaakceptowałyby pracę na terenie sąsiadującego województwa i w ponad 36% – w innym państwie europejskim. Ci, którzy nigdy nie pracowali, wykazują możliwości migracyjne zbliżone do osób długotrwale bezrobotnych.

Długo pozostający bez pracy również gorzej oceniają swoje kwalifikacje⁶⁰. Długi czas bezskutecznych poszukiwań pracy może bowiem prowadzić do przekonania, że osoby te nie dysponują wystarczającymi umiejętnościami. I tak 6,2% uważa, że ma bardzo wysokie kwalifikacje, a 29,6% – że wysokie. Co za tym idzie, ponad 35% długookresowo bezrobotnych marnotrawi swoje wysokie umiejętności zawodowe. Niemniej to wątpliwe, czy wysoka samoocena kompetencji zawodowych ma pokrycie w ocenach byłych i potencjalnych pracodawców.

Wykres 5. Samoocena kwalifikacji zawodowych w zależności od czasu pozostawania bez pracy



Źródło: U. Sztandar-Sztanderska, *Wnioski i rekomendacje dla obszaru województwa zachodniopomorskiego, op. cit.*, s. 53.

Ponadto zniechęceni poszukiwaniem pracy, emeryci oraz osoby chwilowo niepracujące niekiedy określani są jako osoby należące do

⁶⁰ *Ibidem*, s. 53.

kategorii biernych zawodowo, które nie stanowią zasobu pracy – nie należą ani do osób pracujących, ani do bezrobotnych⁶¹. Podejście to opiera się na założeniu, że poszczególni ludzie cechują się różnym poziomem aktywności w poszczególnych obszarach życia⁶². Intensywność tej aktywności można mierzyć. Jednym z proponowanych rodzajów skali stanowi kontinuum samorealizacji jednostki od aktywności do bierności, gdzie tworzeniu i dawaniu czegoś innym przeciwstawia się orientację życiową ukierunkowaną na branie i recepcję⁶³.

Bierność jest zjawiskiem, które przybiera wiele form o różnych objawach, uwarunkowaniach i skutkach⁶⁴. Może wiązać się z zaburzeniami osobowości lub jedynie z nieporadnością w kontaktach międzyludzkich. Psycholodzy zakładają, że prawdopodobnie głównym powodem bierności są zaburzenia mechanizmu wrażliwości na nagrody i kary społeczne. Nagrody są dla tych osób niepociągające lub pociągają je nadmiernie, podczas gdy kary budzą silny opór lub lęk.

Na gruncie psychologii wyróżnia się trzy kategorie trwałych form bierności, a więc nieprzejściowych i nieprzemijających samoczynnie. Są one: (1) związane z osobowością inercyjną; (2) osobowością awersyjną; oraz (3) biernością patologiczną.

Pierwsza kategoria obejmuje kolejno: nieśmiałość – nadmierna krytyka wobec siebie i lęk przed opinią innych; niechęć do zmian – przyzwyczajenie do określonych zachowań i przedmiotów; brak zainteresowań – nie są one źródłem motywacji wewnętrznej; brak zaangażowania – brak pozytywnych emocji i energii niezbędnej do działania, brak oczekiwania nagród; oraz wyuczoną bezradność – kumulacja doświadczeń niepowodzenia, depresja i stany lękowe.

Bierność awersyjna to szereg innych form zachowań i postaw ludzkich. Stopniowo jest to: postawa recepcyjna – nastawienie konsumpcyjne, tworzenie jest kojarzone z przymusem; mizantropia – unikanie ludzi jako reakcja na dokuczliwość bycia wśród ludzi, ich niemiłe odruchy i egoizm; alienacja – życie obok społeczeństwa, nieodnajdywanie w nim odpowiednich dla siebie form działalności; oraz anomia – brak możliwości osiągnięcia celów kulturowych środkami oferowanymi przez

⁶¹ B. Czarny, *Rynek pracy*, [w:] B. Czarny, R. Rapacki, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 2002, s. 444.

⁶² C. Matusiewicz, *Aktywność i bierność społeczna*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 12.

⁶³ *Ibidem*, s. 14.

⁶⁴ *Ibidem*, s. 17-18.

daną strukturę społeczną, wycofanie i niewrażliwość na wszelkie kary i nagrody społeczne.

Bierność patologiczna natomiast może być efektem zaburzeń funkcji organizmu lub osobowości. W pierwszym przypadku może być wywołana np. przez siedzący tryb życia prowadzący m.in. do niskiej sprawności układu krążenia, słabego pochłaniania tlenu, utraty wzroku, ograniczenia pamięci krótkotrwałej, płynności wypowiedzi. W przypadku bierności patologicznej, opartej na zaburzeniach osobowości, wyróżnia się zachowania przejawiane przez osoby „bierne-zależne” – poszukujące opiekunów, nie mają własnego zdania, próbują wzbudzać litość, boją się, by się komuś nie narazić; oraz przez osoby „bierne-agresywne” – żądające pomocy, nieokazujące wdzięczności, lecz wrogość wobec ofiarodawców, przejawiające zazdrość, nadmierną krytykę, narzucające innym swoją wolę.

Poszczególne typy bierności wiążą się z odmiennymi czynnikami oporu, których przewyciężenie pozwala na osiągnięcie aktywności. Niemniej ograniczanie tych zachowań i postaw wymaga długotrwałej pracy psychologicznej i doradczej.

1.6. Społeczno-demograficzne determinanty radzenia sobie z bezrobociem

Sposoby radzenia sobie z bezrobociem są różne i można dokonać powiązania ich z takimi zmiennymi, jak wiek, płeć czy też wykształcenie. Właściwości te są powiązane z głębokością i uciążliwością skutków bezrobocia oraz cechami osobowości samych bezrobotnych.

W odniesieniu do wieku zauważa się, że zwolnienia w formie wcześniejszej emerytury mają szczególnie dotkliwe konsekwencje psychospołeczne⁶⁵. Część starszych osób po utracie pracy ma poczucie, że staje się zbędna dla społeczeństwa. Część zaś próbuje wykorzystać czas na realizację dotychczas nierozwiniętych zainteresowań. Osoby te godzą się z brakiem pracy, jednak częściej korzystają z opieki społecznej i służby zdrowia, co zwiększa wydatki budżetu państwa i samorządów, które mogłyby być chociażby kierowane na aktywne wsparcie przedsiębiorstw.

Do tego na gruncie gerontologii przyjmuje się za R.C. Atchleyem, że proces przejścia na emeryturę obejmuje siedem faz, przez które nie prze-

⁶⁵ A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, op. cit., s. 41-42.

chodzą wszystkie osoby⁶⁶. Są to fazy: oddalona w czasie, przedemerytalna, miesiąca miodowego, rozczarowania, zmiany kierunku, stabilizacji i końcowa. Zakłada się przy tym, że kluczowe znaczenie ma akceptacja stopniowego wycofywania się z obszarów życia zawodowego i społecznego ku nowym obszarom zainteresowań, np. życiu rodzinnemu, stowarzyszeniowemu, społeczności lokalnej. Należy też zaznaczyć, że współcześnie okres życia bez pracy od osiągnięcia wieku emerytalnego do śmierci może wynosić nawet 25 lat⁶⁷. Wydłużanie tego etapu poprzez wcześniejsze zwolnienia świadczy o marnotrawstwie doświadczenia zawodowego oraz trudnościach w innowacyjnym i odpowiedzialnym zarządzaniu przedsiębiorstwami, których coraz częstszymi klientami są również osoby starsze.

Ponadto gorzej utratę pracy odbierają osoby ze środowisk miejskich niż wiejskich⁶⁸. Bezrobotni ci okazują się mniej odporni somatycznie i psychobiologicznie, głównie z uwagi na mniejsze pozytywne wsparcie społeczności lokalnej. Zauważa się też inne reakcje na bezrobocie w przypadku kobiet i mężczyzn. Kobiety w przeciwieństwie do mężczyzn złość za utratę pracy kierują do siebie, okazują większą bezradność, przygnębienie, niższą samoocenę, ale też paradoksalnie są bardziej szczęśliwe. Kobiety radzą sobie z nudą podczas bezrobocia poprzez izolowanie się w domu i skupianie się na zajęciach domowych, podczas gdy mężczyźni rozwijają swoje zainteresowania poza domem. Dostrzega się też, że trudności ze znalezieniem pracy częściej przewidują młode kobiety niż mężczyźni, uczniowie szkół zawodowych niż studenci, osoby z rodzin bierniejszych i z rodzin, w których jest już ktoś bezrobotny⁶⁹.

Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych przez CBOS w 2010 roku w ramach projektu „Równościowa polityka zatrudnienia szansą kobiet na rynku pracy województwa mazowieckiego”, utrata zatrudnienia lub niemożność podjęcia pierwszej pracy jest doświadczeniem traumatycznym i ma negatywne następstwa⁷⁰. Zdecydowana większość bez-

⁶⁶ M. Dzięgielewska, *Kryzysy w fazie starości*, [w:] B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dzięgielewska, *Podstawy gerontologii społecznej*, ASPRA-JR, Warszawa 2006, s. 73-74.

⁶⁷ M. Okólski, *Demografia zmiany społecznej*, Scholar, Warszawa 2004, s. 46-48.

⁶⁸ A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, *op. cit.*, s. 42.

⁶⁹ W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, GWP, Gdańsk 2004, s. 651.

⁷⁰ A. Cybulska, *Psychospołeczne aspekty bezrobocia kobiet*, [w:] M. Grabowska (red.), *Kobiety na rynku pracy Województwa Mazowieckiego. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu*, CBOS, Warszawa 2011, s. 231.

robotnych kobiet doświadcza deprywacji finansowej (70%). Dla ponad dwóch piątych ich bezrobocie skutkuje ubożeniem rodziny (43%). Podobnie kształtują się opinie o poczuciu zależności materialnej – w sensie konieczności pozostawania na czyimś utrzymaniu. Dwie piąte są zaś zmuszone prosić o pomoc innych (40%). Prawie połowa badanych traktuje swoje bezrobocie jako utratę szans na rozwój zawodowy (48%). Problemom tym towarzyszy też poczucie bezradności (39%) oraz nadmiaru czasu wolnego (36%).

Rzadziej bezrobocie kobiet niesie negatywne skutki dla ich życia rodzinnego. Ponad jedna czwarta kobiet przyznaje, że przez bezrobocie w ich rodzinach częściej dochodzi do nieporozumień czy konfliktów (27%). Więcej niż jedna piąta, przez to, że jest bezrobotna, czuje się niepotrzebna (23%), a niewiele mniej ma przekonanie, że bezrobocie negatywnie wpływa na ich stan zdrowia (20%). Pozostałe negatywne skutki bezrobocia odczuwa mniejsza grupa kobiet. Co ósma ma poczucie, że poprzez bezrobocie traci szacunek rodziny (12%). Dla co dwunastej jest to utrata znajomych i przyjaciół (8%). Nieliczne z badanych przyznają, że na skutek pozostawania bez pracy muszą uciekać się do nieuczciwych sposobów zarabiania pieniędzy (8%). Najmniej bezrobotnych popada w depresję czy miewa myśli samobójcze (5%).

Jak wynika z badań, które zostały przeprowadzone w ramach projektu „Diagnoza wykluczenia społecznego w województwie śląskim jako pierwszy krok w planowaniu wsparcia dla osób marginalizowanych społecznie”, płeć determinuje czas pozostawania bez pracy tylko w niewielkim stopniu⁷¹. Różnice dotyczą osób bezrobotnych przez okres ponad 10 lat. W tej grupie nieznacznie większa liczba kobiet (29,3%) w stosunku do mężczyzn (24,4%) jest bezrobotna przez ponad 10 lat.

W większym stopniu na czas pozostawania bez pracy oddziałuje wiek⁷². Najbardziej narażone na długotrwałe, wieloletnie bezrobocie są osoby starsze. W grupie powyżej 55. roku życia największy odsetek stanowią ci, którzy nie pracują już ponad 10 lat (39,7%). Z kolei wśród najmłodszych, do 24. roku życia, dominują bezrobotni do 2 lat (58,6%).

Istotnym czynnikiem oddziałującym na czas pozostawania bez pracy jest wykształcenie⁷³. Im niższy poziom wykształcenia, tym wyższe zagrożenie długotrwałym bezrobociem. Najwięcej bezrobotnych przez

⁷¹ M. Tyburska, J. Wajler, M. Miszczuk-Wereszczyńska, *Wykluczenie społeczne w świetle badań empirycznych*, op. cit., s. 29.

⁷² *Ibidem*, s. 29.

⁷³ *Ibidem*, s. 29.

ponad 10 lat jest wśród osób z wykształceniem podstawowym i gimnazjalnym (35,7%) oraz zasadniczym zawodowym (28,2%). Długotrwale bezrobotnych z wykształceniem wyższym jest tylko 6,7%. Osoby z tej grupy pozostają bez pracy najczęściej przez okres do 2 lat (39,9%). Również osoby z wykształceniem średnim ogólnokształcącym, bez wyuczonego zawodu, są nieco krócej bezrobotne niż te z wykształceniem średnim zawodowym i policealnym – 31,9% bezrobotnych do 2 lat wśród tych bez zawodu w stosunku do 28,3% z zawodem.

Wykształcenie jest też uznawane za podstawę perspektyw zawodowych przez przedstawicieli instytucji zajmujących się osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym⁷⁴. Przedstawiciele urzędów pracy są przekonani, że osoby długotrwale bezrobotne mają przeważnie wykształcenie niepełne podstawowe, podstawowe lub zasadnicze zawodowe. Dotyczy to zarówno osób starszych, jak i bardzo młodych.

1.7. Oddziaływanie pracodawców i pracowników na aktywność zawodową społeczeństwa

Skoro bezrobocie, szczególnie długotrwale, przynosi tak wiele negatywnych skutków, zasadne jest poszukiwanie rozwiązań, które pozwolą na unikanie wzrostu skali tego zjawiska. Outplacement wpisuje się w szereg rozwiązań, które mogą skracać czas poszukiwania pracy oraz ograniczać niepożądane konflikty wokół procesów restrukturyzacji.

Punktem wyjścia może być zaproponowany przez A. Kwiatkiewicz podział wykorzystywanych w Polsce instrumentów związanych z procesami restrukturyzacji⁷⁵. Zdaniem badaczki z jednej strony można wyróżnić narzędzia służące do zarządzania już rozpoczętym procesem, z drugiej zaś takie, które służą jego antycypacji. W pierwszym przypadku są to:

- rozwiązania emerytalne;
- świadczenia dla osób bezrobotnych;
- odprawy pieniężne;
- indywidualne pakiety odprawowe;
- usługi outplacementowe.

⁷⁴ *Ibidem*, s. 29.

⁷⁵ A. Kwiatkiewicz, *Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce*, BPI Polska, Warszawa 2009, s. 43-49.

Antycypacji restrukturyzacji służą natomiast w szczególności⁷⁶:

- systemy wczesnego ostrzegania (np. obowiązek informowania przez pracodawców urzędów pracy o planowanych zwolnieniach grupowych i monitorowanych);
- szkolenia i kursy przekwalifikowujące dla pracowników zagrożonych zwolnieniami;
- działania na rzecz osób w wieku 50+;
- monitoring i analiza zawodów nadwyżkowych i deficytowych prowadzona przez powiatowe urzędy pracy;
- aktywne instrumenty rynku pracy w ramach projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego;
- inwestycje w badania i rozwój.

Pracodawcy mogą zatem podejmować szereg aktywności na rzecz wyprzedzania procesów doraźnej, nieprzemyślanej restrukturyzacji swojej działalności gospodarczej.

Inną, już mikroekonomiczną, perspektywę proponuje K. Makowski. Zdaniem tego badacza outplacement powinien być omawiany w kontekście nie tyle ograniczania negatywnych skutków działań derekrutacyjnych dla osób zwalnianych i zwiększania ich szans na przyszłą aktywność zawodową, co raczej działań następujących po podjęciu inicjatyw uzdrowieńczo-naprawczych na wewnętrznym rynku pracy danej organizacji⁷⁷. Innymi słowy pierwszym etapem powinny być działania przygotowawcze, obejmujące ograniczenie skali i intensywności negatywnych efektów derekrutacji. Drugim zaś – właściwy outplacement nakierowany na udzielenie pomocy zwalnianym osobom.

Etap działań na wewnętrznym rynku pracy danej organizacji K. Makowski określa też jako „prognostyczno-zapobiegawcze kierowanie zatrudnieniem i kompetencjami – instrument ograniczający skalę derekrutacji”⁷⁸. Pod pojęciem tym rozumie koncepcję spójnej polityki i planów działania mających na celu antycypacyjne zmniejszenie rozbieżności między potrzebami i zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa (w rozumieniu

⁷⁶ *Ibidem*, s. 39-43.

⁷⁷ Por. K. Makowski, *Outplacement – europejskim standardem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] K. Kuciński (red.), *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, SGH, Warszawa 2003, s. 167; K. Makowski, A. Kwiatkiewicz, *Derekrutacja i outplacement według standardów europejskich*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004, s. 177-178.

⁷⁸ K. Makowski, *Outplacement – europejskim standardem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi*, *op. cit.*, s. 164.

liczby pracowników i ich kompetencji) w jego planie strategicznym oraz włączających pracownika w ramy rozwoju zawodowego⁷⁹. Mieszczą się tu m.in. następujące zalecenia dla firm: prognozowanie wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy; precyzyjne określanie planów przyszłego zapotrzebowania kadrowego; troska o elastyczność zasobów pracy; wykorzystanie technik zarządzania kompetencjami i rekonwersji zawodowej pracowników; działania na rzecz integracji pracowników z firmą – zagwarantowanie im rozwoju osobistego; oraz tworzenie warunków do adaptacyjności pracowników na wewnętrznym rynku pracy.

W opinii A. Nalepki redukcja nadwyżek zatrudnienia w czasie restrukturyzacji powinna być traktowana tylko jako ostateczna konieczność związana jednak z podjęciem przynajmniej trzech działań mających na celu ograniczenie rosnącego przy tej okazji poziomu bezrobocia⁸⁰. Mianowicie: (1) przewidywanie z odpowiednim wyprzedzeniem przyszłych potrzeb w zakresie poziomu zatrudnienia, kwalifikacji pracowników i ich struktury, przynajmniej w okresie 2-3 lat; (2) nadanie priorytetu odpowiednim sposobom działania pozwalającym dać pracę dotychczas zatrudnionym w przedsiębiorstwie w miejsce utartych działań, takich jak np. wcześniejsze emerytury i dobrowolne odejścia; oraz (3) wprowadzenie podstawowych założeń ukierunkowania zawodowego, a nawet adaptacji do nowych zawodów, które „uaktywniają” odpowiednie grupy pracowników – zamiast np. kształcenia nieukierunkowanego lub metod pasywnego przedłużania okresu wypowiedzenia pracy. W ten sposób autor nie wprost wskazuje na stosowanie programów outplacementu i rekonwersji zawodowej.

Zupełnie inne podejście proponują J. Sutherland i D. Canwell: wskazują na możliwości przygotowania przez pracodawców programów wsparcia pracowniczego (*employee assistance programme*)⁸¹. Programy takie powinny być tworzone i rozwijane jeszcze przed zaistnieniem nadwyżki zatrudnienia i potrzeby zwolnień, a ich zakres powinien dotyczyć identyfikacji i pomocy w rozwiązywaniu także innych problemów i niepokojów pracowników. Doradztwo świadczone w ramach tych programów może dotyczyć m.in. kwestii zdrowotnych, rodzinnych, związanych z nadużywaniem alkoholu i narkotyków, przygnębieniem i depre-

⁷⁹ *Ibidem*, s. 164.

⁸⁰ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 78-79.

⁸¹ J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa 2007, s. 148-149.

szą, relacjami międzyludzkimi w miejscu pracy, jak molestowanie czy poniżanie, kwestiami takimi jak stres, nadmierne obciążenie pracą, tworzenie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.

Programy wsparcia pracowniczego nie powinny być raczej zarządzane ani kierowane przez pracowników tego samego przedsiębiorstwa, lecz przez podmioty zewnętrzne. W szczególności chodzi tu o komercyjne i pozarządowe agencje zatrudniające np. doradców, pielęgniarki, psychologów czy pracowników pomocy społecznej, które prowadzą współpracę m.in. z ośrodkami odwykowymi, rehabilitacyjnymi, zdrowia psychicznego, agencjami opieki społecznej, psychiatrami i psychologami oraz grupami samopomocy⁸². Ponadto realizacja takich programów powinna być poddawana szczegółowej ewaluacji. Niemniej zauważa się, że mimo potencjalnie pozytywnych efektów w postaci zapobiegania czynnikom prowadzącym do redukcji zatrudnienia – jak spadek produktywności i wydajności pracowników z nierozwiązanymi problemami i niepokojami, a przez to konkurencyjności organizacji – prowadzenie tych programów może być zbyt kosztowne dla wielu małych i średnich przedsiębiorstw.

W odniesieniu do aktywności pracowników na rzecz zapobiegania zwolnieniom przybliżyć można propozycje sformułowane przez M.I. Finney⁸³. Zdaniem tej specjalistki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi utrata pracy nie musi być traktowana jako jedno z najgorszych zdarzeń w życiu. Staje się nim jednak, gdy wiąże się z bezrobociem prowadzącym do poważnych trudności z bieżącymi opłatami, utrzymaniem rodziny, poszukiwaniem nowego zajęcia oraz realizacją sukcesu i ze spełnieniem.

Zdaniem badaczki kluczowe jest utrzymywanie przez osoby zwolnione poczucia własnej wartości i nadziei, że mogą osiągnąć swoje cele. Utrata tej nadziei jest zaś szansą na przegląd własnych, często nieznanych możliwości i umiejętności, zmianę otoczenia oraz odgrywanie nowych i poważniejszych ról społecznych i zawodowych. Istotna jest też świadomość, że utrata własnej aktywności i podmiotowości będzie prowadzić do utraty poczucia misji i wizji własnego życia, zniweczenia możliwych do wykorzystania szans, poczucia wściekłości, zawodu

⁸² E.L. Herr, S.H. Cramer, *Planowanie kariery zawodowej. Część II*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003, s. 9-10, 30.

⁸³ M.I. Finney, *Zwolnienie – jak uniknąć „najgorszego koszmaru” w całej karierze?*, [w:] E. Cydejko (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007, s. 52.

i złamanych obietnic oraz utraty zdrowia, poczucia własnej wartości oraz spadku samooceny.

M.I. Finney formułuje dziesięć wskazówek co do przekształcania ryzyka lub faktycznej utraty pracy w szansę na lepszą karierę zawodową⁸⁴. Są to:

- 1) nieodcinanie się od dopływu informacji o branży, społeczności lokalnej i środowisku gospodarczym;
- 2) obserwowanie samego siebie – własnych aspiracji, motywów, atutów i słabości;
- 3) utrzymywanie kontaktów – wsparcie innych osób, wyjaśnienie przez nie własnych zachowań, poszerzanie perspektyw;
- 4) niezaprzestawianie nauki – przyswajanie nowych umiejętności, faktów i technologii;
- 5) troska o kondycję poprzez ćwiczenia i zdrowe odżywianie poprawia samopoczucie i umożliwia okrywanie nowych pomysłów;
- 6) podtrzymywanie twórczego stosunku do życia – szczególnie hobby dające materialne produkty, rzemiosło dające namacalne dowody pracy;
- 7) trzymanie się z daleka od negatywnych wpływów – od osób po zachowania, które mogą tworzyć uczucie zamętu czy osłabienia, pochłaniać energię i odbierać nadzieję;
- 8) dawanie czegoś z siebie, czyli wykorzystanie swoich kwalifikacji i umiejętności w działalności wolontarystycznej i społecznej;
- 9) utrzymywanie aktywności, czyli unikanie zamykania się z problemami w domu, wypełnienie kalendarza terminami różnych spotkań i wydarzeń;
- 10) zachowanie wiary – wykorzystanie niedostrzegalnych początkowo czynników, które mogą uruchomić uzdolnienia i umiejętności w sposób najbardziej produktywny i korzystny.

W tym miejscu można ponadto zauważyć, że zalecenia te współgrają z opisem współczesnych podziałów społecznych – także na rynku pracy – zgodnie z modelem zwiększania elastyczności zatrudnienia w organizacji opisanym w raporcie desk research o outplacemencie z perspek-

⁸⁴ *Ibidem*, s. 53-54.

tywy pracodawców oraz z koncepcją „klasy kreatywnej – klasy usługowej” zaproponowaną przez R. Floridę⁸⁵.

Osoby zwolnione po zastosowaniu powyższych zabiegów mogą nie tylko powrócić do zatrudnienia na stanowiska zbliżone do tych, które już zajmowały, lecz także usamodzielnić się – prowadzić własne przedsiębiorstwa lub organizacje pozarządowe, a przez to realizować swoje aspiracje życiowe. Niemniej barierą takiego awansu jest wymóg stałego wykazywania się kreatywnością i przedsiębiorczością.

1.8. Korzyści stosowania outplacementu z perspektywy pracowników

Jak już wskazano, w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że korzyści z programów outplacementu czerpią głównie przedsiębiorstwa, w których są one wprowadzane, i pozostający w przedsiębiorstwie pracownicy, zaś dopiero na trzecim miejscu znajdują się pracownicy zwalniani. W tym miejscu omówione zostaną przede wszystkim pozytywne efekty, jakie zwolnienia monitorowane mogą przynosić pracownikom jako podmiotom o słabszej pozycji na rynku pracy.

Z punktu widzenia pracowników, którzy podlegają procesowi redukcji zatrudnienia, nadrzędnym celem outplacementu jest z reguły ustanowienie dobrych relacji pomiędzy rozstającymi się stronami umowy o pracę. Istotą tego rozwiązania jest zachowanie dobrych kontaktów z byłym już pracodawcą oraz łagodniejsze przejście przez trudny okres w życiu⁸⁶.

J. Berg-Peer wskazuje na cztery główne typy korzyści z outplacementu dla pracowników⁸⁷. Są to: (1) współpraca z przedsiębiorstwem co do określania warunków zwolnień; (2) wsparcie po otrzymaniu wypowiedzenia; (3) pomoc w poszukiwaniu pracy; oraz (4) zapoczątkowanie nieformalnych procesów nauki. Innymi słowy w interesie pracowników jest wykorzystanie outplacementu jako szansy na negocjowanie warunków odejścia z firmy, zdobycie pomocy ułatwiającej adaptację do no-

⁸⁵ Zob. A. Klimczuk, *Eksperci i narcyzm kulturowy – próba analizy wzajemnych relacji*, [w:] J. Sieradzan (red.), *Narcyzm: Jednostka – społeczeństwo – kultura*, UwB, Białystok 2011, s. 242-244.

⁸⁶ K. Krawczyk-Szczepanek, *Zalety outplacementu*, Jobexpress.pl, www.jobexpress.pl/arttykul/104/Zalety-outplacementu [12.08.2012].

⁸⁷ J. Berg-Peer, *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 28-31.

wych warunków rynku pracy oraz uzyskanie wsparcia w zakresie kształcenia się przez całe życie.

K. Schwan i K.G. Seipel proponują bardziej rozbudowaną listę obejmującą osiem wymiarów świadczących o tym, że proces outplacementu przynosi pozytywne skutki z perspektywy pracowników⁸⁸. Zalety te to:

- 1) pracownik ponownie poszukujący pracy czyni to z pozycji osoby, której „nie wypowiedziano” ostatniego stanowiska;
- 2) doradztwo pomaga uświadomić alternatywę zatrudnienia;
- 3) opieka psychologiczna zapobiega niekorzystnym, doraźnym reakcjom zwolnionego;
- 4) ponownie zostaje wzbudzona mobilność zawodowa byłych pracowników;
- 5) następuje finansowe zabezpieczenie przed „ofertą” przyszłego zwolnienia;
- 6) zaplanowanie kariery zawodowej oraz doradztwo odbywają się na koszt dotychczasowego pracodawcy;
- 7) nie ma możliwości rozwiązania umowy z dotychczasowym pracodawcą bez szans na karierę w innym miejscu;
- 8) pracownik unika statusu bezrobotnego.

Niezbędne jest takie promowanie zwolnień monitorowanych, które będzie określało powyższe cechy jako szansę na poprawę statusu zawodowego i społecznego zwalnianych osób i ich szybki powrót do pracy.

J. Strużyna przedstawił jeszcze dłużą listę przyczyn wykorzystywania outplacementu z uwzględnieniem perspektywy odchodzących z organizacji pracowników⁸⁹. Istotne korzyści, na jakie wskazał, to:

- osłabienie poczucia zagrożenia, frustracji, niepowodzenia;
- pozostawanie ciągle w sytuacji osoby zatrudnionej (wszystkie świadczenia nadal otrzymywane, możliwość korzystania z potencjału firmy);
- poszukiwanie pracy z pozycji osoby posiadającej pracę i pełniącą rolę zawodową;
- możliwość otrzymania właściwego wsparcia ze strony kierownictwa firmy (np. rekomendacje, szkolenia itd.);
- poznanie samego siebie i ocena swojego potencjału;

⁸⁸ K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, op. cit., s. 241.

⁸⁹ *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, op. cit., s. 16.

- możliwość skorzystania z usług profesjonalistów, kompetentnych analiz rynku pracy, ocen rozwoju branż, sytuacji gospodarczej kraju;
- pomoc w podjęciu trafnej decyzji o zatrudnieniu;
- pomoc w przygotowaniu do aktywnego poszukiwania pracy;
- funkcjonowanie w klimacie odwzajemnionego zainteresowania własnych losem;
- wykreowanie programu zmian i bardzo często opracowanie osobistej ścieżki kariery;
- skrócenie ewentualnego okresu pozostawania bez pracy;
- finansowe zabezpieczenie krótszego lub dłuższego okresu zmian;
- pomoc w kierowaniu finansami podczas zmian;
- oszczędności na przeprowadzeniu sądowego i społecznego procesu dochodzenia swoich racji;
- zbudowanie „wiary w ludzi” i społeczne oblicze biznesu;
- zrozumienie przyczyn postępowania kierownictwa i oddalenie myśli o politycznej lub osobistej przyczynie wymówienia;
- podtrzymanie gotowości do pracy i angażowanie się w nią;
- pomoc dla rodziny.

Niemniej nie wszystkie programy outplacementu są zorientowane na pobudzenie wszystkich tych korzyści, gdyż mogą się różnić celami, działaniami oraz czasem trwania.

Inne korzyści dla pracowników to m.in.: zmniejszenie stresu związanego ze zwolnieniem, zwiększenie szybkości podjęcia nowego zatrudnienia, właściwie uzyskanie większej odprawy, zagwarantowanie dłuższego czasu na przygotowanie się do zmiany i przemyślenia dalszej kariery zawodowej⁹⁰. Ponadto zauważa się, że poprzez outplacement pracownicy: zdobywają wiedzę na temat zasad panujących na rynku pracy, metod i technik poszukiwania pracy, nabywają pewności siebie, ustalają cele zawodowe i plan działania, opracowują strategię na potrzeby rozmowy kwalifikacyjnej oraz wiedzę o prowadzeniu działalności gospodarczej⁹¹.

⁹⁰ A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, op. cit., s. 32.

⁹¹ A. Ledwoń, *Outplacement – przewodnik dla organizacji pozarządowych*, FISE, Warszawa 2010, s. 19-20.

Outplacement może też być korzystny z perspektywy dynamiki kariery zawodowej. Pod pojęciem tym rozumie się zmiany stanowisk przez pracownika w ramach organizacji lub w ciągu całego życia⁹². Wsparcie dla odchodzących pracowników może przyzwyczajając ich do podejmowania nowych zawodów, wykorzystywania nowych możliwości rozwoju i ułatwiać im takie działania oraz zwiększać ich samodzielność i podmiotowość, włącznie z odpowiedzialnością i koniecznością podejmowania ryzyka.

Wśród zalet outplacementu należy również wskazać korzyści dla pracowników, którzy pozostają w przedsiębiorstwie prowadzącym redukcję zatrudnienia. Nie są oni często jedynie biernymi obserwatorami działań i z tego względu działania te powinny też wskazywać na określone korzyści dla nich wynikające z ich zaangażowania w proces zmian. Takie podejście przede wszystkim sprawia, że następuje poprawa morale oraz lojalności pozostających w firmie pracowników, którzy znają trudną sytuację firmy, więc tym bardziej doceniają inicjatywę zarządu w zakresie pomocy zwalnianym osobom⁹³. Ponadto następuje poprawa produktywności – pracownicy zostający w firmie dostrzegają działania zarządu i rozumieją, że jeżeli zajdzie taka potrzeba, oni również zostaną objęci tego typu programem – to poprawia ogólną atmosferę pracy oraz stosunków wewnętrznych w firmie.

Dzięki usługom outplacementu dobra atmosfera w firmie może zostać zachowana w długim terminie: w trakcie trwania procesu restrukturyzacji klimat jest wyraźnie lepszy, odchodzący pracownicy zachowują dobrą opinię o pracodawcy, a pozostający – czują się bezpiecznie⁹⁴. Pracodawca daje odczuć załodze, że o nią dba i że osób zwolnionych nie pozostawia samym sobie. W ten sposób pokazuje, że mimo redukcji zatrudnienia pracownicy są ważnym dobrem firmy.

Osoby pozostające w firmie muszą być także brane pod uwagę w procesie przeprowadzania zwolnień⁹⁵. Dzięki outplacementowi utrzymuje się ich motywację, zmniejsza się ich niepokój i frustrację oraz zapobiega się spadkowi wydajności. Ponadto zaproponowanie takiego programu ułatwia osiągnięcie porozumienia ze związkami zawodowymi,

⁹² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 423.

⁹³ M. Ignaczak, *Organizacja pracy służby personalnej*, www.pwsb.pl/images/stories/przedmioty/org_pracy.pdf [12.08.2012], s. 33.

⁹⁴ *Outplacement, czyli łagodne zwolnienia*, <http://malopolska.docelu.eu/magazyn/styczen-2012/outplacement-czyli-lagodne-zwolnienia> [12.08.2012].

⁹⁵ A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, op. cit., s. 32.

a przez to pozwala uniknąć sporów i strajków, które wiążą się z przestojami, dezorganizacją w firmie i spadkiem motywacji do działania.

Reasumując: w literaturze przedmiotu wskazuje się na liczne pozytywne strony outplacementu dla pracowników, i to zarówno tych uczestniczących w procesie bezpośrednio, jak i tych, którzy nadal pozostają w miejscu pracy. Poza finansową korzyścią w postaci odpraw czy możliwości korzystania z różnych programów wspierających, w tym szkoleniowych, nieraz nawet do roku od momentu zwolnienia z pracy, można wskazać inne benefity, jakie czerpią pracownicy organizacji wprowadzającej outplacement. Zasadniczo korzyści pracowników wynikające z dostarczenia im przez przedsiębiorstwo programu outplacementu można podzielić na takie, które związane są: ze zmianą sytuacji osoby na rynku pracy; z kwalifikacjami i kompetencjami oraz z motywacją pracownika do aktywności na rynku pracy. Z punktu widzenia pierwszej grupy korzyści outplacement daje szansę między innymi na szybsze ponowne zatrudnienie, sprzyja zapewnieniu dostępu do aktualnych informacji dotyczących sytuacji na rynku pracy, prowadzi do wzrostu motywacji do aktywnego działania w środowisku lokalnym oraz sprzyja oszczędności czasu w poszukiwaniu pracy, czyli skróceniu okresu pozostawania bez pracy. Wśród korzyści związanych z kwalifikacjami i kompetencjami pracownika można wskazać takie jak: uzyskanie nowych kwalifikacji dzięki kursom i szkoleniom; uzyskanie informacji o możliwościach rozwoju zawodowego; poznanie aktywnych metod i sposobów poszukiwania pracy; pomoc w przygotowaniu do procesu rekrutacji – konsultacja dokumentów aplikacyjnych, np. CV.

Jednocześnie w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na liczne korzyści wynikające z prowadzenia wsparcia wobec osób będących w okresie wypowiedzenia, które polegają na zmianie postaw związanych z aktywnością na rynku pracy. Jak wielokrotnie podkreślano w niniejszym opracowaniu, wraz z wydłużaniem się czasu pozostawania bez pracy dochodzi do coraz silniejszego ograniczania aktywności osób bezrobotnych na rynku pracy. Outplacement sprzyja przeciwdziałaniu takim sytuacjom. Przede wszystkim otrzymywane w jego ramach wsparcie pozwala pracownikom na zrozumienie nowej sytuacji i łagodzenie skutków zmian (obniżenie stresu, wygaszenie agresji, wskazanie szans). Współpraca z doradcami zawodowymi, spotkania z psychologiem czy szkolenia zwiększają samoświadomość osobistą, jak i zawodową, poprzez analizę własnych atutów i słabszych stron. Ponadto osoby będące w okresie wypowiedzenia dzięki wsparciu mają większe poczucie kontroli nad sytuacją oraz pewności siebie. To zaś w konsekwencji sprzyja wzrostowi

samooceny i motywacji do aktywnego działania w zakresie poszukiwania pracy.

1.9. Kluczowe bariery i czynniki rozwoju outplacementu dla pracowników

Istnieje szereg rodzajów ryzyka, które należy uwzględnić w realizacji programów outplacementowych, aby mogły przynieść pozytywne efekty dla uczestników, czyli zarówno dla zwalnianych, jak i pozostających w firmie pracowników. Z doświadczeń licznych realizowanych projektów outplacementowych należy wnioskować, że bariery w generowaniu korzyści dla uczestników zależą głównie od błędów popełnianych przez przedsiębiorców realizujących program, potencjalnych pracodawców oraz osób wybranych do udziału w programie.

Według A. Downsa istotne są przynajmniej trzy główne błędy popełniane przez przedsiębiorców podczas redukcji zatrudnienia⁹⁶. Można je potraktować jako bariery w stosowaniu i czerpaniu korzyści z outplacementu przez pracowników.

Po pierwsze, dopuszcza się do ograniczenia myślenia o zwolnieniach pracowników w kategoriach prawnych. Prowadzi to np. do sytuacji, kiedy zwolnienie grupowe dotyczy tylko odpowiedniej liczby starszych pracowników z poszczególnych działów w odpowiednich proporcjach, aby np. spełnić wymogi prawne zwolnień grupowych, co uniemożliwia zaskarżenie decyzji jako np. osobistej dyskryminacji ze względu na wiek. Prawnicy odradzają też mówienie odchodzącym i pozostającym więcej niż jest to absolutnie konieczne, by ograniczyć składanie obietnic, które mogą później nie zostać dotrzymane. Decyzje takie nie są oparte na analizie zasobów i potrzeb przedsiębiorstwa.

Po drugie, powszechnie zakłada się, że wypowiedzenia powinny być wręczane jak najpóźniej. Błąd ten motywowany jest unikaniem poczucia strachu i winy przez osoby podejmujące decyzję o redukcji zatrudnienia, obawą przed demoralizacją i spadkiem wydajności pracowników oraz sabotowaniem przedsiębiorstwa. W konsekwencji późniejsze przekazanie wypowiedzenia prowadzi jednak do wzrostu nieufności do kadry kierowniczej, zwłaszcza wśród pracowników, którzy dalej pozostają w przedsiębiorstwie, gdyż uczucie, że jako następni mogą zostać tak po-

⁹⁶ A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007, s. 25.

traktowani, utrudnia zarówno planowanie ich własnego życia, jak i dalszą pracę w organizacji.

Trzecim błędem przedsiębiorców jest postępowanie po redukcji zatrudnienia, „jak gdyby nic się nie wydarzyło”. Zakłada się, że unikanie rozmów o zwolnieniach sprawi, że szybciej zostaną zapomniane i nie będą utrudniać dalszej realizacji zadań organizacji. Tłumienie dyskusji prowadzi zaś do podejrzeń i obaw, że kierownictwo ukrywa jeszcze plany innych negatywnych zmian.

Z perspektywy potencjalnych pracodawców zwolnionych osób zauważa się kilka typowych postaw i stereotypowych opinii, które są często wewnętrznie sprzeczne⁹⁷. Są to: przekonanie, że zwalniani są najslabsi pracownicy; osoby zwolnione będą pracownikami zmotywowanymi; zwalniani mają nieadekwatne żądania płacowe; zwalnianych korzystnie lub niekorzystnie ukształtowała poprzednia firma; uczenie osób zwalnianych autoprezentacji jest uczeniem fałszerstwa; oraz uznanie, że konsultantom prowadzącym program outplacementu zależy na liczbie, a nie jakości „sprzedanych” osób.

W literaturze przedmiotu zdecydowanie najwięcej miejsca poświęca się barierom w uczestnictwie w programach outplacementu wynikającym z aktywności pracowników. Według M. Sidor-Rządkowskiej są to przeważnie: (1) nierealistyczne oczekiwania finansowe lub roszczenia związane z uzyskaniem gwarancji warunków zatrudnienia oraz żądania negocjacji i wysokości otrzymywanych świadczeń; (2) niechęć do uczestnictwa, przekonanie o doskonałych umiejętnościach zawodowych, o zbyt zaawansowanym wieku na rozpoczynanie edukacji; (3) przyzwyczajenie do stabilizacji i zainteresowanie tylko ofertami pracy gwarantującymi poczucie bezpieczeństwa i niewymagającymi mobilności⁹⁸.

Jak wskazuje A. Poczowski, doświadczenia programów outplacementu w Polsce pozwalają sądzić, że zaangażowanie odchodzących pracowników do udzielenia im pomocy jest niezwykle trudne⁹⁹. Wynika to z: (1) ich nieufności wobec takich inicjatyw; (2) braku przekonania o płynących z nich korzyściach; (3) przekonania o możliwości skorzystania z wysokich odpraw, które umożliwiają przerwę w karierze; (4) braku zainteresowania aktywnym poszukiwaniem pracy; (5) wygórowanymi

⁹⁷ A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski, *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, op. cit., s. 48-55.

⁹⁸ M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, op. cit., s. 112.

⁹⁹ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, op. cit., s. 168-171.

oczekiwaniami dotyczącymi nowej pracy, a szczególnie jej wynagrodzenia; oraz (6) rezygnowania z nowych miejsc pracy pozyskanych dla nich w ramach programów pomocy.

Również E.J. Biesaga-Słomczewska wskazuje na szereg barier związanych z zachowaniami pracowników¹⁰⁰. Są to: (1) postawy roszczeniowe wzmocnione przez związki zawodowe; (2) koncentrowanie się na rozwiązaniu problemu firmy, a nie pracownika; (3) pomoc udzielana jest na ogół konkretnej grupie zawodowej (np. górnikom), a nie konkretnej osobie; oraz (4) założenie, że programy outplacementu nie mają charakteru kompleksowego – jedynie odnoszą się do wybranych instrumentów – głównie pomocy finansowej, a nie np. szkoleń czy pomocy psychologicznej.

Jeszcze bardziej szczegółowe wyjaśnienia wskazuje J. Meller odnośnie do niskiej skuteczności outplacementu w Polsce¹⁰¹. Wynika ona z kilku powodów:

- zewnętrzny rynek pracy oferuje bardzo ograniczoną ofertę wolnych miejsc pracy dla osób zwalnianych;
- postawa zwalnianych jest bierna, pozbawiona myślenia perspektywicznego, oparta na przekonaniu, „że jakoś sobie poradzą”;
- zwalniani są przesadnie zainteresowani wysokością odpraw;
- okres odprawy jest traktowany jako zasłużony odpoczynek;
- profil zawodowo-kwalifikacyjny zwalnianych nie stwarza szans na uzyskanie nowego zatrudnienia (m.in. pochodzenie z tradycyjnych dziedzin przemysłu, wąskie i zdeprecjonowane kwalifikacje, są w wieku niemobilnym – po 45. roku życia i są słabo podatni na rekonwersję zawodową, przyzwyczajeni do wysokich wynagrodzeń, świadczeń socjalnych i przekonani o wysokim prestiżu zawodu, np. górnicy);
- zauważa się niekonsekwentny i niejednoznaczny stosunek związków zawodowych do outplacementu, np. początkowy brak akceptacji zwolnień, negocjowanie minimalnej skali zwolnień

¹⁰⁰ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Marketingowe zarządzanie czynnikiem ludzkim w konfrontacji z praktyką*, [w:] B. Gregor (red.), *Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*. Tom 1, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 317-318.

¹⁰¹ J. Meller, *Derekrutacja jako funkcja zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, UMK, Toruń 2001, s. 359-360; [cyt. za:] K. Makowski, A. Kwiatkiewicz, *Derekrutacja i outplacement według standardów europejskich*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004, s. 178-179.

i ich wydłużenia w czasie, negocjowanie wysokości odpraw, dopiero na koniec akceptacja procedur outplacementu;

- w przypadku większości firm do redukcji zatrudnienia dochodzi zbyt późno, gdy kondycja finansowa firmy uległa pogorszeniu i outplacement jest zbyt kosztownym zabiegiem.

Inne problemy wskazywane w literaturze przedmiotu to: małe zainteresowanie pracowników programem związane z jego niskim upowszechnieniem; trudności w dotarciu do potencjalnych uczestników; mała świadomość wśród pracowników na temat korzyści, jakie może przynieść udział w programie; zniechęcenie osób zwalnianych do jakichkolwiek działań podejmowanych przez pracodawcę; oraz zbyt duże obciążenie czasowe, niechęć do poświęcenia czasu wolnego¹⁰².

Zasadne jest twierdzenie, że wszystkie wskazane bariery możliwe są do ograniczenia, gdy zachowane zostaną zasady rzetelnego komunikowania zwolnień oraz celów, warunków i zasad udziału w programie outplacementu zarówno pracowników, jak i potencjalnych pracodawców.

Przeprowadzone analizy zastanych danych ze źródeł wtórnych pozwalają na sformułowanie kilku następujących wniosków na temat barier, potrzeb i czynników wdrażania działań outplacementowych w odniesieniu do pracowników przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o bariery wdrażania outplacementu, należy stwierdzić, że:

- 1) Obserwowane w Polsce bezrobocie w znacznej mierze ma charakter strukturalny – związany z restrukturyzacją całych branż, oraz długoterminowy – związany z rezygnacją z poszukiwania pracy, biernością zawodową i trudnością aktywizacji zawodowej osób zmarginalizowanych i wykluczonych społecznie. Ponadto dotyczy głównie kobiet oraz najstarszych i najmłodszych pracowników.
- 2) Outplacement może być rozpatrywany jako narzędzie restrukturyzacji, ale niesłużące jej antycypacji. W tym celu zaleca się podejmowanie szeregu prognostyczno-zapobiegawczych działań ograniczających skalę derekrtuacji oraz korzystanie z programów wsparcia pracowniczego.

W odniesieniu do potrzeby w zakresie wdrażania outplacementu konieczne jest, żeby:

¹⁰² *Outplacement krok po kroku – podręcznik dla przedsiębiorców*, Instytut Zachodni, Poznań 2011, s. 47-48.

- 1) Programy outplacementowe uwzględniały dobre praktyki w komunikowaniu zwolnień przez pracodawców. Zasadne jest też wcześniejsze przygotowywanie pracowników do utrzymywania własnej zatrudnialności i pozostawania w stanie gotowości do możliwości wystąpienia zwolnień.
- 2) Istotnym wyzwaniem jest uwzględnianie w programach outplacementowych działań nie tylko wobec pracowników zwalnianych, lecz także pozostających w firmie. W szczególności istotne jest unikanie tworzenia się podziałów prowadzących do silnych konfliktów oraz stosowanie interwencji zorientowanych na zmianę form kontraktów, umów o zatrudnieniu, by dostosować pracowników i organizację do zmiennych warunków gospodarczych.
- 3) Za niezbędne należy uznać promowanie dobrych praktyk w zakresie zachowań i postaw pracowników w sytuacjach zagrożenia zwolnieniami, w okresie wypowiedzenia oraz w przypadku powrotu do pracy.
- 4) Korzyścią dla zwalnianych pracowników może być uwzględnianie w programach outplacementu form zatrudnienia tymczasowego oraz ich koordynowanie we współpracy z oferującymi je agencjami.
- 5) Outplacement poprzez uwzględnianie technik coachingu i mentoringu może służyć nie tylko poprawie kompetencji zwalnianych i pozostających w firmach pracowników, lecz także animacji współpracy lokalnych instytucji rynku pracy. Zasadne jest też promowanie i wzmacnianie partnerstw lokalnych jako podmiotów, które mogą służyć realizacji outplacementu zaadaptowanego i środowiskowego, a przez to usprawniać też strategiczne zarządzanie polityką rynku pracy na poziomie lokalnym i regionalnym.

Wśród czynników rozwoju outplacementu z punktu widzenia sytuacji pracowników przedsiębiorstw trzeba mieć na uwadze, że:

- 1) Praca stanowi istotną wartość społeczną i ekonomiczną, która ulega stałym przemianom w związku z występowaniem nowych uwarunkowań technologicznych, społecznych, ekonomicznych i politycznych. Znane tendencje rozwoju społeczno-gospodarczego pozwalają sądzić, że restrukturyzacja całych branż i sektorów jest już zjawiskiem stałym, a co za tym idzie, programy zwolnień monitorowanych i rekonwersji zawodowej stają się koniecznością adaptacji pracowników do zmian.

- 2) Duże znaczenie w adaptacji do zmian na rynku pracy ma samodzielna aktywność, podmiotowość i kultura pracy zarówno osób zwalnianych, jak i pozostających w organizacjach. Postawa wobec pracy i odpowiedzialność za nią mają odzwierciedlenie w pozycji na rynku pracy i społeczeństwie, oddziałują na utrzymanie własnej zatrudnialności oraz efektywność przedsiębiorstw.

ROZDZIAŁ 2.

OUTPLACEMENT DLA PODLASKICH PRACOWNIKÓW W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH

2.1. Metodologia badań

Rozdział ten stanowi podsumowanie badań jakościowych i ilościowych, które zostały przeprowadzone w odniesieniu do tematu wdrażania outplacementu w organizacjach, wśród pracowników i byłych pracowników organizacji oraz przedstawicieli instytucji wspierających rynek pracy z województwa podlaskiego.

W oparciu o analizę literatury przedmiotu przyjęto, że w ramach metod wspierających osoby zagrożone bezrobociem pracodawcy oprócz usług doradczo-szkoleniowych, obejmujących doradztwo zawodowe i szkolenia przekwalifikujące, powinni udzielać także wsparcia psychologicznego ułatwiającego poradzenie sobie z sytuacją trudną, zarówno w kontekście wyzwań zawodowych, jak i osobistych. Celem głównym badań była identyfikacja barier i potencjałów rozwoju narzędzi outplacementowych w podlaskich przedsiębiorstwach. Wyniki badania mają być podstawą do opracowania tzw. innowacyjnych produktów finalnych w ramach obszarów wsparcia pracowników.

Badania przeprowadzone metodą CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interview*) zostały zrealizowane w okresie od października do listopada 2012 roku. Objęły one 200 osób reprezentujących dwie grupy osób obecnych na rynku pracy. Mianowicie: pracowników przedsiębiorstw i osób bezrobotnych z doświadczeniem zwolnienia z pracy.

Ze względu na specyfikę badań dotyczących zagadnienia outplacementu w doborze respondentów za istotne przyjęto wskazanie kryteriów, jakimi są wiek i płeć. Ze względu na to badaniami zostali objęci pracownicy, w przypadku których sytuacja na rynku pracy najczęściej jest szczególnie trudna, a zatem mogą być też potencjalnie wspierani przez instrumenty programów outplacementowych. Grupy te to:

- kobiety, które bardzo często ze względu na macierzyństwo „są większym kosztem” dla pracodawcy i są zwalniane w przypadku

poszukiwania pierwszych oszczędności. Ponadto kobiety, ponieważ pełnią jednocześnie role rodzinne i opiekuńcze, mają utrudniony dostęp do usług outplacementowych często realizowanych poza godzinami pracy. Są to też niekiedy osoby samotnie wychowujące co najmniej jedno dziecko, które mogą być postrzegane jako niepoświęcające wystarczającej uwagi pracy w stosunku do obowiązków rodzicielskich;

- osoby w wieku 50+, które są postrzegane jako posiadające nieaktualną wiedzę i umiejętności, niestanowiące rdzenia działalności organizacji oraz jako osoby, które wkrótce i tak przypuszczalnie odejdą na emeryturę;
- osoby z krótkim stażem pracy w danej firmie, w tym osoby –25. Zachodzi co do nich przypuszczenie, że nie są jeszcze zbyt dobrze zintegrowane z działalnością organizacji i że będą w stanie znaleźć sobie inną pracę.

Powyższe grupy są nie tylko w trudniejszej niż pozostałe sytuacji na rynku pracy, lecz także narażone na zwolnienia, a co za tym idzie, uzasadnione jest ich wsparcie jeszcze na etapie wypowiedzenia pracy przez pracodawcę czy w momencie, gdy istnieje duże potencjalne ryzyko zwolnienia.

Badania jakościowe stanowiły uzupełnienie badań ilościowych. Zostały one przeprowadzane metodą zogniskowanych wywiadów grupowych (ang. *Focus Group Interview* – FGI). Zarówno jedno, jak i drugie badania były realizowane w okresie od listopada do grudnia 2012 r. W ramach badania FGI przeprowadzono 3 wywiady. Uczestnikami wywiadów byli: a) w obszarze dotyczącym oceny oferowanego pracownikom wsparcia psychologicznego oraz oceny stopnia efektywności wsparcia psychologicznego – osoby pracujące jako psycholodzy; b) w obszarze oceny działań z zakresu doradztwa zawodowego oferowanego pracownikom oraz oceny stopnia zainteresowania pracowników wsparciem doradczym umożliwiających bilansowanie kompetencji i potwierdzaniem kwalifikacji nieformalnych – doradcy zawodowi; c) w obszarze oceny wsparcia szkoleniowego oferowanego pracownikom oraz oceny stopnia zainteresowania pracowników wsparciem szkoleniowym umożliwiających bilansowanie kompetencji i potwierdzaniem kwalifikacji nieformalnych – pracownicy firm oraz osoby pracujące jako trenerzy.

Przed przystąpieniem do opisu wyników badań niezbędne jest bliższe opisanie respondentów. W pierwszej kolejności pytano o status zawodowy i przynależność do wybranych trzech kategorii osób znajdujących się na rynku pracy.

Status zawodowy 66,0% uczestników badania to osoby pracujące. W grupie tej przeważali mężczyźni (71,4%). Wśród osób bezrobotnych z doświadczeniem zawodowym nieznacznie przeważały natomiast kobiety, stanowiły 36,9% tej części próby.

Jeśli chodzi o wybrane w kontekście projektu kategorie osób w szczególnej sytuacji na rynku pracy, to główną część respondentów stanowiły osoby w wieku 50+ (40%), następnie osoby z krótkim stażem pracy w firmie (34%) oraz kobiety wychowujące dzieci (26%). Jednocześnie w dwu pierwszych grupach przeważali mężczyźni – odpowiednio 55,7% oraz 44,3%.

Ogólnie wśród respondentów w strukturze próby przeważały kobiety: 130 z 200 osób (65%), wobec 70 mężczyzn (35%). Pod względem wieku najliczniejsze były dwie grupy: od 26 do 30 lat (25,5%, jednocześnie tu wystąpiła przewaga kobiet 29,2%) oraz osób od 51 do 55 lat (23,5%, z przewagą mężczyzn 31,4%).

Jeśli chodzi o miejsce zamieszkania i miejsce pracy, to w obu przypadkach przeważał Białystok (odpowiednio 56,5% i 37,5%). Istotne miejsca stanowiły też Sokółka (12,0% i 5,5%) i Wasilków (11% i 4,5%). Pozostali uczestnicy wskazywali na inne miejscowości, przy czym respondenci byli bardziej zróżnicowani pod względem miejsca zatrudnienia niż zamieszkania.

Pod względem wykształcenia wśród respondentów przeważały osoby, które ukończyły studia wyższe (53,0%) oraz te, które zdobyły w toku edukacji wykształcenie średnie (18%). Wśród osób z wykształceniem wyższym przeważały kobiety (60,8%).

Jeśli chodzi o zawód uzyskany, to respondenci wskazywali głównie na zawody typowo ekonomiczne (około 28 osób), pedagogiczne (około 9 nauczycieli) oraz prawnicze (7) i administracyjne (6). W dalszej kolejności były to profesje techniczne i rzemieślnicze (m.in. elektryk, mechanik, ślusarz, cukiernik, krawcowa). Tymczasem w odpowiedzi na pytanie o wykonywany zawód, respondenci wskazywali głównie na nazwy swoich stanowisk w organizacjach. Przeważali tu pracownicy niższego szczebla w działach produkcyjnych, administracyjnych i biurowych, jak również osoby zajmujące się księgowością (około 18), sprzedażą towarów (13), elektrycy (7), nauczyciele (7), sekretarki (6), kucharze (5), spawacze (5) i różnego rodzaju specjaliści oraz technicy.

Osoby, które przy wstępie do ankiety podały, że są bezrobotne, dopytano dodatkowo o ich rejestrację w powiatowym urzędzie pracy. Okazuje się, że osoby takie stanowią 60,3% tej kategorii społecznej. Mężczyźni są w tej kwestii mniej podzieleni niż kobiety – 70% spośród panów i 56,3% spośród pań rejestruje się w urzędzie pracy. Ponadto wśród

bezrobotnych przeważają osoby krótkotrwale pozbawione pracy, mianowicie: od około 1 miesiąca (5 osób), 2-5 miesięcy (16), od 6 do 12 miesięcy (6) oraz około 1 roku (19). Pracy od 1 do 2 lat nie ma 14 osób, a powyżej 2 lat – 7 osób.

Zatrudnionym spośród respondentów zadano szereg dodatkowych pytań. Pierwsze dotyczyło długości stażu pracy w obecnym miejscu zatrudnienia. Wynosił on przeważnie 5 lat i więcej (32%) oraz od 2 do 5 lat (12,5%).

Pracujący zostali też zapytani o to, czy w ciągu dotychczasowej kariery zawodowej byli pozbawieni pracy i zarejestrowani w powiatowym urzędzie pracy. Okazuje się, że 66,7% spośród tych osób takiego doświadczenia nie posiada. Nie ma tu większych różnic w rozkładzie odpowiedzi ze względu na płeć. Dodatkowo zapytano o okres, w jakim osoby te miały status bezrobotnych na rynku pracy. Dominujące okresy, na jakie wskazywano, stanowiły kolejno: lata 2001-2005 (11 osób), 2006-2007 (10) 1990-1995 (7), 2008-2012 (4) oraz 1996-2000 (3).

Pracujących zapytano ponadto o ich obecną sytuację zawodową w firmie, w której są zatrudnieni. Zdecydowana większość osób była zatrudniona na podstawie umowy o pracę (87,1%). Nie było osób, które jednoznacznie wiedziały, że znajdują się w trybie wypowiedzenia umowy.

Jeśli chodzi o wielkość zakładu pracy, w których pracowali respondenci, to przeważały przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 149 osób (40,9%) oraz od 10 do 49 pracowników (25%).

Podmioty, w których pracowali badani, zostały podzielone na: rzemiosło, kluczowe branże województwa podlaskiego, startery podlaskiej gospodarki i sektor publiczny. Druga i trzecia kategoria przedsiębiorstw zostały wyodrębnione zgodnie z branżami, które dotyczą prowadzonych przez Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku badań w ramach Podlaskiego Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych. W podziale przedsiębiorstw, w których byli zatrudnieni respondenci, przeważały przedsiębiorstwa zakwalifikowane do sektora rzemiosła (34,1%, w tym 52% mężczyzn). Następnie były to firmy reprezentujące kluczowe branże województwie podlaskiego (28%, w tym przeważały kobiety – 31,7%) oraz sektor publiczny (22,7%, w tym głównie kobiety – 30,5%).

W sektorze rzemiosła przeważali pracownicy reprezentujący firmy z branży budowniczey, administracji, edukacji, przetwórstwa żywności oraz obróbki metalu i materiałów pokrewnych. Jeśli chodzi o kluczowe branże rozwoju województwa podlaskiego, to respondenci reprezentowali głównie branżę spożywczą, budowlaną i turystyczną. Spośród branż zaliczanych do starterów podlaskiej gospodarki najliczniejszą reprezen-

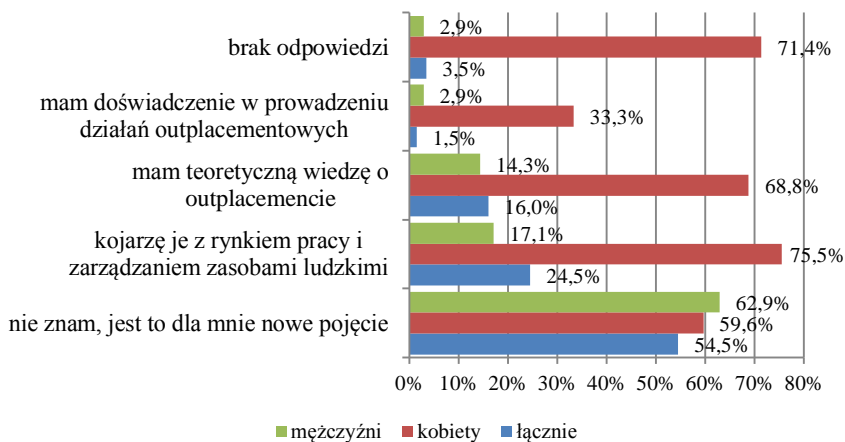
tację wśród respondentów miały kolejno firmy z sektora oprogramowania komputerowego, artykułów medycznych i sprzętu medycznego oraz handlu i usług elektronicznych. Reprezentanci sektora publicznego wywodzili się głównie z branży oświaty i edukacji, administracji publicznej oraz służby zdrowia.

Uwzględniając podział na profil działalności, respondenci wskazywali przeważnie, że podmioty gospodarcze, w których są zatrudnieni, zajmują się świadczeniem usług (25,8%), produkcją (22,7%) i działalnością handlowo-usługową (15,9%).

2.2. Pojęcie outplacementu

By wprowadzić respondentów w tematykę badania, poproszono ich o odpowiedź na pytanie o znajomość pojęcia outplacementu. Ponad połowa badanych stwierdziła, że pojęcie to jest dla nich zupełnie obce. Nie potrafili oni odnieść go do żadnej z proponowanych definicji tego zagadnienia. Co czwarty badany wskazał, że outplacement kojarzy mu się z rynkiem pracy i z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zaś 16% badanych wskazało, że spotkali się z tym pojęciem i mają wiedzę teoretyczną w tym zakresie. Jedynie 3 respondентов stwierdziło, że miało do czynienia z tym zagadnieniem, i to od strony praktycznej.

Wykres 6. Znajomość pojęcia outplacement



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Uwzględniając rozkład odpowiedzi ze względu na płeć, zauważa się, że większą znajomością pojęcia wyróżniają się kobiety. Szczególnie

więcej – nawet trzykrotnie – pań niż panów kojarzyło pojęcie z rynkiem pracy i zarządzaniem zasobami ludzkimi lub posiadało teoretyczną wiedzę w tym zakresie.

Następnie respondenci zostali zapoznani z pojęciem outplacementu, które zostało zdefiniowane następująco: „Outplacement to zwolnienia pracowników, którym towarzyszy podejmowanie przez organizację działań służących pomocą odchodzącym pracownikom. Są to przede wszystkim: doradztwo, przekwalifikowanie i poszukiwanie nowego miejsca pracy. Dzięki temu możliwe jest złagodzenie skutków odejścia z pracy”.

2.3. Formy outplacementu

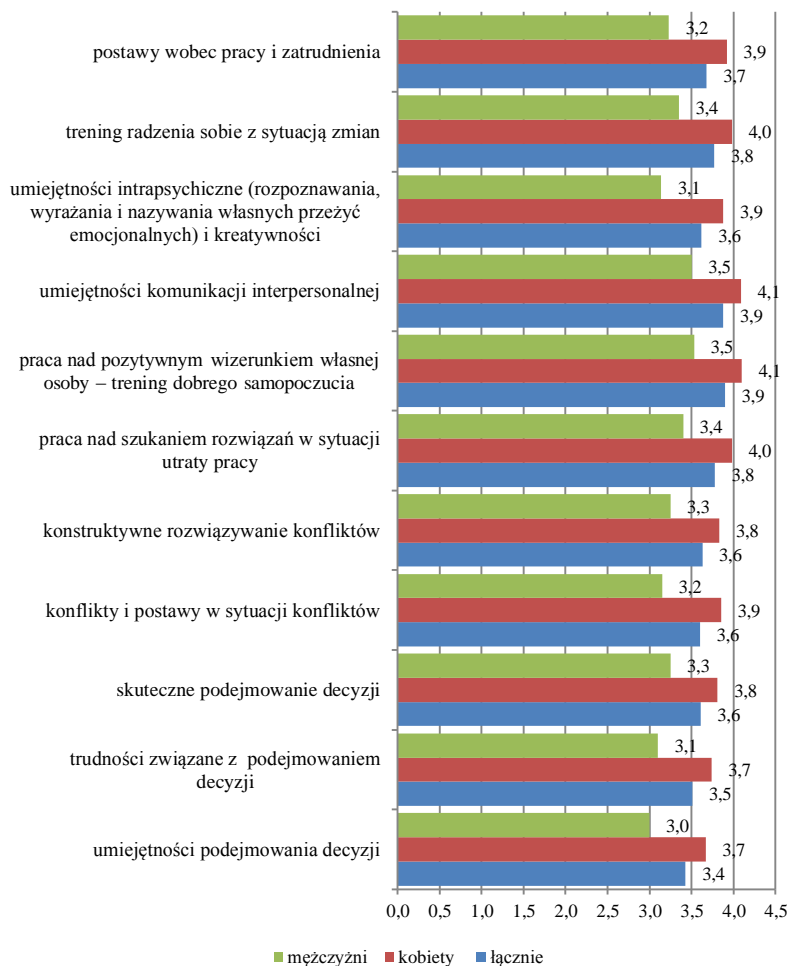
By zbadać poziom wiedzy respondentów badań CATI w zakresie istotności różnych form wsparcia, jakie mogą być stosowane w ramach outplacementu, została sformułowana prośba o ocenę różnych form wspierania zwalnianych pracowników.

Respondenci mogli ocenić poszczególne typy wsparcia doradczego, szkoleniowego, psychologicznego i innego rodzaju, w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, że dana forma jest „bez znaczenia” dla zwalnianego pracownika, zaś 5 – że ma „bardzo duże znaczenie”.

Najwyżej ocenianą formą wsparcia były odprawy pieniężne (średnia ocena 4,8). Na drugim miejscu znalazło się wsparcie o charakterze szkoleniowym, w tym szczególnie szkolenia mające na celu podwyższanie kwalifikacji zawodowych (średnia 4,6) oraz szkolenia zawodowe przekwalifikujące (średnia 4,4). Atrakcyjnym wsparciem dla zwalnianych pracowników może być oferowanie im – w opinii badanych – interesujących ofert pracy, które nie zawsze są ogólnodostępne (średnia ocena 4,1).

Najniżej oceniane pod względem przydatności dla zwalnianych pracowników były takie formy wsparcia, jak możliwość dalszego korzystania z biura (sprzęt, pracownicy) dawnego pracodawcy podczas poszukiwania pracy (średnia ocena 2,8) oraz organizowanie specjalnej wewnętrznej komórki organizacyjnej do obsługi zwalnianych pracowników w siedzibie pracodawcy (średnia ocena 2,8). Oznaczać to może, że osoby pracujące, jak i obecnie bezrobotne, uważają, że tego typu działania ze strony pracodawców nie są dla zwalnianych pracowników atrakcyjne.

Wykres 7. Ocena form wsparcia ważnych dla zwalnianych pracowników



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Również dość nisko oceniano możliwość oferowania przez dotychczasowego pracodawcę propozycji współpracy z firmą w innej formie. Może to wynikać przede wszystkim z jednej strony z braku wiedzy o takich możliwościach wsparcia, jak i z braku dobrych praktyk w tym zakresie, które byłyby rozpowszechnione w regionie. Również ewentualne inne formy współpracy z byłym pracodawcą nie są postrzegane jako

pomocne w zaistniałej sytuacji rozwiązania stosunku pracy. Poza tym nisko oceniane były również takie działania, jak pomoc prawna czy coaching oraz spotkania z psychologiem.

Porównując różnice w odpowiedziach uzyskanych od kobiet i mężczyzn, należy stwierdzić, że kobiety częściej oceniały wyżej przydatność różnych form wsparcia niż mężczyźni. Szczególnie widać, że kobiety biorące udział w badaniu w zasadzie podobnie typowały istotne formy wsparcia, jak było to w przypadku mężczyzn, jednak zdecydowanie wyżej oceniały formę wsparcia, jaką jest „specjalistyczna pomoc w szukaniu ofert pracy” – średnia ocena 4,0, gdy w przypadku mężczyzn było to 3,61.

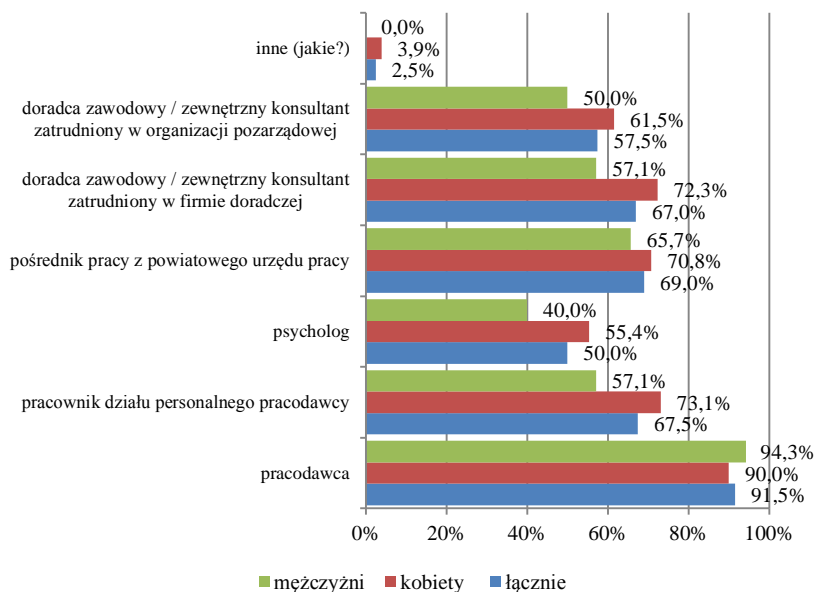
Kolejne pytanie dotyczyło rodzaju osób i instytucji, które według respondentów powinny zajmować się wprowadzeniem różnych form wspierania działań skierowanych do zwalnianych pracowników. Najczęściej wskazywano, że odpowiedzialność za tego rodzaju działania powinien ponosić pracodawca – na odpowiedź taką wskazało 91% badanych, w tym 90% kobiet i 94,29% mężczyzn. Drugą w kolejności była odpowiedź: „pośrednik pracy z Powiatowego Urzędu Pracy”. Odpowiedzi takiej udzieliło 69% badanych.

Oznacza to, że w tego typu sytuacjach w organizacji dostrzegana jest odpowiedzialność nie tylko po stronie pracodawcy, lecz także instytucji rynku pracy, w tym w szczególności urzędów pracy. Niemal podobna liczba respondentów wskazała na konieczność wspierania tego procesu przez pracownika działu personalnego pracodawcy (67,5%) oraz doradców zawodowych/zewnętrznych konsultantów zatrudnionych w firmie doradczej (67%). Najmniej odpowiedzi dotyczyło wsparcia ze strony psychologów, którzy tylko przez połowę respondentów zostali uznani za osoby potencjalnie odpowiedzialne za organizację programu outplacementu.

W ramach uzupełnienia wcześniejszych wypowiedzi poproszono respondentów o wskazanie osób i podmiotów, które powinny odpowiadać za poniesienie kosztów związanych ze wsparciem pracowników w obliczu działań związanych ze zwolnieniami pracowników w organizacji. Jak się okazuje, i w tym przypadku przede wszystkim wskazano na pracodawcę jako tego, który powinien ponosić finansowe konsekwencje zaistniałej sytuacji.

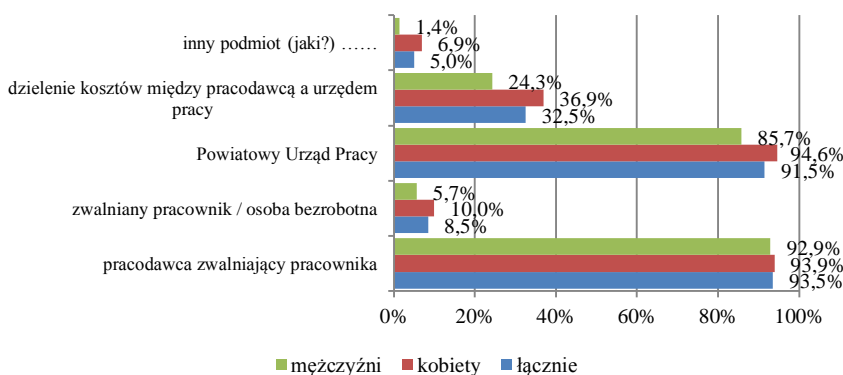
Na drugim miejscu znalazły się wskazania na Powiatowe Urzędy Pracy. Niemal co trzeci badany uznał, że w takim przypadku możliwe jest dzielenie kosztów pomiędzy pracodawcę i urząd pracy. Zaledwie 8,5% badanych wskazało na możliwość ponoszenia takich kosztów przez zwalnianego pracownika czy też osobę już bezrobotną.

Wykres 8. Osoby i instytucje potencjalnie odpowiedzialne za organizację programów outplacement – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Wykres 1. Potencjalny podział kosztów realizacji programów outplacement – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Jeśli chodzi o płeć respondentów, należy stwierdzić, że kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały na inne podmioty, które powinny ponieść koszt wsparcia w zakresie outplacementu. Jednocześnie warto zauważyć, że kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały na odpowiedzialność urzędów pracy. Ponadto była im bliższa koncepcja dzielenia kosztów pomiędzy zwalniającego pracodawcę i Powiatowy Urząd Pracy.

2.4. Korzyści z wdrażania outplacementu

W pytaniu otwartym respondenci zostali poproszeni o opisanie własnymi słowami, jakie korzyści może przynieść wsparcie przez firmę pracownika przed jego zwolnieniem.

Spośród badanych 43 respondentów wskazało na korzyść z wprowadzenia outplacementu, jaką jest „szybsze znalezienie nowego zatrudnienia” przez osoby zwalniane. Takich korzyści badani upatrywali w pomocy ze strony pracodawców. Generalnie jednak nie wskazywali, na czym taka pomoc miałyby polegać. Działania takie odnoszą się, ogólnie rzecz biorąc, do „odpowiedniego ukierunkowania” zwalnianych osób.

Inne pozytywne efekty wdrażania tego typu programów w opinii respondentów mają stanowić „nowe kwalifikacje zawodowe”, które mogą zostać dostarczone zwalnianym. Na odpowiedzi typu: „podwyższenie umiejętności”, „przekwalifikowanie”, „zmiana predyspozycji zawodowych” – wskazało 27 osób.

Kolejnym rodzajem pozytywnego wpływu outplacementu, jaki można wskazać spośród otrzymanych odpowiedzi, jest „zwiększenie oceny samoświadomości” osób uczestniczących w takim programie, a także „wzrost samooceny” czy „szybsza ponowna motywacja”. Pracownik objęty takim procesem „nie czuje się pozostawiony sam sobie, ma wsparcie, które pomoże mu znaleźć zatrudnienie”, a w związku z tym, jak zauważył inny badany, „pozwoli to uniknąć trudnej sytuacji związanej z utratą poczucia własnej wartości”. To także będzie ułatwiać „szybsze psychiczne odbudowanie się po utracie pracy”. Takie działania są ważne, szczególnie że jak zauważyło kilku badanych, zwolnienia wiążą się ze stresem, depresją, złym samopoczuciem czy niską samooceną osób, które taka sytuacja dotknęła. Odpowiedzi odnoszące się do powyższych zagadnień zostały wskazane przez 23 osoby.

Pozostałe pojedyncze odpowiedzi, jakie otrzymano w trakcie przeprowadzania badania, dotyczyły korzyści w postaci „spokoju w firmie”. Konieczne jest, aby „zająć się zwalnianymi pracownikami, bo zrobią ‘zadymę’, firma straci dobre imię”. Dzięki podjęciu odpowiednich działań możliwa jest także poprawa wizerunku podmiotu, który będzie od-

bierany przez otoczenie jako interesujący się losem zwalnianych pracowników. Na odpowiedzi takie wskazało 6 badanych. Innych 3 wskazało na korzyść w postaci odprawy pieniężnej, zaś 4 – na korzyści dla zwalnianego pracownika w postaci sfinansowania szkoleń przez dotychczasowych pracodawców.

Podsumowując: można stwierdzić, że zdecydowanie częściej dostrzegane są korzyści, jakie z wprowadzania outplacementu może uzyskać pracownik, którego spotyka sytuacja zwolnienia z pracy. Zaledwie kilkakrotnie w trakcie badania wskazywane były korzyści, jakie z prowadzenia działalności outplacementowej zyskują podmioty wprowadzające tego typu rozwiązania.

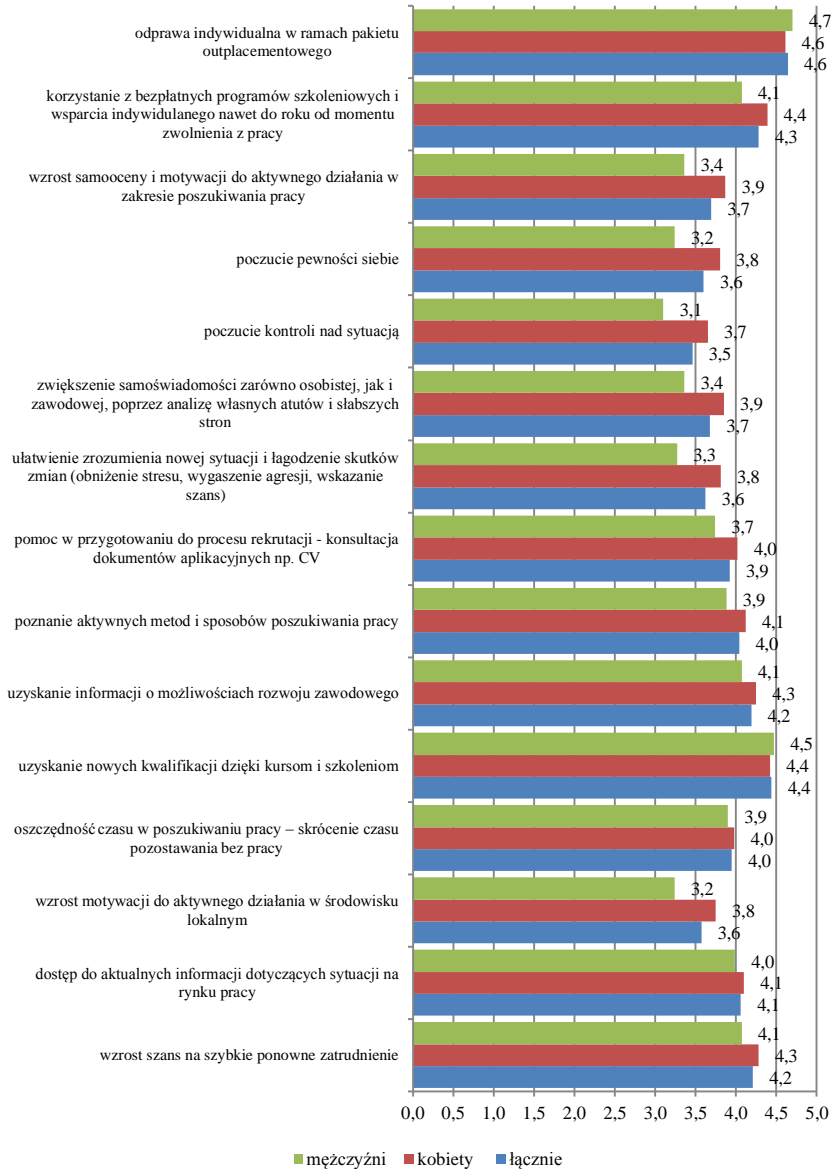
Następnie respondenci mieli za zadanie dokonać oceny wagi korzyści, jakie może przynieść wsparcie przez firmę pracownika przed jego zwolnieniem. Korzyści z tego tytułu, zgodnie z literaturą przedmiotu, mogą być związane z kilkoma kwestiami, które podlegały ocenie badanych. Są to: zmiana sytuacji osoby zwalnianej na rynku pracy, poprawa jej kwalifikacji i kompetencji czy też wzrost motywacji zwalnianego pracownika do aktywności. Poza tym wyróżniono grupę korzyści innych, które trudno było zaklasyfikować do trzech wcześniejszych. Ocena taka mogła zostać dokonana w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, że dana korzyść jest „bez znaczenia”, zaś 5 – że jej znaczenie jest „bardzo duże”.

Analiza wyników badań w odniesieniu do korzyści z outplacementu wskazuje, że najwyżej zostały ocenione korzyści związane z podnoszeniem kwalifikacji i kompetencji zwalnianych pracowników. Na drugim miejscu znalazła się grupa korzyści związanych z sytuacją zatrudnionych na rynku pracy. Nieco niższe oceny były przypisywane korzyściom polegającym na motywacji osób do aktywności zawodowej.

Szczególnie wysoko ocenione zostały korzyści w postaci odprawy indywidualnej w ramach pakietu outplacementowego (średnia ocena 4,6), które zostały wpisane do innych korzyści związanych z wdrażaniem koncepcji outplacementu. Innymi słowy w opinii respondentów ważne jest wsparcie krótkoterminowe i raczej nieprowadzące bezpośrednio do zmiany zatrudnienia osoby zwolnionej.

Na drugim miejscu pod względem wysokości oceny znalazło się „uzyskanie nowych kwalifikacji dzięki kursom i szkoleniom” (średnia 4,4). Następne w kolejności było korzystanie z bezpłatnych programów szkoleniowych i wsparcia indywidualnego nawet do roku od momentu zwolnienia z pracy (średnia ocena 4,2).

Wykres 10. Ocena korzyści ze wsparcia przez firmę pracownika przed jego zwolnieniem



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Dość nisko oceniona została korzyść w postaci wzrostu poczucia kontroli nad sytuacją u zwalnianych pracowników (średnia ocena 3,4). Nieco wyżej oceniono wzrost motywacji do aktywnego działania w środowisku lokalnym (3,5).

Jeśli przyjrzeć się wynikom otrzymanym w trakcie badań, okazuje się, że mężczyźni częściej przyznawali niższe oceny różnym rodzajom korzyści niż kobiety. Mężczyźni nieco wyżej niż kobiety ocenili tylko dwa rodzaje korzyści – te wynikające z odpraw indywidualnych oraz uzyskania nowych kwalifikacji dzięki kursom i szkoleniom. Jednak pozytywne oceny mężczyzn nie różniły się znacząco od odpowiedzi kobiet.

Można też zauważyć, że największe różnice w odpowiedziach między mężczyznami i kobietami dotyczyły takich korzyści, jak: wzrost samooceny i motywacji do aktywnego działania w zakresie poszukiwania pracy, wzrost poczucia pewności siebie, wzrost pewności kontroli nad sytuacją, a także zwiększenie samoświadomości, zarówno osobistej, jak i zawodowej, poprzez analizę własnych atutów i słabszych stron oraz ułatwienie zrozumienia nowej sytuacji i łagodzenie skutków zmian (obniżenie stresu, wygaszenie agresji, wskazanie szans).

2.5. Bariery wdrażania outplacementu

Kolejna część ankiety CATI dotyczyła barier wdrażania programów typu outplacement przez podmioty gospodarcze. Respondenci zostali poproszeni o wypowiedzenie się w tej kwestii. Zadano im w tym celu pytanie otwarte pozwalające na zebranie swobodnych wypowiedzi.

Jak się okazuje, 65 osób jako podstawową barierę wdrażania programów outplacementowych w firmie wskazało aspekty finansowe. Pojawiały się tu najczęściej takie odpowiedzi, jak: „brak środków finansowych” czy też „brak środków finansowych na tego typu działania”. Poza tym 5 badanych wskazało na „koszty outplacementu”. Ponadto 3 respondentów stwierdziło, że problemem jest „kryzys gospodarczy”, co przekłada się na trudną sytuację badanych podmiotów.

Kolejnych 4 badanych stwierdziło, że często powodów nierealizowania takich programów poszukuje się w sytuacji finansowej podmiotu, gdy tak naprawdę jest to „tłumaczenie się [pracodawców] jak zwykle brakiem środków finansowych” czy powodowane „niechęcią do wydawania pieniędzy firmy na zwalnianych pracowników”. Inny badany dostrzegł, że „pracodawcy w obecnych czasach, szukając oszczędności w firmie, nie chcą inwestować w pracowników, których mają zamiar zwolnić”.

Kilku respondentów usprawiedliwiało pracodawców faktem, że „znajdują się w trudnej sytuacji na rynku”, a zatem sami mają „niewystarczające środki”, a w związku z tym istnieje konieczność „szukania oszczędności, na czym się da”. Jednocześnie inny z badanych zauważył, że „jak zwykle to bywa największą barierą – jest bariera finansowa, ale coraz częściej outplacement realizowany jest z programów unijnych”.

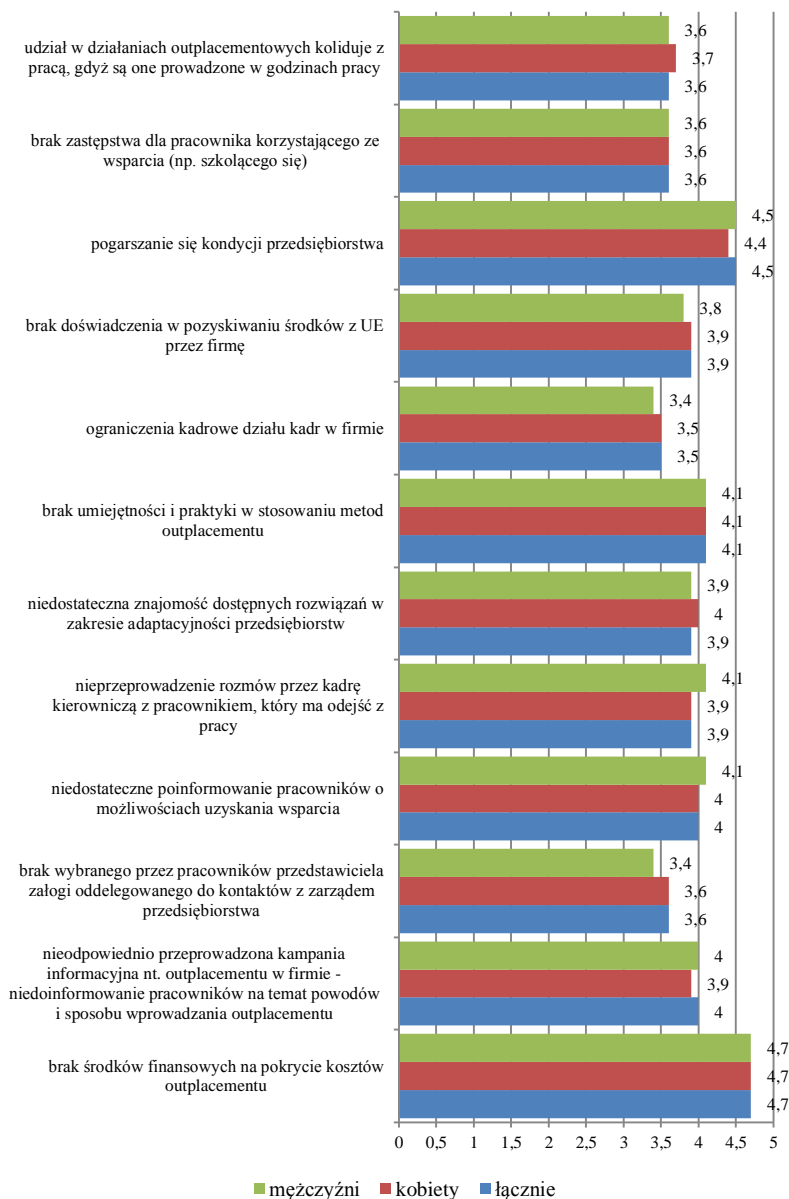
Inną grupą barier, które były wskazywane przez respondentów, są ograniczenia w zakresie wiedzy na temat outplacementu, i to zarówno w kontekście tego, na czym miałyby polegać takie działania, jak i w odniesieniu do korzyści, jakie można odnieść dzięki wdrożeniu takiego programu dla organizacji. Na brak wiedzy wskazało 37 badanych. W tej grupie odpowiedzi pojawiały się takie wskazania, jak: „brak wiedzy na ten temat” czy też „niski poziom wiedzy wśród kadry zarządzającej”. Na odpowiedzi takie wskazało 10 badanych.

Dostrzeżono, że często po prostu występuje „zacołanie pracodawców i brak [znajomości] trendów i metod rozwiązywania sytuacji związanych z procesem zwalniania pracowników” czy też „brak wiedzy na temat nowoczesnych form wsparcia zwalnianych”. W skrócie stwierdzić można, że po prostu często zdaniem badanych pracodawcy w ogóle nie znają tej metody wspierania zwalnianych pracowników. Wiedza ta może również dotyczyć kwestii finansowych: „pracodawcy nie mają świadomości, że instytucje publiczne rynku pracy dysponują wiedzą oraz środkami finansowymi, które mogłyby zminimalizować nakłady kosztów ze strony firmy we wdrażaniu programu outplacementu w firmie”.

Trzecia grupa czynników, które w opinii badanych ograniczają wdrażanie outplacementu w firmach, to niechęć pracodawców do inwestowania „w zwalnianych pracowników”. Takich odpowiedzi udzieliło 14 badanych. Dostrzega się problem, jakim jest „małe zainteresowanie pracodawcy zwalnianym personelem” czy też „pracodawcy rzadko interesują się losem zwalnianych pracowników i ewentualną pomocą”. W związku z powyższym pracodawcy po prostu „nie mają zamiaru inwestować w taką osobę, która i tak zostanie zwolniona”.

By poszerzyć wiedzę na temat barier wdrażania koncepcji outplacementu, poproszono respondentów o ocenę znaczenia różnych barier. Bariery te zostały podzielone na znajdujące się po stronie pracodawcy, po stronie pracowników, po stronie instytucji rynku pracy oraz inne. Badani mogli je ocenić w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, że dana bariera jest „bez znaczenia”, zaś 5 – że ma „bardzo duże znaczenie”.

Wykres 9. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracodawcy



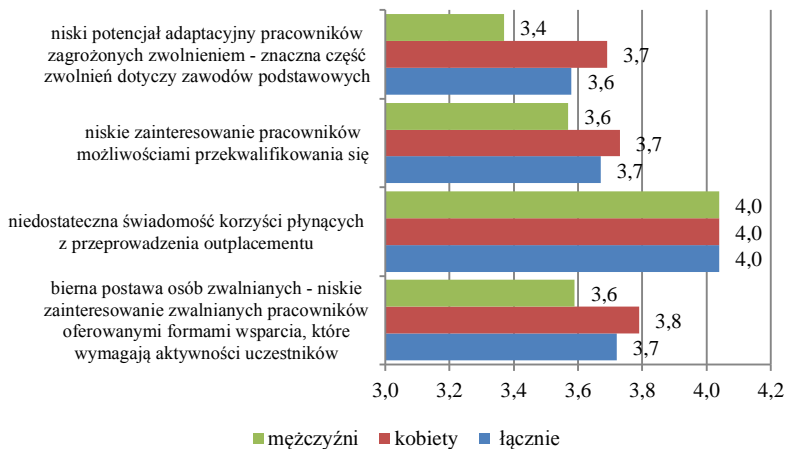
Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Najwyżej ocenione, jako szczególnie istotne, zostały bariery związane z działalnością w zakresie zwalnianych pracowników, które leżą po stronie pracodawców. Przede wszystkim zwrócono uwagę na brak środków finansowych na pokrycie kosztów outplacementu – średnia ocena tego czynnika wyniosła 3,9. Na drugim miejscu pod względem wpływu czynnika na trudności we wdrażaniu wsparcia znalazło się pogarszanie się kondycji przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o czynniki najniżej oceniane – mające mniejszy wpływ na utrudnienie wprowadzania outplacementu w przedsiębiorstwach, znalazły się wśród nich: „zła opinia na temat wyników stosowania outplacementu” (średnia ocena 3,1) oraz „ograniczenia kadrowe PUP i innych instytucji rynku pracy” (średnia ocena 3,2).

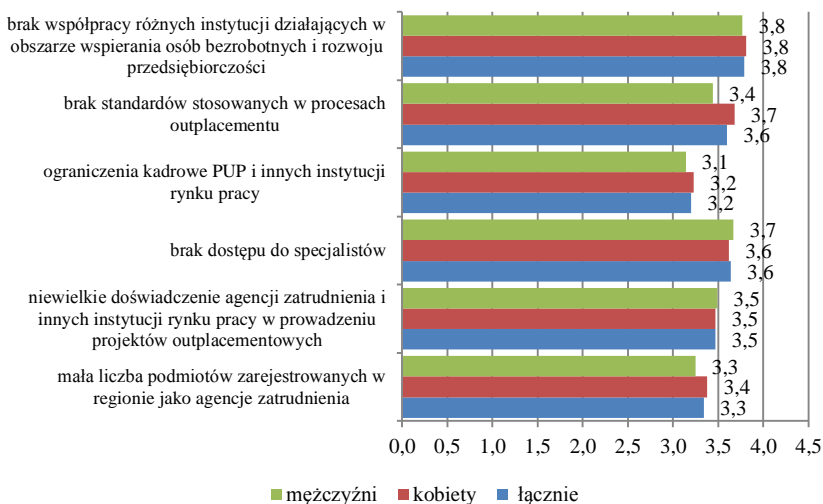
Bliższy opis oceny poszczególnych barier outplacementu z perspektywy pracowników przedstawiają poniższe wykresy.

Wykres 10. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracowników



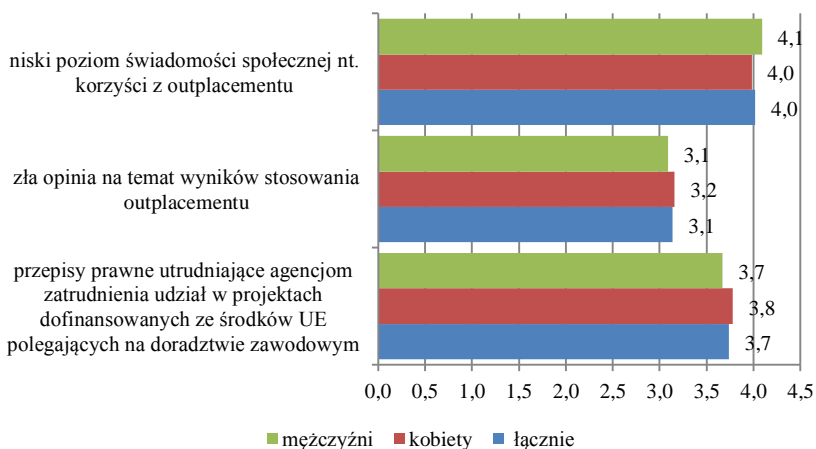
Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Wykres 11. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie instytucji rynku pracy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Wykres 12. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – inne bariery



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Trzeba jednak zauważyć, że generalnie żaden z czynników nie został oceniony poniżej poziomu 3 punktów – czyli oceny średniego wpływu na wdrażanie outplacementu. Można stwierdzić zatem, że w zasadzie badani uznają, że wszelkie wykazane w kwestionariuszu badawczym bariery wdrażania outplacementu są istotne i stanowią o niskim poziomie stosowania tej koncepcji w trakcie przeprowadzania zwolnień w organizacji.

Ponadto można zauważyć, że kobiety i mężczyźni byli w zasadzie zgodni co do oceny poszczególnych barier i ich wpływu na wdrażanie outplacementu w przedsiębiorstwach.

2.6. Czynniki skuteczności działań outplacementowych

Zgodnie z modelem outplacementu testowanego w ramach przedmiotowego projektu, o sukcesie outplacementu może decydować komplementarne i konsekwentne uwzględnianie w działaniach outplacementowych trzech etapów: doradztwa (mającego na celu zbilansowanie ekwiwalentów kompetencyjnych pracownika), treningu psychologicznego zwiększającego sterowność pracownika i trafność decyzji związanych ze zmianą pracy i zawodu oraz działań szkoleniowych wykorzystujących nowe zasoby pracownika z przyśpieszonym przygotowaniem się do nowych wyzwań zawodowych. Outplacement w ujęciu tym zyskuje cechy *reorientacji zawodowej* służąc w istocie zmianie pracodawcy lub zawodu adekwatnie do możliwości rynku pracy.

Powyższa logika działań outplacementowych oraz związane z nią czynniki skuteczności były dodatkowo przedmiotem badań ilościowych i jakościowych prowadzonych w projekcie, których wyniki miały potwierdzić zasadność planowanych w dalszym etapie projektu działań eksperymentalnych i wdrożeniowych.

2.7. Ocena działań diagnostycznych i doradczych w zakresie ekwiwalentów pracownika

W opinii respondentów uczestniczących w badaniach jakościowych FGI w procesie outplacementowym szczególną rolę odgrywają doradcy zawodowi. Co prawda, nie są to sytuacje częste, gdyż „statystycznie raz w roku zdarza się firma, która wychodzi z inicjatywą pomocy doradców zawodowych z urzędu pracy do działań mało przyjaznych, takich jak zwalnianie i nakierowanie zwalnianych pracowników na ich aktywność zawodową”. Generalnie jednak wsparcie doradcze „nie jest popularne

w mniejszych ośrodkach, natomiast we wszystkich projektach wsparcie doradcze, wsparcie psychologiczne jest standardem”.

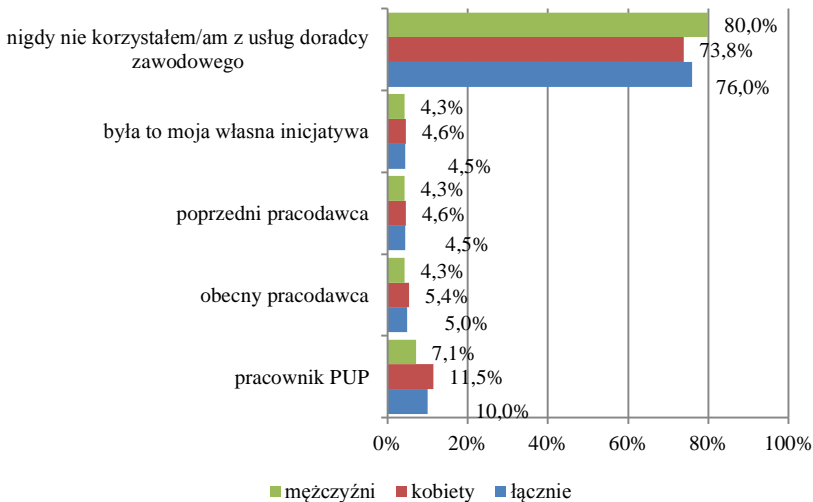
Dostrzeżono, że firmy będące w sytuacji zwolnień grupowych mają obowiązek zapewnienia pracownikom kontaktu z doradcą zawodowym, co zostało wysoko ocenione przez respondentów. Proces doradczy dla pracowników zwalnianych z reguły obejmuje wsparcie co najmniej kilkumiesięczne. „W cukrowni [w Łapach] byli doradcy przez 4 miesiące zatrudnieni. 4 osoby zatrudnione: doradcy zawodowi i pośrednik pracy. Naszym celem było zaktywizowanie, zapoznanie tych osób z rynkiem pracy, pokazanie również możliwości pracy na własny rachunek, pokazanie możliwości przejścia na wcześniejszą emeryturę osób, które mogły mieć uprawnienia i tak naprawdę nawiązanie kontaktu z ZUS-em. Myśmy też organizowali szkolenia, każdy pracownik miał pokązną sumę, którą można było wykorzystać na szkolenia”.

W opinii uczestników badań FGI najskuteczniejsze narzędzia doradcze to: „poznaj siebie”, własne predyspozycje zawodowe, osobowościowe, IPD, warsztaty, SWOT, bilans potencjału, kompetencji, coaching. Uczestnicy stwierdzili, że doradztwo zawodowe stanowić jednak może kolejny krok w procesie outplacementu, gdyż najważniejsza jest praca psychologa i przygotowanie do pracy doradcy zawodowego.

Kolejna część ankiety CATI dotyczyła opinii respondentów na temat wagi wsparcia doradczego w odniesieniu do procesu zwalniania pracowników w organizacji. Badanych poproszono o wskazanie, czy kiedykolwiek korzystali z tego rodzaju pomocy. Załedwie co czwarty respondent wskazał na korzystanie z wsparcia doradczego. Najczęściej te usługi były dostarczane przez pracowników powiatowych urzędów pracy – odpowiedzi takiej udzieliło 10% badanych. Następne w kolejności według częstotliwości wskazań znalazło się skierowanie na doradztwo przez obecnego pracodawcę (5%), skierowanie przez poprzedniego pracodawcę lub własna inicjatywa badanego (po 4,5%).

Odpowiedzi pozytywne częściej były wskazywane przez kobiety. W tej grupie respondentów 26,1% osób miało do czynienia z doradztwem zawodowym, zaś w grupie mężczyzn było to 20% badanych.

Wykres 13. Wykorzystanie doradztwa zawodowego i źródło skierowania do doradcy zawodowego



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Osoby, które kiedykolwiek uczestniczyły w doradztwie zawodowym, zostały poproszone o wskazanie, jaka była tematyka tego doradztwa.

Jak się okazuje, wykorzystane w przeszłości przez respondentów doradztwo zawodowe najczęściej dotyczyło udzielania informacji o zawodach i rynku pracy. Na odpowiedź taką wskazało 81,2% osób, które korzystały z doradztwa zawodowego.

Drugim w kolejności tematem była ocena kwalifikacji zawodowych (68,7% osób z tej grupy), zaś trzecim – ocena umiejętności pracownika (64,5%). W dalszej kolejności znalazły się wskazania na udzielenie informacji o możliwościach szkolenia i kształcenia czy wsparcie w zakresie kwalifikacji zawodowych.

Najmniej wskazań na formy doradztwa, w których uczestniczyli respondenci, dotyczyło przygotowania indywidualnego planu działań, który umożliwiłby skuteczne znalezienie pracy (27%). Dość rzadko wskazywano również na uzyskanie informacji o możliwościach przeszkolenia się w zawodach, na które istnieje aktualnie duże zapotrzebowanie (39,5%).

W celu poszerzenia wiedzy na temat wsparcia doradczego w kwestionariuszu badawczym sformułowano pytanie na temat oceny przydat-

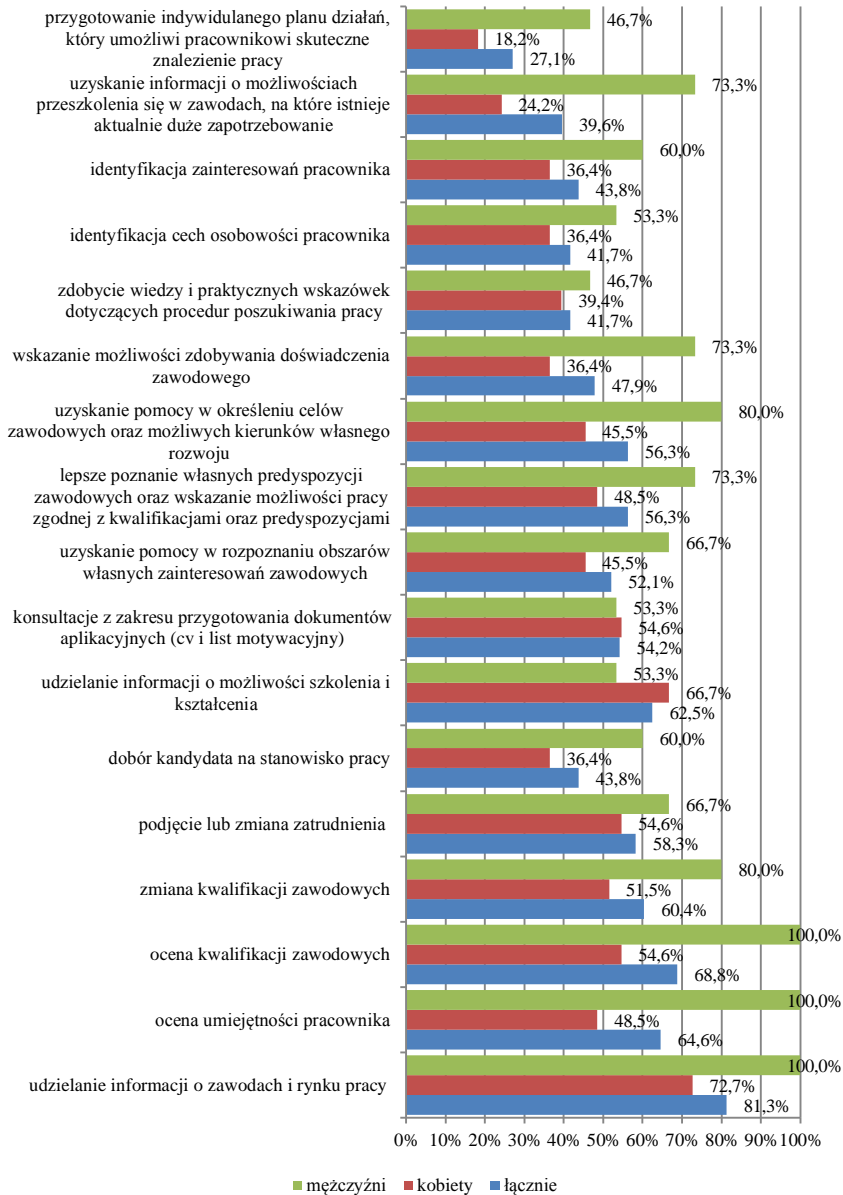
ności różnych tematów doradztwa wobec osób zagrożonych zwolnieniem z pracy. Ocena mogła zostać dokonana w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznacza „brak wpływu” tej tematyki, zaś 5 – „bardzo wysoką” jej przydatność dla tej grupy osób.

Jak oceniono, szczególnie ważna jest zmiana kwalifikacji zawodowych (średnia ocena 3,9). Na drugim miejscu w kolejności znalazły się podjęcie lub zmiana zatrudnienia (średnia ocena 3,9) oraz ocena kwalifikacji zawodowych, a także udzielenie informacji o możliwościach szkolenia i kształcenia (średnia ocena po 3,8). Dość wysoko była oceniana tematyka doradztwa dotyczącego przygotowania wspólnie z doradcą indywidualnych planów działań (średnia ocena 3,7), co podkreśla wagę tej formy doradztwa w kontekście faktu, że znalazła się ona wśród tych form doradztwa, w których brało udział niewiele badanych osób. Podobnie relatywnie wysoko zostały ocenione możliwości uzyskania od doradcy informacji o możliwościach przeszkolenia się w zawodach, na które jest aktualnie duże zapotrzebowanie (średnia ocena 3,8).

Porównanie odpowiedzi kobiet i mężczyzn pozwala stwierdzić, że kobiety nieco wyżej oceniały przydatność poszczególnych tematów spotkań z doradcą zawodowym niż mężczyźni.

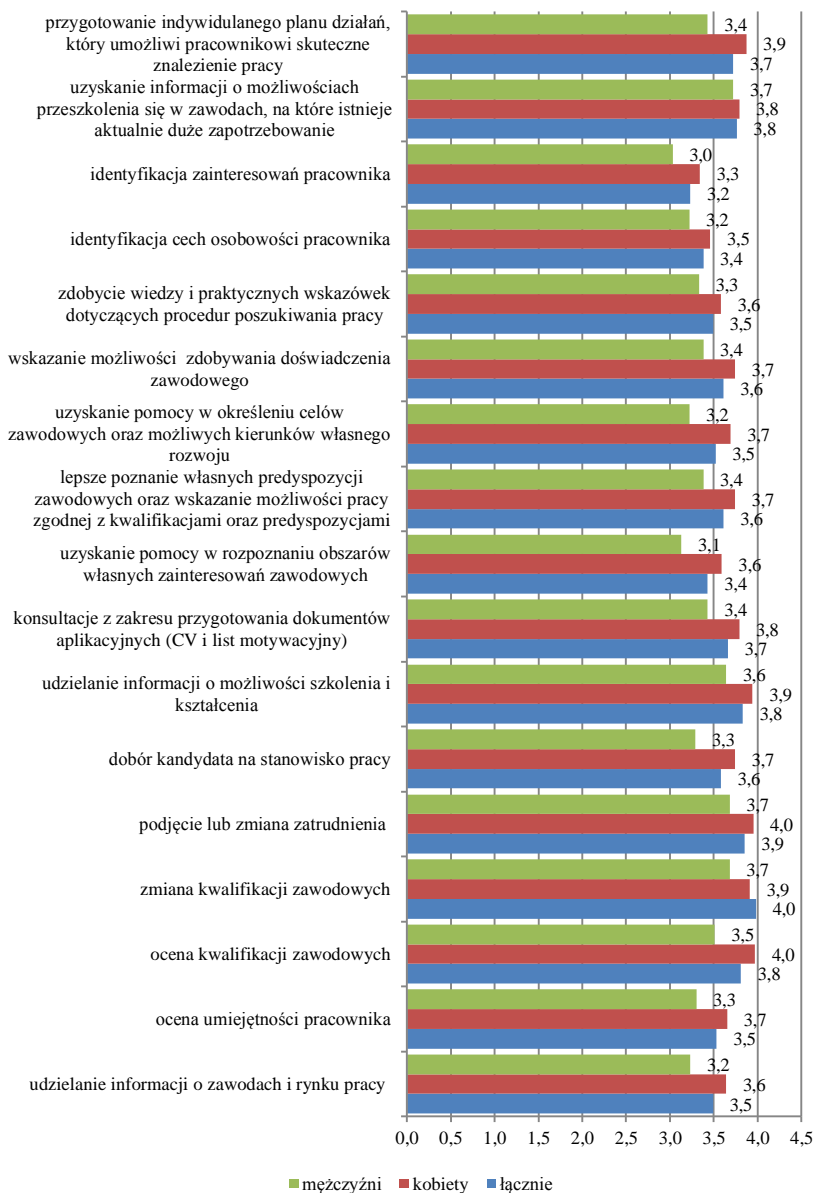
Ponadto przywiązują one większą niż mężczyźni uwagę do właściwej oceny kwalifikacji zawodowych, odpowiedniego doboru kandydata na stanowisko pracy, uzyskania pomocy w określeniu celów zawodowych i kierunków własnego rozwoju czy też znaczenia przygotowania indywidualnego planu działań.

Wykres 14. Tematyka wykorzystanych w przeszłości rodzajów doradztwa zawodowego – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Wykres 15. Ocena przydatności tematów doradztwa zawodowego dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy



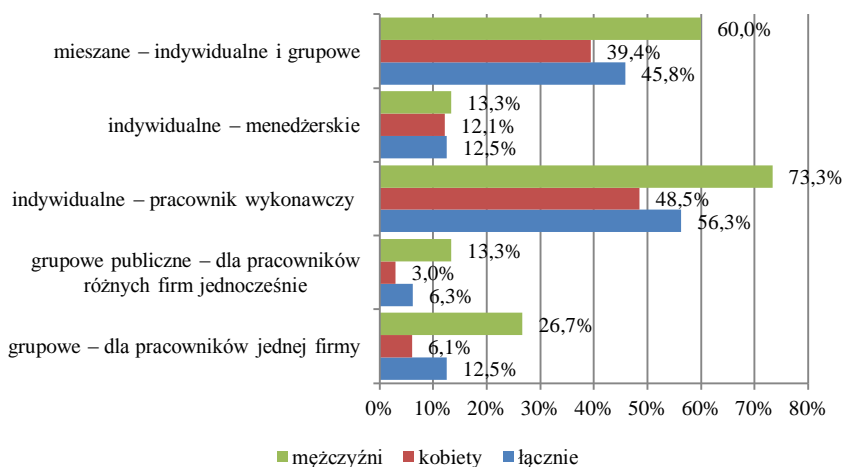
Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Najmniejsze rozbieżności w odpowiedziach osób obu płci co do poziomu oceny przydatności poszczególnych tematów doradztwa wobec osób zagrożonych zwolnieniem z pracy można zidentyfikować w przypadku wsparcia, jakim jest uzyskanie informacji o możliwościach przeszkolenia się w zawodach, na które istnieje aktualnie duże zapotrzebowanie na rynku pracy.

Uczestnicy spotkania FGI stwierdzili, że w procesie zwolnień pracodawcy powinni podejmować działania wspomagające pracowników. Do działań takich należą: „ściągnięcie doradcy zawodowego, pośrednika pracy z urzędu pracy, aby ułatwić dostęp do doradcy zawodowego, zadbanie o dostęp do wszelkiej informacji, informacji od pracodawcy o stanie rzeczy, bardzo jawna i taka sensowna”, „zapewnienie doradców lub czegoś innego zespołu pomagającego”, „pracodawcy muszą odpowiednio wcześniej informować o zwolnieniach grupowych”, „szkolenia grupowe”.

Podobnie kolejne pytanie w kwestionariuszu CATI dotyczyło form doradztwa. Osoby, które uczestniczyły w doradztwie, poproszono o wskazanie, jakie to były formy doradztwa. Najczęściej wskazywano na indywidualne doradztwo dla pracowników wykonawczych. Odpowiedź taką podało 56,2% badanych z tej grupy. Drugi w kolejności był typ szkoleń mieszanych, które składały się z doradztwa indywidualnego oraz grupowego.

Wykres 16. Forma wykorzystanego w przeszłości doradztwa zawodowego – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

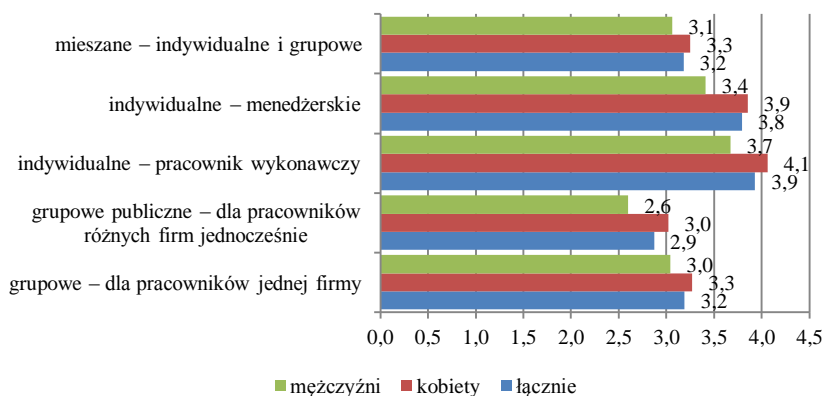
Następnie badani zostali poproszeni o ocenę skuteczności różnych form doradztwa. Respondenci oceniali przydatność różnych form doradztwa w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało „brak znaczenia”, zaś 5 dotyczyło „bardzo wysokiej przydatności” doradztwa.

Ocenę na poziomie wysokiej przydatności otrzymało doradztwo indywidualne dla pracowników wykonawczych (średnia ocena 3,9). Na drugim miejscu znalazło się doradztwo indywidualne dla menedżerów (3,8).

Niżej oceniane były grupowe formy doradztwa, w tym najniżej – doradztwo grupowe publiczne dla pracowników z różnych firm jednocześnie (średnia ocena 2,8).

Warto zwrócić uwagę, że jeśli chodzi o odpowiedzi kobiet i mężczyzn, kobiety każdorazowo nieco wyżej niż mężczyźni oceniali przydatność poszczególnych rodzajów doradztwa.

Wykres 17. Ocena skuteczności poszczególnych form doradztwa zawodowego dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

2.8. Ocena wsparcia psychologicznego w procesie zmiany

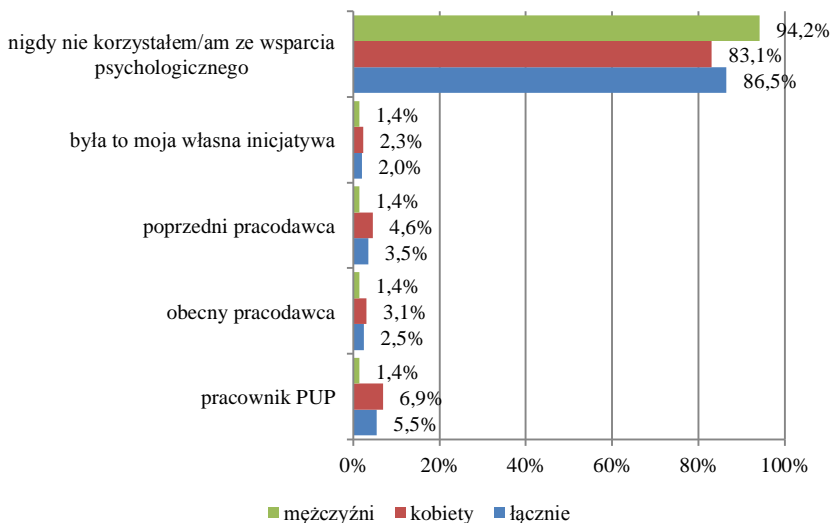
Uczestnicy FGI stwierdzili, że wsparcie psychologiczne nie jest realizowane w trakcie zwolnień: „nie funkcjonuje, można rzec, że w ogóle nie funkcjonuje, wsparcie typowo psychologiczne”. Inny z badanych stwierdził, że „bardziej to poradnictwo ma charakter wsparcia doradczego niż wsparcia psychologicznego”. Uznano, że takie wsparcie jest ważne, ponieważ sytuacja zwolnienia dla wielu osób jest sytuacją kryzysową. Osoby takie przeżywają poczucie straty oraz następuje obniżenie

ich własnej wartości. Niezbędne jest więc wsparcie psychologiczne, by „podbudować człowieka, by wyszedł z tej straty”.

Uczestnicy spotkania wskazali, że wsparcie psychologiczne powinno rozpoczynać proces doradczy dla osób zwalnianych. Prawidłowo skonstruowany proces wsparcia psychologicznego powinien doprowadzić „do obniżenia napięcia, jest zredukowane poczucie wartości”. Ponadto ważne jest „budowanie zaufania”. Należy zwrócić uwagę na sposób, w jaki przekazywana jest informacja o zwolnieniu i o możliwości uzyskania wsparcia.

Odpowiedzi na pytania odnośnie wsparcia psychologicznego, jakie otrzymano w badaniach CATI, niestety, wskazują, że jest to bardzo rzadko stosowana metoda. Ponad 85% respondentów uznało, że nigdy nie korzystało z tego rodzaju wsparcia. Zaledwie 27 badanych miało taką możliwość. Osoba, która je skierowała na takie spotkanie z psychologiem, to najczęściej pracownik PUP. W zasadzie pojedyncze osoby wskazywały kolejno na: poprzedniego pracodawcę, obecnego pracodawcę i własną inicjatywę w tym zakresie. Pomiędzy respondentami płci żeńskiej i męskiej nie wystąpiły istotne różnice w udzielonych odpowiedziach.

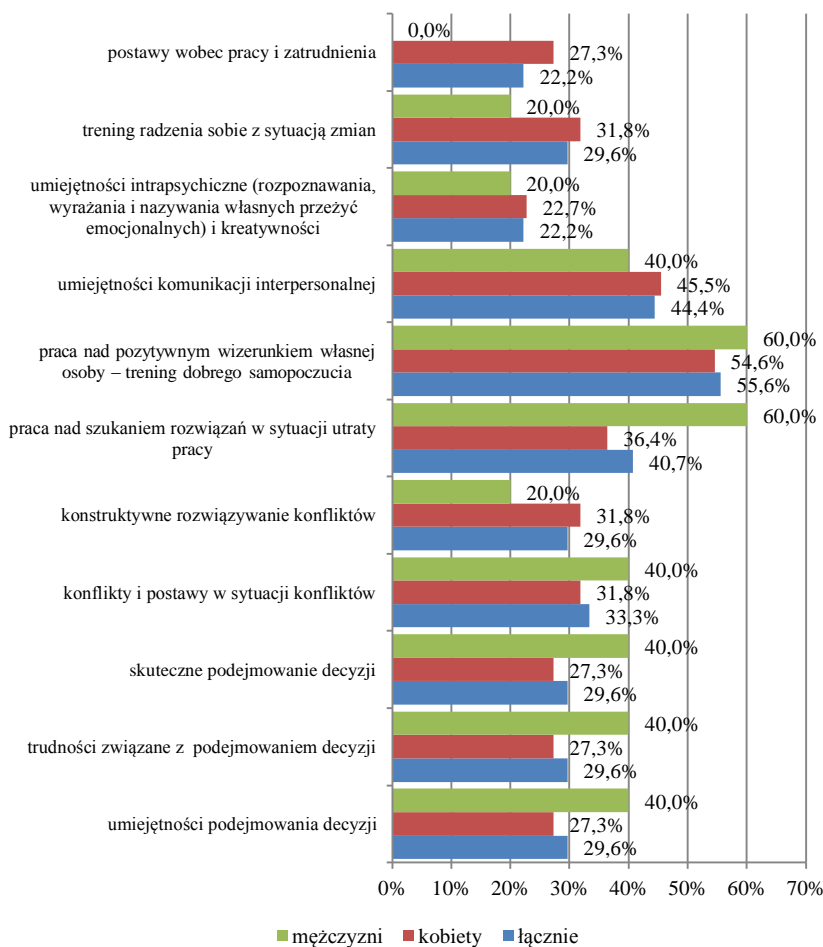
Wykres 20. Wykorzystanie wsparcia psychologicznego i źródło skierowania do doradcy zawodowego



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Osoby, które kiedykolwiek otrzymały wsparcie psychologiczne, zostały poproszone o wskazanie, jaka była tematyka spotkań w ramach tego wsparcia.

Wykres 18. Tematyka wykorzystanych w przeszłości rodzajów wsparcia psychologicznego – tylko opinie pozytywne



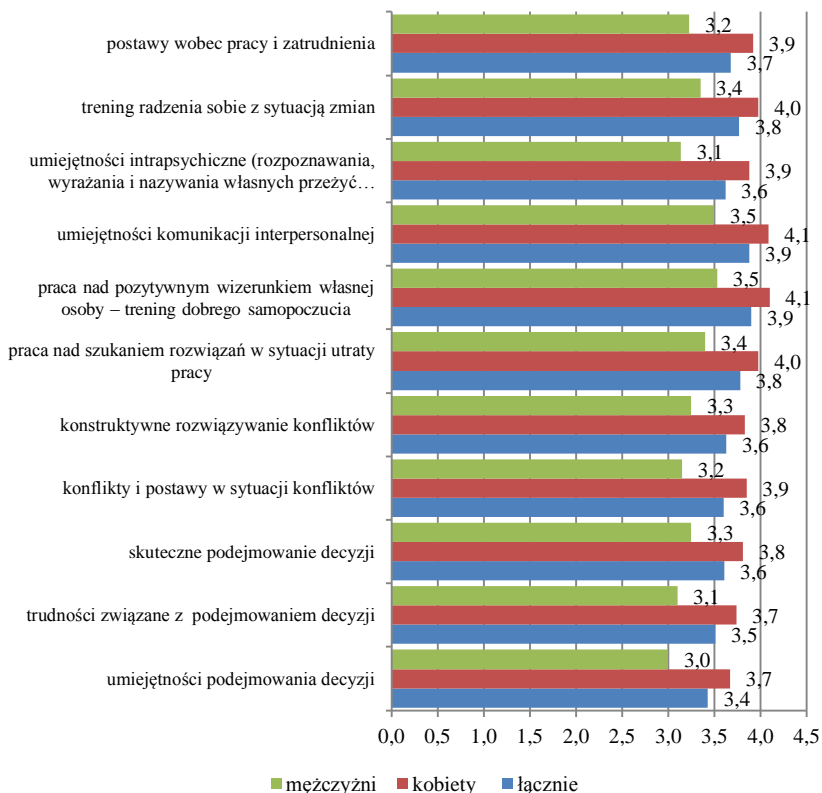
Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Jeśli chodzi o tematykę spotkań z psychologiem, najczęściej spośród respondentów wskazało na pracę nad pozytywnym wizerunkiem własnej osoby. Następnym rodzajem prac z psychologiem były umiejętności

z zakresu komunikacji interpersonalnej. Zaś trzecie w kolejności wskazywane były techniki poszukiwania rozwiązań w sytuacji utraty pracy. Najmniej wskazanych dotyczyło takich tematów spotkań, jak: praca nad umiejętnościami intrapsychoicznymi czy nad postawą wobec pracy i zatrudnienia.

W dalszej kolejności badani zostali poproszeni o ocenę przydatności poszczególnych tematów wsparcia psychologicznego w sytuacji osób zagrożonych zwolnieniem z pracy.

Wykres 19. Ocena przydatności tematów wsparcia psychologicznego dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Należy zwrócić uwagę, że wszystkie ze wskazanych w kwestionariuszu badawczym rodzajów wsparcia psychologicznego były dość podobnie oceniane. Nieco wyżej niż pozostałe została oceniona „praca nad

pozytywnym wizerunkiem własnej osoby” oraz „umiejętności komunikacji interpersonalnej” (średnie oceny 3,9). Podobnie (średnia ocen 3,8) za przydatne uznano zajęcia z zakresu pracy nad szukaniem rozwiązań w sytuacji utraty pracy oraz treningu radzenia sobie z sytuacją zmian. Najniżej oceniona została przydatność wsparcia psychologicznego z zakresu umiejętności podejmowania decyzji (średnia ocena 3,4) oraz praca nad trudnościami związanymi z podejmowaniem decyzji (3,6). Generalnie kobiety często znacznie wyżej oceniały przydatność poszczególnych tematów prac z psychologiem niż mężczyźni.

Respondenci uczestniczący w spotkaniu FGI wskazali, że doradztwem psychologicznym może zajmować się firma zewnętrzna, zaś „po stronie pracodawcy powinien być zespół ekspertów, powinna być też informacja, że jest restrukturyzacja w firmie, będą zwolnienia grupowe. Trzeba zatrudnić psychologa w firmie, można wynająć psychologa na zewnątrz”. Psycholodzy w trakcie wsparcia psychologicznego korzystają przede wszystkim z rozmowy, wywiadu, testów samooceny i testów poczucia wartości. Powinno być badane poczucie koherencji, sprawczości, temperament, osobowość, umiejętności radzenia sobie ze stresem, asertywność. Jednocześnie respondenci nie mogli uzgodnić wspólnego stanowiska, ile godzin wsparcia psychologicznego średnio powinno przypadać na jednego uczestnika. Jak stwierdził jeden z badanych: „jeżeli pojawi się depresja, to trzeba będzie dużo więcej przepracować”, inny zaś powiedział, że powinno to być „trzy godziny razy 10 spotkań”, kolejni zaś, że „półtorej godziny i wielokrotność” lub „od trzech do dziesięciu spotkań godzinnych, cyklicznych, co tydzień, by był czas, żeby przepracować”.

Psycholodzy przychylnie wypowiedzieli się na temat chęci wykorzystania narzędzi zdalnych. Szczególnie że „czasami jest to dobre narzędzie, szczególnie gdy jest duża odległość”, a ponadto, „jeżeli ktoś posługuje się testami podczas spotkań, nie widzę przeszkód, by te testy zaadaptować do wersji elektronicznych, by nie tracić czasu na sesji, klient robi je w domu”.

Podsumowując: respondenci stwierdzili, że wsparcie psychologiczne powinno być nieodzownym elementem outplacementu. Niezbędne jest jednak podjęcie pewnych działań z tym związanych: „trzeba pokazać korzyści, jaki będzie wizerunek pracodawcy w oczach otoczenia i pracowników zostających, ale i zwalnianych. Idzie taki sygnał, że pomimo że muszę was zwolnić, to interesuję się wami, chcę wam zapewnić poczucie bezpieczeństwa, że coś gwarantuję”.

2.9. Ocena wsparcia szkoleniowego w reorientacji zawodowej

Zdaniem uczestników spotkania FGI to samokształcenie jest bardzo istotnym elementem rozwoju pracownika i przekłada się na korzyści dla pracodawców. „Ma ogromny wpływ przede wszystkim na przynależność pracownika do firmy, pracownicy samokształcą się w konkretnych zawodach, przez co mają możliwość samorozwoju, ale i awansu w przyszłości. Są lepiej doceniani w przedsiębiorstwach, wzrasta ich samoocena, są bardziej pewni siebie, wzrasta wydajność pracy, a tym samym zadowolenie pracodawcy”. Poza tym pozwala na „podniesienie jakości świadczonych usług” oraz na „oszczędność dla firmy”.

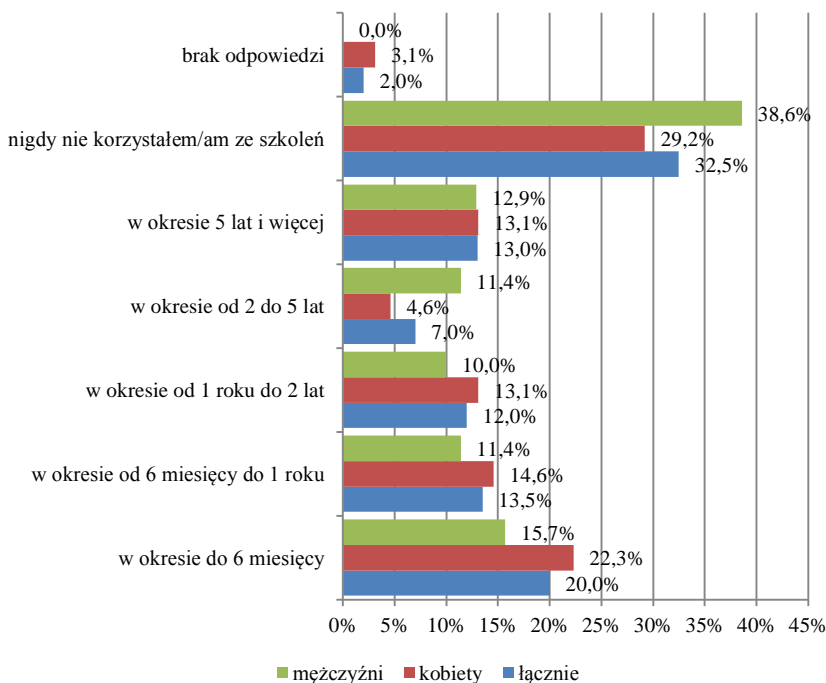
Jednocześnie zwrócono uwagę, że pracodawcy nie doceniają jednak tego procesu. „Duży nacisk jest na doksztalcanie nieformalne, nie jest doceniane samokształcenie pracowników w różnych formach. Często zapominają, że ten rozwój dotyczy umiejętności, postaw, dzieje się poprzez czytanie fachowej literatury, kontakty z bardziej doświadczonymi pracownikami i naukę umiejętności na stanowiskach pracy od swoich bardziej doświadczonych kolegów. Jest to mało uchwytne, bo nie ma na to papierka”.

Uczestnicy stwierdzili, że pracownicy jednak niechętnie podchodzą do procesu samokształcenia. „Jest to zbyt rzadkie zjawisko występujące w firmach. Dotyczy to grup podstawowych pracowników fizycznych, w bardzo niewielkim stopniu i w niewielkim procencie. Znacznie więcej kształcą się kadry średnie i menedżerowie”.

Jak się jednak okazało, co trzeci respondent CATI nie korzystał nigdy z żadnych szkoleń. Pozostali nie tylko brali w nich udział; w dodatku co piąty z badanych uczestniczył w szkoleniach w ciągu ostatnich 6 miesięcy. W okresie do roku korzystała ze szkoleń jedna trzecia badanych. Natomiast w okresie powyżej jednego roku korzystała z nich kolejna jedna trzecia badanych, przy czym dość znaczny odsetek, bo 13% badanych, brał udział w szkoleniach w okresie 5 i więcej lat.

Warto zwrócić uwagę, że w grupie kobiet większy udział miały te osoby, które korzystały ze szkoleń, w porównaniu z mężczyznami – w tym drugim przypadku dwie piąte badanych z tej grupy nigdy nie korzystało ze szkoleń. Udział w szkoleniach w ostatnim roku brał co czwarty mężczyzna uczestniczący w badaniu. W przypadku kobiet ten odsetek okazał się większy i wyniósł 36,9% osób.

Wykres 20. Udział w szkoleniach



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

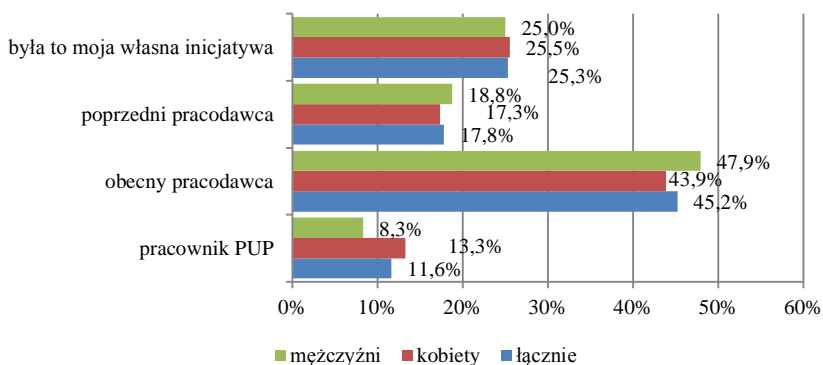
Odpowiedzi na pytanie o to, kto skierował respondentów na szkolenia, wskazują, że najczęściej był to obecny pracodawca – odpowiedzi takiej udzieliło łącznie 45,2% badanych. Na drugim miejscu pod względem liczby odpowiedzi znalazło się wskazanie na własną inicjatywę pracownika (25,3% respondentów). Trzeci w kolejności podmiot często kierujący pracownikami na szkolenia to poprzedni pracodawca. Jedynie co dziesiąty badany został skierowany na szkolenia przez pracownika Powiatowego Urzędu Pracy.

W zasadzie brak większych różnic w odpowiedziach kobiet i mężczyzn. Trzeba jednak zwrócić uwagę, że nieco częściej to kobiety wskazywały na skierowanie na szkolenia otrzymane przez pracownika PUP (13,2%) niż mężczyźni (8,3%). Jednocześnie mężczyźni nieco częściej wskazywali na udział w procesie rekrutacji na szkolenia obecnego pracodawcy (47,9%) niż kobiety (43,8%).

Jak zauważyli uczestnicy spotkania fokusowego – FGI – tematyka szkoleń różni się w zależności od firmy, od działu, w jakim jest zatrudniona osoba, oraz jej stażu. „Najczęściej szkolone są osoby z najkrótszym stażem”.

Istotne znaczenie ma również rodzaj wybieranych szkoleń i kursów, a w konsekwencji to, czy wpływają one na podnoszenie kwalifikacji pracowników, czy na ich kompetencje. Wśród szkoleń kwalifikacyjnych szczególnie często przez badanych metodą CATI były wskazywane szkolenia dotyczące zagadnień prawnych – 37% badanych brało w nich udział. Na drugim miejscu były szkolenia z zakresu obsługi komputera, na które wskazał co trzeci badany. Najmniej badanych wskazywało na szkolenia z zakresu zarządzania projektami oraz menedżerskie.

Wykres 21. Źródło skierowania na szkolenia



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

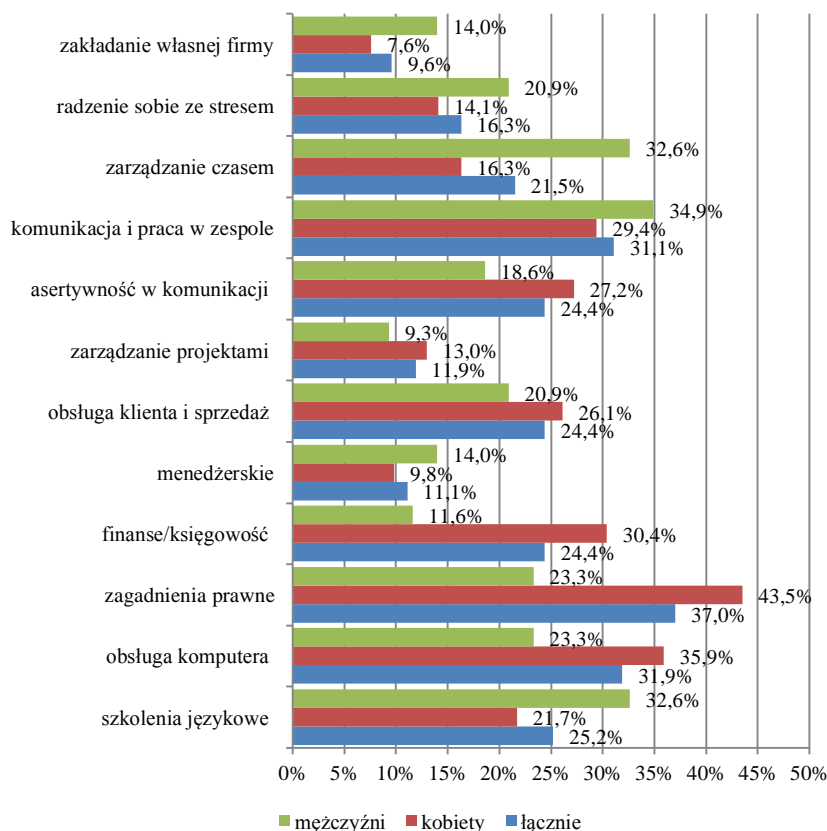
Jeśli chodzi zaś o podnoszenie kompetencji, wysoki odsetek osób wskazał na uczestnictwo w szkoleniach z zakresu komunikacji i pracy w zespole. Co czwarty badany wskazał zaś na szkolenia z zakresu asertywności. Najmniej badanych szkolonych było w zakresie zakładania własnej firmy. Jedynie co dziesiąty badany wskazał na taką odpowiedź.

Co interesujące, jeśli dokonać analizy wyników badań z punktu widzenia płci respondentów, okazuje się, że kobiety częściej wskazywały na udział w szkoleniach podnoszących kwalifikacje. Przy czym mężczyźni częściej brali udział w szkoleniach językowych niż kobiety.

W szkoleniach mających na celu podnoszenie kompetencji częściej uczestniczyli mężczyźni niż kobiety. Szczególnie zwraca uwagę fakt, że co trzeci mężczyzna wskazał na branie udziału w szkoleniach z zakresu

zarządzania czasem, gdy wśród kobiet tylko 16,3% wskazało na taką tematykę szkoleń.

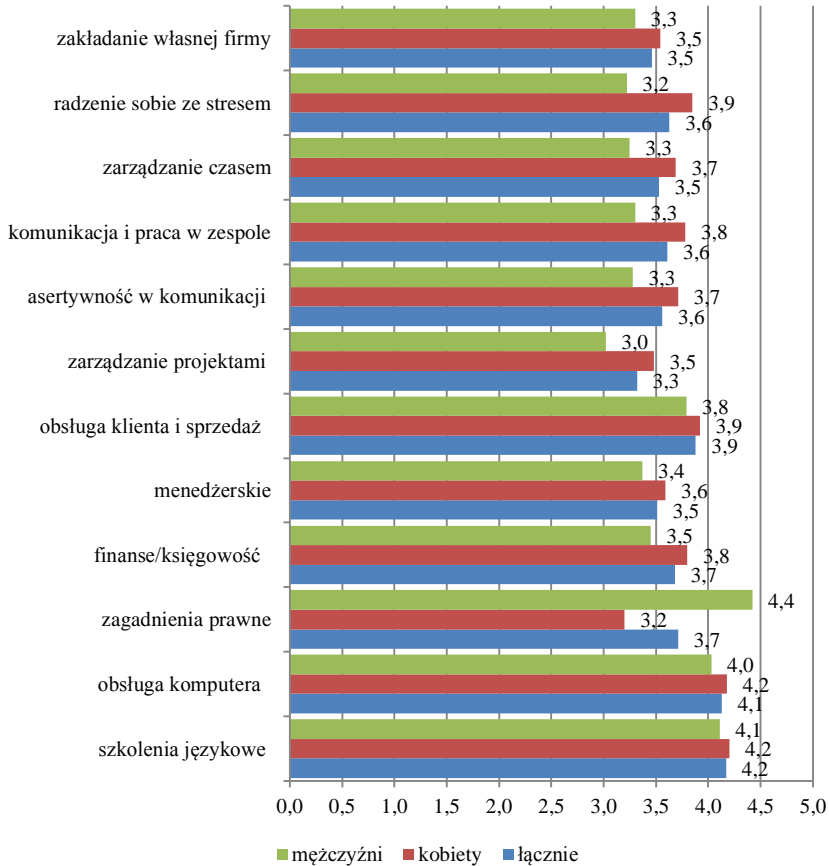
Wykres 22. Tematyka wykorzystanych w przeszłości szkoleń i kursów – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Respondenci mieli ponadto okazję wypowiedzieć się na temat tego, jakie tematy szkoleń są szczególnie przydatne dla pracowników przedsiębiorstw, którzy są zagrożeni utratą pracy. Najwyżej ocenione zostały szkolenia językowe (średnia ocena 4,2). Drugie w kolejności znalazły się kursy z zakresu obsługi komputera (średnia ocena 4,1). Najniżej ocenione były szkolenia z zakresu zarządzania projektami (średnia ocena 3,3), jednak różnica w ocenie ich przydatności w porównaniu do innych rodzajów tematów szkoleń i kursów nie była znacząco niższa.

Wykres 23. Ocena przydatności tematów szkoleń i kursów dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy

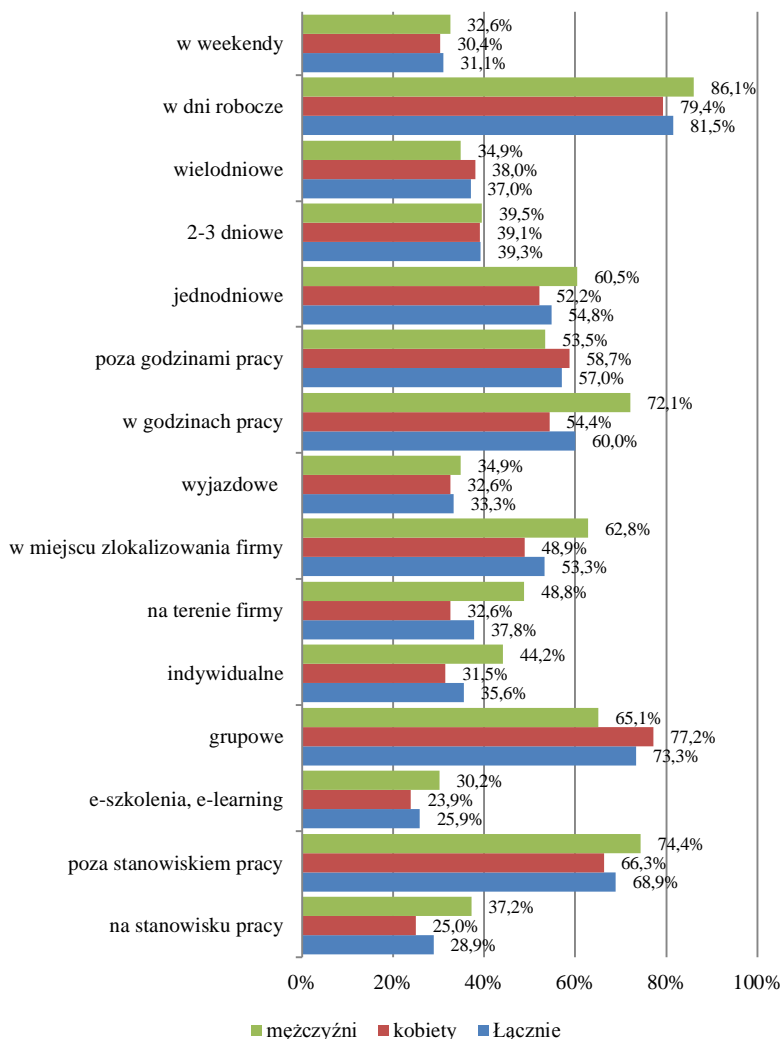


Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

W zasadzie kobiety oceniały wyżej przydatność niemal wszystkich tematów szkoleń. Wyjątek stanowi szkolenie z zakresu zagadnień prawnych, które zostało ocenione przez mężczyzn najwyżej ze wszystkich rodzajów tematów szkoleń, na poziomie średniej oceny 4,4.

Ostatnie pytanie kwestionariusza odnosiło się do formy szkoleń i kursów. Respondenci mogli wskazać, w jakiej formie szkoleń i kursów brali udział.

Wykres 24. Charakterystyka wykorzystanych w przeszłości szkoleń i kursów – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Jak wskazują wyniki badania, szkolenia, w jakich uczestniczyli respondenci, najczęściej były prowadzone poza stanowiskiem pracy oraz były to szkolenia grupowe realizowane w dni robocze. Nieco rzadziej były to szkolenia w godzinach pracy, aczkolwiek 57% pytanых wska-

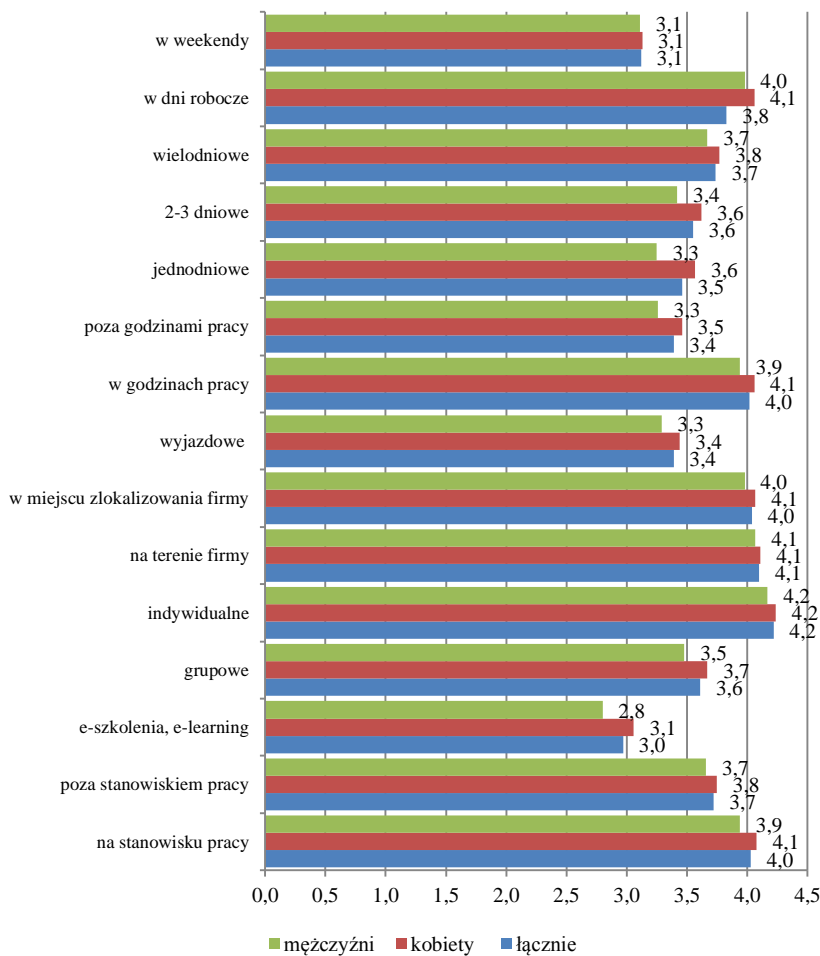
zało na szkolenia, które odbywały się poza godzinami pracy. Dość często były to szkolenia prowadzone w miejscu zlokalizowania firmy pracodawcy. Najbardziej wskazywano na szkolenia na stanowisku pracy oraz na takie, które były prowadzone metodami e-learning. Ponadto co trzeci respondent wskazywał na udział w szkoleniach w trakcie weekendów. Z punktu widzenia zwalniania pracowników szkolenia mogą w znacznym stopniu przyczynić się do utrzymania dalszej aktywności zawodowej. Respondenci oceniali formy szkoleń i kursów dla pracowników zagrożonych zwolnieniami w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznacza brak znaczenia, a 5 – bardzo wysokie znaczenie poszczególnych form szkoleń i kursów dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy.

Szczególnie wysoko oceniona została przydatność szkoleń indywidualnych (średnia ocena 4,2). Najlepiej, aby były to szkolenia na terenie firmy czy też w miejscowości, w której działa firma. Zwrócono uwagę, że mogłyby to być szkolenia na stanowisku pracy, w godzinach pracy. Co interesujące, najniżej zostały ocenione szkolenia, które miałyby odbywać się w czasie weekendu. Nisko ocenione zostały ponadto szkolenia o charakterze e-learningowym.

W ramach badań FGI respondenci stwierdzili zaś, że formy zdalne samokształcenia „dają wielkie możliwości”. „Formy zdalne, internetowe dają także oszczędność czasu, są idealne dla osób niepełnosprawnych, matek wychowujących dzieci, daleko zlokalizowanych w odległych regionach”. „Dzięki takiemu narzędziu ja mogę siedzieć w domu i nikt o tym nie wie, jak ja podnoszę swoją wiedzę, kwalifikacje”.

Jednak oprócz serwisu YouTube i płyt multimedialnych nie wskazali „narzędzi zdalnych”, które mogą służyć procesowi samokształcenia. Stwierdzono natomiast, że narzędzia zdalne stanowią przyszłość. Szczególnie, że „młode pokolenie ma inną percepcję, patrząc na siebie chyba jestem krok w tyle, (...) Zmieniać się będzie w kierunku tych metod zdalnych, bo takie pokolenie wchodzi na rynek”.

Wykres 25. Ocena skuteczności poszczególnych form szkoleń i kursów dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

ROZDZIAŁ 3.

ESP_PRACOWNIK JAKO MODEL WSPARCIA OSÓB NA ZAKRĘCIE ZAWODOWYM

„INNOWACJE NA ZAKRĘCIE – testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu” to przedsięwzięcie projektowane w okresie, gdy Polska ogłoszona została „Zieloną Wyspą”. Dobre nastroje powinien być psuć fakt, że wyspy w istocie nie oblewało morze, ale wszechobecny kryzys, który z czasem miał dotknąć polskich przedsiębiorców. Widmo kryzysu skłaniać musiało do zmiany kierunków i celów obranych w czasach prosperity oraz beztrudnej konsumpcji podsycanej szerokim strumieniem środków pomocowych płynących z Unii Europejskiej. Stanęliśmy na zakręcie. Projekt ten pokazuje bezpieczne i skuteczne metody wyjścia z zakrętu, a kontestacja utartych definicji, schematów i stereotypowych reakcji w kryzysie jest punktem wyjścia zaproponowanych innowacji.

Piosenka „*Na zakręcie*” ze słowami Agnieszki Osieckiej stanowiąca motto projektu (*A ja jestem, proszę pana, na zakręcie. Moje prawo to jest pańskie lewo. Pan widzi: krzesło, ławkę, stół, a ja – rozdarte drzewo...*) ukazuje problem rozbieżności postrzegania tej samej rzeczywistości przez uczestnika i obserwatora sytuacji kryzysowej ujętej w metaforze „bycia na zakręcie”. Definicja systemu bezpieczeństwa jazdy, stanowiąca drugie motto projektu (*ESP – Electronic Stability Program – układ stabilizujący tor jazdy samochodu podczas pokonywania zakrętów oraz jazdy po nawierzchniach o zróżnicowanej przyczepności*) ukazuje naukowe podejście do problematyki pokonywania zakrętów. Eksperti bezpiecznej jazdy wskazują na trzy kroki pokonywania zakrętu: przed zakrętem zwolnij i oceń sytuację, wykonaj łagodny skręt odpowiednio do narzuconego i nowego toru jazdy, a wychodząc z zakrętu, przyśpiesz. Na potrzeby słabszych kierowców lub zaskoczonych nagłą koniecznością manewru opracowano system kontroli trakcji ESP zapewniający optymalne bezpieczeństwo przy możliwie największej prędkości na zakręcie. ESP, początkowo stosowany w rajdach samochodowych, przeszedł do codziennych zastosowań i używany jest dziś nieświadomie przez większość kierowców. Czy podobny system ESP można zastoso-

wać poza motoryzacją w pokonywaniu zakrętów życia? Zacytowany tekst Agnieszki Osieckiej ukazuje poznawczą i emocjonalną przemianę uczestnika trudnej sytuacji w modelu trzech kroków wychodzenia z zakrętu – od zwolnienia w pesymizmie „rozdartego drzewa” poprzez dostrzeżenie „światel rozmaitych możliwości” po duchowo odświeżony pośpiech a nawet konkurencję „przetrzeć oczy, umyć zęby, nim (inni) robotnicy wstaną”.

Wypracowanie nowego modelu *wychodzenia z zakrętu* - FIRMY w kryzysie lub PRACOWNIKA zwalnianego z pracy - w oparciu o szerokie inspiracje poezji i motoryzacji a także innowacyjne zastosowanie światowych metod sprawdzonych w innych obszarach kształcenia to kluczowe wyzwanie prezentowanego przedsięwzięcia, określające dwa kierunki działań badawczych, testujących i wdrożeniowych podjętych w projekcie:



Badania prowadzone w projekcie wskazały, iż gospodarka UE stoi w obliczu największego w jej historii kryzysu, który wymusi w najbliższych latach restrukturyzację 20% firm, w tym zwolnienia grupowe i wzrost bezrobocia. W momencie przygotowania projektu - w ciągu roku bezrobocie wzrosło w 12 krajach Unii łącznie o blisko milion osób. W województwie podlaskim bezrobocie do grudnia 2012 r. wzrosło z 13,2% do 14,6%, a liczba osób tracących pracę z powodów leżących po stronie pracodawcy wzrosła w ciągu roku o 36%. Polska jako „zielona wyspa” w Unii może korzystać z doświadczeń innych krajów w redukcji zatrudnienia i poszukiwać dobrych praktyk outplacementu w Grecji czy Portugalii, zmuszonych z powodu zadłużenia publicznego (Portugalia 84,6% – czwarte co do wielkości w Unii, w Polsce 57%) do zwolnień monitorowanych czy programów wsparcia restrukturyzacji małych i średnich przedsiębiorstw. Ministerstwo Spraw Zagranicznych zakładało dalszy spadek PKB w Portugalii o 2,8% w 2012 r. i wzrost bezrobocia. Obserwowanie tych procesów jest szansą i prawem wynikającym z członkostwa w UE i nie można go zaniechać w obliczu kryzysu. Spo-

glądanie na północ Europy w poszukiwaniu klasyki outplacemtu (UK) oraz najnowszych rozwiązań outplacemtu na południu (Portugalia) daje woj. podlaskiemu szansę szybszego pokonania zakrętu, jakim jest nadchodzący kryzys i zdobycie przewagi konkurencyjnej w skracaniu dystansu do Polski i Europy. W wyścigach bolidów bez najmocniejszego silnika nie da się wyprzedzić konkurentów na prostej, a można ich pokonać tylko odpowiednim manewrem na zakręcie. Powyższy paradygmat uzasadnia wysiłek poszukiwania skuteczniejszych metod outplacemtu w UE. Przewidywanie zmiany gospodarczej oraz przygotowanie się do rozwoju w nowych warunkach jest działaniem charakterystycznym dla regionów opartych na wiedzy. „Wiedza dla rozwoju” płynąca z dobrych praktyk i testów zwiększa szansę poprawnego manewru oraz poprawienia pozycji za zakrętem. Wypracowanie nowych rozwiązań outplacemtu wymaga analizy dotychczasowych i zrozumienia przyczyn ich niskiej skuteczności. Najprostsza definicja outplacemtu¹ wskazuje na „łączenie w jeden program” doradztwa zawodowego, szkolenia czy pośrednictwa pracy (obligatoryjne) oraz wsparcia psychologicznego czy dotacji na firmę (dodatkowe). Dzięki kompleksowości programu zwiększa się efektywność wsparcia, jest to już standard wszystkich projektów realizowanych w ramach PO KL, lecz jego efektywność (20-50%), niestety, nie jest większa niż innych projektów dla osób bezrobotnych. Niestety, firmy coraz częściej traktują outplacemtu jako odprawę dla pracownika poprawiającą jej PR i relacje ze związkami zawodowymi. Outplacemtu staje się „ofertą pocieszenia” dającą poczucie doraźnej korzyści, ale w istocie nie rozwiązuje ani problemów firmy, ani pracownika. Dlatego właśnie tak dużo firm utworzonych z dotacji unijnych zakończyło działalność w ciągu 3 lat. Tymczasem programy outplacemtu kuszą dotacjami na firmę i zbliżają się w swej efektywności do historycznych „odpraw dla górników” w większości wydanych na zakup aut czy sprzętu AGD RTV. Doraźne rozładowanie napięć społecznych i ochrona wizerunku firmy nie mogą być celem outplacemtu, który powinien kreować długofalowe korzyści dla rynku pracy. Równoległe do wsparcia firmy należy szukać rozwiązań outplacemtu dla pracownika poprzez diagnozę barier efektywności outplacemtu. Uzupełnienie usług doradczo-szkoleniowych o wsparcie psychologiczne i społeczne stało się dziś standardem, jednak nadal w praktyce nie gwarantuje się wyższej efektywności outplacemtu, która w odroczonych pomiarach

¹ *Podręcznik Outplacemtu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, MRR, Warszawa 2010, s. 11-12.

spada na ogół poniżej 20%. Problemem jest także sytuacja kobiet, które ze względu na macierzyństwo „są większym kosztem” dla firm i nadal mogą być zwalniane w pierwszej kolejności. Kobiety pełnią role rodzinne i opiekuńcze, a przez to mają utrudniony dostęp do usług outplacementu realizowanych po godzinach pracy. Z powyższego wynika, że pomimo teoretycznego standardu uwzględniającego wsparcie psychologiczne i społeczne konieczne są nowe usługi outplacementu, dostępne i szybkie, dostosowane do problemów płci i wieku, odpowiadające na specyficzne problemy pracowników. Tymczasem brak było na rynku ogólnodostępnych narzędzi bilansowania kompetencji na rzecz reorientacji wewnętrznej w firmie oraz zewnętrznej na rynku pracy, w tym potwierdzania kwalifikacji nieformalnych. Typowe usługi outplacementu są czasochłonne, krępujące i etykietujące oraz niedostępne dla osób zagrożonych zwolnieniem. Doradztwo outplacementu orientuje się na tradycyjnych szkoleniach, które są trudno dostępne dla osób pracujących, będących w okresie wypowiedzenia. Nadal w wielu regionach i mniejszych miastach brakuje ogólnodostępnych usług psychologicznych zwiększających poczucie kontroli i sterowność osób zwalnianych. Psycholodzy, jeżeli w ogóle angażowani są w usługi outplacementu, koncentrują się najczęściej na emocjach, samopoczuciu i motywacji, a nie doceniają wagi sterowności, która jest kluczowa w modelu pokonywania zakrętu. Dlatego opracowano kwestionariusze i ćwiczenia w tym zakresie, także zdalne, do samodzielnego użytku, oraz „samoobsługowe” metody szkoleniowe, które zwiększają sterowność uczestnika, a jednocześnie są bardziej dostępne dla osób pracujących czy intensywnie poszukujących nowej pracy. Pracodawcy często nie akceptują faktu absorbowania zwalnianych pracowników, w okresie wypowiedzenia, szkoleniami w trakcie pracy, co wydłuża proces outplacementu. Dlatego wypracowano rozwiązania zdalne przyspieszające szkolenie pracujących, co nie tylko zwiększy ich udział w usługach rynku pracy w modelu rozgrupowanym, lecz także bardziej odpowiada potrzebom pracowników w trudnej sytuacji zawodowej.

Zważywszy na zdefiniowane trzy typowe grupy barier w obszarze interwencji przetestowano model kompleksowych działań (ESP): diagnostyczno-oceniających (E jak ekwiwalenty), planistyczno-doradczych (S jak sterowność) oraz edukacyjno-motywacyjnych (P jak przyspieszenie). W tym sensie zintegrowane instrumenty outplacementu służą przede wszystkim pracownikom, a trzy poziomy interwencji rozszerzają grupę potencjalnych użytkowników o specjalistów w dziedzinie oceny i audytu (doradca zawodowy), planowania strategicznego (psycholog)

oraz szkoleń (mistrz w zawodzie). Dlatego też w modelu outplacementu dla pracowników zaproponowano 3 pakiety innowacyjnych narzędzi:

„E” jak EKWIWALENTY

Model Ekwiwalentów Pracownika (PF4)

Innowacja tego modelu związana jest zastosowaniem modelu bilansowania zamiennych kompetencji (ekwiwalentów) w doradztwie indywidualnym dla osób pracujących wymagających innego wsparcia, niż osoby bezrobotne. Innowacja odpowiada na zdiagnozowany brak narzędzi oceny drugoplanowych, nieformalnych kompetencji osoby zagrożonej utratą pracy lub przygotowującej się do reorientacji zawodowej. Drugoplanowe kompetencje oraz wiedza nieformalna to ekwiwalenty oceniane i odnoszone do pozostałych zasobów pracownika. Program komputerowy może współpracować z Drzewem Kompetencji, co daje możliwość odniesienia ekwiwalentów pracownika do kompetencji firmy, a to z kolei jest podstawą do poszukiwania nowego obszaru zawodowego w ramach outplacementu wewnętrznego. Innowacją jest więc w tym przypadku łączenie indywidualnych ekwiwalentów pracownika z Drzewem Kompetencji w firmie. Także tutaj dodatkową innowacją jest angażowanie w proces oceny nowych specjalistów (przełożonych, menadżerów obok doradcy zawodowego czy psychologa), a więc zwiększenie możliwości zastosowania doradztwa indywidualnego w firmie. Dodatkowym obszarem innowacji jest wypracowanie komputerowych oraz zdalnych (internetowych) aplikacji dla tego etapu modelu. Efektem testowania innowacji w tym zakresie jest innowacyjny produkt (PF4): Model Ekwiwalentów Pracownika.

„S” jak STEROWNOŚĆ

Model Sterowności Pracownika (PF5)

Innowacja tego modelu związana jest z poszerzeniem tradycyjnego obszaru doradztwa zawodowego i planowania kariery o zagadnienia i formy aktywności specyficzne dla osób w okresie wypowiedzenia lub przygotowujących się do reorientacji zawodowej. W praktyce doradców zawodowych brak było narzędzi przeznaczonych dla osób pracujących (zagrożonych bezrobociem). Stosowanie wobec tej grupy typowych narzędzi planowania kariery w niewystarczającym zakresie uwzględnia sytuację psychologiczną, zawodową i rodzinną tej grupy. Innowacją tego modelu jest także unikalne łączenie usług zdalnych, w tym zdalnego, wirtualnego treningu sterowności, z warsztatami wyjazdowymi (integra-

cyjnymi) zwiększającymi wewnętrzne umiejscowienie kontroli osób po traumie utraty pracy. Efektem testowania innowacji w tym zakresie jest innowacyjny produkt (PF5): Model Sterowności Pracownika.

„P” jak PRZYŚPIESZENIE

Model Przyśpieszenia Rozwoju Pracownika (PF6)

Innowacja tego modelu związana jest z zaadaptowaniem w nowym obszarze wsparcia metody Colina Rosa (szybkie i samodzielne, wewnętrzsterowne uczenie się) do reorientacji zawodowej oraz treningu sterowności. Przyśpieszenie edukacji osób mało dyspozycyjnych (okres wypowiedzenia) i umożliwienie im nauki po pracy lub w domu zwiększa dostępność usług outplacementu oraz chroni przed przerwą w aktywności zawodowej związanej z nauką nowego zawodu. Efektem testowania innowacji w tym zakresie jest produkt (PF6): Model Przyśpieszenia Rozwoju Pracownika z portalem edukacyjnym.

3.1. Model EKWIWALENTÓW pracownika

Model Ekwiwalentów Pracownika rozumiany jako modelowy schemat działań outplacementowych dla zwalnianych pracowników, osób w okresie wypowiedzenia lub poszukujących nowej pracy jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań diagnostyczno-doradczych kierowanych do pracownika. Program komputerowy wraz z aplikacją zdalną jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań bilansowania ekwiwalentów pracownika na rzecz nowych zadań, stanowisk pracy w firmie lub reorientacji poza firmą. Narzędzia diagnozy i oceny ekwiwalentów (kwalifikacji alternatywnych i nieformalnych, niezwiązanych ściśle z obecnym stanowiskiem pracy) kierowane będą do specjalistów z publicznych instytucji rynku pracy, jak też z instytucji szkoleniowych i doradczych. W instytucjach tych brakuje narzędzi diagnostycznych przeznaczonych dla osób pracujących zagrożonych bezrobociem, a stosowanie narzędzi opracowanych z myślą o osobach bezrobotnych zmniejsza efektywność wsparcia. W praktyce stosuje się wobec tej grupy typowe narzędzia planowania kariery, rozwoju zawodowego, które w niewystarczającym stopniu uwzględniają sytuację życiową, zawodową i rodzinną osób pracujących w okresie wypowiedzenia lub w sytuacji kryzysowej, przez co grupa ta nie otrzymuje optymalnego wsparcia i ma utrudniony dostęp do usług rynku pracy oraz zatrudnienia. Model powstał jako odpowiedź na zdiagnozowany brak na rynku ogólnodostępnych narzędzi bilansowania kompetencji na rzecz reorientacji oraz form i procedur potwierdzania

kwalifikacji nieformalnych. Typowe usługi outplacementu są czasochłonne, krępujące i etykietujące oraz niedostępne dla osób zagrożonych zwolnieniem. Doradztwo outplacementowe orientuje się na tradycyjnych szkoleniach, które są trudno dostępne dla pracujących. Model ten skierowany jest do pracowników, osób zagrożonych zwolnieniem lub na wypowiedzeniu, a także do osób bezrobotnych.

Innowacja odpowiada na zdiagnozowany brak narzędzi oceny drugoplanowych, nieformalnych kompetencji osoby zagrożonej utratą pracy lub przygotowującej się do reorientacji zawodowej. Drugoplanowe kompetencje oraz wiedza nieformalna to ekwiwalenty oceniane i odnoszone do pozostałych zasobów pracownika w modelu Drzewa Kompetencji. Program komputerowy i jego zdalna aplikacja współpracują z modulem Drzewo Kompetencji, co daje możliwość odniesienia ekwiwalentów pracownika do kompetencji firmy, a to z kolei jest podstawą do poszukiwania nowego obszaru zawodowego w ramach outplacementu wewnętrznego. Innacją jest więc w tym przypadku łączenie indywidualnych ekwiwalentów pracownika z drzewem kompetencji w firmie. Także tutaj dodatkową innowacją jest angażowanie w proces oceny nowych specjalistów (przełożonych, menedżerów obok doradcy zawodowego czy psychologa), a więc zwiększenie możliwości zastosowania doradztwa indywidualnego w firmie. Dodatkowym obszarem innowacji jest wypracowanie komputerowych oraz zdalnych (internetowych) aplikacji dla tego etapu modelu. Model ten wspiera zastosowanie kolejnych innowacyjnych produktów związanych ze wsparciem procesu reorientacji zawodowej zwalnianego pracownika, jakimi są: (PF5): Model Sterowności Pracownika oraz (PF6): Model Przyspieszenia Rozwoju Pracownika. Narzędzia te współpracują poprzez odzwierciedlenie (uwzględnienie) wyników zastosowania jednego narzędzia w drugim, według logiki działania: oceń zasoby \Rightarrow podejmij strategiczne decyzje na podstawie wyników oceny \Rightarrow rozwijaj szybciej swoje zasoby w kierunkach dostosowanych do własnych możliwości i sytuacji rynkowej. Dlatego też narzędzia te należy stosować łącznie w celu pełnego wykorzystania ich potencjału, zgodnie z poniższym schematem:



Metoda oceny ekwiwalentów pracownika (rozumianych jako alternatywne, dodatkowe zasoby) uruchamiana w sytuacji kryzysowej lub na potrzeby reorientacji zawodowej jest narzędziem o charakterze ewaluacyjnym, czyli w modelu projektu krokiem inicjującym zmianę. Komputerowy (samoobsługowy oraz intuicyjny) czy zdalny charakter narzędzia umożliwia rozpoczęcie procesu reorientacji samodzielnie przez pracownika, gdy doradca zawodowy nie jest dostępny lub spotkania z doradcą są odbierane przez pracownika jako etykietujące – szczególnie w przypadku, gdy grupa pracowników zagrożona jest zwolnieniem, a jakiegokolwiek działania na rzecz reorientacji mogłyby być odebrane jako przyzwolenie czy akceptacja zwolnienia. Możliwość skorzystania z narzędzi oceniających „bez rozgłosu” przyspiesza reakcje pracowników na kryzys w firmie, stwarza szansę reorientacji wewnątrz firmy (outplacement wewnętrzny), a tym samym zwiększa profilaktyczny charakter całego modelu wsparcia.

Model Ekwiwalentów Pracownika jest programem komputerowym, a także aplikacją zdalną w zakresie rozwiązań ewaluacji (oceny) kompetencji alternatywnych pracownika na rzecz poszukiwania nowych możliwości pracy czy zatrudnienia w czasach kryzysu. Są to zatem narzędzia oceny kompetencji kierowane do pracowników zagrożonych utratą pracy, zwolnionych oraz pozostających w okresie wypowiedzenia, czy też wreszcie planowanych do przesunięć na inne stanowiska pracy. W instytucjach publicznych brakuje narzędzi diagnostycznych przeznaczonych dla osób pracujących zagrożonych bezrobociem, a stosowanie narzędzi opracowanych z myślą o osobach bezrobotnych zmniejsza efektywność takiego wsparcia dla osób pracujących. W praktyce stosuje się wobec tej grupy typowe narzędzia planowania kariery, rozwoju zawodowego, które w niewystarczającym stopniu uwzględniają sytuację życiową, zawodową i rodzinną osób pracujących w okresie wypowiedzenia lub w sytuacji kryzysowej, przez co grupa ta nie otrzymuje optymalnego wsparcia i ma utrudniony dostęp do usług rynku pracy oraz zatrudnienia. Komputerowy i zdalny charakter narzędzi obniża koszty zastosowania wsparcia doradczego w firmach borykających się zwolnieniami oraz zwiększa dostępność usługi dla osób pracujących, poszukujących alternatyw zawodowych przy ograniczonej dyspozycyjności (godzenie działań rozwojowych z dotychczasową aktywnością zawodową lub innymi działaniami na rzecz nowej pracy – na przykład aktywne poszukiwanie pracy). Dlatego też w opracowaniu nowych, samoobsługowych narzędzi diagnostyczno-doradczych skupiono się na dopasowaniu obszarów diagnozy (możliwych ekwiwalentów oraz barier) do potrzeb osób zwalnianych

i pracujących oraz na opracowaniach informatycznych i internetowych zwiększających dostępność narzędzi.

3.1.1. Elementy modelu i warunki jego stosowania

W ramach pierwszego etapu modelu zaproponowano pakiet narzędzi związanych z oceną zasobów pracownika oraz identyfikacją ekwiwalentów kompetencyjnych, czyli równoważnościowych zamienników w kontekście nowych wyzwań zawodowych. Narzędzia opracowano w dwóch wersjach: w wersji *OFF-line* w postaci programu komputerowego do zastosowań w firmie w przypadku zwolnień monitorowanych lub w instytucji szkoleniowej, bez konieczności korzystania z Internetu z możliwością wspierania się ankietami papierowymi oraz w wersji *ON-line* w postaci specjalnej platformy internetowej zwiększającej dostępność klientów i pracowników do narzędzi oceny. W dalszej części rozdziału przedstawiono poszczególne wersje narzędzia wraz z warunkami ich zastosowania.

PROGRAM KOMPUTEROWY Ekwiwalenty (OFF-line)

Program komputerowy Ekwiwalenty to program do bilansu kompetencji uzupełniający model Drzewa Kompetencji dla Firm (narzędzia te mogą się wzajemnie wspierać w przypadku przesunięć na nowe stanowiska pracy w ramach outplacementu wewnętrznego). Opracowana została bateria papierowych i komputerowych kwestionariuszy diagnostycznych uwzględniających specyfikę grupy docelowej: osób pracujących i zagrożonych bezrobociem. Opracowanie narzędzia w formie programu komputerowego ułatwia samodzielne zastosowanie go przez jego odbiorców, co zwiększa szanse jego zastosowań w sytuacji zagrożenia lub wypowiedzenia pracy, gdy osoba zagrożona (zwolniona) pracuje i nie chce ujawniać przed pracodawcą swoich działań związanych z poszukiwaniem nowych możliwości pracy, a doradca zewnętrzny jest trudno dostępny (koszty, czas, brak motywacji, wycofanie, ukrywanie problemu). Narzędzie to zawiera pakiet 5 narzędzi diagnostyczno-oceniających dla pracownika oraz doradców wspierających reorientację zawodową osób zagrożonych bezrobociem: *Hobby, Kompetencje, Wartości, Zdrowie, Zainteresowania*.

KWESTIONARIUSZ HOBBY – kwestionariusz składający się z 27 itemów, określający kompetencje miękkie pracownika w trzech skalach opisujących preferencje w zakresie aktywności oraz dodatkowo w dwóch skalach dotyczących temperamentu, mających zasadniczy wpływ na preferowane aktywności i styl życia. Maksymalnie można uzyskać 15

punktów w każdym z trzech obszarów oceny oraz 65 punktów w skali dotyczącej temperamentu. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni, wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- **LUDZIE** – do tej grupy należą preferencje, takie jak sporty i gry uprawiane grupowo lub hobby związane z ludźmi: taniec towarzyski, taniec grupowy; gry karciane, szachy, gry planszowe; piłka nożna, piłka ręczna, gry zespołowe; facebook, portale społecznościowe, fora dyskusyjne; działalność społeczna lub charytatywna, wolontariat; harcerstwo, skauting, turystyka grupowa; psychologia, socjologia, parapsychologia; polityka, związki zawodowe, rozwój lokalny (działacz, lider społeczny); śpiew, chóry, schole. Osoba wybierająca takie hobby lubi spędzać czas z ludźmi, interesują ją sprawy społeczne, uczucia, poglądy innych osób, dobrze czuje się i lubi pracować w zespole, interesują ją role grupowe, współpraca lub rywalizacja. Takie preferencje dotyczące sposobu spędzania wolnego czasu wskazują na to, że zawody społeczne, związane z umiejętnościami interpersonalnymi, komunikacją i współpracą są naturalnym obszarem rozwoju. Przykładowa interpretacja wyników: „Lubisz spędzać czas z ludźmi. Interesują Cię sprawy społeczne, uczucia, poglądy innych osób. Dobrze czujesz i lubisz pracować w zespole. Interesują Cię role grupowe, współpraca lub rywalizacja. Twoje preferencje dotyczące sposobu spędzania wolnego czasu wskazują, iż zawody społeczne, związane z umiejętnościami interpersonalnymi, komunikacją i współpracą są naturalnym obszarem Twojego rozwoju. Planuj swój rozwój zawodowy tak jak lubisz, wtedy praca będzie dla Ciebie przyjemnością”.
- **RZECZY** – do tej grupy należą preferencje, takie jak czynności, które wykonuje się z reguły samodzielnie, indywidualnie, z przewagą prac wykonywanych ręcznie: modelarstwo, majsterkowanie; zbieranie grzybów, łowiectwo, wędkarstwo; gry komputerowe – gry logiczne, gry zręcznościowe; fitness, siłownia, zajęcia gimnastyczne; bieganie, jogging, nordic walking; zbieranie znaczków, kolekcjonerstwo; szycie, szydełkowanie, robótki ręczne; gra na instrumencie muzycznym; malarstwo, rzemiosło artystyczne, konstruowanie, naprawianie. Osoba wybierająca takie hobby lubi prace manualne, rzemiosło, sztuki plastyczne, przyjemność sprawiają jej konkretne rzeczy i zajęcia, gdy od razu widać efekt prac, gdy można pokazać swoje zdolności. Cierpliwość, dokładność i perfekcjonizm mogą sprawiać przy-

jemność, a jednocześnie mogą stać się kluczowym atutem w pracy zawodowej. Przykładowa interpretacja wyników: „Lubisz prace manualne, rzemiosło, sztuki plastyczne. Przyjemność sprawiają Ci konkretne rzeczy i zajęcia, gdy od razu widać efekt Twoich prac, gdy możesz pokazać swoje zdolności. Cierpliwość, dokładność i perfekcjonizm mogą sprawiać Ci przyjemność, a jednocześnie mogą być Twoim kluczowym atutem w pracy zawodowej. Po prostu takie rzeczy się ceni. Nie stronisz od logicznego myślenia, planowania, wytrwałego dążenia do celu. Planuj swoją karierę zgodnie ze swoim sposobem spędzania wolnego czasu. Wykorzystaj swoje atuty”.

- **WYOBRAŹNIA** – Świat wirtualny kojarzy się z literaturą, czytelnictwem; grami komputerowymi – akcji, zespołowe; kinem, filmem, teatrem; nauką języków obcych; kulturą lokalną, folklorem, sztuką alternatywną; modą, życiem gwiazd, śledzeniem trendów; astrologia, horoskopem, wróżbiarstwem, tarotem; fotografią, grafiką komputerową, komiksem; muzyką do słuchania (audiofil, meloman). Osoby takie często uciekają w wyobraźnię i fantazję. Lubią tworzyć, odwiedzać nowe światy, czasem ciekawsze i lepsze od rzeczywistości, interesują się sprawami niecodziennymi. Przykładowa interpretacja wyników: „Wyobraźnia i fantazje są Twoim azylem. Lubisz tworzyć, odwiedzać nowe światy, które mogą być ciekawsze i lepsze od rzeczywistości. Interesują Cię sprawy niecodzienne, męczy Cię szarość codzienności. Być może masz wielką wyobraźnię i cechujesz się kreatywnością. Wynik powyżej 36 punktów w tej skali może jednak świadczyć o tym, że uciekasz od rzeczywistości, być może unikasz ludzi lub wyzwań. Pamiętaj wtedy, że prawdziwe życie też może być przygodą, do której możesz się przygotować, którą możesz przeżyć ciekawie i z sukcesem. Planuj swoje życie zawodowe realnie, ale wykorzystaj swoją wyobraźnię – poszukuj zawodów artystycznych i kreatywnych”.
- **EKSTRAWERSJA** – kojarzona jest z „zainteresowaniem i energią skierowanymi do zewnątrz”. Wymienia się tu taniec towarzyski, taniec grupowy; gry komputerowe – gry akcji, gry zespołowe; piłkę nożną, piłkę ręczną, gry zespołowe; facebook, portale społecznościowe, fora dyskusyjne; kino, film, teatr; fitness, siłownię, zajęcia gimnastyczne; działalność społeczną lub charytatywną, wolontariat; bieganie, jogging, nordic walking; harcerstwo, skauting, turystykę grupową; kulturę lokalną, folklor, sztukę alternatywną; modę, życie gwiazd, śledzenie trendów;

politykę, związki zawodowe, rozwój lokalny (działacz, lider społeczny); śpiew, chóry, schole. Osoba taka jest energiczna, lubi sytuacje, w których dużo się dzieje. Dopiero przy wysokim pobudzeniu funkcjonuje naprawdę dobrze, dlatego gdy uczy się, słucha muzyki, a gdy musi się skupić lub pomyśleć, chodzi po pokoju. Sytuacje społeczne, kontakty z innymi ludźmi, relacje interpersonalne, gra, rywalizacja, współpraca – to także źródła pobudzenia. Osoby takie uchodzą za towarzyskie, a nawet za społeczników. W pracy preferują zadania wymagające częstych kontaktów z innymi, ruchu i zgiełku. Przykładowa interpretacja wyników: „Jesteś osobą energiczną. Lubisz sytuacje, w których dużo się dzieje. Czym więcej, tym lepiej. Dopiero przy wysokim pobudzeniu funkcjonujesz naprawdę dobrze, dlatego gdy uczysz się, słuchasz muzyki, a gdy musisz się skupić lub pomyśleć, chodzisz po pokoju. Sytuacje społeczne, kontakty z innymi ludźmi, relacje interpersonalne, gra, rywalizacja, współpraca – to także źródła pobudzenia, do których dążysz. Dlatego uchodzisz za osobę towarzyską, a nawet za społecznika. W pracy będziesz więc preferować zadania wymagające częstych kontaktów z innymi, ruchu i zgiełku. Planuj swoje życie zawodowe w obszarach pełnych energii, wyzwań i ludzi, a praca da Ci naturalną satysfakcję”.

- **INTROWERSJA** – związana jest ze skierowaniem energii i zainteresowania do wewnątrz, upodobaniem do czynności wykonywanych w spokoju (niska energia) oraz indywidualnie, a nawet samodzielnie. Zalicza się do nich zbieranie grzybów, łowiectwo, wędkarstwo; gry komputerowe – gry logiczne, gry zręcznościowe; naukę języków obcych; zbieranie znaczków, kolekcjonerstwo; szycie, szydełkowanie, robótki ręczne; astrologię, horoskop, wróżbiarstwo, tarot, fotografię, grafikę komputerową, komiks; grę na instrumencie muzycznym; muzykę do słuchania (audiofil, meloman); malarstwo, rzemiosło artystyczne, konstruowanie, naprawianie. Osoba taka z reguły jest spokojna; uczy się w ciszy i potrzebuje samotności, by przemyśleć ważne sprawy. Dlatego może uchodzić za osobę mało towarzyską, a nawet za odludka, choć ta cecha temperamentu nie określa predyspozycji ani zdolności społecznych, a tylko optymalny dla mózgu poziom pobudzenia. W pracy preferowane są zadania wymagające ciszy, skupienia i uporządkowanej przestrzeni. Przykładowa interpretacja wyników: „Jesteś osobą spokojną. Tylko wtedy, gdy odetniesz się od zewnętrznych bodźców, funk-

cjonujesz naprawdę dobrze. Właśnie dlatego uczysz się w ciszy i potrzebujesz samotności, by przemyśleć ważne sprawy. Z tego powodu możesz uchodzić za osobę mało towarzyską, a nawet za odludka, choć ta cecha temperamentu nie określa Twoich predyspozycji ani zdolności społecznych, a tylko optymalny dla Twojego mózgu poziom pobudzenia. Pamiętaj, że cisza i spokój to także dobra przestrzeń do budowania prawdziwych relacji z innymi. W pracy będziesz więc preferować zadania wymagające ciszy, skupienia i uporządkowanej przestrzeni. Planuj swoją karierę w zawodach wymagających skupienia, ciszy, koncentracji, a będziesz się dobrze czuć w pracy”.

KWESTIONARIUSZ KOMPETENCJE – kwestionariusz składający się z 54 itemów, określający kompetencje miękkie pracownika w trzech skalach. Maksymalnie można uzyskać 90 punktów w każdym z trzech obszarów kompetencji. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- **Kompetencje SPOŁECZNE** – do tej grupy kompetencji zalicza się autoprezentację; budowanie relacji z innymi; dzielenie się wiedzą i doświadczeniem; identyfikację z firmą; komunikację pisemną; komunikatywność; kulturę osobistą; negocjowanie; obsługę klienta; obycie międzykulturowe; orientację na klienta; otwartość na innych; proces sprzedaży; prowadzenie prezentacji; relacje z klientem; relacje z przełożonymi; współpracę w zespole; wywieranie wpływu. Poziom kompetencji społecznych decyduje o jakości wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi ludźmi oraz wpływa na nie. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się czy też wywierania wpływu na innych. Oznacza, w jakim zakresie badana osoba sprawdza się w pracy z innymi ludźmi. Przykładowa interpretacja wyników: „Masz wysoki poziom kompetencji społecznych, które wpływają na jakość wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi ludźmi. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się czy też wywierania wpływu na innych. Możesz pracować z ludźmi”.
- **Kompetencje MENEDŻERSKIE** – do tej grupy kompetencji zalicza się kierowanie; kontrolę menedżerską; motywowanie; myślenie; strategiczne; ocenę i rozwój podwładnych; organizowanie; planowanie; przywództwo; rozwiązywanie konfliktów; zarządzanie informacją; zarządzanie procesami; zarządzanie pro-

jektami; zarządzanie przez cele; zarządzanie zmianą. Kompetencje menedżerskie związane są z zarządzaniem pracownikami. Kompetencje te dotyczą zarówno miękkich obszarów kierowania oraz organizacji pracy, jak i strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o sprawności pracowników, zespołów lub części organizacji podległych badanej osobie. Określa, w jakim stopniu badający się może ponosić odpowiedzialność za większe zespoły. Przykładowa interpretacja wyników: „Masz wysoki poziom kompetencji menedżerskich, związanych z zarządzaniem pracownikami. Kompetencje te dotyczą zarówno miękkich obszarów kierowania oraz organizacji pracy, jak i strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o sprawności podległych Ci pracowników, zespołów lub części organizacji. Możesz być kierownikiem”.

- Kompetencje OSOBISTE – do tej grupy kompetencji zalicza się: dążenie do rezultatów; elastyczność myślenia; gotowość do uczenia się; kreatywność; myślenie analityczne; organizację pracy własnej; orientację na rozwój zawodowy; otwartość na zmiany; podejmowanie decyzji; przedsiębiorczość; radzenie sobie z niejednoznacznością; radzenie sobie ze stresem; rozwiązywanie problemów; samodzielność; sumienność; wytrwałość; zarządzanie czasem; zdyscyplinowanie. Kompetencje osobiste związane są z indywidualną, osobistą realizacją zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań oraz decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych przez oceniającą się osobę zadań. Wskazuje, w jakim zakresie samodzielnie dana osoba może planować zmianę i własny rozwój. Przykładowa interpretacja wyników: „Masz wysoki poziom kompetencji osobistych, które związane są z indywidualną, osobistą realizacją zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych przez Ciebie zadań oraz decyduje o ich szybkości, adekwatności i rzetelności. Możesz planować zmianę i własny rozwój”.

KWESTIONARIUSZ WARTOŚCI – kwestionariusz składający się z 24 itemów, określający kluczowe wartości, rozumiane jako kotwice kariery czy rozwoju zawodowego, w ośmiu skalach. Maksymalnie można uzyskać 15 punktów w każdym z ośmiu obszarów. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- **PROFESJONALIZM** – określają go odniesienia do przewagi jakości pracy nad jej ilością; profesjonalizmem w wykonywaniu

pracy oraz chęci bycia w życiu profesjonalistą. Przykładowa interpretacja wyników: „Dążenie do bycia fachowcem w konkretnej dziedzinie, potwierdzenia bycia najlepszym i niezastąpionym. Dlatego też awans pozbawiający obecnego stanowiska i dający nowe, nieznane obowiązki może być odbierany jako zagrożenie dla wypracowanej pozycji eksperta. Podstawą sukcesu i satysfakcji jest raczej dobrze wykonana praca i szacunek niż wspinanie się po stopniach kariery kierowniczej”.

- **PRZYWÓDZTWO** – określają je całkowite zaangażowanie w pracę i odpowiedzialność za pracę innych przy pracy zespołowej; stopień zaangażowania w pracę, dzięki któremu można kierować innymi i koordynować działania podległego zespołu oraz „bycie prezesem” – rady nadzorcze i zebrania, marzenia o zarządzaniu wielką organizacją i podejmowaniu decyzji wpływających na pracę innych ludzi. Przykładowa interpretacja wyników: „Celem kariery jest zdobywanie nowych doświadczeń w zakresie zarządzania, zwiększanie zakresu władzy, szacunek oraz wysokie zarobki wynikające z wysokiej pozycji na szczeblach kierowniczych. Podejmowanie decyzji i decydowanie o innych jest źródłem poczucia satysfakcji i własnej wartości”.
- **AUTONOMIA** – autonomia lub niezależność określana jest poprzez stopień niechęci do nadzoru pracy i udzielania rad; samodzielności w wykonywaniu pracy; umiejętności samodzielnego organizowania własnej pracy. Przykładowa interpretacja wyników: „Celem zawodowym jest pozycja samodzielnego specjalisty. Dążenie do zwiększania własnej swobody, możliwości samodzielnego decydowania o metodach własnej pracy bez konieczności przestrzegania sztywnych reguł i poleceń przełożonych. Silna autonomia uniemożliwia awans i podjęcie obowiązków kierowniczych związanych ze stosowaniem regulaminu i biurokracji”.
- **BEZPIECZEŃSTWO** – bezpieczeństwo i stabilizacja przejawiają się w przewadze pewności pracy, trwałości zatrudnienia i zarobków nad niezależnością i autonomią w pracy. Przykładowa interpretacja wyników: „Głównym motorem działania jest w tym przypadku emocjonalny związek z firmą, poczucie dwustronnej lojalności pracownika wobec firmy i firmy wobec pracownika. Stabilność i trwałość zatrudnienia są ważniejsze niż wyższe zarobki związane z ponoszeniem ryzyka na stanowiskach kierowniczych. Celem zawodowym jest więc bezpieczna pozycja

w firmie, gwarantująca zatrudnienie i stałe zarobki, nawet kosztem awansu”.

- **KREATYWNOSĆ** – kreatywność i przedsiębiorczość to cechy osób, które mogą powiedzieć o sobie: „Nie lubię rutyny i przyzwyczajenia. Lubię wymyślać nowe rozwiązania i zmieniać pracę. Zdecyduję się na nowe pomysły, zmiany i udoskonalenia nawet kosztem poczucia bezpieczeństwa”; „Wolę własny biznes niż stanowisko kierownicze w cudzej firmie. Jeżeli wypruć żyły, to raczej dla siebie. Nawet gdy jesteś kierownikiem, firma może Ci mówić, co dobre, a co złe”; „Marzę o stworzeniu własnej firmy. Mam tyle dobrych pomysłów, że trudno mi będzie je zrealizować w pracy u kogoś. Jak pracować, to na własny rachunek”. Przykładowa interpretacja wyników: „Dążenie do zmian, innowacji, rozwiązywania problemów i modernizowania stanowiska pracy oraz sposobów jej wykonywania. Zdobywanie różnorodnych doświadczeń, poszukiwanie nowych informacji i nowatorskich rozwiązań, podwyższanie kwalifikacji i mobilność stanowią o wartości pracownika. W przypadku gdy firma nie promuje i nie docenia postaw przedsiębiorczych ani nie daje możliwości twórczych działań, drogą zawodową staje się własna działalność gospodarcza”.
- **WYZWANIE** – wysoki wynik uzyskują tu osoby, które mają dużą wojownika, lubią rozwiązywać trudne problemy lub stawiać wobec wyzwań, rywalizacja staje się motywatorem do pracy. Przykładowa interpretacja wyników: „Podłożem działania jest chęć przeciwstawiania się trudnościom, potrzeba rywalizacji, walki i nieustannego potwierdzania własnej wartości w działaniach na granicy ryzyka kosztem poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji. Celem zawodowym jest zwycięstwo i pokonanie trudności zarówno w sferze rywalizacji pracowniczej, jak i w pokonywaniu obiektywnych trudności stojących przed firmą. Wizerunek specjalisty od spraw beznadziejnych otwiera możliwość awansu w zwrotnych momentach firmy”.
- **STYL ŻYCIA** – styl życia i idące za tym wartości rodzinne, przedkładanie rodziny na plan pierwszy ponad pracę, utrzymanie równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym. Usługi i poświęcenie dla innych pracowników oznaczają karierę w służbie innym ludziom. Przykładowa interpretacja wyników: „Podstawową wartością w życiu zawodowym jest rodzina, której podporządkowana jest praca, traktowana jako źródło utrzymania i stabilizacji osobistej. Konflikty pomiędzy życiem zawodowym

i rodzinnym często przybierają dramatyczną formę, w której bardzo trudny jest kompromis odbywający się kosztem rodziny. Praca nie jest zatem celem, lecz traktowana jest instrumentalnie, jako narzędzie rozwoju osobistego i rodzinnego. Skłonność do rezygnowania z awansu i wyższych zarobków na rzecz realizacji własnych marzeń i spędzania większej ilości czasu z przyjaciółmi, bliskimi i rodziną”.

- **USŁUGI** – usługi i poświęcenie dla innych w pracy związane z pełnieniem ról opiekuńczych, społecznych, w których pomaganie innym jest ważniejsze niż dobre zarobki czy władza – w skrajnych przypadkach wartości te mogą być realizowane w ramach wolontariatu czy w organizacjach pozarządowych. Wartości te są podstawą budowania kariery w zawodach wysokiego zaufania społecznego, takich jak nauczyciel, pielęgniarka, ksiądz, pracownik socjalny, które nie kojarzą się wysokimi zarobkami. Przykładowa interpretacja wyników: „Głównym celem w życiu jest w tym przypadku pomaganie innym, leczenie, nauczanie, ulepszanie świata poprzez działalność polityczną. Poczucie misji do spełnienia i konieczność realizowania podstawowych wartości humanistycznych lub etycznych stają się motorem działania i podstawą satysfakcji zawodowej. Sukces finansowy i awans często schodzi na drugi plan”.

KWESTIONARIUSZ ZAINTERESOWANIA – kwestionariusz składający się z 30 itemów, określający zainteresowania i preferencje dotyczące aktywności zawodowej w pięciu skalach. Maksymalnie można uzyskać 30 punktów w każdej skali. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni, wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- **PRZEPIS** – lubię przepis i metodę – przepis i metoda to pewność w pracy co do oczekiwań ze strony przełożonych z systemem wytycznych i poleceń; system pracy rutynowej, ze stałym tempem; jednozadaniowość. Przykładowa interpretacja wyników: „Interesują Cię zawody metodyczne. Lubisz działać według jasnych zasad i sprawdzonych metod realizacji zadań. Preferujesz pracę pod kierunkiem i kontrolą innych, według otrzymanych instrukcji. Pracujesz nad jednym zadaniem, dopóki go nie skończysz. Pracujesz rutynowo, nie lubisz niespodzianek. Przykładowe czynności i zadania zawodowe: porządkowanie, sprzątanie, podliczanie, obliczanie, weryfikowanie, sprawdzanie, ocenianie, pilnowanie, ochranianie”.

- **ZARZĄDZENIE** – wolę kierować i rządzić – kierowanie i rządzanie przejawia się nakłanianiem innych do pracy według wytycznych ocenianej osoby; chęcią pilnowania i kierowania innymi. Przykładowa interpretacja wyników: „Interesują Cię zawody kierownicze. Lubisz podejmować obowiązki i mieć kontrolę nad rzeczami. Bierzesz odpowiedzialność za zadania wymagające planowania, podejmowania decyzji i koordynowania pracy innych. Potrafisz dawać instrukcję i wskazówki. Lubisz organizować swoją własną działalność. Spostrzegasz siebie jako osobę o dużej niezależności. Przykładowe czynności i zadania zawodowe: organizowanie, zarządzanie, nadzór, motywowanie, delegowanie, ocena, negocjowanie, planowanie, podejmowanie decyzji, instruowanie, kontrolowanie”.
- **POMYSŁ** – chcę wymyślać i usprawniać – chęć wymyślania i usprawniania to przede wszystkim różnorodność i nieprzewidywalność pracy. Przykładowa interpretacja wyników: „Interesują Cię zawody innowacyjne. Lubisz zgłębiać problemy i eksperymentować w trakcie pracy nad ich rozwiązaniem. Interesujesz się wymyślaniem i wdrażaniem nowych rozwiązań, lubisz przedmioty ścisłe. Łatwo przystosowujesz się do zmiennych warunków. Przykładowe czynności i zadania zawodowe: badanie, poszukiwanie, eksperymentowanie, usprawnianie, wymyślanie, kreowanie, tworzenie, ozdabianie, upiększanie, wdrażanie, dostosowanie się, zdobywanie”.
- **KONKRET** – wolę konkret i realną pracę – konkret i realna praca to preferowanie wykonywania prac ręcznych z użyciem narzędzi i maszyn nad umysłowymi. Przykładowa interpretacja wyników: „Interesują Cię zawody przedmiotowe, rzemieślnicze i czynności manualne. Chętnie pracujesz za pomocą narzędzi, maszyn, urządzeń technicznych. Lubisz naprawiać lub wytwarzać przedmioty z różnych materiałów, wykorzystując sprawdzone technologie. Przykładowe czynności i zadania zawodowe: obsługa, wytwarzanie, obrabianie”.
- **LUDZIE** – chcę pracować z ludźmi – chęć pracy z ludźmi wiąże się z angażowaniem się w działalność społeczną; bezinteresowne pomaganie innym; z pracą polegającą na częstych kontaktach i rozmowach z ludźmi. Przykładowa interpretacja wyników: „Interesują Cię zawody społeczne. Lubisz mieć do czynienia z ludźmi w sytuacjach zawodowych, udzielać im pomocy, doradzać, konsultować. Chętnie opiekujesz się innymi, pomagasz

w rozwiązywaniu problemów. Preferujesz działania wymagające współpracy i kontaktów interpersonalnych. Przykładowe czynności i zadania zawodowe: doradzanie, sprzedawanie, opiekowanie się, współpraca, komunikowanie się, rozmawianie, narażanie się”.

KWESTIONARIUSZ ZDROWIE – kwestionariusz składający się z 27 itemów, określający kompetencje miękkie pracownika w trzech skalach. Maksymalnie można uzyskać 45 punktów w każdym z trzech obszarów oceny. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- **KŁOPOTY ZDROWOTNE** – zdrowie to jeden z ważniejszych zasobów radzenia sobie w trudnej sytuacji. Kłopoty zdrowotne diagnozowane są poprzez odniesienie się do typowych objawów, jak: nieostre widzenie lub zamglenia, lub podwójne widzenie, lub łzawienie, lub suchość oczu, lub ból oczu; szybkie bicie serca lub arytmia, lub ból w klatce piersiowej; problemy ze słuchem lub bóle ucha, lub zawroty głowy, lub problemy z równowagą; omdlenia lub zasłabnięcia, lub duszności; opuchlizna lub uczulenia, lub wysypki; zgaga lub niestrawność, lub nudności; zaparcia lub biegunki, lub kłopoty z trzymaniem moczu; bóle mięśni lub bóle stawów, lub bóle kręgosłupa; bóle głowy lub drgawki, lub nerwobóle, lub drętwienie, lub kłopoty z pamięcią. Przykładowa interpretacja wyników: „Wysoki wynik w tej skali świadczy o tym, że masz kłopoty zdrowotne, więc koniecznie omów to ze swoim lekarzem, jeżeli do tej pory nie było takiej okazji. Zadbaj o profilaktykę, pomyśl o diecie, ruchu, aktywności. Twoje zdrowie to Twoja mapa, która pokazuje, jak masz wytyczyć swoją ścieżkę zawodową. Możliwości zdrowotne są tak samo ważne w karierze, jak zainteresowania czy pasje. Chodzi przecież o to, by praca zawodowa nie była wbrew Tobie. Naucz się godzić życie zawodowe i zdrowie. Porozmawiaj z doradcą zawodowym i lekarzem rodzinnym lub lekarzem medycyny pracy. Żyj i pracuj zdrowo”.
- **STRES I DEPRESJA** – stres i depresja mogą być efektem sytuacji kryzysowej i utrudnić reorientację zawodową. Mogą zostać zdiagnozowane (zasygnalizowane) na podstawie takich objawów, jak rozdrażnienie bez wyraźnego powodu; brak radości życia; przekonanie o bezsensowności życia; poczucia zagrożenia; kłopoty ze snem; obawy o przyszłość; myśli samobójcze; odczuwanie różnych dolegliwości, takich jak bóle głowy czy

brzucha; przeżywanie chwil niepokoju, lęku. Przykładowa interpretacja wyników: „Wysoki wynik w tej skali może świadczyć, że przeżywasz silny lub długotrwały stres. Twój organizm jest już zmęczony, funkcjonujesz coraz gorzej. W wielu przypadkach możesz zredukować stres. Skorzystaj z porady, jak to zrobić w Twoim przypadku. Wysoki wynik w tej skali może świadczyć o tym, że poczucie zagrożenia dominuje w Twoim samopoczuciu. Zbyt często odczuwasz lęk lub niepokój. To poczucie może utrudniać Ci działanie i podejmowanie wyzwań. Nie zawsze musi być racjonalne, związane z faktami. Być może to trwały ślad po złym przeżyciu, które jest już przeszłością. Porozmawiają z osobą, której ufasz, o tym, co czujesz. Chwilowy smutek to naturalna rzecz. Jeżeli jednak radość dawno nie gościła w Twoim życiu, a smutek lub brak motywacji trwa od dłuższego czasu, poszukaj wsparcia w bliskich. Nie pogrążaj się w tym stanie. Czym szybciej otrzymasz pomocną dłoń, tym szybciej zapomnisz o sprawie”.

- **UZALEŻNIENIE LUB PRZEMOC** – są ważnym czynnikiem powodzenia wysiłków w obszarze zmiany zawodowej. Czynniki te mogą się uaktywnić w sytuacji kryzysowej i zacząć odgrywać większą rolę niż w sytuacji stabilnej pracy. Ludzie ich doświadczający zgodzą się ze stwierdzeniami: „Niestety, wiem z własnego życia, co to poniżanie i upokarzanie”; „Żeby być lubianym przez innych, trzeba palić papierosy, pić alkohol lub używać narkotyków”; „Głupio mi odmówić, gdy znajomi proponują papierosa, alkohol lub narkotyk”; „Kary fizyczne nie są mi obce”; „Myślę, że nie ma nic złego, niebezpiecznego w używaniu substancji psychoaktywnych”. Przykładowa interpretacja wyników: „Wysoki wynik w tej skali może świadczyć o tym, że możesz mieć problem z uzależnieniem od używek. Być może jesteś zbyt mało asertywny, niezależny. Być może zbyt łatwo ulegasz innym. Uwierz w siebie. Doceń wolność i niezależność. Porozmawiaj o tym z bliskim, doradcą lub psychologiem. Możesz też skorzystać z pomocy anonimowo, w specjalistycznych miejscach gwarantujących Ci bezpieczeństwo i dyskrecję. Być może cierpisz z powodu przemocy w najbliższym otoczeniu lub nawet jesteś ofiarą przemocy. Tak nie musi być. Krąg przemocy można przerwać łatwiej, niż myślisz. Nawet gdy nie jesteś bezpośrednio ofiarą lub sprawcą, a tylko uczestnikiem lub obserwatorem, stajesz się ofiarą przemocy, cierpisz. Nie musisz się oswajać z takim stanem rzeczy, nie musisz tego akceptować. Pomóż sobie i

innym. Wysoki wynik w tej skali może też świadczyć o tym, że masz pewne problemy z wyrażaniem uczuć lub kontrolą emocji. Być może zbyt dużo wymagasz od siebie. Porozmawiaj z osobą, której ufasz, a będzie Ci łatwiej”.

Skorzystanie z kwestionariuszy w programie komputerowym wymaga wcześniejszej rejestracji. Program powiązany z bazą danych modułu Firma, dzięki czemu możliwe używanie narzędzia także przez pracowników korzystających z narzędzi ewaluacyjnych czy intermentoringu w modelu modernizacji firmy. Połączenie funkcjonalności modułu dla firmy i pracownika pozwala w outplacemencie wewnętrznym poszukiwać ekwiwalentów do skutecznego przesunięcia pracownika na nowe stanowisko. Rejestracja pracownika umożliwia powrót do wyników wcześniejszych ocen lub wgląd w wyniki innych kwestionariuszy. Pozwala to na zastosowanie narzędzia w instytucjach rynku pracy – przez doradców w urzędach pracy. Komputerowa wersja programu oferuje formularz na oknie ekranu komputera, w którym wystarczy zaznaczyć odpowiednie pola, by otrzymać wynik wraz z interpretacją.

Formularz komputerowy zapisuje i archiwizuje dane, co umożliwia w przyszłości generowanie statystyk dla grupy, pozwalających na przygotowanie trafniejszych programów warsztatów i szkoleń miękkich.

KONTENT ZDALNY e-Ekwiwalenty (ON-line)

Dodatkowo przygotowana została internetowa (zdalna) wersja baterii testów opracowanych w ramach narzędzia komputerowego „Ekwiwalenty”. Wersja internetowa zwiększa dostępność narzędzia, które może być zastosowane przez pracownika (klienta) w dowolnym czasie i miejscu. Wersja internetowa obok walorów typowych dla programu komputerowego (wszystkie kwestionariusze w jednym miejscu, łatwe do użycia, automatycznie liczące i generujące wyniki z interpretacją oraz baza danych dla klienta) oferuje dodatkowe korzyści związane ze społecznościowym charakterem narzędzia (ocena może być wpisana w proces społeczny grupy wsparcia, wzajemne motywowanie, moderator zewnętrzny). Opracowanie aplikacji realizuje założenia e-Edukacji i e-Biznesu w zakresie udostępniania treści i narzędzi dla wszystkich mieszkańców woj. podlaskiego, w szczególności zamieszkujących obszary o słabej infrastrukturze edukacyjnej, co stanowi wartość dodaną narzędzia. Osoba chcąc skorzystać z aplikacji powinna wejść na stronę <http://www.innowacjenazakrecie.pl>, następnie wybrać strefę *Pracownik* i zakładkę *Platforma*. Aplikacja zdalna umożliwia nadanie uprawnień doradcy dla specjalistów zarządzających procesem oceny i udzielającym dodatkowego wsparcia (mail, skype) oraz nadanie uprawnień klienta.

Kwestionariusze zdalne obok walorów narzędzi komputerowych oferują dodatkowe korzyści platformy internetowej.

- Ocena zintegrowana z platformą edukacyjną. Kwestionariusze doradcze realnie wspierają edukację zawodową i trening psychologiczny.
- Ocena wpisana w proces społeczny. Diagnoza i bilans zasobów to proces moderowany w otwartej społeczności wzajemnego wsparcia (forum).
- Interaktywna ocena z paskiem postępu. Rozbudowane i długie kwestionariusze diagnostyczne są przyjazne dla klienta – nie straszą – program dawkuje pytania i pokazuje pasek postępu. Forma pracy przypomina grę i może być przeniesiona na urządzenia mobilne i smartfony.
- Atrakcyjna i dynamiczna wizualizacja. Kolejne etapy diagnozy ukazane są w procesie aktywizacyjnym, zachęcają i pobudzają do działania: poprawiają nastrój, motywują do rozwoju osoby będące w trudnej sytuacji życiowej.

Wyniki kwestionariuszy zapisywane są osobno dla każdego klienta, co daje możliwość przygotowania raportów zbiorczych oraz statystyk dla całych społeczności (firm, gmin, instytucji), a to może być podstawą do przygotowania na rzecz tych grup trafnych projektów edukacyjnych, warsztatów umiejętności miękkich czy szkoleń zawodowych. Udostępnienie narzędzia instytucjom rynku pracy oraz generowanie wspólnej, dużej bazy danych o pracownikach i osobach poszukujących pracy w połączeniu z możliwościami oceny szczegółowych kompetencji z wykorzystaniem modułu ewaluacyjnego dla firm (PF1) to okazja do tworzenia specjalistycznych zestawień potrzeb kompetencyjnych i rozwojowych dla instytucji rynku pracy w regionie oraz projektodawców. Interaktywna formuła narzędzia internetowego nie ogranicza się do samodzielnych aktywności klienta, ponieważ oferuje kontakt z prawdziwym człowiekiem. We wsparciu osób w trudnej sytuacji zawodowej i życiowej nie można zapomnieć o walorach spotkania z drugim człowiekiem w rozwiązywaniu kryzysu życiowego. Zwiększanie dostępności narzędzia nie powinno odbywać się kosztem obniżania jakości usługi doradczej, która zawsze związana jest z indywidualnym wsparciem osoby w spotkaniach typu face to face. Portal doradczy daje więc proste narzędzie (poprzez wybranie przycisku) do wysłania wiadomości, kontaktu mailowego lub bezpośredniego Skype z doradcą zawodowym lub psychologiem opiekującym się platformą oraz kontaktów z innym uczestnikami platformy poprzez forum.

Dlatego też narzędzia zdalne opracowano i przygotowano jako uzupełnienie tradycyjnego doradztwa oraz zachętę do dalszych spotkań w przypadku osób, które w sytuacji kryzysu (stresu lub depresji w obliczu utraty pracy) nie znajdują czasu lub odpowiedniej motywacji do skorzystania ze wsparcia specjalisty. Narzędzie zdalne staje się bezpiecznym wejściem w świat aktywizacji zawodowej.

UŻYTKOWNICY, którzy mogą stosować narzędzie

Narzędzie było używane przez pracowników modernizowanych firm i osoby bezrobotne, które zgłosiły chęć udziału w Teście ESP_Pracownik. W testowanym modelu zapewniono pomoc doradcy zawodowego, a także opiekuna zdalnego. Osobom zgłaszającym się do testu zapewniono na samym wstępie czterogodzinne bilansowanie kompetencji. Interdyscyplinarny oraz intuicyjny charakter narzędzia umożliwił jego samoobsługowe zastosowanie, gdzie klient będzie decydował o zakresie i częstotliwości kontaktów z doradcą. Testowano w ten sposób zasady organizacji doradztwa na życzenia. Oceniające się osoby mogły skorzystać z kontaktu z doradcą zawodowym poprzez otrzymanie wyjaśnień do interpretacji wyników. Dodatkowo w ramach projektu zapewniono 4 godz. spotkania indywidualnego. Zagwarantowano też opiekę opiekuna zdalnego podczas realizowanych 100 godz. opieki zdalnej, czyli 5 godzin przypadających na jednego uczestnika (w tym konsultacje badawcze w ramach eksperymentu dotyczące testowanego narzędzia). Do celowo, po zakończeniu projektu, narzędzie kierowane jest do:

- Doradców zawodowych, doradców kariery oraz pośredników pracy, pracowników środowiskowych oraz innych specjalistów instytucji rynku pracy, instytucji szkoleniowych oraz pomocy społecznej – osób wspierających planowanie kariery klientów w trudnej sytuacji zawodowej. Narzędzie zostało przygotowane w ten sposób, że nie wymaga angażowania specjalistów z uprawnieniami do stosowania narzędzi psychometrycznych.
- Pracowników zatrudnionych w modernizowanej, restrukturyzowanej firmie rozumianych jako uczestników oceny, w zakresie oceny obligatoryjnej (ocena okresowa, przygotowanie do przesunięć w ramach formy lub zwolnień) oraz spontanicznie dokonujących oceny w ramach oceny fakultatywnej – planowanie własnego rozwoju w firmie, intraprzedsiebiorczość – w tym przypadku narzędzie jest uzupełnieniem i wspiera model outplacementu wewnętrznego i narzędzia do bilansowania kompetencji w modelu dla firm (PF1).

- Byłych pracowników oraz pracowników w okresie wypowiedzenia poszukujących nowych kierunków rozwoju zawodowego – planowanie reorientacji zawodowej.
- Kandydatów do pracy w procesie rekrutacji wewnętrznej (na nowe stanowiska w firmie – awans poziomy) oraz rekrutacji zewnętrznej – w tym przypadku narzędzie służy do przygotowania profilu kandydata oraz wstępnej oceny kandydatów do pracy przed rozmową kwalifikacyjną.

Grupa użytkowników narzędzia wykracza poza grupę docelową wskazaną w strategii wdrażania projektu innowacyjnego i ukazuje szersze, nowe zastosowania narzędzia w obszarach wykraczających poza usługi instytucji rynku pracy (rekrutacja personelu, rozwój firmy, indywidualny rozwój pracowników, instytucje pomocy społecznej oraz instytucje szkoleniowe). Obszary te i związane z nimi grupy użytkowników rekomendowane zostały przez uczestników testu oraz w drodze ewaluacji produktu finalnego.

DZIAŁANIA i NAKŁADY niezbędne do zastosowania narzędzia

Przetestowany w ten sposób produkt finalny kierowany jest do pracowników modernizowanych firm, osób pracujących zagrożonych bezrobociem, osób w okresie wypowiedzenia lub po utracie pracy. Narzędzia opracowane są w taki sposób, aby mogły bez konieczności zmiany przepisów prawa zostać zastosowane przez doradców z instytucji rynku pracy czy NGO. By poprawnie użytkować narzędzie, warto zapewnić opiekę zdalną. Sprawować ją może doradca zawodowy, który poprzez Platformę będzie miał kontakt z osobą wypełniającą kwestionariusze. W celu wykorzystania produktu finalnego w formie programu komputerowego przez osobę pracującą, zagrożoną bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotną nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba taka musi jednak przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem. Uzyskane wyniki mogłyby zostać dodatkowo omówione na spotkaniu z doradcą zawodowym. Rozwiązaniem bezkosztowym mogłoby być ich omówienie podczas spotkania z doradcą w Powiatowym Urzędzie Pracy. W celu wykorzystania produktu finalnego w postaci programu komputerowego przez pracownika instytucji służb zatrudnienia do diagnozy osoby pracującej, zagrożonej bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotnej także nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Pracownik służb zatrudnienia powinien przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem i mieć dostęp do komputera. Do-

radca powinien poświęcić swój czas na szersze omówienie uzyskanych wyników. Kosztem w takim przypadku jest czas poświęcony przez doradcę zawodowego oraz ewentualny koszt wynajęcia sali. W celu wykorzystania produktu finalnego w formie aplikacji zdalnej przez osobę pracującą, zagrożoną bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotną nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba taka musi jednak dysponować aktywnym adresem e-mail oraz przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem. Niezbędny jest też dostęp do komputera z podłączonym Internetem. W niektórych przypadkach może się pojawić komunikat o kontakcie z doradcą zawodowym. W takich przypadkach należałoby pokazać wyniki i kwestionariusze doradcy. Można to bez kosztów zrobić z doradcą zatrudnionym w Powiatowym Urzędzie Pracy lub poszukać doradcy udzielającego prywatnych porad. Koszt takiego spotkania szacowany jest na około 50-100 zł za godz. W celu wykorzystania produktu finalnego w aplikacji zdalnej przez pracownika instytucji służb zatrudnienia do diagnozy osoby pracującej, zagrożonej bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotnej także nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba badana musi jednak dysponować aktywnym adresem e-mail. Pracownik służb zatrudnienia powinien przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem i mieć dostęp do komputera z podłączonym Internetem. Niezależnie od uzyskanych w aplikacji interpretacji doradca powinien omówić uzyskane wyniki. Kosztem w takim przypadku jest czas poświęcony przez doradcę zawodowego oraz ewentualny koszt sali i użycia Internetu. Wskazane jest także zaangażowanie zdalnego doradcy do zarządzania narzędziem i oceny wielu osób (wsparcie indywidualne poprzez mail i skype, pomoc techniczna, komentarze przy skrajnych wynikach, odpowiedzi na pytania klientów dotyczące przedmiotu oceny). Koszt zaangażowania zdalnego doradcy wspierającego 30 użytkowników Platformy może być ograniczony do minimum, jeżeli organizacja administrująca portalem doradczym ma specjalistę na etacie (oddelegowanie w 1/8 etatu). Miesięczny koszt zaangażowania zdalnego doradcy nie powinien przekroczyć kosztu 16 godzin pracy specjalisty w danym regionie i może być ograniczony do okresu funkcjonowania platformy (na przykład w ramach konkretnego projektu lub akcji sezonowej).

Możliwe MODYFIKACJE i zmiany narzędzia

Model Ekwiwalentów Pracownika (PF4) można modyfikować, jednak w zakresie treści merytorycznych dokonać tego mogą tylko dypłomowani doradcy zawodowi lub psycholodzy z doświadczeniem w psy-

chometrii doradztwa zawodowego (stąd też nie jest zalecana modyfikacja narzędzia, a jedynie sposób jego wykorzystania). Osoby takie mogą otrzymać specjalny status administratora platformy doradczej, z możliwością korekty treści itemów (w przypadku gdy użytkownicy zgłaszają nieprawidłowości, niejasności) lub też przygotowywania dodatkowych interpretacji dla różnych poziomów wyników w skalach. Procedury te testowanie były w ramach projektu, a platforma oferuje specjalny panel dla doradców doskonalących i rozwijających narzędzia diagnostyczne.

Dodatkowo w celu wprowadzenia modyfikacji od strony technicznej niezbędna jest specjalistyczna wiedza informatyczna pozwalająca na odpowiednie modyfikacje w środowisku informatycznym.

Powyższy zakres modyfikacji uwzględnia potencjał sieci wiedzy użytkowników internetowej wersji narzędzia, doskonalących i rozwijających narzędzie bazowe oraz elastyczność rozwiązań informatycznych w interaktywnym programie komputerowym, reagującym na wybory i decyzje użytkownika oraz oferującym alternatywne ścieżki działania. Zatem konstrukcja narzędzia uwzględnia daleko idące modyfikacje ostatecznych kwestionariuszy, w zakresie, jaki nie jest możliwy do osiągnięcia w przypadku tradycyjnych opracowań bazujących na „formach papierowych” narzędzi. Zakres modyfikacji i uprawnienia użytkowników do realnego wprowadzania zmian jako alternatywy do możliwości zgłaszania przez instytucje doradcze lub klientów potrzeb zmian czy nowych opracowań interpretacji lub progów w skalach zależą będzie w istocie od docelowego administratora platformy, który określi charakter dalszych działań rozwojowych. Instytucja pełniąca rolę przyszłego administratora platformy powinna być ściśle związana z instytucjami działającymi na rzecz grupy docelowej, projektodawcami i doradcami zawodowymi (na przykład stowarzyszenia doradców zawodowych, fora organizacji i specjalistów). Modyfikacje i dalszy rozwój narzędzia powinny dostosowywać interpretacje do zawodów strategicznych w regionie oraz progi w skalach do specyfiki różnych grup docelowych (osoby po 50. roku życia, osoby niepełnosprawne, mniejszości kulturowe lub religijne) – w tym przypadku platforma może wygenerować raporty statystyczne dla poszczególnych grup klientów, co zwiększy trafność narzędzia (wykorzystanie potencjału internetowej bazy danych w dalszych pracach normalizacyjnych). Wymaga to jednak uzupełnienia formatki rejestracyjnej o dane ważne dla tego typu norm (zmienne niezależne). W produkcie finalnym testu doradca ze statusem administratora platformy doradczej może ustalać (korygować) progi dla poziomów wyników (niski, średni, wysoki) dla poszczególnych skal we wszystkich kwestionariuszach z uwzględnieniem rozkładu wyników pozyskanych w trakcie sto-

sowania narzędzia oraz korygować, uzupełniać lub dodawać opisy lub interpretacje dla poziomów wyników, w szczególności poprzez nawiązania do zawodów strategicznych w regionie lub oferowanych w ramach projektów, w których zastosowana będzie platforma. Także w tym aspekcie dalsze prace rozwojowe narzędzia mogłyby umożliwić różnicowanie interpretacji i zaleceń doradczych adekwatnie do statusu klienta (przynależność klienta do konkretnego projektu z konkretną ofertą szkoleń zawodowych, zamieszkanie klienta na obszarze o popycie na konkretne zawody). W ten sposób narzędzie może być modyfikowane na rzecz projektów, regionów – zwiększając swoją komplementarność z innymi działaniami rynku pracy oraz dostosowując zalecenia i rekomendacje do potrzeb lokalnego rynku pracy.

3.1.2. Warsztat pracy DORADCY

Poniżej przedstawiono przykłady i wzory narzędzi, w tym instrukcji użytkowania dla doradców zawodowych, kariery i pośredników pracy wspierających proces outplacementu w ramach pierwszego etapu związanego z oceną i diagnozą ekwiwalentów kompetencyjnych pracownika przygotowującego się do zmiany pracy lub zawodu.

Narzędzie 1. Kwestionariusze papierowe do oceny ekwiwalentów pracownika

EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – HOBBY




| OBSZAR OCENY | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-------|--------|---------|--------|--------|
| Lubię... | NIGDY | RZADKO | CZASAMI | CZĘSTO | ZAWSZE |
| 1. Taniec towarzyski, taniec grupowy | | | | | |
| 2. Modelarstwo, majsterkowanie | | | | | |
| 3. Literatura, czytelnictwo | | | | | |
| 4. Gry karciane, szachy, gry planszowe | | | | | |
| 5. Gry komputerowe - gry akcji, gry zespołowe | | | | | |
| 6. Piłka nożna, piłka ręczna, gry zespołowe | | | | | |
| 7. Zbieranie grzybów, łowiectwo, wędkarstwo | | | | | |
| 8. Gry komputerowe - gry logiczne, gry zręcznościowe | | | | | |
| 9. Facebook, portale społecznościowe, fora dyskusyjne | | | | | |
| 10. Kino, film, teatr | | | | | |
| 11. Nauka języków obcych | | | | | |
| 12. Fitness, siłownia, zajęcia gimnastyczne | | | | | |
| 13. Działalność społeczna lub charytatywna, wolontariat | | | | | |
| 14. Bieganie, jogging, nordic walking | | | | | |
| 15. Harcerstwo, skauting, turystyka grupowa | | | | | |
| 16. Zbieranie znaczków, kolekcjonerstwo | | | | | |
| 17. Szycie, szydełkowanie, robótki ręczne | | | | | |
| 18. Kultura lokalna, folklor, sztuka alternatywna | | | | | |
| 19. Psychologia, socjologia, parapsychologia | | | | | |
| 20. Moda, życie gwiazd, śledzenie trendów | | | | | |
| 21. Polityka, związki zawodowe, rozwój lokalny (działacz, lider społeczny) | | | | | |
| 22. Astrologia, horoskop, wróżbiarstwo, tarot | | | | | |
| 23. Fotografia, grafika komputerowa, komiks | | | | | |
| 24. Gra na instrumencie muzycznym | | | | | |
| 25. Śpiew, chóry, schole | | | | | |
| 26. Muzyka do słuchania (audiofil, meloman) | | | | | |
| 27. Malarstwo, rzemiosło artystyczne, konstruowanie, naprawianie | | | | | |

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

 **EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – HOBBY – KLUCZ**

| LUDZIE | | RZECZY | | WYOBRAŹNIA | | EKSTRAWERSJA | | INTROWERSJA | |
|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów |
| 1 | | 2 | | 3 | | 1 | | 2 | |
| 4 | | 7 | | 5 | | 5 | | 3 | |
| 6 | | 8 | | 10 | | 6 | | 4 | |
| 9 | | 12 | | 11 | | 9 | | 7 | |
| 13 | | 14 | | 18 | | 10 | | 8 | |
| 15 | | 16 | | 20 | | 12 | | 11 | |
| 19 | | 17 | | 22 | | 13 | | 16 | |
| 21 | | 24 | | 23 | | 14 | | 17 | |
| 25 | | 27 | | 26 | | 15 | | 22 | |
| | | | | | | 18 | | 23 | |
| | | | | | | 20 | | 24 | |
| | | | | | | 21 | | 26 | |
| | | | | | | 25 | | 27 | |
| suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | |

 **EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – HOBBY – INTERPRETACJA**

-  **LUDZIE** (WYNIK POWYŻEJ 32 PUNKTÓW): Lubisz spędzać czas z ludźmi. Interesują się sprawy społeczne, uczucia, poglądy innych osób. Dobrze czujesz i lubisz pracować w zespole. Interesują Cię role grupowe, współpraca lub rywalizacja. Twoje preferencje dotyczące sposobu spędzania wolnego czasu wskazują, iż zawody społeczne, związane z umiejętnościami interpersonalnymi, komunikacją i współpracą są naturalnym obszarem Twojego rozwoju. Planuj swój rozwój zawodowy tak jak lubisz, wtedy praca będzie dla Ciebie przyjemnością.
-  **RZECZY** (WYNIK POWYŻEJ 32 PUNKTÓW): Lubisz prace manualne, rzemiosło, sztuki plastyczne. Przyjemność sprawiają Ci konkretne rzeczy i zajęcia, gdy od razu widać efekt Twoich prac, gdy możesz pokazać swoje zdolności. Cierpliwość, dokładność i perfekcjonizm może sprawiać Ci przyjemność a jednocześnie może być Twoim kluczowym atutem w pracy zawodowej. Po prostu, takie rzeczy się ceni. Nie stronisz od logicznego myślenia, planowania, wytrwałego dążenia do celu. Planuj swoją karierę zgodnie ze swoim sposobem spędzania wolnego czasu. Wykorzystaj swoje atuty.
-  **WYOBRAŹNIA** (WYNIK POWYŻEJ 32 PUNKTÓW): Wyobraźnia i fantazje są Twoim azylem. Lubisz tworzyć, odwiedzać nowe światy, które mogą być ciekawsze i lepsze od rzeczywistości. Interesują Cię sprawy niecodzienne, męczy Cię szarość codzienności. Być może masz wielką wyobraźnię i cechujesz się kreatywnością. Wynik powyżej 36 punktów w tej skali może jednak świadczyć, że uciekasz od rzeczywistości, być może unikasz ludzi lub wyzwiań. Pamiętaj wtedy, że prawdziwe życie też może być przygodą, do której możesz się przygotować, którą możesz przeżyć ciekawie i z sukcesem. Planuj swoje życie zawodowe realnie ale wykorzystaj swoją wyobraźnię poszukując zawodów artystycznych i kreatywnych.

🎯 EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – HOBBY – INTERPRETACJA 2

- 🎯 **EKSTRAWERSJA** (WYNIK POWYŻEJ 45 PUNKTÓW): Jesteś osobą energiczną. Lubisz sytuację, w których dużo się dzieje. Czy więcej, tym lepiej. Dopiero przy wysokim pobudzeniu funkcjonujesz naprawdę dobrze, dlatego gdy uczysz się słuchasz muzyki a gdy musisz się skupić lub pomyśleć chodzisz po pokoju. Sytuacje społeczne, kontakty z innymi ludźmi, relacje interpersonalne, gra, rywalizacja, współpraca to także źródła pobudzenia, do których dążysz. Dlatego uchodzisz za osobę towarzyską a nawet społecznika. W pracy będziesz więc preferować zadania wymagające częstych kontaktów z innymi, ruchu i zgiełku. Planuj swoje życie zawodowe w obszarach pełnych energii, wyzwania i ludzi a praca da Ci naturalną satysfakcję.
- 🎯 **INTROWERSJA** (WYNIK POWYŻEJ 45 PUNKTÓW): Jesteś osobą spokojną. Tylko, wtedy gdy odetniesz się od zewnętrznych bodźców funkcjonujesz naprawdę dobrze. Właśnie dlatego uczysz się w ciszy i potrzebujesz samotności, by przemyśleć ważne sprawy. Z tego powodu możesz uchodzić za osobę mało towarzyską a nawet odludka, choć ta cecha temperamentu nie określa Twoich predyspozycji czy zdolności społecznych a tylko optymalny dla Twojego mózgu poziom pobudzenia. Pamiętaj, że cisza i spokój to także dobra przestrzeń do budowania prawdziwych relacji z innymi. W pracy będziesz więc preferować zadania wymagające ciszy, skupienia i uporządkowanej przestrzeni. Planuj swoją karierę w zawodach wymagających skupienia, ciszy, koncentracji a będziesz się dobrze czuć w pracy.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

 EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – KOMPETENCJE




| OBSZAR OCENY | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-------|--------|---------|--------|--------|
| Oceń swoje kompetencje w poniższych obszarach... | NIGDY | RZADKO | CZASAMI | CZĘSTO | ZAWSZE |
| 1. Autoprezentacja | | | | | |
| 2. Budowanie relacji z innymi | | | | | |
| 3. Budowanie sprawnej organizacji | | | | | |
| 4. Budowanie zespołów | | | | | |
| 5. Coaching | | | | | |
| 6. Dążenie do rezultatów | | | | | |
| 7. Delegowanie zadań | | | | | |
| 8. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem | | | | | |
| 9. Elastyczność myślenia | | | | | |
| 10. Gotowość do uczenia się | | | | | |
| 11. Identyfikacja z firmą | | | | | |
| 12. Kierowanie | | | | | |
| 13. Komunikacja pisemna | | | | | |
| 14. Komunikatywność | | | | | |
| 15. Kontrola menedżerska | | | | | |
| 16. Kreatywność | | | | | |
| 17. Kultura osobista | | | | | |
| 18. Motywowanie | | | | | |
| 19. Myślenie analityczne | | | | | |
| 20. Myślenie strategiczne | | | | | |
| 21. Negocjowanie | | | | | |
| 22. Obsługa klienta | | | | | |
| 23. Obycie międzykulturowe | | | | | |
| 24. Ocena i rozwój podwładnych | | | | | |
| 25. Organizacja pracy własnej | | | | | |
| 26. Organizowanie | | | | | |
| 27. Orientacja na klienta | | | | | |
| 28. Orientacja na rozwój zawodowy | | | | | |

| OBSZAR OCENY | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--|-------|--------|---------|--------|--------|
| Oceń swoje kompetencje w poniższych obszarach... | | NIGDY | RZADKO | CZASAMI | CZĘSTO | ZAWSZE |
| 29. Otwartość na innych | | | | | | |
| 30. Otwartość na zmiany | | | | | | |
| 31. Planowanie | | | | | | |
| 32. Podejmowanie decyzji | | | | | | |
| 33. Proces sprzedaży | | | | | | |
| 34. Prowadzenie prezentacji | | | | | | |
| 35. Przedsiębiorczość | | | | | | |
| 36. Przywództwo | | | | | | |
| 37. Radzenie sobie z niejednoznacznością | | | | | | |
| 38. Radzenie sobie ze stresem | | | | | | |
| 39. Relacje z klientem | | | | | | |
| 40. Relacje z przełożonymi | | | | | | |
| 41. Rozwiązywanie konfliktów | | | | | | |
| 42. Rozwiązywanie problemów | | | | | | |
| 43. Samodzielność | | | | | | |
| 44. Sumienność | | | | | | |
| 45. Współpraca w zespole | | | | | | |
| 46. Wyttrwałość | | | | | | |
| 47. Wywieranie wpływu | | | | | | |
| 48. Zarządzanie czasem | | | | | | |
| 49. Zarządzanie informacją | | | | | | |
| 50. Zarządzanie procesami | | | | | | |
| 51. Zarządzanie projektami | | | | | | |
| 52. Zarządzanie przez cele | | | | | | |
| 53. Zarządzanie zmianą | | | | | | |
| 54. Zdyscyplinowanie | | | | | | |

EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – KOMPETENCJE – KLUCZ

| SPOŁECZNE | | MENEDŻERSKIE | | OSOBISTE | |
|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów |
| 1 | | 3 | | 6 | |
| 2 | | 4 | | 9 | |
| 8 | | 5 | | 10 | |
| 11 | | 7 | | 16 | |
| 13 | | 12 | | 19 | |
| 14 | | 15 | | 25 | |
| 17 | | 18 | | 28 | |
| 21 | | 20 | | 30 | |
| 22 | | 24 | | 32 | |
| 23 | | 26 | | 35 | |
| 27 | | 31 | | 37 | |
| 29 | | 36 | | 38 | |
| 33 | | 41 | | 42 | |
| 34 | | 49 | | 43 | |
| 39 | | 50 | | 44 | |
| 40 | | 51 | | 46 | |
| 45 | | 52 | | 48 | |
| 47 | | 53 | | 54 | |
| suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | |

EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – KOMPETENCJE – INTERPRETACJA

-  **KOMPETENCJE SPOŁECZNE** (WYNIK POWYŻEJ 54 PUNKTÓW): Masz wysoki poziom kompetencji społecznych, które wpływają na jakość wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi ludźmi. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się czy też wywierania wpływu na innych. Możesz pracować z ludźmi.
-  **KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE** (WYNIK POWYŻEJ 54 PUNKTÓW): Masz wysoki poziom kompetencji menedżerskich, związanych z zarządzaniem pracownikami. Kompetencje te dotyczą zarówno miękkich obszarów kierowania i organizacji pracy, jak również strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o sprawności podległych Ci pracowników, zespołów lub części organizacji. Możesz być kierownikiem.
-  **KOMPETENCJE OSOBISTE** (WYNIK POWYŻEJ 54 PUNKTÓW): Masz wysoki poziom kompetencji osobistych, które związane z indywidualną, osobistą realizacją zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań przez Ciebie oraz decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych przez Ciebie zadań. Możesz planować zmianę i własny rozwój.

 EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – WARTOŚCI

| OBSZAR OCENY | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------|--------|---------|--------|--------|
| Uważam, że w życiu... | NIGDY | RZADKO | CZASAMI | CZĘSTO | ZAWSZE |
| 1. Ważniejsza jest jakość pracy, niż jej ilość. Pracę chcę wykonywać tylko profesjonalnie. Chcę w życiu być profesjonalistą, by ludzie zwracali się do mnie jako do eksperta w mojej dziedzinie i za to mnie szanowali. | | | | | |
| 2. Angażuję się w pracę całkowicie, a gdy pracuję w zespole czuję odpowiedzialność za pracę innych. Najbardziej angażuje mnie praca, dzięki której mogę kierować innymi i koordynować działania podległego mi zespołu. | | | | | |
| 3. Nie lubię, jak ktoś pilnuje mojej pracy i udziela mi rad. Marzę o karierze, która da mi możliwość samodzielnego decydowania o sposobach realizacji powierzonych mi zadań. | | | | | |
| 4. Pewna praca jest lepsza niż praca ciekawa. Trwałość zatrudnienia i zarobków są dla mnie ważniejsze niż przygoda lub niezależność i autonomia w pracy. | | | | | |
| 5. Nie lubię rutyny i przyzwyczajenia. Lubię wymyślać nowe rozwiązania i zmieniać swoją pracę. Zdecyduję się na nowe pomysły, zmiany i udoskonalenia nawet kosztem poczucia bezpieczeństwa. | | | | | |
| 6. Mam duszę wojownika. Marzę o takiej karierze, dzięki której będę rozwiązywać trudne problemy lub stawać wobec prawdziwych wyzwań. Rywalizacja mnie nie przeraża, lecz motywuje do pracy. | | | | | |
| 7. Rodzina przede wszystkim. Czas wolny i weekendy są największą świętością. Raczej porzucę firmę, niż pozwolę, żeby moja praca stwarzała problemy osobiste i rodzinne. | | | | | |
| 8. Być prezesem. Rady nadzorcze i zebrania. To ciekawe i podniecające. Marzę o tym, żeby zarządzać wielką organizacją i podejmować decyzje mające wpływ na pracę innych ludzi. | | | | | |
| 9. Nie bać się o jutro. Praca powinna dawać poczucie bezpieczeństwa. Nie będę się wiązać z firmą, która zmienia zbyt często pracowników. Nie podejmę pracy, gdy nie będę mieć pewności stałości zatrudnienia. | | | | | |
| 10. Wolę własny biznes niż stanowisko kierownicze w cudzej firmie. Jeżeli wypruwać żyły to raczej dla siebie. Nawet gdy jesteś kierownikiem, firma może Ci mówić co dobre, a co złe. | | | | | |
| 11. Sukces w samotności to nie dla mnie. Najbardziej odpowiada mi kariera, dzięki której będę używać swoich zdolności w służbie innym ludziom. | | | | | |
| 12. Pracę trzeba znać od podszewki. Bycie szefem i jednocześnie dobrym fachowcem w danej dziedzinie jest dla mnie bardziej atrakcyjne niż praca dyrektora generalnego. Jak coś robić to dokładnie. | | | | | |




ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

| OBSZAR OCENY | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-------|--------|---------|--------|--------|
| Uważam, że w życiu... | NIGDY | RZADKO | CZASAMI | CZĘSTO | ZAWSZE |
| 13. Nie interesuje mnie drabina kariery. Zamiast osiągać wysoką pozycję menedżerską, wolę spożytkować moje umiejętności w budowaniu lepszego świata i pomaganiu innym. | | | | | |
| 14. Angażuję się z przyjemnością w taką pracę, w której mogę rywalizować lub pokonywać trudne zadania: „Co cię nie zabije to cię wzmocni”. | | | | | |
| 15. W pracy chcę być wolnym ptakiem. Własny sposób wykonywania pracy, wolny od reguł i barier znaczy dla mnie więcej niż bezpieczeństwo wynikające z rutyny i stosowania reguł. Tylko wtedy praca mnie cieszy. | | | | | |
| 16. Praca w niedzielę to nie dla mnie. Nawet za stanowisko kierownika. Utrzymanie równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym jest dla mnie ważniejsze niż wysoka pozycja menedżerska lub dobre zarobki. | | | | | |
| 17. Chętnie poświęcam się pracy, w której mogę wykorzystać moje szczególne umiejętności i talenty, będąc prawdziwym fachowcem. Niech inni uczą się ode mnie. | | | | | |
| 18. Zmienię pracę, jeżeli nie da mi ona szansy otrzymania stanowiska kierowniczego. Pracować całe życie pod kimś, to nie dla mnie. | | | | | |
| 19. Odejdę z firmy, która będzie ograniczać moją wolność i autonomię w pracy. Potrafię i chcę sam organizować swoją pracę i nie potrzebuję życzliwej kontroli. „Pańskie oko konia tuczy” – to nie dla mnie. | | | | | |
| 20. W dobrej firmie mogę pracować nawet całe życie. Ale coś za coś. Oczekuję bezpieczeństwa i pewności. Marzę o karierze, która na trwałe zwiąże mnie z firmą, dając mi poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. | | | | | |
| 21. Marzę o stworzeniu własnej firmy. Mam tyle dobrych pomysłów, że trudno mi będzie je zrealizować w pracy u kogoś. Jak pracować to na własny rachunek. | | | | | |
| 22. Podziwiam firmy, które potrafią zarabiać i pomagać jednocześnie. Odejdę z firmy, która nie da mi możliwości pomagania innym. Interes firmy to nie wszystko. | | | | | |
| 23. Rozwiązywanie z sukcesem trudnych problemów jest dla mnie w pracy ważniejsze niż poczucie bezpieczeństwa, a nawet władzy darowanej za nic. O pozycję należy walczyć. | | | | | |
| 24. Awans kosztem rodziny lub przyjaciół? To nie dla mnie. Kariera nie może być ważniejsza od domu i rodziny. Na wyjazdy integracyjne powinno się jeździć z rodzinami lub przyjaciółmi. Praca powinna być przyjemna. | | | | | |

EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – WARTOŚCI – KLUCZ

| PROFESJONALIZM | | PRZYWÓDZTWO | | AUTONOMIA | | BEZPIECZEŃSTWO | |
|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
| 12 | | 8 | | 15 | | 9 | |
| 17 | | 18 | | 19 | | 20 | |
| suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | |
| KREATYWNOŚĆ | | WYZWANIE | | STYL ŻYCIA | | USŁUGI | |
| numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów |
| 5 | | 6 | | 7 | | 11 | |
| 10 | | 14 | | 16 | | 13 | |
| 21 | | 23 | | 24 | | 22 | |
| suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | |

EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – WARTOŚCI – INTERPRETACJA

-  **PROFESJONALIZM** (WYNIK POWYŻEJ 12 PUNKTÓW): Dążenie do bycia fachowcem w konkretnej dziedzinie, potwierdzenia bycia najlepszym i niezastąpionym. Dlatego też awans pozbawiający obecnego stanowiska i dający nowe, nieznanne obowiązki może być odbierany jako zagrożenie dla wypracowanej pozycji eksperta. Podstawą sukcesu i satysfakcji jest raczej dobrze wykonana robota i szacunek niż wspinanie się po stopniach kariery kierowniczej.
-  **PRZYWÓDZTWO** (WYNIK POWYŻEJ 12 PUNKTÓW): Celem kariery jest zdobywanie nowych doświadczeń w zakresie zarządzania, zwiększanie zakresu władzy, szacunek oraz wysokie zarobki wynikające z wysokiej pozycji na szczeblach kierowniczych. Podejmowanie decyzji i decydowanie o innych jest źródłem poczucia satysfakcji i własnej wartości.
-  **AUTONOMIA I NIEZALEŻNOŚĆ** (WYNIK POWYŻEJ 12 PUNKTÓW): Celem zawodowym jest pozycja samodzielnego specjalisty. Dążenie do zwiększania własnej swobody, możliwości samodzielnego decydowania o metodach własnej pracy bez konieczności przestrzegania sztywnych reguł i poleceń przełożonych. Silna autonomia uniemożliwia awans i podjęcie obowiązków kierowniczych związanych ze stosowaniem regulaminu i biurokracji.
-  **BEZPIECZEŃSTWO I STABILIZACJA** (WYNIK POWYŻEJ 12 PUNKTÓW): Głównym motorem działania jest w tym przypadku emocjonalny związek z firmą, poczucie dwustronnej lojalności pracownika wobec firmy i firmy wobec pracownika. Stabilność i trwałość zatrudnienia są ważniejsze niż wyższe zarobki związane z ponoszeniem ryzyka na stanowiskach kierowniczych. Celem zawodowym jest więc bezpieczna pozycja w firmie, gwarantująca zatrudnienie i stałe zarobki, nawet kosztem awansu.

🕒 EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – WARTOŚCI – INTERPRETACJA 2

- 🕒 **KREATYWNOŚĆ** (WYNIK POWYŻEJ 12 PUNKTÓW): Dążenie do zmian, innowacji, rozwiązywania problemów i modernizowania stanowiska pracy oraz sposobów jej wykonywania. Zdobywanie różnorodnych doświadczeń, poszukiwanie nowych informacji i nowatorskich rozwiązań, podwyższanie kwalifikacji i mobilność stanowią o wartości pracownika. W przypadku, gdy firma nie promuje i nie docenia postaw przedsiębiorczych oraz nie daje możliwości twórczych działań drogą zawodową staje się własna działalność gospodarcza.
- 🕒 **WYZWANIE** (WYNIK POWYŻEJ 12 PUNKTÓW): Podłożem działania jest chęć przeciwstawiania się trudnościom, potrzeba rywalizacji, walki i nieustannego potwierdzania własnej wartości w działaniach na granicy ryzyka, kosztem poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji. Celem zawodowym jest zwycięstwo i pokonanie trudności zarówno w sferze rywalizacji pracowniczej, jak też w pokonywaniu obiektywnych trudności stojących przed firmą. Wizerunek specjalisty od spraw beznadziejnych otwiera możliwość awansu w zwrotnych momentach firmy.
- 🕒 **STYL ŻYCIA** (WYNIK POWYŻEJ 12 PUNKTÓW): Podstawową wartością w życiu zawodowym jest rodzina, której podporządkowana jest praca, traktowana jako źródło utrzymania i stabilizacji osobistej. Konflikty pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym często przybierają dramatyczną formę, w której bardzo trudny jest kompromis odbywający się kosztem rodziny. Praca nie jest zatem celem, lecz traktowana jest instrumentalnie, jako narzędzie rozwoju osobistego i rodzinnego. Skłonność do rezygnowania z awansu i wyższych zarobków na rzecz realizacji własnych marzeń i spędzania większej ilości czasu z przyjaciółmi, bliskimi i rodziną.
- 🕒 **USŁUGI I POŚWIĘCENIE DLA INNYCH** (WYNIK POWYŻEJ 12 PUNKTÓW): Głównym celem w życiu jest w tym przypadku pomaganie innym, leczenie, nauczanie, ulepszanie świata poprzez działalność polityczną. Poczucie misji do spełnienia i konieczność realizowania podstawowych wartości humanistycznych lub etycznych stają się motorem działania i podstawą satysfakcji zawodowej. Sukces finansowy i awans często schodzą na drugi plan.

Uwagi i komentarze:

Zawody, w których mogę realizować swoje wartości:

.....

Aktywność społeczna, w której mogę realizować swoje wartości:

.....

Zawody sprzeczne z moimi wartościami:

.....

 EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – ZAINTERESOWANIA

| OBSZAR OCENY | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-------|--------|---------|--------|--------|
| W pracy oraz w życiu... | NIGDY | RZADKO | CZASAMI | CZĘSTO | ZAWSZE |
| 1. Chcę mieć taką pracę, w której zawsze będzie pewność, czego się ode mnie oczekuje. | | | | | |
| 2. Chcę mieć taką pracę, w której trzeba podejmować samodzielne decyzje za siebie i innych. | | | | | |
| 3. Chcę wykonywać prace badawcze lub zadania, w których można odkryć coś nowego. | | | | | |
| 4. Chcę mieć taką pracę, w której mogę kierować innymi i kontrolować działania pracowników. | | | | | |
| 5. Interesują mnie funkcje kierownicze lub pełnienie roli lidera w grupie. | | | | | |
| 6. Lubię konstruować i naprawiać różne rzeczy. | | | | | |
| 7. Chcę i lubię opiekować się ludźmi, którzy są chorzy lub mają jakieś problemy życiowe. | | | | | |
| 8. Lubię pracować z materiałem takim jak drewno, kamień, glina, tkanina lub metal. | | | | | |
| 9. Lubię i potrafię pomagać ludziom, którzy są czymś zdenerwowani lub zmartwieni. | | | | | |
| 10. Wolę raczej kierować pracą grupy, niż być jej członkiem. | | | | | |
| 11. Lubię zagłębiać się w problemy, nad którymi pracuję. | | | | | |
| 12. Wolę pracować nad jednym zadaniem przez dłuższy czas. | | | | | |
| 13. Lubię nakłaniać ludzi do tego, by robili to, czego ja chcę. | | | | | |
| 14. Lubię prace ręczne, takie jak instalacje hydrauliczne, naprawa samochodów, szycie lub tapetowanie. | | | | | |
| 15. Chcę angażować się w działalność społeczną. | | | | | |
| 16. Podobałaby mi się taka praca, w której każdy dzień niósłby nowe i różnorodne zadania. | | | | | |
| 17. Wolę pracować według otrzymanych wytycznych i poleceń. | | | | | |
| 18. Wolę raczej pracę na urządzeniach, nie wymagającą częstych kontaktów z ludźmi. | | | | | |
| 19. Pracując nad jednym zadaniem lubię pracować nad nim tak długo, aż je skończę. | | | | | |
| 20. Chcę wykonywać głównie takie zadania, w których można odkrywać nowe fakty bądź prawidłowości. | | | | | |
| 21. Często bezinteresownie pomagam innym. | | | | | |
| 22. Rozwiązując problem lubię wypróbować różne, nawet niesprawdzone metody. | | | | | |
| 23. Chcę wykonywać pracę polegającą na częstych kontaktach i rozmowach z ludźmi. | | | | | |
| 24. Chcę mieć takie stanowisko, które wymaga kontaktu z ludźmi cały dzień. | | | | | |
| 25. Wolę być przez cały dzień operatorem nowoczesnego urządzenia lub maszyny. | | | | | |
| 26. Lubię być w sytuacji, gdy nieustannie dzieje się coś nowego i niespodziewanego. | | | | | |
| 27. Projekty lub inne prace lubię wykonywać dokładnie, krok po kroku. | | | | | |
| 28. Chcę pracować pilnując pracy innych. | | | | | |
| 29. Wolę mieć takie stanowisko, które wymaga stałego tempa pracy przez cały dzień. | | | | | |
| 30. Wolę mieć pracę wymagającą używania narzędzi lub maszyn. | | | | | |

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakreście zawodowym

EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – ZAINTERESOWANIA – KLUCZ

| PRZEPIS | | ZARZĄDZANIE | | POMYSŁ | | KONKRET | | LUDZIE | |
|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów |
| 1 | | 2 | | 3 | | 6 | | 7 | |
| 12 | | 4 | | 11 | | 8 | | 9 | |
| 17 | | 5 | | 16 | | 14 | | 15 | |
| 19 | | 10 | | 20 | | 18 | | 21 | |
| 27 | | 13 | | 22 | | 25 | | 23 | |
| 30 | | 28 | | 26 | | 30 | | 24 | |
| suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | |

EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – ZAINTERESOWANIA – INTERPRETACJA

🕒 **PRZEPIS** (WYNIK POWYŻEJ 18 PUNKTÓW): **LUBIĘ PRZEPIS I METODĘ.** Interesują Cię zawody metodyczne. Lubisz działać według jasnych zasad i sprawdzonych metod realizacji zadań. Preferujesz pracę pod kierunkiem i kontrolą innych, według otrzymanych instrukcji. Pracujesz nad jednym zadaniem dopóki go nie skończysz. Pracujesz rutynowo, nie lubisz niespodzianek. Przykładowe czynności i zadania zawodowe: porządkowanie, sprzątnięcie, podliczanie, obliczanie, weryfikowanie, sprawdzanie, ocenianie, pilnowanie, ochranianie.

🕒 **ZARZĄDZANIE** (WYNIK POWYŻEJ 18 PUNKTÓW): **WOLĘ KIEROWAĆ I RZĄDZIĆ.** Interesują Cię zawody kierownicze. Lubisz podejmować obowiązki i mieć kontrolę nad rzeczami. Bierzesz odpowiedzialność za zadania wymagające planowania, podejmowania decyzji i koordynowania pracy innych. Potrafisz dawać instrukcję i wskazówki. Lubisz organizować swoją własną działalność. Spostrzegasz siebie jako osobę o dużej niezależności. Przykładowe czynności i zadania zawodowe: organizowanie, zarządzanie, nadzór, motywowanie, delegowanie, ocena, negocjowanie, planowanie, podejmowanie decyzji, instruowanie, kontrolowanie.

🕒 **POMYSŁ** (WYNIK POWYŻEJ 18 PUNKTÓW): **CHCĘ WYMYŚLAĆ I USPRAWNIAĆ.** Interesują Cię zawody innowacyjne. Lubisz zgłębiać problemy i eksperymentować w trakcie pracy nad ich rozwiązaniem. Interesujesz się wymyśleniem i wdrażaniem nowych rozwiązań, lubisz przedmioty ścisłe. Łatwo przystosowujesz się do zmiennych warunków. Przykładowe czynności i zadania zawodowe: badanie, poszukiwanie, eksperymentowanie, usprawnianie, wymyślanie, kreowanie, tworzenie, ozdabianie, upiększanie, wdrażanie, dostosowanie się, zdobywanie.

🕒 **KONKRET** (WYNIK POWYŻEJ 18 PUNKTÓW): **WOLĘ KONKRET I REALNĄ PRACĘ.** Interesują Cię zawody przedmiotowe, rzemieślnicze i czynności manualne. Chętnie pracujesz przy pomocy narzędzi, maszyn, urządzeń technicznych. Lubisz naprawiać lub wytwarzać przedmioty z różnych materiałów, wykorzystując sprawdzone technologie. Przykładowe czynności i zadania zawodowe: obsługa, wytwarzanie, obrabianie.

🕒 **LUDZIE** (WYNIK POWYŻEJ 18 PUNKTÓW): **CHCĘ PRACOWAĆ Z LUDŹMI.** Interesują Cię zawody społeczne. Lubisz mieć do czynienia z ludźmi w sytuacjach zawodowych, udzielać im pomocy, doradzać, konsultować. Chętnie opiekujesz się innymi, pomagasz w rozwiązywaniu problemów. Preferujesz działania wymagające współpracy i kontaktów interpersonalnych. Przykładowe czynności i zadania zawodowe: doradzanie, sprzedawanie, opiekowanie się, współpraca, komunikowanie się, rozmawianie, naradzanie się.


EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – ZDROWIE

| OBSZAR OCENY | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-------|--------|---------|--------|--------|
| W pracy oraz w życiu... | NIGDY | RZADKO | CZASAMI | CZĘSTO | ZAWSZE |
| 1. Kiedy chcę zapomnieć o zmartwieniach sięgam po alkohol, narkotyki lub leki. | | | | | |
| 2. Ogarnia mnie rozdrażnienie bez wyraźnego powodu. | | | | | |
| 3. W mojej rodzinie bliscy się kłócą i wyzywają. | | | | | |
| 4. Nic mnie nie cieszy. | | | | | |
| 5. Palę papierosy lub pije alkohol, po to by poczuć się lepiej. | | | | | |
| 6. Mam nieostre widzenie lub zamglenia lub podwójne widzenie lub łzawienie lub suchość oczu lub ból oczu | | | | | |
| 7. Życie jest bez sensu | | | | | |
| 8. Lepiej kogoś uderzyć, zanim ktoś uderzy nas. | | | | | |
| 9. Doskwiera mi szybkie bicie serca lub arytmia lub ból w klatce piersiowej | | | | | |
| 10. Niestety wiem z własnego życia co to poniżanie i upokarzanie. | | | | | |
| 11. Mam problemy ze słuchem lub bóle ucha lub zawroty głowy lub problemy z równowagą | | | | | |
| 12. Żeby być lubianym przez innych, trzeba palić papierosy, pić alkohol lub używać narkotyków. | | | | | |
| 13. Zdarzają mi się omdlenia lub zasłabnięcia lub duszności | | | | | |
| 14. Głupio mi odmówić, gdy znajomi proponują papierosa, alkohol lub narkotyk. | | | | | |
| 15. Doskwiera mi opuchlizna lub uczulenia lub wysypki | | | | | |
| 16. Mam poczucie zagrożenia | | | | | |
| 17. Kary fizyczne nie są mi obce. | | | | | |
| 18. Miewam kłopoty ze snem. | | | | | |
| 19. Myślę, że nie ma nic złego, niebezpiecznego w używaniu substancji psychoaktywnych. | | | | | |
| 20. Obawiam się o przyszłość. | | | | | |
| 21. Męczy mnie zgaga lub niestrawność lub nudności | | | | | |
| 22. Miewam myśli samobójcze | | | | | |
| 23. Miewam zaparcia lub biegunki lub kłopoty z trzymaniem moczu | | | | | |
| 24. Mam bóle mięśni lub bóle stawów lub bóle kręgosłupa | | | | | |
| 25. Odczuwam różne dolegliwości, takie jak bóle głowy czy brzucha. | | | | | |
| 26. Nie są mi obce bóle głowy lub drgawki lub nerwobóle lub drętwienie lub kłopoty z pamięcią | | | | | |
| 27. Przeżywam chwile niepokoju, lęku. | | | | | |

📊 EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – ZDROWIE – KLUCZ

| KŁOPOTY ZDROWOTNE | | STRES I DEPRESJA | | UZALEŻNIENIA | |
|-------------------|----------------|------------------|----------------|---------------|----------------|
| numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów |
| 6 | | 2 | | 1 | |
| 9 | | 4 | | 3 | |
| 11 | | 7 | | 5 | |
| 13 | | 16 | | 8 | |
| 15 | | 18 | | 10 | |
| 21 | | 20 | | 12 | |
| 23 | | 22 | | 14 | |
| 24 | | 25 | | 17 | |
| 26 | | 27 | | 19 | |
| suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | |

📊 EKWIWALENT – BILANS KOMPETENCJI – ZDROWIE – INTERPRETACJA

- 📊 **KŁOPOTY ZDROWOTNE (WYNIK POWYŻEJ 18 PUNKTÓW):** Wysoki wynik w tej skali świadczy, że masz kłopoty zdrowotne, więc koniecznie omów to ze swoim lekarzem, jeżeli do tej pory nie było takiej okazji. Zadbaj o profilaktykę, pomyśl o diecie, ruchu, aktywności. Twoje zdrowie to Twoja mapa, która pokazuje jak wytoczyć swoją ścieżkę zawodową. Możliwości zdrowotne są tak samo ważne w karierze jak zainteresowania czy pasje. Chodź przecież o to, by praca zawodowa nie była wbrew Tobie. Naucz się godzić życie zawodowe i zdrowie. Porozmawiaj z doradcą zawodowym i lekarzem rodzinnym lub lekarzem medycyny pracy. Żyj i pracuj zdrowo.
- 📊 **STRES I DEPRESJA (WYNIK POWYŻEJ 18 PUNKTÓW):** Wysoki wynik w tej skali, może świadczyć, że przeżywasz silny lub długotrwały stres. Twój organizm jest już zmęczony, funkcjonujesz coraz gorzej. W wielu przypadkach możesz zredukować stres. Skorzystaj z porady jak to zrobić w Twoim przypadku. Wysoki wynik w tej skali, może świadczyć, że poczucie zagrożenia jest dominujące w Twoim samopoczuciu. Zbyt często odczuwasz lęk lub niepokój. To poczucie może utrudniać Ci działanie, podejmowanie wyzwań. Nie zawsze musi być racjonalne, związane z faktami. Być może to trwały ślad po złym przeżyciu, które jest już przeszłością. Porozmawiaj z osobą, której ufasz o tym co czujesz. Chwilowy smutek to naturalna rzecz. Jeżeli jednak radość dawno nie gościła w Twoim życiu a smutek a brak motywacji trwa od dłuższego czasu poszukaj wsparcia w bliskich. Nie pogrążaj się w tym stanie. Czym szybciej pomocną dłoń, tym szybciej zapomnisz o sprawie.
- 📊 **UZALEŻNIENIE LUB PRZEMOC (WYNIK POWYŻEJ 18 PUNKTÓW):** Wysoki wynik w tej skali, może świadczyć, że możesz mieć problem z uzależnieniem od używek. Być może masz zbyt małą asertywność, niezależność. Być może zbyt łatwo ulegasz innym. Uwierz w siebie. Doceń wolność i niezależność. Porozmawiaj o tym z bliskim, doradcą lub psychologiem. Możesz też skorzystać z pomocy anonimowo w specjalistycznych miejscach gwarantujących Ci bezpieczeństwo i dyskrecję. Być może cierpisz z powodu przemocy w najbliższym otoczeniu lub nawet jesteś ofiarą przemocy. Tak nie musi być. Krąg przemocy można przerwać, łatwiej niż myślisz. Nawet gdy nie jesteś bezpośrednio ofiarą lub sprawcą a tylko uczestnikiem lub obserwatorem, stajesz się ofiarą przemocy, cierpisz. Nie musisz się oswajać z takim stanem rzeczy, nie musisz tego akceptować. Pomóż sobie i innym. Wysoki wynik w tej skali, może też świadczyć, że masz pewne problemy z wyrażaniem uczuć lub kontrolą emocji. Być może zbyt dużo wymagasz od siebie. Porozmawiaj z osobą, której ufasz a będzie Ci lżej.

Narzędzie 2. Program komputerowy Ekwiwalenty



Rys. 1 Plansza startowa programu komputerowego.

Aktywny napis **START** w kole pod logotypem oraz w treści instrukcji. Kliknięcie napisu otwiera okno drugie. W przypadku innego wymiaru ekranu panel jest wyśrodkowany bez zmiany proporcji na białym tle.



Rys. 2 Plansza startowa programu komputerowego.

Aktywne napisy **FIRMA** i **PRACOWNIK** w czarno-szarym pasie oraz w treści instrukcji. Wybór napisu **PRACOWNIK** otwiera program z pakietem narzędzi diagnostycznych.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym



Rys. 3 Plansza startowa moduły dla pracowników przed rejestracją.

Aktywne są niebieskie pola REJESTRACJA oraz KLIENT. Wybór pola KLIENT – lista zarejestrowanych osób do wyboru, kliknięcie pola REJESTRACJA – **panel rejestracyjny**.

Rys. 4 Panel rejestracyjny dla pracowników

Po wpisaniu imienia i nazwiska pracownika wybór przycisk **Rejestruj** powoduje dopisanie firmy do bazy danych. Można też **wybrać klienta** - po naciśnięciu przycisku **Klient** rozwine się lista dodanych klientów.

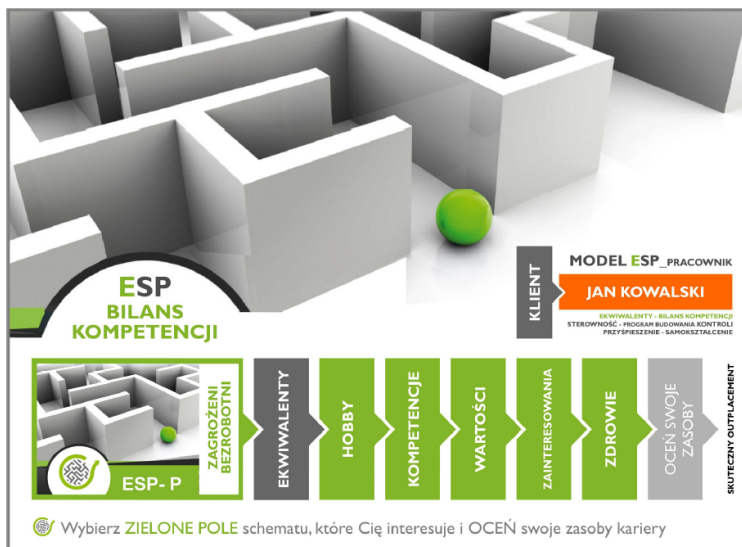


Rys. 5 Aktywna Plansza startowa modułu dla pracowników po rejestracji.

Po zarejestrowaniu pole szare ze słowem RYNEK PRACY staje się **pomarańczowe** z nazwą KLIENTA, w tym przypadku będzie to przykładowa osoba **JAN KOWALSKI**. Na Planszy pojawiają się w tym momencie **aktywnie 3 pola** odpowiadające pakietom narzędzi dla pracownika


Bilans EKWIWALENTÓW – kwestionariusze diagnostyczno-doradcze

Po wyborze **EKWIWALENTY** w otwiera się plansza DO OCENY - **aktywnych pięć pól** – kwestionariusze diagnostyczno-doradcze. Wybór zielonego pola otwiera kwestionariusz.



Rys. 6 Plansza z ofertą 5 kwestionariuszy do oceny ekwiwaleńców

- 🕒 **Kwestionariusz HOBBY** – kwestionariusz składający się z 27 itemów określający kompetencje miękkie pracownika w 3 skalach opisujących preferencje w zakresie aktywności oraz dodatkowo w 2 skalach dotyczących temperamentu, mających zasadniczy wpływ na preferowane aktywności i styl życia. Maksymalnie można uzyskać 15 punktów w każdym z trzech obszarów oceny oraz 65 punktów w skali dotyczącej temperamentu. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.
- 🕒 **Kwestionariusz KOMPETENCJE** – kwestionariusz składający się z 54 itemów określający kompetencje miękkie pracownika w 3 skalach. Maksymalnie można uzyskać 90 punktów w każdym z trzech obszarów kompetencji. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.
- 🕒 **Kwestionariusz WARTOŚCI** – kwestionariusz składający się z 24 itemów określający kluczowe wartości, rozumiane jako kotwice kariery czy rozwoju zawodowego w 8 skalach. Maksymalnie można uzyskać 15 punktów w każdym z 8 obszarów. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.
- 🕒 **Kwestionariusz ZAINTERESOWANIA** – kwestionariusz składający się z 30 itemów określający zainteresowania i preferencje dotyczące aktywności zawodowej w 5 skalach. Maksymalnie można uzyskać 30 punktów w każdej skali. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

 **Kwestionariusz ZDROWIE** – kwestionariusz składający się z 27 itemów określający kompetencje miękkie pracownika w 3 skalach. Maksymalnie można uzyskać 45 punktów w każdym z trzech obszarów oceny. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.



ESP BILANS KOMPETENCJI

MODEL ESP_PRACOWNIK
KLIENT: Jan Kowalski

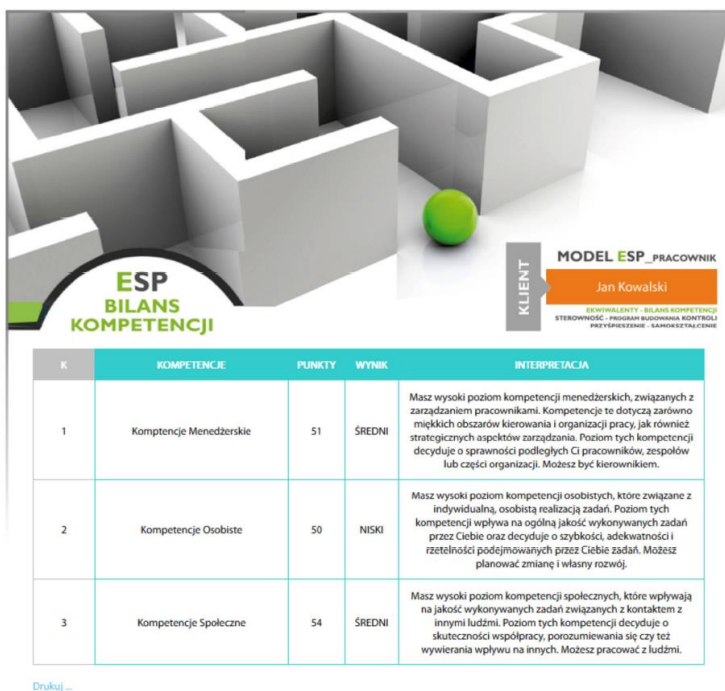
SKRYPTY ENTY - BILANS KOMPETENCJI
STEROWANIE - PROGRAM BUDOWANIA KONTROLI
PREZYPRESZNI - SAMOKSZTALENIE

| K | KOMPETENCJE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1 | Autoprezentacja | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | Budowanie relacji z innymi | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | Budowanie sprawnej organizacji | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | Budowanie zespołów | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | Coaching | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6 | Dążenie do rezultatów | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7 | Delegowanie zadań | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8 | Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9 | Elastyczność myślenia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 | Gotowość do uczenia się | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11 | Identyfikacja z firmą | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12 | Kierowanie | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13 | Komunikacja pisemna | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| 14 | Komunikatywność | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15 | Kontrola menedżerska | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Rys. 7 Przykładowy kwestionariusz z pakietu Ekwiwalenty

Po wyborze **Kwestionariusza** otwiera **arkusz do oceny** wybranego obszaru ekwiwalentów. Odpowiedzi na kolejne pytania udziela się poprzez zaznaczenie okna odpowiedzi. Program automatycznie przenosi odpowiedzi do bazy danych oraz porównuje z kluczem interpretacji, przygotowując **wyniki z interpretacją**.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym



Rys. 8 Przykładowe wyniki z interpretacją dla kwestionariusza z pakietu Ekwiwalenty

Wyniki są prezentowane **w skalach** składających się na dany kwestionariusz z prezentując wyniku liczbowego (**ilość zdobytych punktów** – wynik surowy) oraz z oceną **poziomu** – niski, średni, wysoki (wynik przeliczony) z uwzględnieniem norm dla poszczególnych skal oraz z **interpretacją i zaleceniami do dalszych prac**, planowania kariery czy wyboru zawodu.

Narzędzie 3. Portal zdalny e-Ekwiwalenty dla pracownika

Zawartość MODUŁU DIAGNOSTYCZNO-DORADCZEGO

e-Kwestionariusze ekwiwalentów

Zadaniem użytkownika jest wypełnienie wybranych e-kwestionariuszy ekwiwalentów. Kwestionariusze mogą dotyczyć obszarów:

- 🕒 **Hobby** – możliwości zawodowe (obszary – ludzie, rzeczy, wyobrażenia oraz ekstrawersja/introwersja).
- 🕒 **Kompetencje** – kompetencje społeczne, menedżerskie, poziom kompetencji osobistych związanych z realizacją zadań własnych.
- 🕒 **Wartości** – ocena wartości, które są najważniejsze dla osoby wypełniającej kwestionariusz przy wyborze aktywności zawodowej, determinują jej działania i budują jej wizerunek zawodowy.
- 🕒 **Zainteresowania** – kierunki zawodowe, które są zgodne z zainteresowaniami osoby wypełniającej.
- 🕒 **Zdrowie** – wskazówki jak pracować by dbać o siebie i swój organizm.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

Każdy kwestionariusz może być wypełniony przez użytkownika w dowolnym czasie, a udzielane odpowiedzi w kwestionariuszu modyfikowane, do momentu zakończenia nad nim pracy. **Każdy kwestionariusz może być wypełniany tylko jeden raz.**

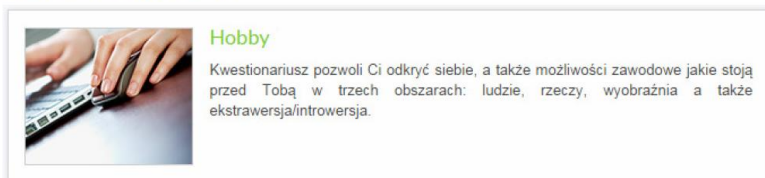
- I. W celu wypełnienia kwestionariusza, należy przejść do modułu **e-KWESTIONARIUSZ EKWIWALENTÓW**. Dostęp do modułu możliwy jest na trzy sposoby: za pomocą bannera w górnej części strony, poprzez napis umieszczony w centrum strony głównej portalu lub przycisk w dolnej części strony. Wszystkie pozycje umożliwiające przejście do modułu widoczne są na poniższym rysunku:

The screenshot shows the main page of the 'Innowacje na zakręcie - Strefa Pracownika' portal. At the top, there is a navigation bar with the logo 'Innowacje na zakręcie' and a user status 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj'. Below the logo, there are three buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW' (highlighted with a yellow box), 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The main content area features a central graphic of a maze with three colored dots (blue, orange, yellow) and lines pointing to labels: 'e-TRENING STEROWNOŚCI' (blue), 'e-KWESTIONARIUSZ EKWIWALENTÓW' (orange), and 'e-REORIENTACJA' (yellow). Below the maze are three detailed boxes, each with a 'Rozpocznij' button:

- e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW**: Bateria kwestionariuszy ekwiwalentów pozwalająca na określenie kierunku reorientacji zawodowej.
- e-TRENING STEROWNOŚCI**: Bateria kwestionariuszy pozwalająca na określenie czynników sterowności niezbędnych do reorientacji zawodowej.
- PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA**: Komunikacja i współpraca z opiekunami zdalnymi szkoleń oraz psychologami wspierającymi trening sterowności.

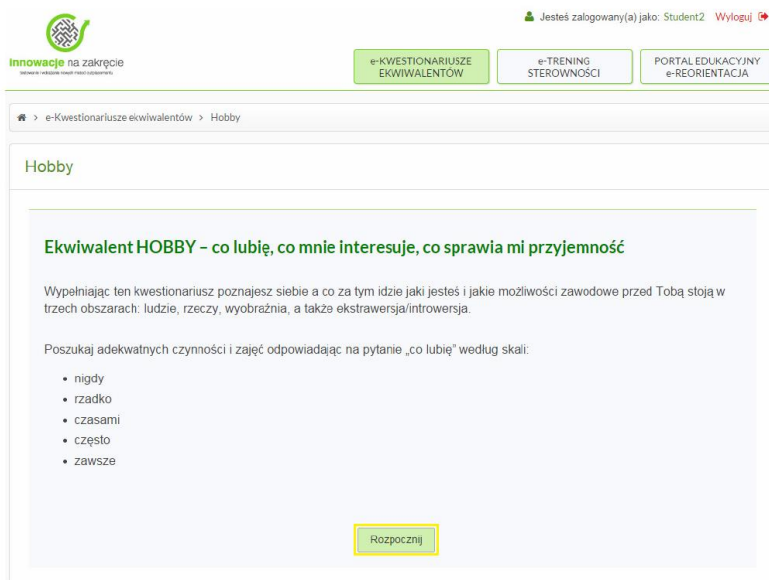
Rys. 1. Strona główna portalu INZ Pracownik - przejście do modułu e-KWESTIONARIUSZ EKWIWALENTÓW.

2. Moduł **e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW** składa się z pięciu kwestionariuszy: Hobby, Kompetencje, Wartości, Zainteresowania oraz Zdrowie. Aby wypełnić kwestionariusz należy kliknąć na jego nazwę.



Rys. 2 Kwestionariusz Hobby.

3. Kliknięcie na nazwę kwestionariusza spowoduje otwarcie strony startowej kwestionariusza, która zawiera instrukcję postępowania oraz przycisk **Rozpocznij**. Wciśnięcie przycisku uruchamia proces pracy z kwestionariuszem.



Rys. 3 Strona startowa kwestionariusza.

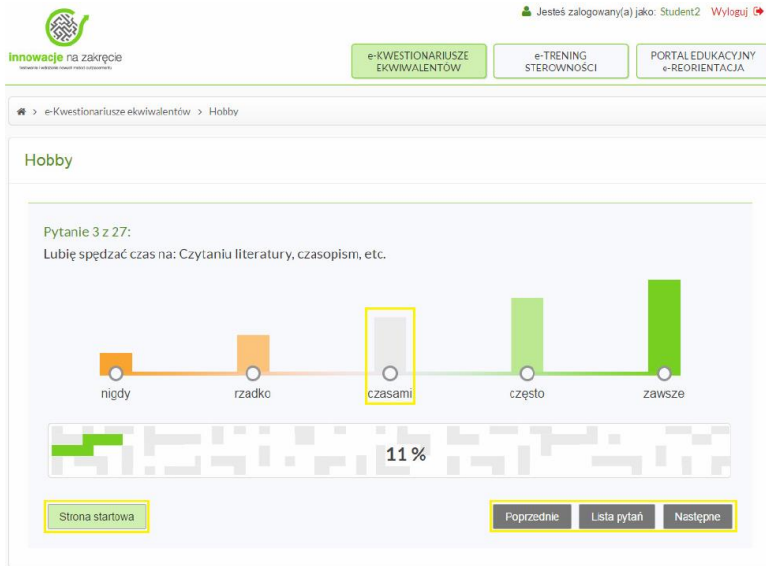
Wypełnianie kwestionariuszy

4. Należy odpowiedzieć na wszystkie pytania kwestionariusza według skali: nigdy, rzadko, czasami, często, zawsze. Wybór oceny polega na zaznaczeniu pola typu radio przy wybranej skali.

The screenshot shows a web interface for a questionnaire. At the top, there is a logo for 'Innowacje na zakręcie' and a user login status 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj'. Below the logo are three menu items: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The main content area is titled 'Hobby' and contains 'Pytanie 3 z 27: Lubię spędzać czas na: Czytaniu literatury, czasopism, etc.'. A horizontal scale with five radio buttons is shown, with 'czasami' selected and highlighted. Below the scale is a progress bar indicating 11% completion. At the bottom, there are navigation buttons: 'Strona startowa', 'Poprzednie', 'Lista pytań', and 'Następne'.

Rys. 4 Skala oceny pytania w kwestionariuszu.

5. Przechodzenie pomiędzy pytaniami w kwestionariuszu umożliwiające jest przy pomocy przycisków: **Poprzednie** – przejście do poprzedniego pytania, **Następne** – przejście do następnego pytania. Dostępne są również przyciski **Strona startowa**, który umożliwia powrót do strony startowej bieżącego kwestionariusza oraz przycisk **Lista pytań**, który wyświetla podsumowanie wszystkich pytań wraz z odpowiedziami, jeśli zostały wybrane.
6. Wraz z postępem wypełniania kwestionariusza zmienia się **pasek postępu** mający postać labiryntu, umieszczony pod listą skali.



Rys. 5 Przyciski w kwestionariuszu.

7. Pasek postępu informuje użytkownika w postaci **wartości procentowej** o udzielonych odpowiedziach na wszystkie pytania kwestionariusza.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

Innowacje na zakręcie

Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj

e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW e-TRENING STEROWNOŚCI PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA

e-Kwestionariusze ekwiwaleńców > Hobby

Hobby

| Lp. | Pytanie | Odpowiedź | |
|-----|------------|----------------|---------|
| 1 | Pytanie 1 | 4 | Przejdź |
| 2 | Pytanie 2 | 3 | Przejdź |
| 3 | Pytanie 3 | 3 | Przejdź |
| 4 | Pytanie 4 | 3 | Przejdź |
| 5 | Pytanie 5 | 3 | Przejdź |
| 6 | Pytanie 6 | 3 | Przejdź |
| 7 | Pytanie 7 | 4 | Przejdź |
| 8 | Pytanie 8 | 5 | Przejdź |
| 9 | Pytanie 9 | 5 | Przejdź |
| 10 | Pytanie 10 | 5 | Przejdź |
| 11 | Pytanie 11 | 5 | Przejdź |
| 12 | Pytanie 12 | 2 | Przejdź |
| 13 | Pytanie 13 | 1 | Przejdź |
| 14 | Pytanie 14 | 1 | Przejdź |
| 15 | Pytanie 15 | 1 | Przejdź |
| 16 | Pytanie 16 | 1 | Przejdź |
| 17 | Pytanie 17 | 4 | Przejdź |
| 18 | Pytanie 18 | 3 | Przejdź |
| 19 | Pytanie 19 | 4 | Przejdź |
| 20 | Pytanie 20 | 5 | Przejdź |
| 21 | Pytanie 21 | 2 | Przejdź |
| 22 | Pytanie 22 | 1 | Przejdź |
| 23 | Pytanie 23 | 4 | Przejdź |
| 24 | Pytanie 24 | 5 | Przejdź |
| 25 | Pytanie 25 | 3 | Przejdź |
| 26 | Pytanie 26 | Nie wypełnione | Przejdź |
| 27 | Pytanie 27 | 2 | Przejdź |

Powrót

Rys. 6 Podsumowanie listy pytań w kwestionariuszu.

8. Brak odpowiedzi w określonym pytaniu sygnalizuje wpis w kolumnie **Odpowiedź** w postaci: **Nie wypełnione**. Ze strony podsumowania, użytkownik posiada możliwość bezpośredniego przejścia do wybranego pytania (na które została już udzielona odpowiedź bądź nie), poprzez link **Przejdź**. Pod podsumowaniem znajduje się przycisk **Powrót**, umożliwiający przejście do miejsca kwestionariusza, z którego wywołana została podsumowująca lista pytań.

Pytanie 27 z 27:
Lubię spędzać czas na: Malarstwie, rzemiośle artystycznym

nigdy rzadko czasami często zawsze

100%

Strona startowa Zakończ Poprzednie Lista pytań Następne

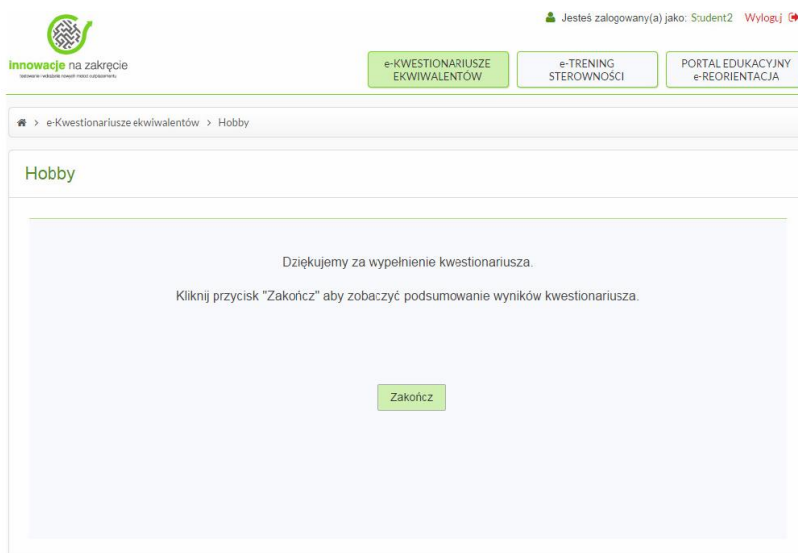
Rys. 7 Przyciski w kwestionariuszu - zakończenie pracy z kwestionariuszem.

9. Po zaznaczeniu odpowiedzi na wszystkie pytania, udostępniony zostanie dodatkowo przycisk **Zakończ**, który umożliwi przejście do strony końcowej oraz zakończenie pracy z kwestionariuszem.

Uwaga: Przejście do strony końcowej nie jest jednoznaczne z zakończeniem kwestionariusza.

10. Aby zakończyć pracę z kwestionariuszem, należy kliknąć przycisk **Zakończ** znajdujący się na stronie końcowej.

Uwaga: Kliknięcie przycisku jest jednoznaczne z zakończeniem pracy nad kwestionariuszem. Nie będzie możliwa modyfikacja zaznaczonych odpowiedzi oraz ponowne wypełnienie kwestionariusza.



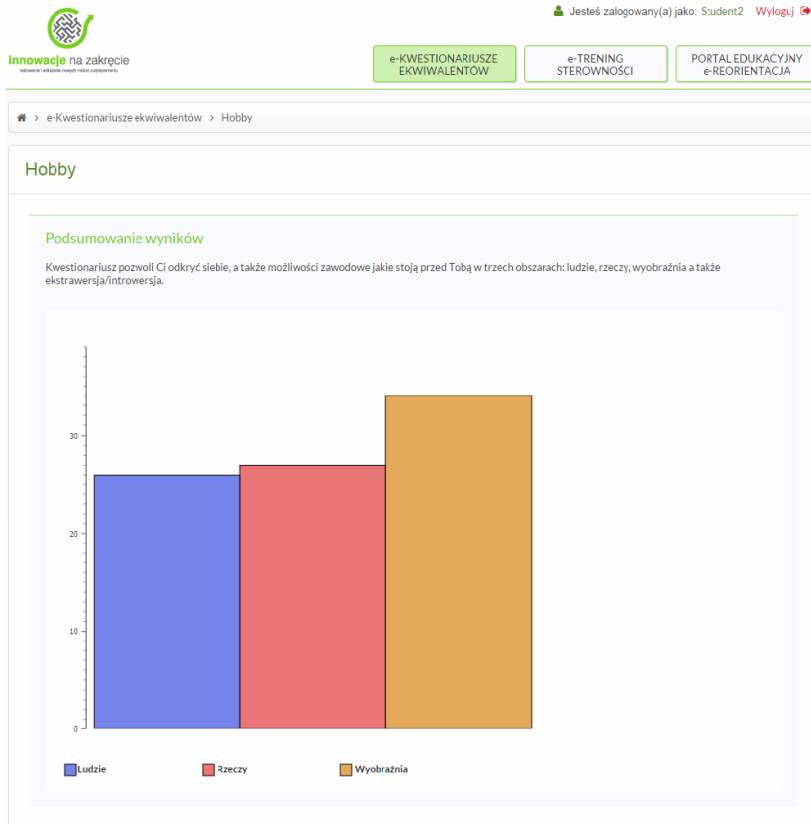
Rys. 8 Strona końcowa kwestionariusza.

II. Kwestionariusz może znajdować się w trzech stanach:

- 🕒 **nowy kwestionariusz** – nie otwierany przez danego użytkownika.
- 🕒 **w toku** – kwestionariusz w trakcie wypełniania przez użytkownika.
- 🕒 **zakończony** – wypełniony, zakończony i podsumowany (wyświetlone wyniki) kwestionariusz.

Wyniki

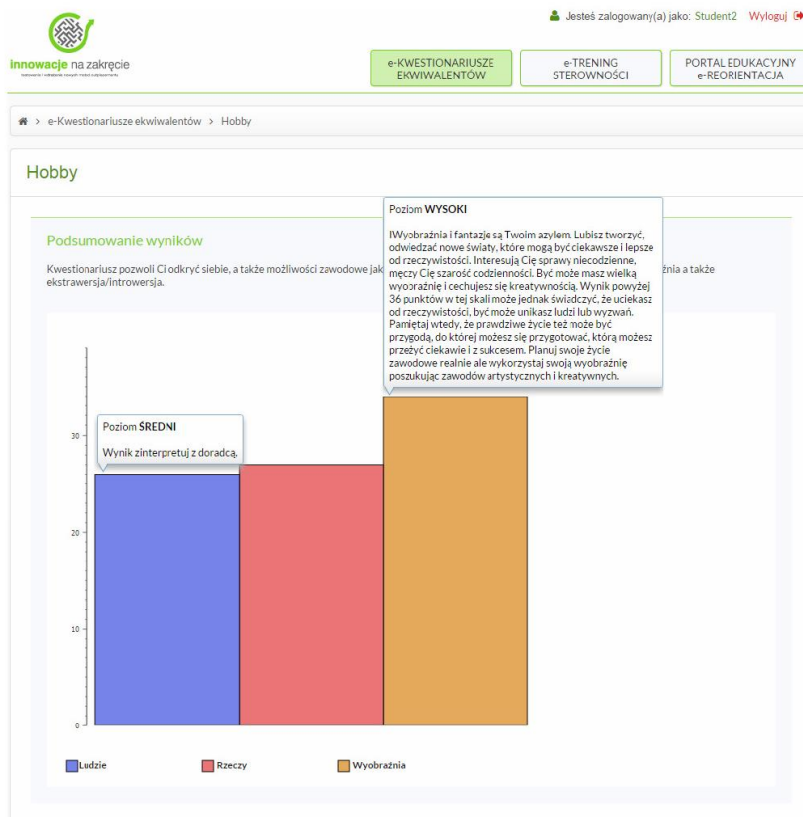
12. Po zakończeniu wypełniania kwestionariusza, możliwy jest podgląd podsumowania wyników.



Rys. 9 Podsumowanie wyników wypełnionego kwestionariusza.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

13. Przesuwając kursor myszy na określone wyniki obszarów przedstawionych na wykresie, otrzymamy ich **interpretację**. Jeśli wynik nie posiada aktualnie interpretacji, pojawia się informacja o potrzebie wspólnej interpretacji z doradcą.








Rys. 10 Podsumowanie wyników kwestionariusza.

Narzędzie 4. Portal zdalny e-Ekwiwalenty – instrukcje dla doradcy zawodowego

Pulpit DORADCY

e-Kwestionariusze ekwiwalentów

Doradca może zarządzać diagnozą z wykorzystaniem e-Kwestionariuszy Ekwiwalentów w następujących obszarach:

-  **Hobby** – możliwości zawodowe (obszary – ludzie, rzeczy, wyobrażenia oraz ekstrawersja/introwersja).
-  **Kompetencje** – kompetencje społeczne, menedżerskie, poziom kompetencji osobistych związanych z realizacją zadań własnych.
-  **Wartości** – ocena wartości, które są najważniejsze dla osoby wypełniającej kwestionariusz przy wyborze aktywności zawodowej, determinują jej działania i budują jej wizerunek zawodowy.
-  **Zainteresowania** – kierunki zawodowe, które są zgodne z zainteresowaniami osoby wypełniającej.
-  **Zdrowie** – wskazówki jak pracować by dbać o siebie i swój organizm.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

Użytkownik logujący się do bazy jako doradca, posiada dostęp do **Pulpitu Doradcy**.

Logo: **Innowacje na zakręcie**
INNOWACJE NA ZAKRĘCIE

Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 [Pulpit Doradcy](#) Wyloguj

e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW e-TRENING STEROWNOŚCI PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA

Innowacje na zakręcie - Strefa Pracownika

e-KWESTIONARIUSZ EKWIWALENTÓW e-TRENING STEROWNOŚCI e-REORIENTACJA

e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW
 Bateria kwestionariuszy ekwiwalentów pozwalająca na określenie kierunku reorientacji zawodowej
 Rozpocznij

e-TRENING STEROWNOŚCI
 Bateria kwestionariuszy pozwalająca na określenie czynników sterowności niezbędnych do reorientacji zawodowej
 Rozpocznij

PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA
 Komunikacja i współpraca z opiekunami zdalnymi szkoleń oraz psychologami wspierającymi trening sterowności
 Rozpocznij

Rys. 1 Strona główna portalu INZ Pracownik - przejście do Pulpitu Doradcy.

- I. W celu przejścia do Pulpitu Doradcy należy kliknąć link znajdujący się w górnej części strony, oznaczony jako **Pulpit Doradcy**.

The screenshot displays the 'Pulpit doradcy' interface. At the top, there is a user profile 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2' and a 'Wyloguj' button. Below this are three menu items: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The main content area is titled 'Uczestnicy' and contains a list of participants:

| Imię i Nazwisko | Statut | Czas zakończenia |
|-----------------------|----------------------------------|---|
| Iwona Cholko | e-Kwestionariusz ekwiwaleńców: 5 | |
| | e-Trening sterowności: 5 | |
| Kursy | Księgowość | Zakończony, czas zakończenia: 18-03-2014 18:14:34 |
| | Grafika komputerowa | Zakończony, czas zakończenia: 19-03-2014 11:00:33 |
| Krystyna Chraniuk | e-Kwestionariusz ekwiwaleńców: 5 | |
| | e-Trening sterowności: 5 | |
| Kursy | Grafika komputerowa | Zakończony, czas zakończenia: 04-06-2014 20:54:06 |
| | | |
| Małgorzata Wojtkowska | e-Kwestionariusz ekwiwaleńców: 5 | |
| | e-Trening sterowności: 5 | |
| Kursy | Księgowość | Niezakończony |
| | Obsługa sekretariatu | Zakończony, czas zakończenia: 19-03-2014 11:41:50 |
| | Grafika komputerowa | Zakończony, czas zakończenia: 04-03-2014 20:12:06 |

At the bottom of the list, there are navigation links: 'Pierwsza Poprzednia 1 | 2 | 3 | 4 Następna Ostatnia'. On the right side, there is a 'Ostatnie wpisy na forum' section with several posts:

- 9 października 2014, 22:57: Dlaczego warto?
- 30 marca 2014, 21:10: Witam wszystkich :-)
- 29 marca 2014, 21:31: Witam i serdecznie wszystkich pozdrawiam :-)
- 21 marca 2014, 19:57: Następane spotkanie na forum 21.03.2013 - godz. 20:00 - 21:00
- 21 marca 2014, 13:21: Moduł 9

Rys. 2 Lista uczestników kursów i kwestionariuszy platformy widoczna doradcy.

2. Na **Pulpicie doradcy** widoczna jest lista uczestników kursów i **użytkowników wypełniających kwestionariusze** na platformie. Oprócz danych uczestników kursów i wypełniających kwestionariusze, doradca posiada dostęp do następujących informacji:

- 🕒 **ile kwestionariuszy** i z jakiego modułu wypełnił użytkownik
- 🕒 w jakich kursach wzięły udział użytkownik oraz informacje o tym czy kurs został już ukończony, a jeśli tak to dodatkowo informacje o dacie i godzinie zakończenia kursu.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

The screenshot shows a web interface for a user named Malgorzata Bakowska. The page is titled "Malgorzata Bakowska" and contains two main sections: "Kwestionariusze" (Questionnaires) and "Kursy" (Courses). The "Kwestionariusze" section lists ten items, each with a name and a type: Hobby (e-Kwestionariusz ekwiwalentów), Sukces (e-Trening sterowności), Kompetencje (e-Kwestionariusz ekwiwalentów), Zdrowie (e-Kwestionariusz ekwiwalentów), Zainteresowania (e-Kwestionariusz ekwiwalentów), Wartości (e-Kwestionariusz ekwiwalentów), Samoocena (e-Trening sterowności), Sprawczość (e-Trening sterowności), Poczucie kontroli (e-Trening sterowności), and Motywatory (e-Trening sterowności). The "Kursy" section lists three items: Księgowość, Obsługa sekretariatu, and Grafika komputerowa. On the right side, there is a section titled "Ostatnie wpisy na forum" (Latest forum posts) with five entries, each showing a date and time, a user icon, and a snippet of text.

| Kwestionariusze | |
|-------------------|-------------------------------|
| Hobby | e-Kwestionariusz ekwiwalentów |
| Sukces | e-Trening sterowności |
| Kompetencje | e-Kwestionariusz ekwiwalentów |
| Zdrowie | e-Kwestionariusz ekwiwalentów |
| Zainteresowania | e-Kwestionariusz ekwiwalentów |
| Wartości | e-Kwestionariusz ekwiwalentów |
| Samoocena | e-Trening sterowności |
| Sprawczość | e-Trening sterowności |
| Poczucie kontroli | e-Trening sterowności |
| Motywatory | e-Trening sterowności |

| Kursy | |
|----------------------|--|
| Księgowość | |
| Obsługa sekretariatu | |
| Grafika komputerowa | |

Ostatnie wpisy na forum

- 9 października 2014, 22:57
Dlaczego warto?
- 30 marca 2014, 21:10
Witam wszystkich :-)
- 29 marca 2014, 21:31
Witam i serdecznie wszystkich pozdrawiam :-)
- 21 marca 2014, 19:57
Następne spotkanie na forum 21.03.2013 - godz. 20:00 - 21:00
- 21 marca 2014, 13:21
Moduł 9

Rys. 3 Przykładowa lista kwestionariuszy i kursów danego użytkownika.

3. Klikając w **nazwę użytkownika**, doradca posiada możliwość przejścia do pełnej listy kwestionariuszy i kursów, w których uczestniczył lub uczestniczyć dany użytkownik.

» > Pulpit doradcy > Mariusz Aszurkiewicz > Motywatory






Motywatory (Mariusz Aszurkiewicz)

| | |
|----------------------|------------------------------|
| Wartości | Motywujące Myślenie |
| Punkty | 30.0 |
| Wynik | ŚREDNI |
| Interpretacja | Wynik zinterpretuj z doradcą |

| | |
|----------------------|--|
| Wartości | Motywujące Otoczenie |
| Punkty | 35.0 |
| Wynik | WYSOKI |
| Interpretacja | Twoja motywacja związana jest z wizją celu. Biegniesz szybciej, wytrwale do tego, czego pragniesz. Wysiłek bez celu nie ma sensu. Twoja motywacja w dużej mierze zależy od Twoich potrzeb i pragnień. To motywacja racjonalna, zaplanowana, instrument do osiągania celów. Zarządzasz swoją motywacją poprzez cele. Twoja motywacja to ryba i wędka jednocześnie. Twoja motywacja jest przede wszystkim Twoja. |

| | |
|----------------------|--|
| Wartości | Motywujące Cele |
| Punkty | 33.0 |
| Wynik | WYSOKI |
| Interpretacja | Twoja motywacja oparta jest przede wszystkim na pozytywnym myśleniu. Pozytywne myślenie to połowa sukcesu. Dobre myślenie dodaje Ci sił, gdy naprawdę robi się ciężko. Optymizm, przekonanie o sukcesie pomaga Ci podejmować się trudnych zadań w sytuacjach, gdy inni się poddają lub wycofują. Można powiedzieć, że masz motywację we krwi. To motywacja wewnętrzna. |

Ostatnie wpisy na forum

-  9 października 2014, 22:57
Dlaczego warto?
-  30 marca 2014, 21:10
Witam wszystkich :-)
-  29 marca 2014, 21:31
Witam i serdecznie wszystkich pozdrawiam :-)
-  21 marca 2014, 19:57
Następne spotkanie na forum 21.03.2013 - godz. 20:00 - 21:00
-  21 marca 2014, 13:21
Moduł 9

Rys. 4 Lista interpretacji wyników testów i kwestionariuszy wybranego użytkownika.

4. Klikając w **nazwę wybranego kwestionariusza** lub kursu, doradca posiada możliwość podejrzenia wyników testów z poszczególnych modułów czy kwestionariuszy.

Wpisy na forum

Na Pulpicie Doradcy występuje obszar **Ostatnie wpisy na forum**. Forum dyskusyjne to miejsce wymiany informacji pomiędzy doradcami a użytkownikami (kursantami).

The screenshot shows the 'Pulpit doradcy' interface. At the top, there is a navigation bar with the logo 'Innowacje na zakręcie' and three buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTOW', 'e-TRENING STEROWNOSCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. Below the navigation bar, the main content area is titled 'Uczestnicy' and contains two user profiles:

- Iwona Chraniuk**: e-Kwestionariusz ekwiwaleńtów: 5, e-Trening sterowności: 5. Courses: Księgowość (Completed, 18-03-2014 18:14:34), Grafika komputerowa (Completed, 19-03-2014 11:00:33).
- Krzysztof Zdanowicz**: e-Kwestionariusz ekwiwaleńtów: 5, e-Trening sterowności: 5. Courses: Księgowość (Not completed), Grafika komputerowa (Completed, 28-04-2014 18:55:49).

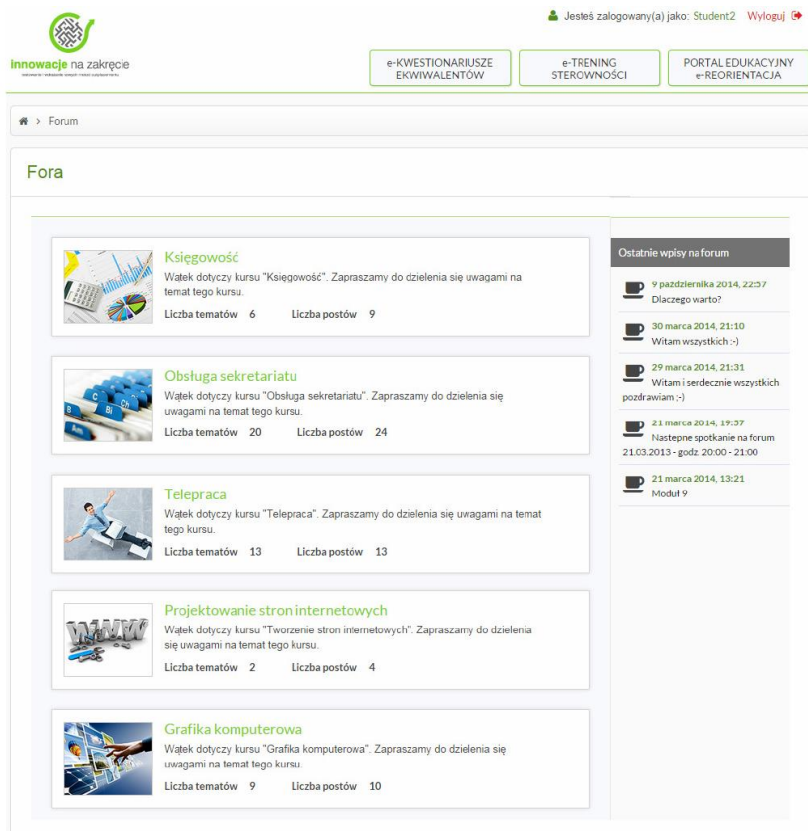
On the right side, there is a section titled 'Ostatnie wpisy na forum' containing a list of recent posts:

- 9 października 2014, 22:57: Dlaczego warto?
- 30 marca 2014, 21:10: Witam wszystkich :-)
- 29 marca 2014, 21:31: Witam i serdecznie wszystkim pozdrawiam :-)
- 21 marca 2014, 19:57: Następne spotkanie na forum 21.03.2013 - godz. 20.00 - 21.00
- 21 marca 2014, 13:21: Moduł 9

At the bottom of the forum section, there is a pagination bar: 'Pierwsza Poprzednia 1 | 2 | 3 | 4 Następna Ostatnia'.

Rys. 5 Obszar Ostatnie wpisy na forum.

- Obszar ten jest elementem powiązaniem z kursami, ale widoczny jest także w Pulpicie Doradcy. W obszarze wyświetlane są **najnowsze wpisy na forach dyskusyjnych**. Istnieje możliwość bezpośredniego przejścia do tematu wątku, klikając na jego temat.



innowacje na zakreće

Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj

e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW e-TRENING STEROWNOŚCI PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA

Forum

Fora

Księgowość
Wątek dotyczy kursu "Księgowość". Zapraszamy do dzielenia się uwagami na temat tego kursu.
Liczba tematów 6 Liczba postów 9

Obsługa sekretariatu
Wątek dotyczy kursu "Obsługa sekretariatu". Zapraszamy do dzielenia się uwagami na temat tego kursu.
Liczba tematów 20 Liczba postów 24

Telepraca
Wątek dotyczy kursu "Telepraca". Zapraszamy do dzielenia się uwagami na temat tego kursu.
Liczba tematów 13 Liczba postów 13

Projektowanie stron internetowych
Wątek dotyczy kursu "Tworzenie stron internetowych". Zapraszamy do dzielenia się uwagami na temat tego kursu.
Liczba tematów 2 Liczba postów 4

Grafika komputerowa
Wątek dotyczy kursu "Grafika komputerowa". Zapraszamy do dzielenia się uwagami na temat tego kursu.
Liczba tematów 9 Liczba postów 10

Ostatnie wpisy na forum

- 9 października 2014, 22:57
Dlaczego warto?
- 30 marca 2014, 21:10
Witam wszystkich :-)
- 29 marca 2014, 21:31
Witam i serdecznie wszystkich pozdrawiam :-)
- 21 marca 2014, 19:37
Następne spotkanie na forum 21.03.2013 - godz 20:00 - 21:00
- 21 marca 2014, 13:21
Moduł 9

Rys. 6 Lista forów dyskusyjnych w poszczególnych obszarach kursów.

6. Klikając na link **Ostatnie wpisy na forum**, istnieje możliwość wyświetlenia **listy forów dyskusyjnych powiązanych z kursami**. Lista forów dyskusyjnych zawiera podsumowanie z informacją o liczbie założonych tematów oraz udzielonych odpowiedzi.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

The screenshot shows a web interface for a forum. At the top left is a logo for 'Innowacje na zakręcie' with the tagline 'Wspieranie w trudnych momentach rozwoju zawodowego'. To the right, it indicates the user is logged in as 'Student2' and provides a 'Wyloguj' button. Below the header are three navigation buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The main content area is titled 'Księgowość' and includes a 'Nowy temat' button. A table lists forum threads with columns for 'Temat', 'Liczba postów', 'Autor', and 'Ostatnia modyfikacja'.

| Temat | Liczba postów | Autor | Ostatnia modyfikacja |
|-----------------|---------------|--------------------|----------------------|
| Dlaczego warto? | 0 | Magdalena Konar | 2013-11-07 20:03 |
| Moduł 9 | 1 | Małgorzata Chranik | 2014-03-19 16:11 |
| księgowość | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:43 |
| Moduł 10 i 11 | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:56 |
| Moduł 10 i 11 | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:57 |
| Moduł 10 i 11 | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:57 |

Rys. 7 Lista wątków na forum.

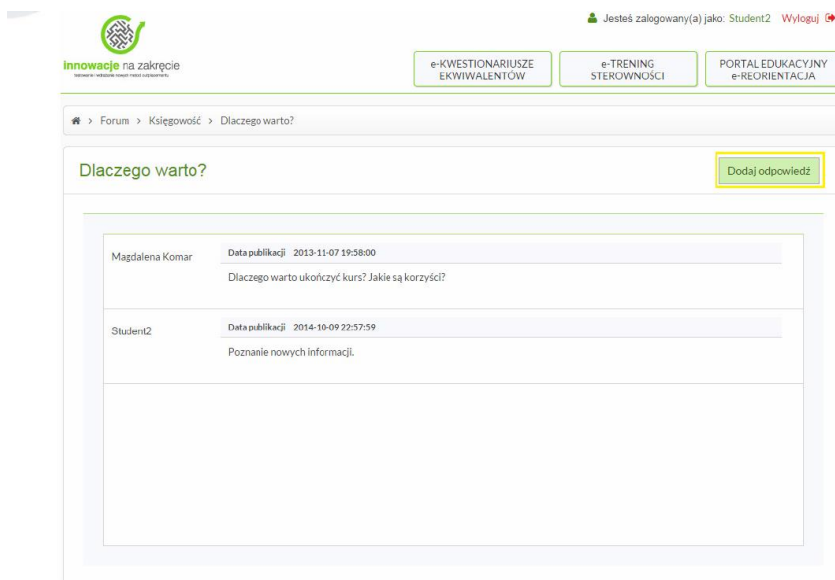
7. Aby przejść do wybranego forum dyskusyjnego należy kliknąć jego **nazwę na liście forów** dyskusyjnych. Otworzone zostanie wybrane forum z listą jego wątków.

The screenshot shows a web interface for a forum. At the top left is the logo for 'Innowacje na zakrepcio' with the tagline 'Wspieranie rozwoju poprzez edukację'. To the right, a user is logged in as 'Student2' with a 'Wyloguj' button. Below the logo are three menu items: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOSCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The forum breadcrumb is 'Forum > Księgowość'. The main heading is 'Księgowość' with a 'Nowy temat' button highlighted in a yellow box. Below this is a table of forum posts.

| Temat | Liczba postów | Autor | Ostatnia modyfikacja |
|-----------------|---------------|----------------------|----------------------|
| Dlaczego warto? | 1 | Magdalena Komar | 2013-11-07 20:03 |
| Moduł 9 | 1 | Malgorzata Chraniluk | 2014-03-19 16:11 |
| księgowość | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:43 |
| Moduł 10 i 11 | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:56 |
| Moduł 10 i 11 | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:57 |
| Moduł 10 i 11 | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:57 |

Rys. 8 Przycisk nowego tematu na forum dyskusyjnym.

8. Aby wziąć udział w dyskusji należy założyć nowy wątek przy pomocy przycisku **Nowy temat** jeżeli chcemy rozpocząć nową rozmowę.



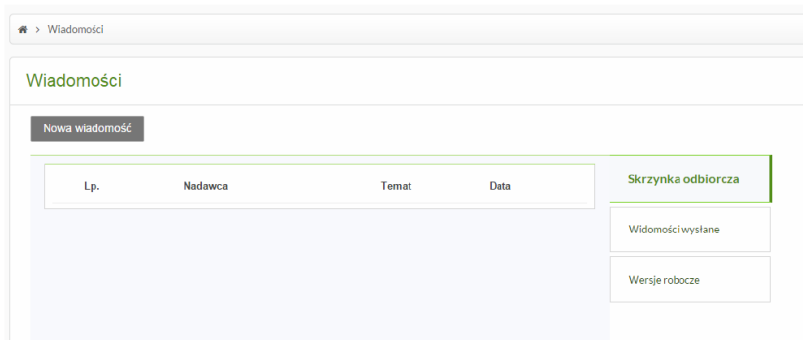
Rys. 9 Przycisk nowej odpowiedzi do tematu.

9. Można też dodać odpowiedź do postu zamieszczonego już na forum przy pomocy przycisku **Dodaj odpowiedź**. Nowy wątek dodaje się z widoku wszystkich wątków forum, natomiast odpowiedź do tematu – z wnętrza wątku.
10. Dodanie nowego tematu oraz nowej odpowiedzi wymaga wypełnienia formularza, zawierającego informacje do wypełnienia:
 - ☺ pola temat oraz treści wątku – w przypadku tworzenia nowego wątku
 - ☺ pola odpowiedzi – w przypadku tworzenia odpowiedzi do wątku.
11. W przypadku obu formularzy dostępne są przyciski:
 - ☺ Zapisz – zapisuje dokument
 - ☺ Anuluj – zamyka dokument bez wprowadzania i zapisywania zmian.

Wysyłanie wiadomości

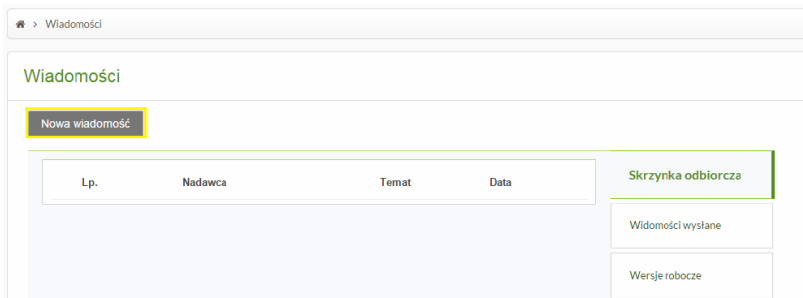
Portal INZ Pracownik pozwala na wysyłanie wiadomości pomiędzy doradcami, a kursantami.

12. Aby uruchomić moduł wiadomości należy wcisnąć ikonę koperty widoczną w prawym górnym rogu okna.
13. Wyświetlony zostanie panel skrzynki pocztowej pozwalającej na wysyłanie wiadomości i ich odbieranie, tych, wysyłanych w obrębie portalu.



Rys. 10 Okno panelu wiadomości.

14. Aby wysłać wiadomość należy wcisnąć przycisk **Nowa wiadomość**, widoczny na poniższym rysunku.



Rys. 11 Okno panelu wiadomości – przycisk Nowa wiadomość.

15. Wyświetlony zostanie formularz pozwalający na wprowadzenie odpowiednich informacji i wysłanie gotowej wiadomości.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

Rys. 12 Formularz wiadomości.

16. W wyświetlonym formularzu należy wypełnić odpowiednie pola:

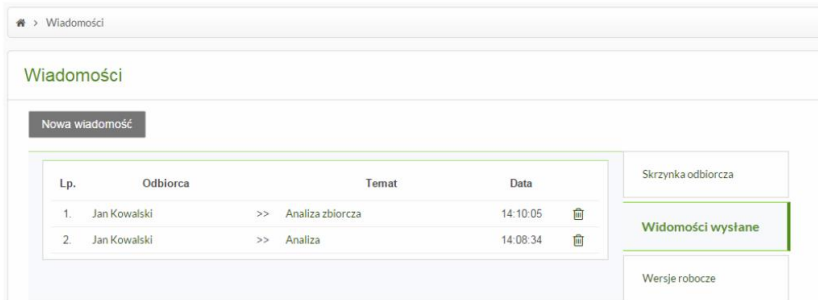
- Wybrać odbiorcę wiadomości, klikając na link **Kursanci**. Wyświetlone zostanie okno z listą kursantów.

Rys. 13 Lista użytkowników.

- 🕒 Wprowadzić temat wiadomości
- 🕒 Wprowadzić tekst wiadomości. Pola autor wiadomości oraz data utworzenia zostaną wypełnione automatycznie przez system.

17. Wcisnąć odpowiedni przycisk:

- 🕒 Zapisz – zapisanie wiadomości, jako wersji roboczej.
- 🕒 Wyślij – wysłanie wiadomości.
- 🕒 Anuluj – zamknięcie formularza wiadomości bez wprowadzania jakichkolwiek zmian.



Rys. 14 Przykładowy widok wiadomości wysłanych.

18. Zapisane w portalu wiadomości widoczne są w poszczególnych folderach:

- 🕒 Skrzynka odbiorcza – wiadomości otrzymane przez użytkownika
- 🕒 Wysłane – wiadomości wysłane przez użytkownika
- 🕒 Wersja robocza – wiadomości zapisane bez wysłania.

3.1.3. Rekomendacje wdrożeniowe dla doradców

Na podstawie przeprowadzonego testu oraz badań wskazać można następujące rekomendacje kluczowe do zastosowań i wdrożeń Modelu EKWIWALENTÓW pracownika:

- Należy, upowszechniając narzędzie, wskazywać, że może być ono (ale nie musi) nie tylko elementem procesu outplacemtu zewnętrznego, lecz także wewnątrz organizacji (zmiana stanowiska na inne w ramach tej samej firmy).
- Warto wskazywać, że dużą wartość dla pracowników, osób na wypowiedzeniu lub bezrobotnych nieść mogą za sobą nie tylko odprawy pieniężne, szkolenia podwyższające kwalifikacje zawodowe, szkolenia przekwalifikujące i przedstawianie interesujących ofert pracy, lecz także wsparcie doradcze. Pozwoli im ono zbilansować zasoby.
- Należy zachęcać do prowadzenia wsparcia, z wykorzystaniem tych narzędzi, które można skierować do zwalnianych pracowni-

ków, pracodawców (np. pracowników działów HR, kadr) oraz pracowników powiatowych urzędów pracy. Jednocześnie jednak dostrzega się duży potencjał wsparcia przez doradców zawodowych/zewnętrznych konsultantów z firm doradczych i organizacji pozarządowych, którzy mogliby wykorzystywać takie narzędzia.

- Jako główne korzyści ze wsparcia pracowników przed ich zwolnieniem, z wykorzystaniem tych narzędzi należy uznać: ewentualne szybsze znalezienie nowego zatrudnienia, odpowiednie ukierunkowanie zwalnianych osób, wyposażenie w wiedzę o sobie i swoich predyspozycjach oraz zadbanie o wizerunek firmy.
- Główną barierą wykorzystania takich narzędzi może być „niechęć do nowości”, a także spodziewane koszty ich wykorzystania. Należy podkreślić, że w obecnym kształcie są one znikome i ograniczają się jedynie do ewentualnej płatnej interpretacji wyników przez doradcę. Wskazano jednak na możliwość jego bezkosztowego wykorzystania.
- Pomimo dość szeroko propagowanego doradztwa zawodowego (szczególnie w projektach finansowanych z EFS) wciąż niewiele osób korzysta z profesjonalnego doradztwa zawodowego – głównie z inicjatywy powiatowych urzędów pracy. Użytkownicy tych form wsparcia najczęściej uczestniczą w spotkaniach dotyczących udzielania informacji o zawodach i rynku pracy, oceny kwalifikacji zawodowych oraz oceny umiejętności pracownika, najrzadziej zaś – w przygotowaniach indywidualnego planu. Za najbardziej przydatne wsparcie doradztwa zawodowego uznaje się zmianę kwalifikacji zawodowych, podjęcie lub zmianę zatrudnienia, ocenę kwalifikacji zawodowych, udzielenie informacji o możliwościach szkolenia i kształcenia oraz przygotowanie wspólnie z doradcą indywidualnych planów działania.
- Istotne jest zwiększenie świadomości pracowników co do możliwości skorzystania z różnych form i instrumentów zwolnień monitorowanych. Należy przy tym wskazywać na korzyści zarówno dla nich, jak i ich pracodawców, oraz na możliwości wdrażania programów outplacementowych przy poniesieniu niskich nakładów finansowych i organizacyjnych. Przykładem mogą tu być właśnie wypracowane rozwiązania.
- Ważne jest zwiększenie świadomości pracowników co do możliwości uzyskania takich korzyści z programów outplacementowych, jak: wzrost poczucia kontroli u zwalnianych pracowników

nad sytuacją oraz wzrost motywacji do aktywnego działania w środowisku lokalnym, a nie jedynie na rynku pracy. Niezbędne jest znoszenie różnic w postrzeganiu korzyści z outplacementu, jakie wykazują kobiety i mężczyźni – w szczególności zasadne jest zwiększenie wiedzy panów m.in. na temat korzyści ze współpracy wielu podmiotów w programach outplacementowych, poprawy samooceny i motywacji do aktywnego działania w zakresie poszukiwania pracy oraz zwiększenie samoświadomości zarówno osobistej, jak i zawodowej poprzez analizę własnych atutów i słabszych stron.

- Warto podkreślać funkcjonalność platformy doradczo-edukacyjnej, na której umieszczone są e- Kwestionariusze zdalne, dającej możliwość nawiązywania połączeń typu skype z doradcą zdalnym czy innymi uczestnikami grupy, dzięki czemu zwiększy się zastosowanie narzędzia o działania o charakterze grupowym, ze wszystkimi walorami procesów grupowych.
- Wyzwaniem jest zwiększenie roli profesjonalnych doradców zawodowych i ukierunkowania na ich usługi tak przedsiębiorców, jak i instytucje otoczenia biznesu. Należy docenić nie tylko doradztwo indywidualne, lecz także grupowe oraz doradztwo zdalne on-line.
- Przykłady działań outplacementowych realizowanych w Wielkiej Brytanii² podkreślają rolę łączenia różnorodnych form wsparcia, w tym usług on-line (mail, telefon) łączonych ze wsparciem indywidualnym i grupowym. Podobnie skuteczne jest synergiczne łączenie różnych form i poziomów wsparcia (punkty doradcze w różnych lokalizacjach, dotacje na działalność gospodarczą, program wsparcia menedżerów prowadzących modernizację) – tak jak w kompleksowym modelu ESP. Efekt wsparcia związany jest w tym przypadku z synergią poszczególnych poziomów i etapów.
- Rozwiązania zagraniczne wskazują na nową jakość usług outplacementowych związanych z usługami on-line oraz charakterem relacji tworzonych w Internecie. W działaniach aktywizacji zawodowej czy poszukiwaniu pracy należy uwzględnić networking czy media społecznościowe w poszukiwaniu ukrytych rynków

² Por. red. M. Juchnicka, *Dobre praktyki outplacementu dla firm w Unii Europejskiej. Doświadczenia angielskie*, NFDK, 2014r.

pracy. Istotną rekomendacją w tym przypadku byłoby uwzględnienie w funkcjonalności wypracowanej w projekcie platformy doradczo-edukacyjnej (w szczególności w obszarze grup intermentoringu) specyfiki sieci, połączeń i relacji Facebooka nie tylko w aspekcie edukacyjnym (przekazywania wiedzy, wzajemnej nauki), lecz także poszukiwania nowego obszaru aktywności społecznej i zawodowej. W tym przypadku można by podjąć próbę opracowania specjalnej aplikacji do poszukiwania pracy (pomysłów na pracę) w dostępnych dla klientów gronach mediów społecznościowych. Można się spodziewać się, że ten sposób komunikowania się i budowania relacji społecznych może być w przyszłości kluczowym obszarem (i instrumentem) działań outplacementowych (ryнку pracy).

- Warty propagowania wraz z wypracowanymi rozwiązaniami jest zidentyfikowany podczas współpracy ponadnarodowej model działań instytucji publicznych (portal internetowy „Urząd pracy on-line” w działaniach *Instituto de Emprego e Formacao Profissional*). Rozwiązania informatyczne, a w szczególności przedstawiona funkcjonalność portali internetowych³, mogą być inspiracją do rozbudowy portali edukacyjnych i doradczych wypracowanych w projekcie INNOWACJE NA ZAKRĘCIE, ale także, w ramach realizacji strategii „e-Edukacja” w województwie podlaskim w latach 2014–2020. Osobne procedury dla różnych grup klientów, uruchamiane automatycznie po rejestracji on-line w zależności od statusu, sytuacji zawodowej i życiowej klienta – to ciekawe rozwiązanie, które może być inspiracją dla podobnych platform w naszym regionie, tworzonych przez publiczne instytucje rynku pracy oraz instytucje szkoleniowe. Mogłoby to być w późniejszym etapie też uwzględnione (na przykład w zakresie proponowanych kwestionariuszy doradczych, konwentów edukacyjnych) w platformach edukacyjnych wypracowanych w przedmiotowym projekcie.
- Potwierdzeniem obranego dobrego kierunku są przykłady dotyczące zawartości treściowej zagranicznych platform internetowych przygotowujących klientów do wejścia na rynek pracy oraz metody łączenia wsparcia zdalnego ze wsparciem doradców, coachów (zgodnie z ideą metody blended learning, w tym

³ Por. red. M. Juchnicka, *Dobre praktyki outplacementu dla pracowników w Unii Europejskiej. Doświadczenia portugalskie*, NFDK, Białystok, 2014

metody Colina Rosa adaptowanej w przedmiotowym projekcie), co gwarantuje przyśpieszenie, ale także zindywidualizowanie wsparcia bez straty wartości dodanych płynących z „elementu ludzkiego” w doradztwie indywidualnym i motywowaniu do zmiany, a także „obserwacji” w ocenie kompetencji praktycznych ocenianego pracownika⁴.

- Zastosowana formuła (on-line dostępne 24 h / 7 dni w tygodniu) przygotowanych narzędzi jest idealnym rozwiązaniem dla osób pracujących, jak i bezrobotnych, które w dogodnym dla siebie czasie mogą wypełniać kwestionariusze doradcze.
- Platformy, na których zamieszczane są narzędzia kwestionariuszowe, winny mieć prostą formę graficzną, nie zawierać zbędnych ozdobników i wielu zdjęć, opisów, informacji, tak, by nie przytłaczać osoby korzystającej z narzędzi.
- Należy zawsze stosować miernik postępu jako sprawdzoną formę ilustracji, ile jeszcze pozostało do ukończenia kwestionariusza.
- Niezbędne przy tego typu narzędziach jest przygotowanie bardzo szczegółowej interpretacji wyników, co często jest niemożliwe w trakcie projektowania narzędzi. Zatem pomoc doradcy zdalnego, który czuwa nad osobami korzystającymi z narzędzi, wydaje się nieodzowny. Powinien on poświęcić każdej osobie przynajmniej 1 godz., interpretując uzyskane przez nią wyniki.
- W przypadku narzędzi ESP_Ekwiwalent także warto zorganizować zajęcia wyjazdowe, które pozwalają uczestnikom oderwać się od codzienności, wyciszyć się, spotkać inne osoby w podobnej sytuacji. Wyjazdy takie powinny być organizowane z dala od centrów wielkich miast, w miejscu sprzyjającym wypoczynkowi i relaksowi.
- Możliwość skorzystania z narzędzi oceniających „bez rozgłosu” przyśpiesza reakcje pracowników na kryzys w firmie, stwarza szansę reorientacji wewnątrz firmy (outplacement wewnętrzny), a tym samym zwiększa profilaktyczny charakter całego modelu wsparcia.

⁴ Por. red. M. Juchnicka, *Dobre praktyki outplacementu dla firm w Unii Europejskiej. Doświadczenia angielskie*, op. cit. oraz M. Juchnicka, *Dobre praktyki outplacementu dla pracowników w Unii Europejskiej. Doświadczenia portugalskie*, op. cit

- Połączenie funkcjonalności modułu dla firmy i pracownika pozwala korzystać z narzędzia w przypadku outplacementu wewnętrznego w zakresie poszukiwania ekwiwalentów niezbędnych do skutecznego przesunięcia pracownika na nowe stanowisko.
- Rejestracja pracownika w wersji komputerowej narzędzia (offline) umożliwia powrót do wyników wcześniejszych ocen lub wgląd w wyniki innych kwestionariuszy – wielokrotne powracanie do pakietu narzędzi oraz sporządzenie raportu zbiorczego dla pracownika (klienta). Umożliwia to zastosowanie narzędzia w instytucjach rynku pracy – na przykład przez doradców zawodowych w urzędach pracy czy w organizacjach pozarządowych realizujących projekty outplacementu lub reorientacji zawodowej.
- Formularz komputerowy testu zapisuje i archiwizuje dane dla każdego klienta pracownika, tworząc konto danych o kliencie. Baza danych umożliwia w przyszłości generowanie statystyk dla grupy (na przykład w ramach grupy warsztatowej w urzędach pracy) pozwalających przygotować trafniejsze programy warsztatów i szkoleń miękkich.
- Wyniki kwestionariuszy zapisywane są osobno dla każdego klienta, co daje możliwość przygotowania raportów zbiorczych oraz statystyk dla całych społeczności (firm, gmin, instytucji), a to jest podstawa do przygotowania na rzecz tych grup trafnych projektów edukacyjnych, warsztatów umiejętności miękkich czy szkoleń zawodowych.
- Udostępnienie narzędzia instytucjom rynku pracy oraz generowanie wspólnej, dużej bazy danych o pracownikach i osobach poszukujących pracy w połączeniu z możliwościami oceny szczegółowych kompetencji z wykorzystaniem modułu ewaluacyjnego dla firm (PF1) to okazja do tworzenia specjalistycznych zestawień potrzeb kompetencyjnych i rozwojowych na potrzeby instytucji rynku pracy w regionie oraz projektodawców. Interaktywna formuła narzędzia internetowego nie ogranicza się do samodzielnych aktywności klienta, a oferuje kontakt z prawdziwym człowiekiem.
- We wsparciu osób w trudnej sytuacji zawodowej i życiowej nie można zapomnieć o walorach spotkania z drugim człowiekiem w rozwiązywaniu kryzysu życiowego. Zwiększanie dostępności narzędzia nie powinno odbywać się kosztem obniżania jakości

usługi doradczej, która zawsze jest związana z indywidualnym wsparciem osoby w spotkaniach typu face to face.

- Narzędzia zdalne opracowano i przygotowano jako uzupełnienie tradycyjnego doradztwa oraz zachętę do dalszych spotkań w przypadku osób, które w sytuacji kryzysu (stresu lub depresji w obliczu utraty pracy) nie znajdują czasu lub odpowiedniej motywacji do skorzystania ze wsparcia specjalisty. Narzędzie zdalne staje się bezpiecznym wejściem w świat aktywizacji zawodowej.
- Wskazana grupa użytkowników narzędzia wykracza poza grupę docelową wskazaną w strategii wdrażania projektu innowacyjnego i ukazuje szersze, nowe zastosowania narzędzia w obszarach wykraczających poza usługi instytucji rynku pracy (rekrutacja personelu, rozwój firmy, rozwój indywidualny pracowników, instytucje pomocy społecznej oraz instytucje szkoleniowe).
- Zakres modyfikacji uwzględnia potencjał sieci wiedzy użytkowników internetowej wersji narzędzia doskonalących i rozwijających narzędzie bazowe oraz elastyczność rozwiązań informatycznych w interaktywnym programie komputerowym, reagującym na wybory i decyzje użytkownika oraz oferującym alternatywne ścieżki działania.
- Instytucja pełniąca rolę przyszłego administratora platformy powinna być ściśle związana z instytucjami działającymi na rzecz grupy docelowej, projektodawcami i doradcami zawodowymi (na przykład stowarzyszenia doradców zawodowych, fora organizacji i specjalistów).
- Modyfikacje i dalszy rozwój narzędzia powinny dostosowywać interpretacje do zawodów strategicznych w regionie oraz progi w skalach do specyfiki różnych grup docelowych (osoby po 50. roku życia, osoby niepełnosprawne, mniejszości kulturowe lub religijne) – w tym przypadku platforma może wygenerować raporty statystyczne dla poszczególnych grup klientów, co zwiększy trafność narzędzia (wykorzystanie potencjału internetowej bazy danych w dalszych pracach normalizacyjnych). Wymaga to jednak uzupełnienia formatki rejestracyjnej o dane ważne dla tego typu norm (zmiennie niezależne).
- Doradca ze statusem administratora platformy doradczej może ustalać (korygować) progi dla poziomów wyników (niski, średni, wysoki) dla poszczególnych skal we wszystkich kwestionariuszach, uwzględniając rozkład wyników pozyskanych w trakcie

stosowania narzędzia, oraz korygować, uzupełniać lub dodawać opisy lub interpretacje dla poziomów wyników, w szczególności poprzez nawiązania do zawodów strategicznych w regionie lub oferowanych w ramach projektów, w których zastosowana będzie platforma. Także w tym aspekcie dalsze prace rozwojowe narzędzia mogłyby umożliwić różnicowanie interpretacji i zaleceń doradczych adekwatnie do statusu klienta (przynależność klienta do konkretnego projektu, z konkretną ofertą szkoleń zawodowych, zamieszkanie klienta na obszarze o popycie na konkretne zawody), w ten sposób narzędzie może być modyfikowane na rzecz projektów, regionów – ponieważ zwiększa swoją komplementarność z innymi działaniami rynku pracy oraz dostosowuje zalecenia i rekomendacje do potrzeb lokalnego rynku pracy.

3.2. Model STEROWNOŚCI pracownika

Model Sterowności Pracownika rozumiany jako modelowy schemat działań outplacementowych dla zwalnianych pracowników, osób w okresie wypowiedzenia lub poszukujących nowej pracy, jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań treningu psychologicznego kierowanych do pracownika. Model zawiera pakiet narzędzi do treningu sterowności oraz planowania kariery osoby zagrożonej utratą pracy, pracującej lub też bezrobotnej z programem komputerowym Trening Sterowności, zdalną aplikacją e-Trening Sterowności oraz warsztatów wyjazdowych Trening Sterowności – Grupy Wsparcia. Model Sterowności Pracownika – program komputerowy wraz z aplikacją zdalną jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań wzmocnienia sterowności pracownika w procesie outplacementu i planowania działań. Komputerowy i zdalny charakter narzędzi obniża koszty zastosowania, co istotnie zwiększa szanse planowania alternatywnych form aktywności zawodowej osób pracujących. Model powstał jako odpowiedź na zdiagnozowany brak na rynku ogólnodostępnych usług psychologicznych zwiększających poczucie kontroli i sterowność takich osób. Psychologia społeczna wskazuje, że w kryzysie zaburzone są sterowność i poczucie kontroli, co zmniejsza szansę wyjścia z zakrętu. Dziś psychologowie koncentrują się w outplacementie na emocjach, samopoczuciu i motywacji, a nie doceniają wagi sterowności, która jest kluczowa w modelu pokonywania zakrętu. Konieczne było zatem opracowanie odpowiednich kwestionariuszy, w tym zdalnych, do samodzielnego użytku. Model ten skierowany jest do pra-

owników, osób zagrożonych zwolnieniem lub na wypowiedzeniu, a także do osób bezrobotnych.

Innowacja tego modelu związana jest z poszerzeniem tradycyjnego obszaru doradztwa zawodowego i planowania kariery o zagadnienia i formy aktywności specyficzne dla osób w okresie wypowiedzenia lub przygotowujących się do reorientacji zawodowej. W praktyce doradców zawodowych brakuje narzędzi przeznaczonych dla osób pracujących (zagrożonych bezrobociem). Stosowanie typowych narzędzi planowania kariery w niewystarczającym stopniu uwzględnia sytuację psychologiczną, zawodową i rodzinną tej grupy docelowej. Innowacją tego modelu jest także unikalne łączenie usług zdalnych, w tym zdalnego, wirtualnego treningu sterowności, z warsztatami wyjazdowymi (integracyjnymi) zwiększającymi sterowność (wewnętrzne umiejscowienie kontroli) osób po traumie utraty pracy. Model ten wspiera zastosowanie innych produktów związanych ze wsparciem procesu reorientacji zawodowej zwalnianego pracownika, jakimi są: (PF1): Model Ekwiwalentów Pracownika oraz (PF6): Model Przyspieszenia Rozwoju Pracownika. Narzędzia te współpracują według logiki działania: oceni zasoby \Rightarrow podejmij strategiczne decyzje na podstawie wyników oceny \Rightarrow szybciej rozwijaj swoje zasoby w kierunkach dostosowanych do własnych możliwości i sytuacji rynkowej. Dlatego też narzędzia te należy stosować łącznie w celu pełnego wykorzystania ich potencjału, zgodnie z poniższym schematem:



Metoda treningu psychologicznego w zakresie zwiększania sterowności pracownika jest niezbędnym krokiem w aktywizacji osoby w sytuacji kryzysowej oraz przygotowuje do szkoleń realizowanych metodą Colina Rosa, wymagającej samodzielności i przedsiębiorczości w procesie edukacyjnym. Pakiet kwestionariuszy diagnostycznych ma ułatwić planowanie własnego rozwoju w perspektywie długoterminowej oraz planowanie szkoleń, treningów umiejętności miękkich, prowadzonych w formie weekendowych zjazdów integracyjno-motywacyjnych, co zwiększa ich trafność i skuteczność.

Model Sterowności Pracownika jest programem komputerowym, a także aplikacją zdalną w zakresie rozwiązań diagnozy na rzecz rozwoju i treningu psychologicznego (wsparcie rozwoju) w procesie poszukiwania nowych możliwości pracy czy zatrudnienia w czasach kryzysu. Są to zatem narzędzia kierowane do pracowników zagrożonych utratą pracy, zwolnionych oraz pozostających w okresie wypowiedzenia czy też wreszcie planowanych do przesunięć na inne stanowiska pracy. W instytucjach publicznych brakuje ogólnodostępnych usług psychologicznych zwiększających poczucie kontroli i sterowność. Psycholodzy, jeżeli w ogóle angażowani są w usługi outplacementu, koncentrują się na emocjach, samopoczuciu i motywacji, a nie doceniają wagi sterowności, która jest kluczowa w modelu pokonywania zakrętu. Konieczne jest opracowanie kwestionariuszy i ćwiczeń w tym zakresie, także zdalnych, do samodzielnego użytku oraz „samoobsługowych” metod szkoleniowych, które zwiększałyby sterowność uczestnika, a jednocześnie byłyby bardziej dostępne dla pracujących. Dlatego też w opracowaniu nowych, samoobsługowych narzędzi diagnostyczno-rozwojowych skupiono się na dopasowaniu obszarów diagnozy (oraz treningu psychologicznego) do potrzeb osób zwalnianych i pracujących oraz na opracowaniach informatycznych i internetowych zwiększających dostępność tych narzędzi, bez konieczności bezpośrednich spotkań z psychologiem czy psychoterapeutą.

3.2.1. Elementy modelu i warunki jego stosowania

W ramach drugiego etapu modelu zaproponowano pakiet narzędzi związanych z kształtowaniem postaw oraz sposobów interpretowania rzeczywistości, w szczególności treningiem sterowności niezbędnej do planowania przyszłości z przekonaniem o posiadaniu wpływu na swój los. Narzędzia opracowano w dwóch wersjach: w wersji *OFF-line* w postaci programu komputerowego do zastosowań w firmie lub w instytucji szkoleniowej, bez konieczności korzystania z Internetu z możliwością wspierania się ankietami papierowymi oraz w wersji *ON-line* w postaci specjalnej platformy internetowej zwiększającej dostępność klientów i pracowników do narzędzi diagnozy i treningu psychologicznego. W dalszej części rozdziału przedstawiono poszczególne wersje narzędzi wraz z warunkami ich zastosowania..

PROGRAM KOMPUTEROWY Trening Sterowności (OFF-line)

Program komputerowy Trening Sterowności to program do oceny zasobów psychologicznych klienta w kontekście treningu samokontroli

i sterowności (brania odpowiedzialności za swoją przyszłość i zarządzania własnym rozwojem). Opracowana została bateria kwestionariuszy uwzględniających specyfikę grupy docelowej projektu: osób pracujących i zagrożonych bezrobociem, a także osób bezrobotnych. W ramach narzędzia, baterii testów i ćwiczeń opracowano narzędzia dotyczące takich obszarów, jak: poczucie kontroli, sprawczość, sukces, samoocena, motywatory, rozumianych jako czynniki sterowności niezbędne do reorientacji zawodowej. Opracowanie narzędzia w formie programu komputerowego, aplikacji komputerowej ułatwiło samodzielne zastosowanie narzędzia przez badające się osoby, co zwiększa szanse jego zastosowań w sytuacji kryzysowej, gdy doradca zewnętrzny jest trudno dostępny. Narzędzie to zawiera pakiet 5 narzędzi diagnostyczno-rozwojowych dla pracownika oraz doradców wspierających reorientację zawodową osób zagrożonych bezrobociem. Kluczowe jest to, że diagnozowane poniższymi kwestionariuszami obszary osobowości i postrzegania świata nie są wrodzone, lecz zależne od doświadczenia, a więc mogą być przedmiotem i celem treningu: kwestionariusz kontrola, motywatory, samoocena, sprawczość, sukces.

KWESTIONARIUSZ KONTROLA – kwestionariusz składający się z 30 itemów, określający poczucie kontroli pracownika w dwóch skalach (umiejscowienie kontroli mające zasadniczy wpływ na powodzenie działań rozwojowych i radzenie sobie z kryzysem). Składa się z wyrażen wskazujących na poczucie kontroli zewnętrznej i wewnętrznej. Maksymalnie można uzyskać 75 punktów w każdym z dwóch obszarów oceny. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali:

- **KONTROLA ZEWNĘTRZNA** – poczucie kontroli zewnętrznej można określić przez utożsamianie się z takimi stwierdzeniami, jak: „Nie warto planować przyszłości, gdyż zbyt wiele zależy od losu lub decyzji innych ludzi, na które nie mamy wpływu”; „Pozyskanie dobrej pracy jest możliwe tylko na drodze dobrych znajomości, niezależnie od dobrego wykształcenia”; „Jeżeli do pracownika przyłgnie zła opinia, to żadne starania nie pomogą, by ją zmienić”; „Los i przeznaczenie mają większe znaczenie niż ciężka praca i starania”; „Nie osiągniesz sukcesu zawodowego bez tzw. szczęścia”; „Większość moich niepowodzeń jest efektem pecha lub braku szczęścia”; „Nasz awans zależy bardziej od potrzeb i interesu pracodawcy niż naszych starań czy dobrych pomysłów”; „Niezależnie od planów i starań i tak będzie to, co ma być”; „Często mam wrażenie, że mam niewielki wpływ na

to, co mnie spotyka w życiu”; „Ludzie sukcesu zawdzięczają większość szczęściu i dobrym układom”; „Pracownik zawsze jest tylko pionkiem w rękach przełożonych”; „Ludzie nie zdają sobie sprawy, jak naprawdę ich życiem rządzi przypadek”; „Bez wygranej w totka nie mam szans na wspaniałe i bogate życie”; „Szczęśliwy traf jest w życiu ważniejszy od ciężkiej pracy czy zdolności”; „Nie można zrobić kariery bez sprzyjających okoliczności”. Przykładowa interpretacja wyników: „Kontrola zewnętrzna, czyli zewnętrzne umiejscowienie kontroli – charakteryzuje osoby przekonane, że świat zewnętrzny i inni ludzie mają kluczowy wpływ na ich życie. Przekonania takie często powstają w efekcie tragedii lub częstych niepowodzeń, i są w istocie mechanizmem ochrony własnej oceny o sobie. Z czasem takie myślenie może się utrwać i utrudniać branie odpowiedzialności. Osoby te stają się bardzo wrażliwe na informację z zewnątrz, opinie i oceny, które wyznaczają ich poczucie wartości. Często charakteryzuje je rezygnacja, brak wiary w siebie i pesymistyczna wizja przyszłości, przez co są mało przedsiębiorcze i nie wierzą w sens podejmowania wysiłku”.

- **KONTROLA WEWNĘTRZNA** – poczucie kontroli wewnętrznej związane jest z przekonaniem o posiadaniu wpływu na swoją przyszłość i braniem odpowiedzialności za swój los. Poczucie wewnętrznej sterowności jest zaś określane przez utożsamianie się z: „Należy planować swoją przyszłość, gdyż nikt o nas nie zadba i nie będzie planować za nas”; „Tylko dobre przygotowanie zawodowe gwarantuje dobrą pracę niezależnie od znajomości i układów”; „Opinia na temat pracownika zawsze zależy od jego pracy i zaangażowania”; „Więcej osiągniesz we współpracy niż przez znajomości”; „Szczęśliwy traf nie ma wpływu na awans”; „Niepowodzenia i porażki zawsze są zależne od naszych błędów czy zbyt małego zaangażowania w pracę”; „Jeżeli nie osiągasz sukcesu pomimo zdolności, to znaczy, że po prostu zbyt mało się angażujesz”; „Szczęściarz to po prostu ten, kto daje okazję szczęściu”; „Każdy problem i przeciwność losu można pokonać, gdy podejdziesz do niej profesjonalnie”; „Możesz zapracować na swój szacunek”; „Awans zawsze zależy od Twojej pracy”; „Ludzie są samotni tylko dlatego, że nie zadbali o przyjaźń”; „Gra w totka to po prostu kolejna szansa na wygraną, robisz to na wszelki wypadek”; „Warto mieć przyjaciół, gdyż z nimi więcej osiągniesz”; „W pracy zawodowej i awansie szczęśliwy traf nie istnieje” Przykładowa interpretacja wyników:

„Kontrola wewnętrzna, czyli wewnętrzne umiejscowienie kontroli – charakteryzuje osoby przekonane, że przyszłość leży w ich rękach, osoby te są kowalami własnego losu i wierzą, że ostatecznie wszystko zależy od posiadanych zdolności i dobrze wykonywanej pracy. Na ogół takie osoby doświadczają pozytywnych zdarzeń i odniosły je do własnych starań i działań. Stąd przekonanie o własnej skuteczności i wartości, co wpływa na aktywność i przedsiębiorczość oraz wiarę w sens podejmowania wysiłku. Osoby te widzą przyszłość optymistycznie i lepiej radzą sobie w trudnych sytuacjach.

KWESTIONARIUSZ MOTYWATORY – kwestionariusz składający się z 27 itemów, określający czynniki i źródła motywacji do rozwoju czy zmiany w trzech skalach. Maksymalnie można uzyskać 45 punktów w każdym z trzech obszarów kompetencji. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni, wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- **MOTYWUJĄCE MYŚLENIE** – wypełniając ten kwestionariusz, poznaje się czynniki wpływające na motywację. W jakim stopniu motywacja jest wewnętrzna, a w jakim wypływa z otaczającego świata (motywacja zewnętrzna). Odpowiedzi udziela się na następujące stwierdzenia: „Dobrze wiem, co mi da szczęście w życiu i wierzę, że to osiągnę”; „Zanim wezmę się do pracy, wyobrażam sobie pozytywne efekty jej zakończenia”; „Optymizm to połowa sukcesu. Wiara czyni cuda”; „Nie widzę problemów tam, gdzie widzą je inni, gdy zależy mi na czymś”; „Gdy mam bardzo dobry pomysł, czuję się wspaniale”; „Dobry nastrój dodaje mi skrzydeł, dlatego staram się myśleć pozytywnie przed trudnym zadaniem”; „Marzenia to połowa sukcesu”; „Myślę dobrze o przyszłości. Inaczej nic nie chciałoby mi się robić”; „Kto nie kupuje losu na loterię, nie zgarnia głównej nagrody”. Przykładowa interpretacja wyników: „Twoja motywacja oparta jest przede wszystkim na pozytywnym myśleniu. Pozytywne myślenie to połowa sukcesu. Dobre myślenie dodaje Ci sił, gdy naprawdę robi się ciężko. Optymizm, przekonanie o sukcesie pomaga Ci podejmować się trudnych zadań w sytuacjach, gdy inni się poddają lub wycofują. Można powiedzieć, że masz motywację we krwi. To motywacja wewnętrzna”.
- **MOTYWUJĄCE OTOCZENIE** – to poszukiwanie motywacji do działania na zewnątrz, poza swoim wnętrzem: „Zawsze szukam porady i wsparcia w realizacji swoich planów”; „Gdy praca jest nużąca i długa, wyznaczam sobie jakąś nagrodę za ukończenie

kolejnego etapu”; „Czasami osiągam trudne cele tylko dlatego, by nie przyznać się do słabości przed innymi”; „Praca zespołowa dodaje mi sił i chęci do pracy. Głupio jest odstawać od innych, gdy inni się starają”; „Aby utrzymać motywację do wykonania trudnego zadania, wymyślam sobie jakąś nagrodę na koniec pracy”; „Staram się, gdyż ważne jest dla mnie zadowolenie moich bliskich”; „Gdy stawiam sobie trudne cele, szukam wsparcia u przyjaciół lub specjalistów”; „Wolę pracować w grupie, gdyż zespół dodaje mi sił do pracy”; „Wstyd przed porażką i złą opinią innych motywuje mnie do rzeczy niemożliwych”. Przykładowa interpretacja wyników: „Twoja motywacja płynie z otoczenia. Potrzebujesz kibiców, wtedy strzelasz piękne bramki, biegniesz szybciej do mety. Ważna jest dla Ciebie ocena innych, to, co ludzie pomyślą o Twoim sukcesie lub porażce. Potrafisz zrobić dużo więcej dla kogoś, niż dla siebie. Czasami po prostu chcesz uciec i masz motywację, by biec szybciej, dla świętego spokoju, dla wolności. Twoja motywacja jest jak kij lub marchewka. To motywacja zewnętrzna”.

- **MOTYWUJĄCE CELE** – związane są z podejmowaniem decyzji pod wpływem analizy za i przeciw, stawiania sobie celów: „Zawsze stawiam sobie realne cele”; „Wiem, czego potrzebuję, by zrealizować swoje cele. Znam swoje cele życiowe”; „Wyznaczam cele i etapy realizacji moich planów na przyszłość”; „Zawsze analizuję za i przeciw, zanim podejmę decyzję”; „Lubię, gdy stawia mi się konkretne cele. Spontaniczność bywa stresująca”; „Bez planu pracy i małych celów po drodze nie porywam się na rzeczy wielkie”; „Gdy wiem, czego chcę, mogę pracować ponad siły. Cel uświęca środki”; „Podejmując decyzję, analizuję jej plusy i minusy”; „Staram się angażować tylko w realne i pewne przedsięwzięcia”. Przykładowa interpretacja wyników: „Twoja motywacja związana jest z wizją celu. Biegniesz szybciej, wytrwale do tego, czego pragniesz. Wysiłek bez celu nie ma sensu. Twoja motywacja w dużej mierze zależy od Twoich potrzeb i pragnień. To motywacja racjonalna, zaplanowana, instrument do osiągnięcia celów. Zarządzasz swoją motywacją poprzez cele. Twoja motywacja to ryba i wędka jednocześnie. Twoja motywacja jest przede wszystkim Twoja”.

KWESTIONARIUSZ SAMOOCENA – kwestionariusz składający się z 27 itemów, określający poziom, źródła i obszary samooceny, która ma zasadnicze znaczenie w przezwyciężaniu trudności oraz budowaniu realnych planów rozwojowych. Samoocenę można wzmacniać i budo-

wać. Maksymalnie można uzyskać 45 punktów w każdym z trzech obszarów oceny. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni, wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- **SAMOOOCENA OSOBISTA** – to coś w rodzaju inwentaryzacji zachowania w kontaktach z innymi ludźmi, własna samokrytyka. „Gdy mi na czymś naprawdę zależy, umiem manipulować innymi”; „Gdy na to zasługuję, bez problemu przyjmuję pochwały”; „Jest mi miło, gdy ktoś mi prawi komplementy, i nie czuję skrępowania w takich sytuacjach”; „Jestem co najmniej tak samo dobrym specjalistą jak inni w mojej firmie”; „Nie pozwalam się wykorzystywać”; „Potrafię postawić na swoim, gdy czegoś bardzo chcę”; „Umiem walczyć o swoje racje”; „Zawsze mam prawo do swoich przekonań”; „Zawsze potrafię odmówić, gdy ktoś proponuje mi coś, czego nie chcę”. Przykładowa interpretacja wyników: „Samoocena dotycząca Twojej osoby nie jest zaniżona. Cenisz siebie i wiesz, co to asertywność. Potrafisz dążyć do swoich celów, gdyż uważasz, że masz do tego prawo. Twoja siła w życiu zależy więc w dużej mierze od tego, jak cenisz swoją osobę, siebie jako człowieka, jako członka społeczności. Jeżeli jednak wynik w tej skali jest wyższy niż 38 punktów, znaczy to, że możesz przeceniać swoje miejsce i rolę w życiu, a Twoje zachowanie i poglądy mogą być odbierane jako przejaw egocentryzmu, agresji czy zuchwalstwa. W tym przypadku nie zaszkodzi odrobina pokory”.
- **SAMOOOCENA SPOŁECZNA** – to nic innego jak analiza swojej osoby w relacjach z innymi ludźmi: „Jak ktoś czegoś nie chce, zawsze mogę przekonać innych do swoich racji. To tylko kwestia trafionych argumentów”; „Nie myślę się co do innych”; „Potrafię tak załatwić sprawę, że wszyscy są zadowoleni”; „Umiem postawić się w czyjejś sytuacji”; „Umiem pracować z ludźmi”; „Umiem przekonać innych do swoich racji”; „W grupie mogę zrobić więcej niż sam”; „Z łatwością dzielę się zadaniami”; „Zawsze coś wnoszę w pracę grupy”. Przykładowa interpretacja wyników: „Samoocena dotycząca Twoich zdolności społecznych nie jest zaniżona. Czujesz się dobrze w relacjach i sytuacjach społecznych, dlatego nie unikasz ludzi i nie boisz się konfrontacji z nimi. W dużej mierze zależy to od Twoich umiejętności interpersonalnych, ale przede wszystkim od pewności siebie. Jeżeli jednak wynik w tej skali jest wyższy niż 40 punktów, znaczy to, że możesz przeceniać swoje kompetencje społeczne, a Twoje za-

chowanie może być postrzegane jako egoistyczne lub aroganckie czy wręcz jako manipulacja. W tym przypadku nie zaszkodzi odrobina empatii”.

- **SAMOOCENA PRAKTYCZNA** – związana jest z umiejętnościami praktycznymi i kompetencjami: „Bez problemu potrafię wyjaśnić na piśmie, o co mi chodzi”; „Logiczne myślenie jest moją mocną stroną”; „Mam uzdolnienia plastyczne”; „Nie mam większych problemów z nauką języków obcych”; „Potrafię obsługiwać urządzenia”; „Sprawność manualna jest moją mocną stroną”; „Umiem sobie wyobrazić to, czego nie widać”; „Zadania techniczne są moją mocną stroną”; „Zanim oddam coś do serwisu, próbuję naprawić usterkę”. Przykładowa interpretacja wyników: „Samooceena dotycząca Twoich zdolności praktycznych nie jest zaniżona. Czujesz się pewnie w różnorodnych zadaniach, nie boisz się wyzwań zawodowych i raczej dobrze oceniasz swoje zdolności do pracy. Może to zależeć od Twoich doświadczeń zawodowych czy prawdziwych talentów, ale tak naprawdę najważniejsze, by nie zaniżać swoich możliwości przez niepotrzebną skromność. Jeżeli jednak wynik w tej skali jest wyższy niż 36 punktów, znaczy to, że może jesteś samochwałą i grozi Ci porażka w pracy, gdy przecenisz swoje możliwości. Pamiętaj w takim przypadku, że lepiej innych miło zaskoczyć niż rozczarować”.

KWESTIONARIUSZ SPRAWCZOŚĆ – kwestionariusz składający się z 27 itemów, określający źródła poczucia i realnego wywierania wpływu na swoje życie – geneza i czynniki faktycznego bycia kowalem swojego losu. Maksymalnie można uzyskać 45 punktów w każdej skali. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni, wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- **NIEZALEŻNOŚĆ** – sprawczość związana z autonomią, określają ją pozytywne odniesienia do stwierdzeń dotyczących niezależności badanej osoby: „Zależy mi na tym, by inni nie musieli się o mnie bez przerwy martwić”; „Wolę mieć własną firmę niż pracować na etacie u kogoś”; „Niezależność finansowa jest warunkiem zmiany mojej sytuacji życiowej”; „Chcę się rozwijać głównie po to, aby w przyszłości osiągnąć samodzielność”; „Jednym z moich celów na przyszłość jest samodzielność”; „Staram się samodzielnie wykonać zadanie, by potwierdzić swoją niezależność”; „Założę własną firmę, gdyż nie chcę zależeć od innych”; „Staram się zawsze, by sukces był moim sukcesem”; „Staram się pracować samodzielnie do końca, by nie prosić in-

nych o pomoc”. Przykładowa interpretacja wyników: „To, że będziesz kowalem swojego losu, zależy przede wszystkim od Twojej predyspozycji do bycia osobą niezależną. Zależy Ci na niezależności i autonomii. Samodzielność to przede wszystkim wolność. Masz dość ciągłego decydowania przez innych o Twoim losie. By mieć wpływ na swoje życie, należy mieć przede wszystkim własne poglądy, własne decyzje, własne wybory. Twoje życie musi być przede wszystkim Twoje...”

- **KOMPETENCJE** – sprawczość związana z kompetencjami dotyczy przede wszystkim przekonania, że bez wiedzy i ciężkiej pracy nie można w życiu osiągnąć sukcesu. „Bez treningu i nauki nie da się wykonać bardzo trudnego zadania”; „Osiągnę sukces, gdy wykorzystam swoje umiejętności i wiedzę”; „Bez pracy nie ma kołaczy. Nic nie przychodzi za darmo”; „By osiągać sukcesy, trzeba znać się na rzeczy”; „Tylko fach w ręku gwarantuje pewną przyszłość”; „Wierzę, że jeśli będę się mocno starać i wykorzystywać swoje umiejętności i zdolności, osiągnę sukces”; „Zdobycie zawodu i praca zawodowa zależy od kompetencji i wysiłku”; „Myślę, że bycie fachowcem w jakiejś dziedzinie gwarantuje pewną przyszłość”. Przykładowa interpretacja wyników: „To, że będziesz kowalem swojego losu, zależy przede wszystkim od Twojej predyspozycji do bycia osobą samowystarczalną, która potrafi zrobić to, co ma zrobić. Samodzielność opierasz więc przede wszystkim na kompetencjach praktycznych i wiedzy. Samodzielność to siła. Wystarczy wiedzieć, co i jak, by radzić sobie samemu. Każdy prawdziwy fachowiec, profesjonalista jest samodzielny. Dlatego samodzielność można osiągnąć przede wszystkim przez naukę i doświadczenie życiowe. Twoje życie musi być przede wszystkim dobre, bez fuszerki...”
- **PRZEKONANIA** – sprawczość związana ze stylem poznawczym czy przekonaniem dotyczy deklaracji przekonania typu: „Chętnie mówię innym o tym, co mi się udało osiągnąć”; „Uważam, że mam wpływ na swoje życie”; „Mam pewność, że zdołam osiągnąć cele, które sobie stawiam”; „Lubię siebie, dostrzegam swoje zalety i możliwości”; „Potrafię wymienić swoje mocne strony”; „Wierzę w siebie”; „Wiem, że mi się uda, tak jak zawsze”; „Wiem, co chcę w życiu osiągnąć, i osiągnę to”; „Ciężka praca i wytrwałość gwarantują dojdzie do celu”. Przykładowa interpretacja wyników: „To, że będziesz kowalem swojego losu, zależy przede wszystkim od Twojej predyspozycji do bycia osobą skuteczną. Najważniejsza jest wysoka samoocena

oraz przekonanie o własnej skuteczności. Samodzielność to władza. Budujesz swoją samodzielność na ocenie swoich możliwości i przekonaniu lub wierze o swojej skuteczności. Czujesz, że możesz i że warto być kowalem swojego losu. Sukces to tylko kwestia wytrwałości. Twoje życie ma być przede wszystkim spełnieniem marzeń i celów, bez porażek”.

KWESTIONARIUSZ SUKCES – kwestionariusz składający się z 27 itemów, określający czynniki sukcesu oraz wiary w sukces (optymizm) w trzech skalach. Maksymalnie można uzyskać 45 punktów w każdym z trzech obszarów oceny. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- **STRES ŻYCIOWY** – związany może być ze śmiercią, ciężką chorobą w rodzinie; opuszczeniem przez dzieci domu rodzinnego; kłopotami w pożyciu seksualnym; rozwodem lub separacją; kredytem lub hipotekę ponad 50 tys. złotych; zawarciem małżeństwa, narodzinami dziecka; awansem lub istotną podwyżką; zmianą mieszkania, przeprowadzką; zwolnieniem z pracy lub konfliktami z szefem. Przykładowa interpretacja wyników: „Twoje doświadczenia życiowe wskazują na duży stopień zdarzeń uznawanych za stresujące. Duża liczba tego typu zdarzeń, szczególnie nagromadzonych w przeciągu kilku ostatnich lat, może być przyczyną problemów zdrowotnych, przewlekłego stresu. Doświadczenia takie mogą obniżyć Twój nastrój, samoocenę oraz wiarę w siebie. Może to w rezultacie prowadzić do nieuzasadnionego pesymizmu, widzenia świata w szarych kolorach oraz wycofania się z życia, wyzwań, starania się o własne szczęście. Pamiętaj, że to kwestia bardziej emocji niż faktów. Zadbaj o swoje samopoczucie, poszukaj pomocy przyjaciela, skonsultuj się z lekarzem. Zadbaj o zdrowie, zmień dietę, zacznij uprawiać sport. W zdrowym ciele zdrowy duch. To działa także w drugą stronę. Pamiętaj: myśl pozytywnie, a osiągniesz sukces”.
- **W CZEPKU URODZONY** – czynniki optymizmu związane są z przekonaniem o swoim szczęściu i poczuciu sukcesu. Zatem: „Myślę, że kiedyś trafię główną wygraną”; „Mam szczęście w życiu”; „Myślę, że inni mnie doceniają”; „Są rzeczy, w których osiągam prawie doskonałość”; „Przeżywanie sukcesu nie jest mi obce”; „Wierzę w Opatrzność Bożą, mam swojego Anioła Stróża”; „Jestem osobą w czepku urodzoną”; „Życie jest piękne”; „Wygrywam w grach losowych, po prostu mam szczęście”.

Mówią tak osoby szczęśliwe, z poczuciem własnej wartości, optymiści. Przykładowa interpretacja wyników: „Jesteś urodzonym optymistą. Pozytywne myślenie o sobie i świecie jest łatwiejsze, gdy ma się w swojej historii kilka sukcesów. Statuetki na półce pomagają uwierzyć w siebie. Nie zawsze jest to kwestia samych zdolności i talentu, czasami po prostu jest to kwestia szczęścia. Ale szczęście sprzyja lepszym i tym, którzy naprawdę się starają. Dlatego warto pamiętać o swoich sukcesach, gdyż pomaga to osiągać kolejne zwycięstwa. Jeżeli jednak wynik w tej skali jest wyższy niż 36, to może znaczyć, że jesteś niepoprawnym optymistą, a inni mogą postrzegać Cię jako osobę butną, arogancką i zbyt pewną siebie. Udowodnij sobie i innym, jak jest naprawdę. Wiara czyni cuda. Wiara to połowa sukcesu...”

- **WYUCZONA BEZRADNOŚĆ** – wyuczona bezradność cechuje osoby, które są pesymistami. „Nie chce mi się wysilać ponad konieczność, bo i tak nikt tego nie doceni”; „Nie warto losować ani wyliczać, i tak wypadnie na mnie”; „Jestem ofiarą”; „Jeżeli ktoś ma wyciągnąć złamaną zapalkę, będę to ja”; „Nadzieja matką głupich”; „Tak wiele razy mi się nie udało, że nie mam już złudzeń”; „Życie jest niesprawiedliwe. Wszyscy myślą tylko o sobie”; „Życie dało mi w kość”; „Życie obróciło się przeciwko mnie”. Przykładowa interpretacja wyników: „Jesteś pesymistą? Czy to kwestia poglądów na życie, czy też może efekt życiowych porażek? Czy naprawdę tak wiele spraw nie udało Ci się w życiu? Porównaj się z innymi, czy masz naprawdę wyjątkowego pecha? Zły sposób myślenia o świecie, wiara w pecha i spiskowe teorie są często efektem porażek. To jest naturalny mechanizm, który chroni Twoją samoocenę – bo przecież Twoja porażka nie musi być z Twojej winy. Jednak zbyt częste myślenie w ten sposób nie jest dobre, tak samo jak nie jest dobre obwinianie siebie za wszystko, co w życiu złe. Warto zachować umiar w złym myśleniu, nie poddawać się, a przede wszystkim z przyjacielem lub doradcą prześledzić faktyczne przyczyny niepowodzeń. Może się okazać, że wystarczy poprawić kilka spraw i życie ułoży się inaczej. Spróbuj odmienić swój świat na lepsze. To tylko kwestia metody radzenia sobie z niepowodzeniami. Skup się na swoich sukcesach”.

Skorzystanie z kwestionariuszy możliwe jest w programie komputerowym. Wymaga wcześniejszej rejestracji pracownika w programie, a następnie wyboru obszaru do treningu psychologicznego.

Program powiązано z bazą danych z modułu *Firma*, dzięki czemu możliwe jest rejestrowanie się pracowników korzystających z narzędzi ewaluacyjnych czy intermentoringu w modelu modernizacji firmy. Połączenie funkcjonalności modułu dla firmy i pracownika pozwala korzystać z narzędzia w przypadku outplacementu wewnętrznego w zakresie poszukiwania zasobów osobowościowych do zmiany zawodowej czy wyłaniania liderów wiedzy (mentorów) w procesie samokształcenia firmy.

KONTENT ZDALNY e-Trening Sterowności (ON-line)

Dodatkowo opracowana została wersja internetowa (zdalna) baterii testów opracowanych w ramach narzędzia komputerowego Trening Sterowności. Opracowanie narzędzia w formie aplikacji internetowej ułatwi samodzielne zastosowanie narzędzia przez osoby poszukujące nowych obszarów aktywności zawodowej w modernizowanej formie (outplacement wewnętrzny), jak też poza nią (outplacement zewnętrzny). Wersja internetowa zwiększa dostępność narzędzia, które może być zastosowane przez pracownika (klienta) w dowolnym czasie i miejscu. Obok walorów typowych dla programu komputerowego (wszystkie kwestionariusze w jednym miejscu, łatwe do użycia, automatycznie liczące i generujące wyniki z interpretacją oraz baza danych dla klienta) oferuje ona dodatkowe korzyści związane ze społecznościowym charakterem narzędzia (ocena może być wpisana w proces społeczny grupy wsparcia, wzajemne motywowanie, moderator zewnętrzny). Osoba chcąca korzystać z aplikacji powinna wejść na stronę <http://www.innowacjenazakrecie.pl>, następnie wybrać strefę *Pracownik* i zakładkę *Platforma*. Aplikacja zdalna umożliwia nadanie uprawnień doradcy specjalistom zarządzającym procesem oceny i udzielającym dodatkowego wsparcia (mail, skype) oraz nadanie uprawnień klienta.

Kwestionariusze zdalne obok walorów narzędzia komputerowego oferują dodatkowe korzyści platformy internetowej:

- Trening zintegrowany z platformą edukacyjną. Trening psychologiczny powiązany jest z edukacją zawodową oraz planowaniem kariery.
- Trening wpisany w proces społeczny. Samoocena i samopoznanie wpisane w plan grupy (zjazdy integracyjne i motywujące oraz forum).
- Interaktywna ocena. Rozbudowane i długie kwestionariusze diagnostyczne są przyjazne dla klienta. Forma pracy przypomina grę i może być przeniesiona na urządzenia mobilne i smartfony.

- Dynamiczna wizualizacja oraz architektura. Kolejne etapy diagnozy i ćwiczenia zachęcają i pobudzają do działania: poprawiają nastrój, motywują do rozwoju oraz kształtują aktywność własną uczestnika i zachęcają do samodzielnej i wytrwałej pracy.

Podobnie jak w przypadku kwestionariuszy ekwiwalentów, wyniki zapisywane są dla każdego klienta, co daje możliwość przygotowania raportów zbiorczych oraz statystyk dla całych społeczności. Statystyki takie mogą być wykorzystywane na zjazdach integracyjnych, a to zwiększy trafność programów tych zjazdów poprzez diagnozowanie potrzeb ćwiczeniowych grupy. Narzędzia zdalne opracowano i przygotowano jako uzupełnienie tradycyjnych warsztatów treningowych, zgodnie z rekomendacjami Colina Rosa oraz metodą blended learning.

WARSZTATY WYJAZDOWE

Trening Sterowności Grupy Wsparcia

Opracowany i testowany był program warsztatów wyjazdowych Trening Sterowności – Grupy Wsparcia. Zaplanowano cztery dwudniowe warsztaty realizowane w odstępach średnio comiesięcznych. Przeplatane są one warsztatami Reorientacja związanymi z ostatnim krokiem modelu (PF6). Ich realizacja w formie grupowej (tradycyjnej, bezpośredniej) jest koniecznym uzupełnieniem zajęć (treningu) prowadzonych metodą zdalną zgodnie z metodologią Colina Rosa. Zajęcia miały dodatkowo charakter integracyjny realizujący zadania grup wsparcia dla osób w kryzysie. Zajęcia powinny być realizowane w formie wyjazdowej, w miejscu sprzyjającym relaksowi, z dala od stresogennego środowiska dotkniętego kryzysem, restrukturyzującą, co będzie miało charakter terapeutyczny dla uczestników outplacementu nabierających sił przed etapem Przyspieszenia. W ramach każdego warsztatu oprócz zajęć merytorycznych przewidziano czas na relaks i kontakt z przyrodą.

UŻYTKOWNICY, którzy mogą stosować narzędzie

Narzędzie było używane przez pracowników modernizowanych firm i osoby bezrobotne, które zgłosiły chęć udziału w Teście ESP_Pracownik. W testowanym modelu zapewniono pomoc psychologa, także opiekuna zdalnego. Interdyscyplinarny oraz intuicyjny charakter narzędzia umożliwił jego samoobsługowe zastosowanie, gdzie klient będzie decydował o zakresie i częstotliwości kontaktów z psychologiem. Testowano w ten sposób zasady organizacji doradztwa psychologicznego na życzenia. Oceniające się osoby mogły skorzystać z kontaktu z psychologiem

poprzez otrzymanie wyjaśnień do interpretacji wyników. Dodatkowo w ramach projektu zapewniono 4 godz. spotkania indywidualnego z psychologiem oraz opiekę zdalną podczas realizowanych 100 godz. dyżurów, czyli 5 godzin przypadających na jednego uczestnika. Narzędzie używane było przez pracowników modernizowanych firm z udziałem psychologa, trenera osobistego, także w formule opiekuna zdalnego. Testowane były rozwiązania zdalnych usług doradczych oraz wirtualnych treningów sterowności i kompetencji społecznych, jak również harmonogramu prac dostosowanego do dyspozycyjności osoby pracującej, łączenia doradztwa zdalnego z indywidualnym i grupowym. Interdyscyplinarny oraz intuicyjny charakter narzędzia umożliwił samoobsługę, gdzie klient sam decydował o zakresie i częstotliwości kontaktów z psychologiem lub trenerem osobistym. Docelowo, po zakończeniu projektu, narzędzie kierowane jest do:

- Psychologów, trenerów osobistych, doradców zawodowych, doradców kariery oraz pośredników pracy, pracowników środowiskowych i innych specjalistów instytucji rynku pracy, instytucji szkoleniowych oraz pomocy społecznej – osób wspierających trening umiejętności miękkich i trening psychologiczny na rzecz planowania kariery klientów w trudnej sytuacji zawodowej. Narzędzie zostało przygotowane w ten sposób, że nie wymaga angażowania specjalistów z uprawnieniami do stosowania narzędzi psychometrycznych.
- Pracowników zatrudnionych w modernizowanej, restrukturyzowanej firmie rozumianych jako uczestników oceny, w zakresie oceny obowiązkowej (ocena okresowa, przygotowanie do przesunięć w ramach formy lub zwolnień) oraz spontanicznie dokonujących oceny w ramach oceny fakultatywnej – planowanie własnego rozwoju w firmie, intraprzedsiebiorczość – w tym przypadku narzędzie jest uzupełnieniem i wspiera model outplacementu wewnętrznego i narzędzia do bilansowania kompetencji w modelu dla firm (PF1).
- Byłych pracowników oraz pracowników w okresie wypowiedzenia poszukujących nowych kierunków rozwoju zawodowego – planowanie reorientacji zawodowej.
- Kandydatów do pracy w procesie rekrutacji wewnętrznej (na nowe stanowiska w firmie – awans poziomy) oraz rekrutacji zewnętrznej – w tym przypadku narzędzie służy do przygotowania profilu kandydata oraz wstępnej oceny kandydatów do pracy przed rozmową kwalifikacyjną.

Wskazana grupa użytkowników narzędzia wykracza poza grupę docelową wskazaną w strategii wdrażania projektu innowacyjnego i ukazuje szersze, nowe zastosowania narzędzia w obszarach wykraczających poza usługi instytucji rynku pracy (rekrutacja personelu, rozwój firmy, rozwój indywidualny pracowników, instytucje pomocy społecznej oraz instytucje szkoleniowe). Obszary te i związane z nimi grupy użytkowników rekomendowane zostały przez uczestników testu oraz w drodze ewaluacji produktu finalnego.

DZIAŁANIA I NAKŁADY niezbędne do zastosowania narzędzia

Narzędzia opracowane są w taki sposób, by mogły być zastosowane przez psychologów z instytucji rynku pracy czy NGO bez konieczności zmiany przepisów prawa. By poprawnie użytkować narzędzie, warto zapewnić opiekę zdalną. Sprawować ją może psycholog, który poprzez platformę będzie miał kontakt z osobą wypełniającą kwestionariusze.

W celu wykorzystania produktu finalnego w formie programu komputerowego przez osobę pracującą, zagrożoną bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotną nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba taka musi jednak przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem.

Uzyskane wyniki mogłyby zostać dodatkowo omówione na spotkaniu z psychologiem. Rozwiązaniem bezkosztowym mogłoby być ich omówienie podczas spotkania z psychologiem np. w Powiatowym Urzędzie Pracy, MOPR lub innej publicznej instytucji, która zatrudnia psychologów.

W celu wykorzystania produktu finalnego w postaci programu komputerowego przez pracownika instytucji służb zatrudnienia do diagnozy osoby pracującej, zagrożonej bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotnej także nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Pracownik służb zatrudnienia powinien przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem i mieć dostęp do komputera. Psycholog powinien poświęcić swój czas na szersze omówienie uzyskanych wyników. Kosztem w takim przypadku jest czas poświęcony przez niego oraz ewentualny koszt wynajęcia sali.

W celu wykorzystania produktu finalnego w formie aplikacji zdalnej przez osobę pracującą, zagrożoną bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotną nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba taka musi jednak dysponować aktywnym adresem e-mail oraz przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem. Niezbędny jest dostęp do komputera z podłączonym Internetem. W niektórych przypadkach pojawić się może komunikat o kontak-

cie z psychologiem. W takich przypadkach należałoby pokazać te wyniki i kwestionariusze psychologowi. Można to bez kosztów zrobić z psychologiem pracującym w publicznych instytucji rynku pracy, np. w Powiatowym Urzędzie Pracy, lub poszukać psychologa udzielającego prywatnych porad. Koszt takiego spotkania szacowany jest na około 100-150 zł za godz. W celu wykorzystania produktu finalnego w aplikacji zdalnej przez pracownika instytucji służb zatrudnienia do diagnozy osoby pracującej, zagrożonej bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotnej także nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba badana musi jednak dysponować aktywnym adresem

e-mail. Pracownik służb zatrudnienia powinien przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem i mieć dostęp do komputera z podłączonym Internetem. Psycholog powinien, niezależnie od interpretacji uzyskanych w aplikacji, omówić uzyskane wyniki. Kosztem w takim przypadku jest czas poświęcony przez niego oraz ewentualny koszt wynajęcia sali i użycia Internetu.

Wskazane jest także zaangażowanie zdalnego psychologa do zarządzania narzędziem i oceny wielu osób (wsparcie indywidualne poprzez mail i skype, pomoc techniczna, komentarze przy skrajnych wynikach, odpowiedzi na pytania klientów dotyczące przedmiotu oceny). Koszt zaangażowania zdalnego psychologa wspierającego 30 użytkowników platformy może być ograniczony do minimum, jeżeli organizacja administrująca portalem doradczym ma specjalistę na etacie (oddelegowanie w 1/8 etatu). Miesięczny koszt zaangażowania zdalnego psychologa nie powinien przekroczyć kosztu 16 godzin pracy specjalisty w danym regionie i może być ograniczony do okresu funkcjonowania platformy (na przykład w ramach konkretnego projektu lub akcji sezonowej). Koszt ten można też minimalizować przez zlecenie opieki zdalnej psychologom prowadzącym wyjazdowe warsztaty integracyjne, jako dodatkowe zadanie.

Dodatkowym kosztem są szkolenia wyjazdowe w ośrodkach wypoczynkowo-edukacyjnych lub ośrodkach kształcenia praktycznego. W tym przypadku koszty będą się wahać w zależności od standardu ośrodka, okresu realizacji (ceny sezonowe) oraz liczebności grup. Koszt jednorazowego zjazdu z wyżywieniem i transportem 20-osobowej grupy może nie przekroczyć 200 PLN za udział jednej osoby. Wskazane jest łączenie narzędzia ze standardowymi projektami aktywizacyjnymi, warsztatami psychologicznymi, wówczas koszty zastosowania narzędzia mogą ograniczyć się do czasu pracy zdalnego psychologa oraz standar-

dowych kosztów administrowania portalem (wynajęcie serwera, pomoc techniczna).

Możliwe MODYFIKACJE i zmiany narzędzia

Model Sterowności Pracownika (PF5) można modyfikować podobnie jak narzędzia do oceny ekwiwalentów (PF4), jednak w zakresie treści merytorycznych dokonać tego mogą tylko psycholodzy lub dyplomowani doradcy zawodowi z doświadczeniem w psychometrii (stąd też nie jest zalecana modyfikacja narzędzia, a jedynie sposób jego wykorzystania). Osoby takie mogą otrzymać specjalny status administratora platformy doradczej, z możliwością korekty treści itemów (w przypadku gdy użytkownicy zgłaszają nieprawidłowości, niejasności) lub też przygotowywania dodatkowych interpretacji dla różnych poziomów wyników w skalach. Procedury te testowane były w ramach projektu, a platforma oferuje specjalny panel dla doradców doskonalących i rozwijających narzędzia diagnostyczne. Dodatkowo w celu wprowadzenia modyfikacji od strony technicznej niezbędna jest specjalistyczna wiedza informatyczna pozwalająca na odpowiednie modyfikacje w środowisku informatycznym. Modyfikacje te uwzględniają potencjał sieci wiedzy użytkowników internetowej wersji narzędzia doskonalących i rozwijających narzędzie bazowe. Zatem konstrukcja narzędzia uwzględnia daleko idące modyfikacje ostatecznych kwestionariuszy w zakresie, jaki nie jest możliwy do osiągnięcia w przypadku tradycyjnych opracowań bazujących na „formach papierowych” narzędzi. Zakres modyfikacji i uprawnienia użytkowników do realnego wprowadzania zmian jako alternatywy do możliwości zgłaszania przez instytucje doradcze lub klientów potrzeb zmian czy nowych opracowań interpretacji czy progów w skalach zależęć będzie w istocie od docelowego administratora platformy, który określi charakter dalszych działań rozwojowych. Instytucja pełniącą rolę przyszłego administratora platformy powinna być ściśle związana z instytucjami działającymi na rzecz grupy docelowej, projektodawcami i doradcami zawodowymi (na przykład stowarzyszenia doradców zawodowych, fora organizacji i specjalistów). Modyfikacje i dalszy rozwój narzędzia powinny dostosowywać interpretacje do zawodów strategicznych w regionie oraz progi w skalach do specyfiki różnych grup docelowych (osoby po 50. roku życia, osoby niepełnosprawne, mniejszości kulturowe lub religijne) – w tym przypadku platforma może wygenerować raporty statystyczne dla poszczególnych grup klientów, dzięki czemu zwiększy się trafność narzędzia (wykorzystanie potencjału internetowej bazy danych w dalszych pracach normalizacyjnych). Wymaga to jednak uzupełnienia formatki rejestracyjnej o dane ważne dla tego

typu norm (zmienne niezależne). W produkcie finalnym testu doradca ze statusem administratora platformy doradczej może ustalać (korygować) progi dla poziomów wyników (niski, średni, wysoki) dla poszczególnych skal we wszystkich kwestionariuszach z uwzględnieniem rozkładu wyników pozyskanych w trakcie stosowania narzędzia oraz korygować, uzupełniać lub dodawać opisy lub interpretacje dla poziomów wyników – w ten sposób narzędzie może być modyfikowane na potrzeby grup docelowych, społeczności czy firm. Dodatkowo dowolnie można korygować program warsztatów wyjazdowych, reagując na specyficzne potrzeby grupy, okoliczności lokalnego rynku pracy czy wskaźniki innych projektów realizowanych z zastosowaniem tego narzędzia. Zakres zmian jest nieograniczony i zależy od inwencji trenera, jednak każdorazowo należy pamiętać o komplementarności wsparcia z pozostałymi narzędziami i krokami modelu.

3.2.2. Warsztat pracy PSYCHOLOGA

Poniżej przedstawiono przykłady i wzory narzędzi, w tym instrukcji użytkowania dla psychologów i coachów, trenerów osobistych wspierających proces outplacementu w ramach drugiego etapu związanego z oceną i budowaniem sterowności pracownika przygotowującego się do zmiany pracy lub zawodu w oparciu o własne plany budowane z poczuciem kontroli nad rzeczywistością i wpływem przyszłość zawodową.

Narzędzie 5. Kwestionariusze papierowe do treningu sterowności

STEROWNOŚĆ – PROGRAM POCZUCIA KONTROLI – POCZUCIE KONTROLI



| OBSZAR OCENY | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------|--------|---------|--------|--------|
| Uważam, że w życiu... | NIGDY | RZADKO | CZASAMI | CZĘSTO | ZAWSZE |
| 1. Nie warto planować przyszłości, gdyż zbyt wiele zależy od losu lub decyzji innych ludzi, na które nie mamy wpływu. | | | | | |
| 2. Należy planować swoją przyszłość, gdyż nikt o nas nie zadba i nie będzie planować za nas. | | | | | |
| 3. Tylko dobre przygotowanie zawodowe gwarantuje dobrą pracę niezależnie od znajomości i układów. | | | | | |
| 4. Pozyskanie dobrej pracy jest możliwe tylko na drodze dobrych znajomości, niezależnie od dobrego wykształcenia. | | | | | |
| 5. Jeżeli do pracownika przyłgnie zła opinia to żadne starania nie pomogą, by ją zmienić. | | | | | |
| 6. Opinia na temat pracownika zawsze zależy od jego pracy i zaangażowania. | | | | | |
| 7. Los i przeznaczenie ma większe znaczenie niż ciężka praca i starania. | | | | | |
| 8. Więcej osiągniesz we współpracy niż przez znajomości. | | | | | |
| 9. Nie osiągniesz sukcesu zawodowego, bez tzw. szczęścia | | | | | |
| 10. Szczęśliwy traf nie ma wpływu na awans. | | | | | |
| 11. Niepowodzenia i porażki, zawsze są zależne od naszych błędów czy zbyt małego zaangażowania w pracę. | | | | | |
| 12. Większość moich niepowodzeń jest efektem pecha lub braku szczęścia. | | | | | |
| 13. Jeżeli nie osiągasz sukcesu pomimo zdolności, to znaczy że po prostu zbyt mało się angażujesz. | | | | | |
| 14. Nasz awans zależy bardziej od potrzeb i interesu pracodawcy niż naszych starań czy dobrych pomysłów. | | | | | |
| 15. Szczęściarz to po prostu ten, kto daje okazję szczęściu. | | | | | |
| 16. Niezależnie od planów i starań i tak będzie to, co ma być. | | | | | |
| 17. Często mam wrażenie, że mam niewielki wpływ na to co mnie spotyka w życiu. | | | | | |
| 18. Każdy problem i przeciwność losu można pokonać, gdy podejdziesz się do niej profesjonalnie. | | | | | |
| 19. Możesz zapracować na swój szacunek. | | | | | |
| 20. Ludzie sukcesu zawdzięczają większość szczęściu i dobrym układom. | | | | | |
| 21. Pracownik zawsze jest tylko pionkiem w rękach przełożonych. | | | | | |

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

 **STEROWNOŚĆ – PROGRAM POCZUCIA KONTROLI – POCZUCIE KONTROLI – KLUCZ**

| KONTROLA ZEWNĘTRZNA | | KONTROLA WEWNĘTRZNA | |
|---------------------|----------------|---------------------|----------------|
| numer | liczba punktów | numer | liczba punktów |
| 1 | | 2 | |
| 4 | | 3 | |
| 5 | | 6 | |
| 7 | | 8 | |
| 9 | | 10 | |
| 12 | | 11 | |
| 14 | | 13 | |
| 16 | | 15 | |
| 17 | | 18 | |
| 20 | | 19 | |
| 21 | | 22 | |
| 23 | | 24 | |
| 25 | | 26 | |
| 27 | | 28 | |
| 29 | | 30 | |
| suma punktów: | | suma punktów: | |

 **STEROWNOŚĆ – PROGRAM POCZUCIA KONTROLI – POCZUCIE KONTROLI – INTERPRETACJA**

-  **KONTROLA ZEWNĘTRZNA** (WYNIK POWYŻEJ 50 PUNKTÓW): Kontrola Zewnętrzna, czyli zewnętrzne umiejscowienie kontroli - charakteryzuje osoby przekonane, że świat zewnętrzny i inni ludzie mają kluczowy wpływ na ich życie. Przekonania takie często powstają w efekcie tragedii lub częstych niepowodzeń, i są w istocie mechanizmem ochrony własnej oceny o sobie. Z czasem myślenie takie może się utrwać i utrudniać branie odpowiedzialności. Osoby te stają się bardzo wrażliwe na informację z zewnątrz, opinie i oceny, które wyznaczają ich poczucie wartości. Często charakteryzuje je rezygnacja, brak wiary w siebie i pesymistyczna wizja przyszłości, przez co są mało przedsiębiorcze nie wierząc w sens podejmowania wysiłku.
-  **KONTROLA WEWNĘTRZNA** (WYNIK POWYŻEJ 50 PUNKTÓW): Kontrola Wewnętrzna, czyli wewnętrzne umiejscowienie kontroli - charakteryzuje osoby przekonane, że przyszłość leży w ich rękach, osoby te są kowalami własnego losu wierząc, że ostatecznie wszystko zależy od posiadanych zdolności i dobrze wykonywanej pracy. Na ogół osoby takie doświadczają pozytywnych zdarzeń i odniosły je do własnych starań i działań. Stąd przekonanie o własnej skuteczności i wartości, co wpływa na aktywność i przedsiębiorczość oraz wiarę w sens podejmowania wysiłku. Osoby te widzą przyszłość optymistycznie i lepiej radzą sobie w trudnych sytuacjach.


STEROWNOŚĆ – PROGRAM POCZUCIA KONTROLI – MOTYWATORY

| OBSZAR OCENY | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------|--------|---------|--------|--------|
| W moim życiu... | NIGDY | RZADKO | CZASAMI | CZĘSTO | ZAWSZE |
| 1. Dobrze wiem, co mi da szczęście w życiu i wierzę, że to osiągnę. | | | | | |
| 2. Zawsze szukam porady i wsparcia w realizacji swoich planów. | | | | | |
| 3. Zawsze stawiam sobie realne cele. | | | | | |
| 4. Gdy praca jest nużąca i długa, wyznaczam sobie jakąś nagrodę za ukończenie kolejnego etapu. | | | | | |
| 5. Wiem czego potrzebuję by zrealizować swoje cele. Znam swoje cele życiowe. | | | | | |
| 6. Zanim wezmę się do pracy wyobrażam sobie pozytywne efekty jej zakończenia. | | | | | |
| 7. Wyznaczam cele i etapy realizacji moich planów na przyszłość. | | | | | |
| 8. Czasami osiągam trudne cele tylko dlatego, by nie przyznać się do słabości przed innymi. | | | | | |
| 9. Optymizm to połowa sukcesu. Wiara czyni cuda. | | | | | |
| 10. Zawsze analizuję za i przeciw zanim podejmę decyzję. | | | | | |
| 11. Nie widzę problemów tam, gdzie widzą je inni, gdy zależy mi na czymś. | | | | | |
| 12. Lubię gdy stawia mi się konkretne cele. Spontaniczność bywa stresująca. | | | | | |
| 13. Praca zespołowa dodaje mi sił i chęci do pracy. Głupio jest odstawać od innych, gdy inni się starają. | | | | | |
| 14. Gdy mam bardzo dobry pomysł, czuję się wspaniale. | | | | | |
| 15. Bez planu pracy i małych celów po drodze, nie porywam się na rzeczy wielkie. | | | | | |
| 16. Gdy wiem czego chcę, mogę pracować ponad siły. Cel uświęca środki. | | | | | |
| 17. Aby utrzymać motywację do wykonania trudnego zadania wymyślam sobie jakąś nagrodę na koniec pracy. | | | | | |
| 18. Dobry nastrój dodaje mi skrzydeł, dlatego staram się myśleć pozytywnie przed trudnym zadaniem. | | | | | |
| 19. Staram się, gdyż ważne jest dla mnie zadowolenie moich bliskich. | | | | | |
| 20. Marzenia to połowa sukcesu. | | | | | |
| 21. Myślę dobrze o przyszłości. Inaczej nic nie chciałoby mi się robić. | | | | | |
| 22. Podejmując decyzję analizuję jej plusy i minusy. | | | | | |
| 23. Staram się angażować tylko w realne i pewne przedsięwzięcia. | | | | | |
| 24. Gdy stawiam sobie trudne cele szukam wsparcia u przyjaciół lub specjalistów. | | | | | |
| 25. Wolę pracować w grupie, gdyż zespół dodaje mi sił do pracy. | | | | | |
| 26. Kto nie kupuje losu na loterie nie zgarnia głównej nagrody. | | | | | |
| 27. Wstyd przed porażką i złą opinia innych motywuje mnie do rzeczy niemożliwych. | | | | | |

STEROWNOŚĆ – PROGRAM POCZUCIA KONTROLI – MOTYWATORY – KLUCZ

| MOTYWUJĄCE MYŚLENIE | | MOTYWUJĄCE OTOCZENIE | | MOTYWUJĄCE CELE | |
|---------------------|----------------|----------------------|----------------|-----------------|----------------|
| numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów |
| 1 | | 2 | | 3 | |
| 6 | | 4 | | 5 | |
| 9 | | 8 | | 7 | |
| 11 | | 13 | | 10 | |
| 14 | | 17 | | 12 | |
| 18 | | 19 | | 15 | |
| 20 | | 24 | | 16 | |
| 21 | | 25 | | 22 | |
| 26 | | 27 | | 23 | |
| suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | |

STEROWNOŚĆ – PROGRAM POCZUCIA KONTROLI – MOTYWATORY – INTERPRETACJA

- MOTYWUJĄCE MYŚLENIE (WYNIK POWYŻEJ 30 PUNKTÓW):** Twoja motywacja oparta jest przede wszystkim na pozytywnym myśleniu. Pozytywne myślenie to połowa sukcesu. Dobre myślenie dodaje Ci sił, gdy naprawdę robi się ciężko. Optymizm, przekonanie o sukcesie pomaga Ci podejmować się trudnych zadań w sytuacjach, gdy inni się poddają lub wycofują. Można powiedzieć, że masz motywację we krwi. To motywacja wewnętrzna.
- MOTYWUJĄCE OTOCZENIE (WYNIK POWYŻEJ 30 PUNKTÓW):** Twoja motywacja płynie z otoczenia. Potrzebujesz kibiców, wtedy strzelasz piękne bramki, biegiesz szybciej do mety. Ważna jest dla Ciebie ocena innych, to co ludzie pomyślą o Twoim sukcesie lub porażce. Potrafisz zrobić dużo więcej dla kogoś, niż dla siebie. Czasami po prostu chcesz uciec i masz motywację by biec szybciej, dla świętego spokoju, dla wolności. Twoja motywacja jest jak kij lub marchewka. To motywacja zewnętrzna.
- MOTYWUJĄCE CELE (WYNIK POWYŻEJ 30 PUNKTÓW):** Twoja motywacja związana jest z wizją celu. Biegiesz szybciej, wytrwale do tego, czego pragniesz. Wysiłek bez celu nie ma sensu. Twoja motywacja w dużej mierze zależy od Twoich potrzeb i pragnień. To motywacja racjonalna, zaplanowana, instrument do osiągnięcia celów. Zarządzasz swoją motywacją poprzez cele. Twoja motywacja to ryba i wędka jednocześnie. Twoja motywacja jest przede wszystkim Twoja.





STEROWNOŚĆ – PROGRAM POCZUCIA KONTROLI – SAMOOCENA

| OBSZAR OCENY | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------|--------|---------|--------|--------|
| W moim życiu... | NIGDY | RZADKO | CZASAMI | CZĘSTO | ZAWSZE |
| 1. Bez problemu potrafię wyjaśnić na piśmie o co mi chodzi | | | | | |
| 2. Gdy mi na czymś naprawdę zależy umiem manipulować innymi | | | | | |
| 3. Gdy na to zasługuję, bez problemu przyjmuję pochwały | | | | | |
| 4. Jak ktoś czegoś nie chce, zawsze mogę przekonać innych do swoich racji. To tylko kwestia trafionych argumentów. | | | | | |
| 5. Jest mi miło, gdy ktoś mi prawi komplementy i nie czuję skrępowania. | | | | | |
| 6. Jestem co najmniej tak samo dobrym specjalistą jak inni w mojej firmie. | | | | | |
| 7. Logiczne myślenie jest moją mocną stroną | | | | | |
| 8. Mam uzdolnienia plastyczne | | | | | |
| 9. Nie mam większych problemów z nauką języków obcych | | | | | |
| 10. Nie myślę się co do innych | | | | | |
| 11. Nie pozwalam się wykorzystywać | | | | | |
| 12. Potrafię obsługiwać urządzenia | | | | | |
| 13. Potrafię postawić na swoim, gdy czegoś bardzo chcę | | | | | |
| 14. Potrafię tak załatwić sprawę, że wszyscy są zadowoleni | | | | | |
| 15. Sprawność manualna jest moją mocną stroną | | | | | |
| 16. Umiem postawić się w czyjejs sytuacji | | | | | |
| 17. Umiem pracować z ludźmi | | | | | |
| 18. Umiem przekonać innych do swoich racji | | | | | |
| 19. Umiem sobie wyobrazić to czego nie widać | | | | | |
| 20. Umiem walczyć o swoje racje | | | | | |
| 21. W grupie mogę zrobić więcej niż sam | | | | | |
| 22. Z łatwością dzielę się zadaniami | | | | | |
| 23. Zadania techniczne są moją mocną stroną | | | | | |
| 24. Zanim oddam coś do serwisu próbuję naprawić usterkę | | | | | |
| 25. Zawsze coś wnoszę w pracę grupy | | | | | |
| 26. Zawsze mam prawo do swoich przekonań | | | | | |
| 27. Zawsze potrafię odmówić, gdy ktoś proponuje mi coś czego nie chcę | | | | | |

 **STEROWNOŚĆ – PROGRAM POCZUCIA KONTROLI – SAMOOCENA – KLUCZ**

| SAMOOCENA OSOBISTA | | SAMOOCENA SPOŁECZNA | | SAMOOCENA PRAKTYCZNA | |
|--------------------|----------------|---------------------|----------------|----------------------|----------------|
| numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów |
| 2 | | 4 | | 1 | |
| 3 | | 10 | | 7 | |
| 5 | | 14 | | 8 | |
| 6 | | 16 | | 9 | |
| 11 | | 17 | | 12 | |
| 13 | | 18 | | 15 | |
| 20 | | 21 | | 19 | |
| 26 | | 22 | | 23 | |
| 27 | | 25 | | 24 | |
| suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | |

 **STEROWNOŚĆ – PROGRAM POCZUCIA KONTROLI – SAMOOCENA – INTERPRETACJA**

-  **SAMOOCENA OSOBISTA (WYNIK POWYŻEJ 30 PUNKTÓW):** Samoocena dotycząca Twojej Osoby nie jest zaniżona. Cenisz siebie i wiesz co to asertywność. Potrafisz dążyć do swoich celów, gdy uważasz, że masz do tego prawo. Twoja siła w życiu zależy więc w dużej mierze, od tego jak cenisz swoją osobę, siebie jako człowieka, jako członka społeczności. Jeżeli jednak wynik w tej skali jest wyższy niż 38 punktów, znaczy to że możesz przecenić swoje miejsce i rolę w życiu a Twoje zachowanie i poglądy mogą być odbierane jako przejaw egocentryzmu, agresji czy zuchwałstwa. W tym przypadku, nie zaszkodzi odrobina pokory.
-  **SAMOOCENA SPOŁECZNA (WYNIK POWYŻEJ 30 PUNKTÓW):** Samoocena dotycząca Twoich zdolności społecznych nie jest zaniżona. Czujesz się dobrze w relacjach i sytuacjach społecznych, dlatego nie unikasz ludzi i nie boisz się konfrontacji z nimi. W dużej mierze zależy to od Twoich umiejętności interpersonalnych ale przede wszystkim do pewności siebie. Jeżeli jednak wynik w tej skali jest wyższy niż 40 punktów, znaczy to że możesz przecenić swoje kompetencje społeczne a przez innych Twoje zachowanie może być postrzegane jako egoistyczne lub aroganckie czy wręcz jako manipulacja. W tym przypadku, nie zaszkodzi odrobina empatii.
-  **SAMOOCENA PRAKTYCZNA (WYNIK POWYŻEJ 30 PUNKTÓW):** Samoocena dotycząca Twoich zdolności praktycznych nie jest zaniżona. Czujesz się pewnie w różnorodnych zadaniach, nie boisz się wyzwań zawodowych i raczej dobrze oceniasz swoje zdolności do pracy. Może to zależeć od Twoich doświadczeń zawodowych czy prawdziwych talentów ale tak naprawdę najważniejsze, by nie zaniżać swoich możliwości przez niepotrzebną skromność. Jeżeli jednak wynik w tej skali jest wyższy niż 36 punktów, znaczy to że może jesteś samochwałą i grozi Ci porażka w pracy, gdy przecenisz swoje możliwości. Pamiętaj, w takim przypadku, że lepiej innych miło zaskoczyć niż rozczarować.


STEROWNOŚĆ – PROGRAM POCZUCIA KONTROLI – SPRAWCZOŚĆ

| OBSZAR OCENY | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-------|--------|---------|--------|--------|
| W moim życiu... | NIGDY | RZADKO | CZASAMI | CZĘSTO | ZAWSZE |
| 1. Zależy mi na tym, by inni nie musieli się o mnie bez przerwy martwić | | | | | |
| 2. Bez treningu i nauki nie da się wykonać bardzo trudnego zadania. | | | | | |
| 3. Chętnie mówię innym o tym co mi się udało osiągnąć | | | | | |
| 4. Uważam, że mam wpływ na swoje życie. | | | | | |
| 5. Mam pewność, że zdołam osiągnąć cele, które sobie stawiam. | | | | | |
| 6. Wolę mieć własną firmę niż pracować na etacie u kogoś | | | | | |
| 7. Niezależność finansowa jest warunkiem zmiany mojej sytuacji życiowej. | | | | | |
| 8. Chcę się rozwijać po to, aby w przyszłości osiągnąć samodzielność. | | | | | |
| 9. Osiągnę sukces, gdy wykorzystam swoje umiejętności i wiedzę. | | | | | |
| 10. Lubię siebie, dostrzegam swoje zalety i możliwości. | | | | | |
| 11. Bez pracy nie ma kołaczy. Nic nie przychodzi za darmo. | | | | | |
| 12. Jednym z moich celów na przyszłość jest samodzielność. | | | | | |
| 13. By osiągać sukcesy trzeba znać się na rzeczy. | | | | | |
| 14. Potrafię wymienić swoje mocne strony. | | | | | |
| 15. Tylko fach w rękę gwarantuje pewną przyszłość. | | | | | |
| 16. Wierzę w siebie. | | | | | |
| 17. Kiedy mam wykonać jakieś trudne zadanie staram się dobrze do niego przygotować - szukam informacji i sprawdzam swoje umiejętności. | | | | | |
| 18. Samodzielnie wykonuje zadania, by potwierdzić swoją niezależność. | | | | | |
| 19. Założę własną firmę, gdyż nie chcę zależeć od innych. | | | | | |
| 20. Wiem, że mi się uda tak jak zawsze. | | | | | |
| 21. Staram się zawsze, by sukces był moim sukcesem. | | | | | |
| 22. Wierzę, że jeśli będę się mocno starać osiągnę sukces. | | | | | |
| 23. Zdobyć zawodu i praca zawodowa zależy od kompetencji i wysiłku. | | | | | |
| 24. Wiem co chcę w życiu osiągnąć i osiągnę to. | | | | | |
| 25. Bycie fachowcem w jakiejś dziedzinie gwarantuje pewną przyszłość. | | | | | |
| 26. Ciężka praca i wytrwałość gwarantuje dojście do celu. | | | | | |
| 27. Pracuję samodzielnie do końca, by nie prosić innych o pomoc. | | | | | |

STEROWNOŚĆ – PROGRAM POCZUCIA KONTROLI – SPRAWCZOŚĆ – KLUCZ

| NIEZALEŻNOŚĆ | | KOMPETENCJE | | PRZEKONANIA | |
|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów |
| 1 | | 2 | | 3 | |
| 6 | | 9 | | 4 | |
| 7 | | 11 | | 5 | |
| 8 | | 13 | | 10 | |
| 12 | | 15 | | 14 | |
| 18 | | 17 | | 16 | |
| 19 | | 22 | | 20 | |
| 21 | | 23 | | 24 | |
| 27 | | 25 | | 26 | |
| suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | |

STEROWNOŚĆ – PROGRAM POCZUCIA KONTROLI – SPRAWCZOŚĆ – INTERPRETACJA

- NIEZALEŻNOŚĆ (WYNIK POWYŻEJ 30 PUNKTÓW):** To, że będziesz Kowalem Swojego Losu zależy przede wszystkim, od Twojej predyspozycji do bycia osobą niezależną. Zależy Ci na niezależności i autonomii. Samodzielność to przede wszystkim wolność. Masz dość ciągłego decydowania przez innych o Twoim losie. BY mieć wpływ na swoje życie należy mieć przede wszystkim własne poglądy, własne decyzje, własne wybory. Twoje życie musi być przede wszystkim Twoje..
- KOMPETENCJE (WYNIK POWYŻEJ 30 PUNKTÓW):** To, że będziesz Kowalem Swojego Losu zależy przede wszystkim, od Twojej predyspozycji do bycia osobą samowystarczalną, która potrafi zrobić to co ma zrobić. Samodzielność opierasz więc przede wszystkim na kompetencjach praktycznych i wiedzy. Samodzielność to siła. Wystarczy wiedzieć co i jak, by radzić sobie samemu. Każdy prawdziwy fachowiec, profesjonalista jest samodzielny. Dlatego samodzielność można osiągnąć przede wszystkim przez naukę i doświadczenie życiowe. Twoje życie musi być przede wszystkim dobre, bez fuszerki..
- PRZEKONANIA (WYNIK POWYŻEJ 30 PUNKTÓW):** To, że będziesz Kowalem Swojego Losu zależy przede wszystkim, od Twojej predyspozycji do bycia osobą skuteczną. Najważniejsza jest wysoka samoocena oraz przekonaniu o własnej skuteczności. Samodzielność to władza. Budujesz swoją samodzielność na ocenie swoich możliwości i przekonaniu lub wierze o swojej skuteczności. Czujesz, że możesz i że warto być kowalem swojego losu. Sukces to tylko kwestia wytrwałości. Twoje życie ma być przede wszystkim spełnieniem marzeń i celów, bez porażek.





STEROWNOŚĆ – PROGRAM POCZUCIA KONTROLI – SUKCES

| OBSZAR OCENY | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-------|--------|---------|--------|--------|
| W moim życiu... | NIGDY | RZADKO | CZASAMI | CZĘSTO | ZAWSZE |
| 1. Myślę, że kiedyś trafię główną wygraną | | | | | |
| 2. Nie chce mi się wysilać ponad konieczność bo i tak nikt tego nie doceni | | | | | |
| 3. Śmierć lub ciężka choroba w rodzinie | | | | | |
| 4. Mam szczęście w życiu. | | | | | |
| 5. Nie warto losować ani wylizać i tak wypadnie na mnie | | | | | |
| 6. Myślę, że inni mnie doceniają | | | | | |
| 7. Opuśczenie przez dzieci domu rodzinnego | | | | | |
| 8. Są rzeczy, w których osiągam prawie doskonałość | | | | | |
| 9. Kłopoty w pożyciu seksualnym | | | | | |
| 10. Rozwód lub separacja | | | | | |
| 11. Jestem ofiarą | | | | | |
| 12. Kredyt lub hipoteka ponad 50 000 złotych | | | | | |
| 13. Jeżeli ktoś ma wyciągnąć złamaną zapalkę, będę to ja | | | | | |
| 14. Zawarcie małżeństwa, narodziny dziecka | | | | | |
| 15. Nadzieja matką głupich | | | | | |
| 16. Przeżywanie sukcesu nie jest mi obce | | | | | |
| 17. Wierzę w Opatrzność Bożą, mam swojego Anioła Stróża | | | | | |
| 18. Tak wiele razy mi się nie udało, że nie mam już złudzeń | | | | | |
| 19. Awans lub istotna podwyżka | | | | | |
| 20. Życie jest niesprawiedliwe. Wszyscy myślą tylko o sobie | | | | | |
| 21. Zmiana mieszkania, przeprowadzka | | | | | |
| 22. Jestem osobą w czepku urodzoną | | | | | |
| 23. Zwolnienie z pracy lub konflikty z szefem | | | | | |
| 24. Życie dało mi w kość | | | | | |
| 25. Życie jest piękne | | | | | |
| 26. Życie obróciło się przeciwko mnie | | | | | |
| 27. Wgrywam w grach losowych, po prostu mam szczęście | | | | | |

 **STEROWNOŚĆ – PROGRAM POCZUCIA KONTROLI – SUKCES – KLUCZ**

| STRES ŻYCIOWY | | W CZEPKU URODZONY | | WYUCZONA BEZRADNOŚĆ | |
|---------------|----------------|-------------------|----------------|---------------------|----------------|
| numer | liczba punktów | numer | liczba punktów | numer | liczba punktów |
| 3 | | 1 | | 2 | |
| 7 | | 4 | | 5 | |
| 9 | | 6 | | 11 | |
| 10 | | 8 | | 13 | |
| 12 | | 16 | | 15 | |
| 14 | | 17 | | 18 | |
| 19 | | 22 | | 20 | |
| 21 | | 25 | | 24 | |
| 23 | | 27 | | 26 | |
| suma punktów: | | suma punktów: | | suma punktów: | |

 **STEROWNOŚĆ – PROGRAM POCZUCIA KONTROLI – SUKCES – INTERPRETACJA**

-  **STRES ŻYCIOWY (WYNIK POWYŻEJ 27 PUNKTÓW):** Twoje doświadczenia życiowe wskazują na duży stopień zdarzeń uznawanych za stresujące. Duża ilość tego typu zdarzeń, szczególnie nagromadzonych w przeciągu kilku ostatnich lat może być przyczyną problemów zdrowotnych, przewlekłego stresu. Doświadczenia takie, mogą obniżyć Twój nastrój, samoocenę oraz wiarę w siebie. Może to w rezultacie prowadzić do nieuzasadnionego pesymizmu, widzenia świata w szarych kolorach oraz wycofania się z życia, wyzwań, starania się o własne szczęście. Pamiętaj, że jest to kwestia bardziej emocji niż faktów. Zadbaj o swoje samopoczucie, poszukaj pomocy przyjaciela, skonsultuj się z lekarzem. Zadbaj o zdrowie, zmień dietę, zacznij uprawiać sport. W zdrowym ciele zdrowy duch. To działa także w drugą stronę. Pamiętaj. Myśl pozytywnie a osiągniesz sukces.
-  **W CZEPKU URODZONY (WYNIK POWYŻEJ 32 PUNKTÓW):** Jesteś urodzonym optymistą. Pozytywne myślenie o sobie i świecie jest łatwiejsze, gdy ma się w swojej historii kilka sukcesów. Statuetki na półce pomagają uwierzyć w siebie. Nie zawsze jest to kwestia samych zdolności i talentu, czasami po prostu jest to kwestia szczęścia. Ale szczęście sprzyja lepszym i tym co naprawdę się starają. Dlatego warto pamiętać o swoich sukcesach, gdyż pomaga to osiągać kolejne zwycięstwa. Jeżeli jednak wynik w tej skali jest wyższy niż 36 to może znaczyć, iż jesteś niepoprawnym optymistą a inni mogą postrzegać Ciebie jako osobę butną, arogancką i zbyt pewną siebie. Udowodnij sobie i innym, jak jest naprawdę. Wiara czyni cuda. Wiara to połowa sukcesu.
-  **WYUCZONA BEZRADNOŚĆ (WYNIK POWYŻEJ 32 PUNKTÓW):** Jesteś pesymistą? Czy to kwestia poglądów na życie, czy też może efekt życiowych porażek? Czy naprawdę tak wiele spraw nie udało Ci się w życiu? Porównaj się z innymi, czy masz naprawdę wyjątkowego pecha? Zły sposób myślenia o świecie, wiara w pecha i spiskowe teorie są często efektem porażek. To jest naturalny mechanizm, który chroni Twoją samoocenę – bo przecież Twoja porażka nie musi być z Twojej winy. Jednak zbyt częste myślenie w ten sposób nie jest dobre, tak samo jak nie jest dobre obwinianie siebie za wszystko, co złe w życiu. Warto zachować umiar w złym myśleniu, nie poddawać się i przede wszystkim z przyjacielem lub doradcą prześledzić faktyczne przyczyny niepowodzeń. Może okazać się, że wystarczy poprawić kilka spraw i życie ułoży się inaczej. Spróbuj odmienić swój świat na lepszy. To tylko kwestia metody radzenia sobie z niepowodzeniami. Skup się na swoich sukcesach.

Narzędzie 6. Program komputerowy Trening Sterowności

Diagnoza STEROWNOŚCI – kwestionariusze diagnostyczno-rozwojowe


Po wyborze **STEROWNOŚĆ** otwiera się plansza DO OCENY - **aktywnych pięć pól** – kwestionariusze diagnostyczno-rozwojowe. Wybór zielonego pola otwiera kwestionariusz.



Rys. 9 Plansza z ofertą 5 kwestionariuszy do oceny sterowności

- ☉ **Kwestionariusz KONTROLA** – kwestionariusz składający się z 30 itemów określających poczucie kontroli pracownika w 2 skalach (umiejscowienie kontroli mające zasadniczy wpływ na powodzenie działań rozwojowych i radzenie sobie z kryzysem). Składa się z wyrażań wskazujących na poczucie kontroli zewnętrznej i wewnętrznej. Maksymalnie można uzyskać 75 punktów w każdym z dwóch obszarów oceny. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali:
- ☉ **Kwestionariusz MOTYWATORY** – kwestionariusz składający się z 27 itemów określających czynniki i źródła motywacji do rozwoju czy zmiany w 3 skalach. Maksymalnie można uzyskać 45 punktów w każdym z trzech obszarów kompetencji. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.
- ☉ **Kwestionariusz SAMOOCENA** – kwestionariusz składający się z 27 itemów określających poziom, źródła i obszary samooceny, która ma zasadnicze znaczenie w przewyżczeniu trudności oraz budowaniu realnych planów rozwojowych. Samoocenę można wzmacniać i budować. Maksymalnie można uzyskać 45 punktów w każdym z 3 obszarów oceny. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.
- ☉ **Kwestionariusz SPRAWCZOŚĆ** – kwestionariusz składający się z 27 itemów określających źródła poczucia i realnego wywierania wpływu na swoje życie – geneza i czynniki faktycznego bycia kowalem swojego losu. Maksymalnie można uzyskać 45 punktów w każdej skali. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.
- ☉ **Kwestionariusz SUKCES** – kwestionariusz składający się z 27 itemów określających czynniki sukcesu oraz wiary w sukces (optymizm) w 3 skalach. Maksymalnie można uzyskać 45 punktów w każdym z trzech obszarów oceny. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym



ESP
TRENING
STEROWNOŚCI

MODEL ESP_PRACOWNIK
Jan Kowalski
BEKWALIFY - BILANS KOMPETENCJI
STEROWNOŚĆ - PRZYSZŁOŚĆ, OBIĘTOŚĆ
PRZYSPIESZENIE - SAMOKSZTAŁCENIE

| K | KOMPETENCJE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| 1 | Nie warto planować przyszłości, gdyż zbyt wiele zależy od losu lub decyzji innych ludzi, na które nie mamy wpływu. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | Należy planować swoją przyszłość, gdyż nikt o nas nie zadba i nie będzie planować za nas. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | Tylko dobre przygotowanie zawodowe gwarantuje dobrą pracę niezależnie od znajomości i układów. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | Pozyskanie dobrej pracy jest możliwe tylko na drodze dobrych znajomości, niezależnie od dobrego wykształcenia. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | Jeżeli do pracownika przylgnie zła opinia to żadne starania nie pomogą, by ją zmienić. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6 | Opinia na temat pracownika zawsze zależy od jego pracy i zaangażowania. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7 | Los i przeznaczenie ma większe znaczenie niż ciężka praca i starania. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8 | Więcej osiągniesz we współpracy niż przez znajomości. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9 | Nie osiągniesz sukcesu zawodowego, bez tzw. szczęścia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 | Szczęśliwy traf nie ma wpływu na awans. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11 | Niepowodzenia i porażki, zawsze są zależne od naszych błędów czy zbyt małego zaangażowania w pracę. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12 | Większość moich niepowodzeń jest efektem pecha lub braku szczęścia. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13 | Jeżeli nie osiągasz sukcesu pomimo zdolności, to znaczy że po prostu zbyt mało się | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Rys. 10 Przykładowy kwestionariusz z pakietu Sterowność

Po wyborze **Kwestionariusza** otwiera **arkusz do oceny** wybranego obszaru sterowności. Odpowiedzi na kolejne pytania udziela się poprzez zaznaczenie okna odpowiedzi. Program automatycznie przynosi odpowiedzi do bazy danych oraz porównuje z kluczem interpretacji, przygotowując **wyniki z interpretacją**.



Rys. 11 Przykładowe wyniki z interpretacją dla kwestionariusza z pakietu Sterowność

Wyniki są prezentowane **w skalach** składających się na dany kwestionariusz z prezentując wyniku liczbowego (**ilość zdobytych punktów** – wynik surowy) oraz z oceną **poziomu** – niski, średni, wysoki (wynik przeliczony) z uwzględnieniem norm dla poszczególnych skal oraz z **interpretacją i zaleceniami do dalszych działań rozwojowych**, warsztatów umiejętności miękkich i **treningu psychologicznego**.

Narzędzie 7. Portal zdalny e-Trening Sterowności dla Pracownika

Zawartość MODUŁU DIAGNOSTYCZNO-ROZWOJOWEGO

e-Trening sterowności

Zadaniem użytkownika jest wypełnienie wybranych kwestionariuszy oznaczonych jako e-Trening sterowności. Kwestionariusze mogą dotyczyć następujących obszarów:

- 🎯 **Motywatory** – czynniki wpływające na motywację wewnętrzną oraz zewnętrzną.
- 🎯 **Poczucie kontroli** – możliwość poznania siebie i swoich opinii na temat otaczającego świata.
- 🎯 **Samocena** – sprawdza czy samoocena użytkownika jest adekwatna do tego, jak jest on odbierany przez otoczenie.
- 🎯 **Sprawczość** – wskazuje czynniki, które są zawodowe, które są ważne dla użytkownika, by mógł samodzielnie i świadomie kierować swoim życiem zawodowym i prywatnym.
- 🎯 **Sukces** – jak bardzo w odniesieniu sukcesu pomaga optymizm i siła przebicia.

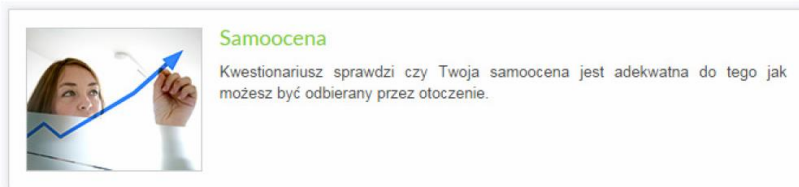
Każdy kwestionariusz może być wypełniony przez użytkownika w dowolnym czasie, a udzielane odpowiedzi w kwestionariuszu modyfikowane, do momentu zakończenia nad nim pracy. **Każdy kwestionariusz może być wypełniany tylko jeden raz.**

- I. W celu wypełnienia kwestionariusza, należy przejść do modułu **e-TRENING STEROWNOŚCI**. Dostęp do modułu możliwy jest na trzy sposoby: za pomocą banner'a w górnej części strony, poprzez napis umieszczony w centrum strony głównej portalu lub przycisk w dolnej części strony. Wszystkie pozycje umożliwiające przejście do modułu widoczne są na poniższym rysunku:



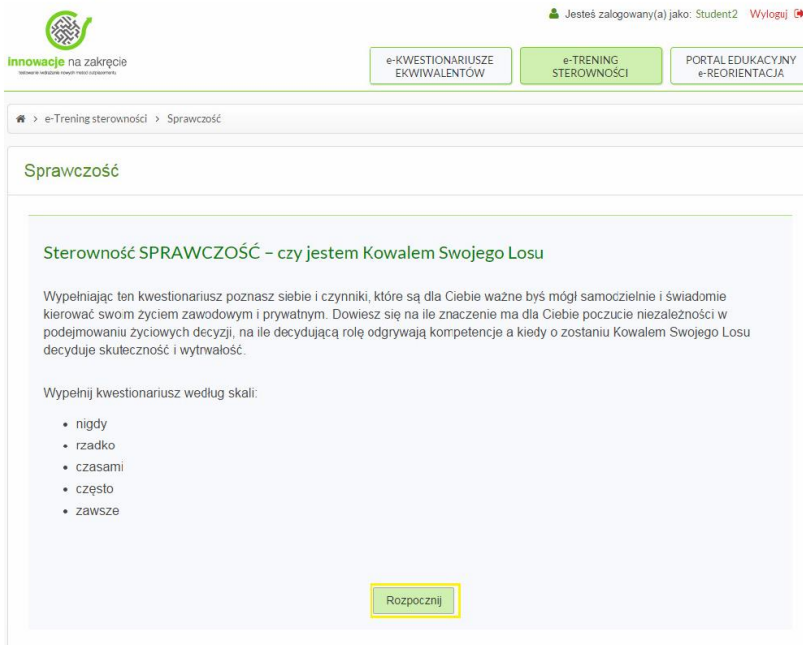
Rys. 11 Strona główna portalu INZ Pracownik - przejście do modułu e-TRENING STEROWNOŚCI.

2. Moduł **e-TRENING STEROWNOŚCI** składa się z pięciu kwestionariuszy: Motywatory, Poczucie kontroli, Samoocena, Sprawczość, Sukces. Aby wypełnić kwestionariusz należy kliknąć na jego nazwę.



Rys. 12 Kwestionariusz Samoocena.

3. Kliknięcie na nazwę kwestionariusza spowoduje otwarcie strony startowej kwestionariusza, która zawiera krótką instrukcję postępowania oraz przycisk **Rozpocznij**. Wciśnięcie przycisku uruchamia proces pracy z kwestionariuszem.



Rys. 13 Strona startowa kwestionariusza.

Wypełnianie kwestionariuszy

4. Należy odpowiedzieć na wszystkie pytania kwestionariusza **według skali**: nigdy, rzadko, czasami, często, zawsze. Wybór oceny polega na zaznaczeniu pola typu radio przy wybranej skali.

The screenshot shows a web-based questionnaire interface. At the top, there is a logo for 'Innowacje na zakręcie' and a user login status: 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj'. Below the logo are three menu items: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The main content area is titled 'Sprawczość' and displays 'Pytanie 1 z 27: W moim życiu... Zależy mi na tym, by inni nie musieli się o mnie bez przerwy martwić'. Below the question is a horizontal Likert scale with five radio buttons and corresponding labels: 'nigdy', 'rzadko', 'czasami', 'często', and 'zawsze'. The 'często' option is selected and highlighted with a yellow box. Below the scale is a progress bar showing '0%'. At the bottom, there are four buttons: 'Strona startowa', 'Poprzednie', 'Lista pytań', and 'Następne'.

Rys. 14 Skala oceny pytania w kwestionariuszu.

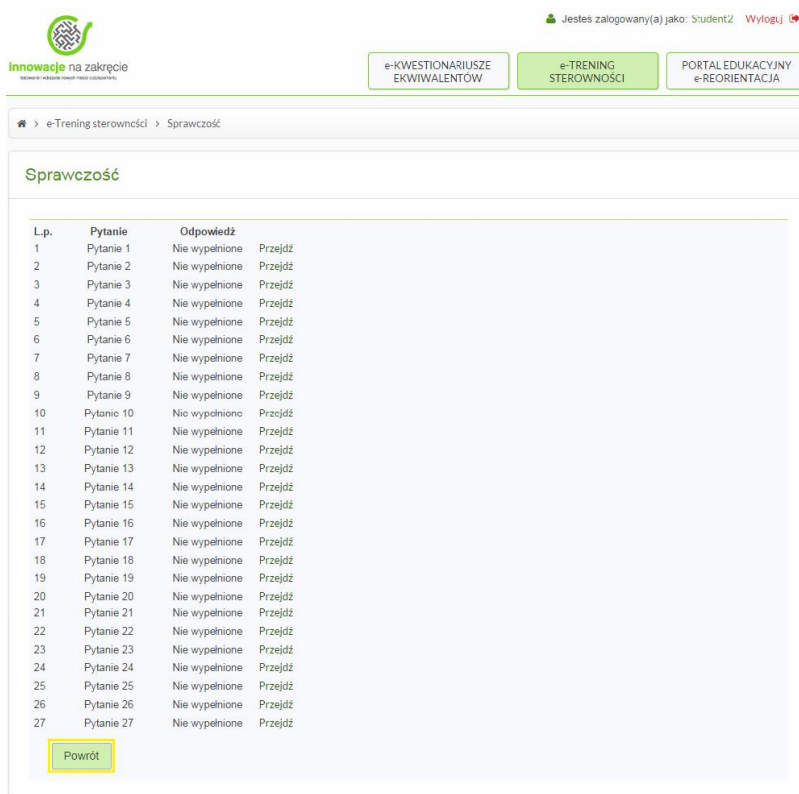
5. Przechodzenie pomiędzy pytaniami w kwestionariuszu umożliwiające jest przy pomocy przycisków: **Poprzednie** – przejście do poprzedniego pytania, **Następne** – przejście do następnego pytania. Dostępne są również przyciski **Strona startowa**, który umożliwi powrót do strony startowej bieżącego kwestionariusza oraz przycisk **Lista pytań**, który wyświetli podsumowanie wszystkich pytań wraz z odpowiedziami, jeśli zostały wybrane.

6. Wraz z postępem wypełniania kwestionariusza zmienia się pasek postępu mający postać labiryntu, umieszczony pod przyciskami odpowiedzi. Pasek postępu informuje użytkownika w postaci wartości procentowej o udzielonych odpowiedziach na wszystkie pytania kwestionariusza.

The screenshot displays a web-based questionnaire interface. At the top, there is a navigation bar with the logo 'Innowacje na zakęcie' and three menu items: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The user is logged in as 'Student2'. The main content area is titled 'Sprawczość' and contains 'Pytanie 1 z 27: W moim życiu... Zależy mi na tym, by inni nie musieli się o mnie bez przerwy martwić'. Below the question is a horizontal bar chart with five categories: 'nigdy', 'rzadko', 'czasami', 'często', and 'zawsze'. The 'zawsze' category is highlighted in green, and the progress bar below it shows '0%'. At the bottom, there are three buttons: 'Strona startowa', 'Poprzednie', and 'Następne'.

Rys. 15 Przyciski w kwestionariuszu.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym



Logo: innowacje na zakręcie

Użytkownik: Jesteś zalogowany(a) jako: StudentZ Wylóżuj

Menu: e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTOW, e-TRENING STEROWNOŚCI, PORTALEdukacyjny e-REORIENTACJA

Ścieżka: e-Trening sterowności > Sprawczość

Sprawczość

| L.p. | Pytanie | Odpowiedź |
|------|------------|------------------------|
| 1 | Pytanie 1 | Nie wypełnione Przejdź |
| 2 | Pytanie 2 | Nie wypełnione Przejdź |
| 3 | Pytanie 3 | Nie wypełnione Przejdź |
| 4 | Pytanie 4 | Nie wypełnione Przejdź |
| 5 | Pytanie 5 | Nie wypełnione Przejdź |
| 6 | Pytanie 6 | Nie wypełnione Przejdź |
| 7 | Pytanie 7 | Nie wypełnione Przejdź |
| 8 | Pytanie 8 | Nie wypełnione Przejdź |
| 9 | Pytanie 9 | Nie wypełnione Przejdź |
| 10 | Pytanie 10 | Nie wypełnione Przejdź |
| 11 | Pytanie 11 | Nie wypełnione Przejdź |
| 12 | Pytanie 12 | Nie wypełnione Przejdź |
| 13 | Pytanie 13 | Nie wypełnione Przejdź |
| 14 | Pytanie 14 | Nie wypełnione Przejdź |
| 15 | Pytanie 15 | Nie wypełnione Przejdź |
| 16 | Pytanie 16 | Nie wypełnione Przejdź |
| 17 | Pytanie 17 | Nie wypełnione Przejdź |
| 18 | Pytanie 18 | Nie wypełnione Przejdź |
| 19 | Pytanie 19 | Nie wypełnione Przejdź |
| 20 | Pytanie 20 | Nie wypełnione Przejdź |
| 21 | Pytanie 21 | Nie wypełnione Przejdź |
| 22 | Pytanie 22 | Nie wypełnione Przejdź |
| 23 | Pytanie 23 | Nie wypełnione Przejdź |
| 24 | Pytanie 24 | Nie wypełnione Przejdź |
| 25 | Pytanie 25 | Nie wypełnione Przejdź |
| 26 | Pytanie 26 | Nie wypełnione Przejdź |
| 27 | Pytanie 27 | Nie wypełnione Przejdź |

Powrót

Rys. 16 Podsumowanie listy pytań w kwestionariuszu.

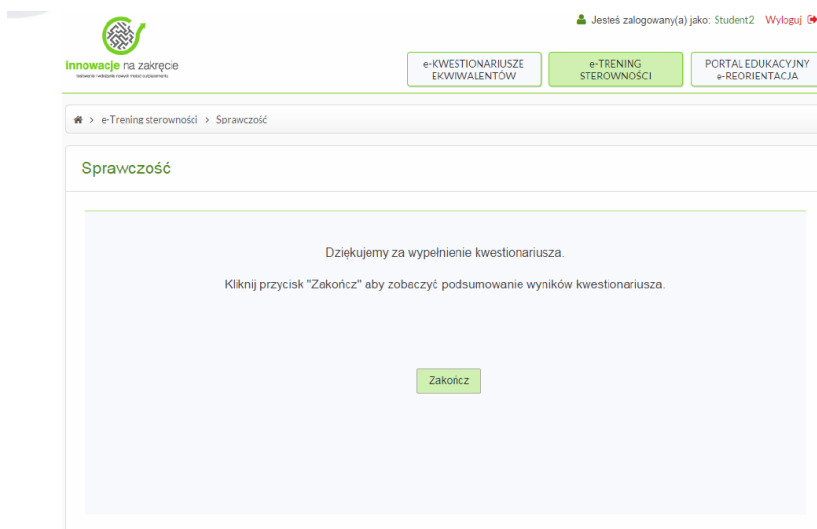
7. Brak odpowiedzi w określonym pytaniu sygnalizuje wpis w kolumnie **Odpowiedź** w postaci: **Nie wypełnione**. Ze strony podsumowania, użytkownik posiada możliwość bezpośredniego przejścia do wybranego pytania (na które została już udzielona odpowiedź bądź nie), poprzez link **Przejdź**. Na końcu strony z podsumowaniem znajduje się przycisk **Powrót**, umożliwiający przejście do miejsca kwestionariusza, z którego wywołana została podsumowująca lista pytań.

The screenshot shows a web interface for a questionnaire. At the top left is the logo 'Innowacje na zakrećcie' with the tagline 'Wspieranie i wdrażanie działań rozwojowych'. To the right, it says 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj'. Below this are three menu items: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The main content area is titled 'Sprawczość' and contains 'Pytanie 27 z 27: W moim życiu... Staram się pracować samodzielnie do końca, by nie prosić innych o pomoc.' Below the question is a horizontal bar chart with five categories: 'nigdy', 'rzadko', 'czasami', 'często', and 'zawsze'. The 'zawsze' category is selected, indicated by a dark grey dot. A progress bar below the chart shows '100%' completion. At the bottom, there are buttons for 'Strona startowa', 'Zakończ', 'Poprzednie', 'Lista pytań', and 'Następne'.

Rys. 17 Przyciski w kwestionariuszu - zakończenie pracy z kwestionariuszem.

8. Po zaznaczeniu odpowiedzi na wszystkie pytania, udostępniony zostanie dodatkowo przycisk **Zakończ**, który umożliwi przejście do strony końcowej oraz zakończenie pracy z kwestionariuszem.

Uwaga: Przejście do strony końcowej nie jest jednoznaczne z zakończeniem kwestionariusza.



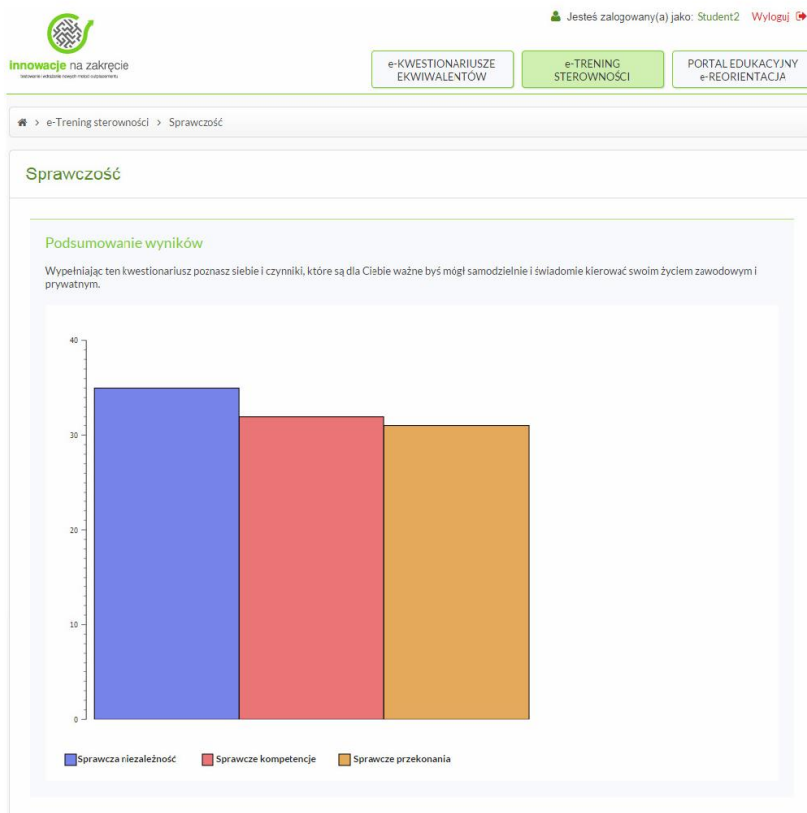
Rys. 18 Strona końcowa kwestionariusza.

9. Aby zakończyć pracę z kwestionariuszem, należy kliknąć przycisk **Zakończ** znajdujący się na stronie końcowej.

Uwaga: Kliknięcie przycisku jest jednoznaczne z zakończeniem pracy nad kwestionariuszem. Nie będzie możliwa modyfikacja zaznaczonych odpowiedzi oraz ponowne wypełnienie kwestionariusza.

Wyniki

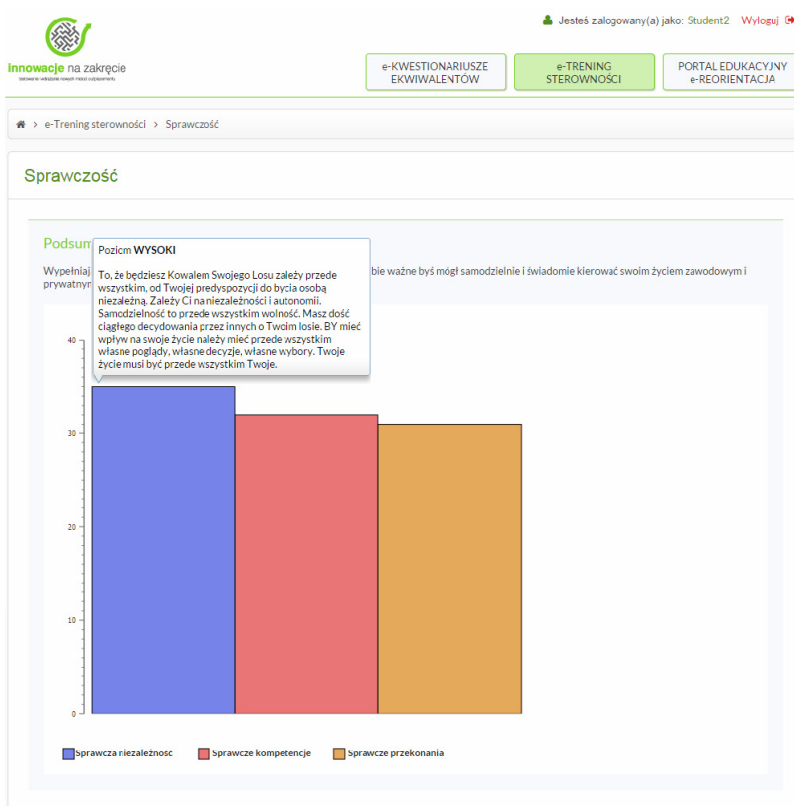
10. Po zakończeniu wypełniania kwestionariusza, możliwy jest **podgląd podsumowania wyników**.



Rys. 19 Podsumowanie wyników wypełnionego kwestionariusza.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

II. **Przesuwając kursor** myszy na określone wyniki obszarów przedstawionych na wykresie, otrzymamy ich **interpretację**. Jeśli wynik nie posiada aktualnie interpretacji, pojawia się informacja o potrzebie interpretacji wyniku z doradcą.



Rys. 20 Podsumowanie wyników kwestionariusza.

Narzędzie 8. Portal zdalny e-Trening Sterowności dla Psychologa Zdalnego⁵

e-Trening sterowności

Doradca może zarządzać diagnozą z wykorzystaniem kwestionariuszy e-Trening Sterowności. w następujących obszarach:

- 🌀 **Motywatory** – czynniki wpływające na motywację wewnętrzną oraz zewnętrzną.
- 🌀 **Poczucie kontroli** – możliwość poznania siebie i swoich opinii na temat otaczającego świata.
- 🌀 **Samoocena** – sprawdza czy samoocena użytkownika jest adekwatna do tego, jak jest on odbierany przez otoczenie.
- 🌀 **Sprawczość** – wskazuje czynniki, które są zawodowe, które są ważne dla użytkownika, by mógł samodzielnie i świadomie kierować swoim życiem zawodowym i prywatnym.
- 🌀 **Sukces** – jak bardzo w odniesieniu sukcesu pomaga optymizm i siła przebicia.

⁵ Sposób postępowania jest analogiczny do opisanego w rozdziale *Portal zdalny e-Ekwiwalenty dla Doradcy Zawodowego*

Narzędzie 9. Program warsztatów Trening Sterowności

TRENING STEROWNOŚCI - 19-20.10.2013 - Hotel *** SPA WOJECIECH Augustów

| SOBOTA 19.10.2013 | |
|----------------------|---|
| 08:30 – 08:45 | ZBIÓRKA. WYJAZD |
| 10:00 – 10:30 | PRZYJAZD. ZAKWATEROWANIE |
| 10:30 – 12:00 | „Poznajmy się” - warsztat zapoznawczy |
| 12:00 – 12:15 | PRZERWA KAWOWA |
| 12:15 – 13:45 | „Świat emocji” – warsztat komunikacyjny |
| 13:45 – 14:30 | OBIAD |
| 14:30 – 16:00 | „Świat emocji” – warsztat komunikacyjny Cd. |
| 16:00 – 16:15 | Przerwa |
| 16:15 – 17:45 | „Świat emocji” – warsztat komunikacyjny Cd. |
| 17:45 | KOLACJA |
| 18:30 | „Czas dla Ciebie” (Basen, Sauna, Siłownia, Spacer) |
| NIEDZIELA 20.10.2013 | |
| 08:00 – 09:00 | ŚNIADANIE |
| 09:00 – 10:00 | „Czas dla Ciebie” (Basen, Sauna, Siłownia, Spacer) |
| 10:00 – 11:30 | „Poszukiwacze skarbów” – gra terenowa |
| 11:30 – 11:45 | PRZERWA KAWOWA |
| 11:45 – 13:15 | „Poszukiwacze skarbów – drzewo ekwiwalentów” – podsumowanie gry |
| 13:15 – 13:45 | OBIAD |
| 14:00 | WYJAZD |

TRENING STEROWNOŚCI - 09-10.11.2013 - Hotel * * * SPA WOJECIECH Augustów

| SOBOTA 09.11.2013 | |
|-----------------------------|--|
| 08:30 – 08:45 | ZBIÓRKA. WYJAZD |
| 10:00 - 10:30 | PRZYJAZD. ZAKWATEROWANIE |
| 10:30 – 12:00 | „INTEGRACJA” - warsztat wstępny |
| 12:00 – 12:15 | PRZERWA KAWOWA |
| 12:15 – 13:45 | „SAMOPOZNANIE” |
| 13:45 – 14:30 | OBIAD |
| 14:30 – 16:00 | „MOTYWACJA” – cz. I |
| 16:00 – 16:15 | PRZERWA |
| 16:15 – 17:45 | „MOTYWACJA” – cz. II |
| 17:45 – 19:45 | „Czas dla Ciebie” (Basen, Sauna, Siłownia, Spacer) |
| 19:45 | KOLACJA |
| NIEDZIELA 10.11.2013 | |
| 08:00 – 09:00 | ŚNIADANIE |
| 09:00 – 10:00 | „Czas dla Ciebie” (Basen, Sauna, Siłownia, Spacer) |
| 10:00 – 11:30 | „KOMPETENCJE” |
| 11:30 – 11:45 | PRZERWA KAWOWA |
| 11:45 – 13:15 | Prezentacja platformy do nauki zdalnej |
| 13:15 – 13:45 | OBIAD |
| 14:00 | WYJAZD |

TRENING STEROWNOŚCI - 23-24.11.2013 - Hotel * * * SPA WOJECIECH Augustów

| SOBOTA 23.11.2013 | |
|-----------------------------|--|
| 08:30 – 08:45 | ZBIÓRKA. WYJAZD |
| 10:00 - 10:30 | PRZYJAZD. ZAKWATEROWANIE |
| 10:30 – 12:00 | „PLANOWANIE” – cz. I |
| 12:00 – 12:15 | PRZERWA KAWOWA |
| 12:15 – 13:45 | „MOTYWACJA” – cz. III |
| 13:45 – 15:00 | OBIAD |
| 15:00 – 17:00 | „MOTYWACJA” – cz. IV |
| 17:00 – 19:45 | „Czas dla Ciebie” (Basen, Sauna, Siłownia, Spacer) |
| 19:45 | KOLACJA |
| NIEDZIELA 24.11.2013 | |
| 07:00 – 10:00 | ŚNIADANIE |
| 09:00 – 10:00 | „Czas dla Ciebie” (Basen, Sauna, Siłownia, Spacer) |
| 10:00 – 11:30 | „STEROWNOŚĆ” – cz. I |
| 11:30 – 11:45 | PRZERWA KAWOWA |
| 11:45 – 13:15 | „STEROWNOŚĆ” – cz. II |
| 13:15 – 13:45 | OBIAD |
| 14:00 | WYJAZD |

TRENING e-Reorientacja -22-23.03.2014 - Hotel * * * SPA WOJECIECH Augustów

| SOBOTA 22.03.2014 | |
|----------------------|--|
| 08:30 – 08:45 | ZBIÓRKA. WYJAZD |
| 10:00 - 10:30 | PRZYJAZD. ZAKWATEROWANIE |
| 10:30 – 12:00 | „Moja kariera” - warsztat |
| 12:00 – 12:15 | PRZERWA KAWOWA |
| 12:15 – 13:45 | „Moja kariera” - warsztat zamykający |
| 13:45 – 14:30 | OBIAD |
| 14:30 – 16:00 | „PLANOWANIE” - warsztat zamykający |
| 16:00 – 16:15 | Przerwa |
| 16:15 – 17:45 | „PLANOWANIE” - warsztat zamykający |
| 18:00 – 19:00 | „PLANOWANIE” - warsztat zamykający |
| 19:30 | KOLACJA |
| NIEDZIELA 23.03.2014 | |
| 08:00 – 09:00 | ŚNIADANIE |
| 09:00 – 10:00 | „Czas dla Ciebie” (Basen, Sauna, Siłownia, Spacer) |
| 10:00 – 11:30 | „Twoja PRZYSZŁOŚĆ” – podsumowanie warsztatów |
| 11:30 – 11:45 | PRZERWA KAWOWA |
| 11:45 – 13:15 | „Twoja PRZYSZŁOŚĆ” – podsumowanie warsztatów |
| 13:15 – 13:45 | OBIAD |

3.2.3. Rekomendacje wdrożeniowe dla psychologów

Na podstawie przeprowadzonego testu oraz badań wskazać można następujące rekomendacje kluczowe do zastosowań i wdrożeń Modelu STEROWNOŚCI pracownika:

- Należy, upowszechniając narzędzie, wskazywać, że może być ono (ale nie musi) nie tylko elementem procesu outplacementu zewnętrznego, lecz także wewnątrz organizacji (zmiana stanowiska na inne w ramach tej samej firmy).
- Warto wskazywać, że dużą wartość dla pracowników, osób na wypowiedzeniu lub bezrobotnych nieść mogą za sobą nie tylko odprawy pieniężne, szkolenia podwyższające kwalifikacje zawodowe, szkolenia przekwalifikujące i przedstawianie interesujących ofert pracy, lecz także wsparcie psychologiczne.
- Należy zachęcać do prowadzenia wsparcia z wykorzystaniem tych narzędzi, które można skierować do zwalnianych pracowników, przez pracodawców oraz pracowników powiatowych urzędów.

dów pracy. Jednocześnie jednak dostrzega się duży potencjał wsparcia przez psychologów/konsultantów z firm i organizacji pozarządowych, którzy mogliby wykorzystywać takie narzędzia.

- Pomimo zdecydowanie większego zainteresowania wsparciem osób zwalnianych, mało osób korzystało ze wsparcia psychologicznego. Użytkownicy takiego wsparcia pracowali głównie nad pozytywnym wizerunkiem własnej osoby, kształtowali swoje umiejętności z zakresu komunikacji interpersonalnej oraz zdobywali techniki poszukiwania rozwiązań w sytuacji utraty pracy.
- Jako główne korzyści ze wsparcia pracowników przed ich zwolnieniem z wykorzystaniem tych narzędzi należy uznać: ewentualne szybsze znalezienie nowego zatrudnienia, odpowiednie ukierunkowanie zwalnianych osób, wyposażenie w wiedzę o sobie i swoich predyspozycjach oraz zadbanie o wizerunek firmy.
- Ważne jest zwiększenie świadomości pracowników co do możliwości uzyskania takich korzyści z programów outplacementowych, jak: wzrost poczucia kontroli u zwalnianych pracowników nad sytuacją oraz wzrost motywacji do aktywnego działania w środowisku lokalnym, a nie jedynie na rynku pracy. Niezbędne jest znoszenie różnic w postrzeganiu korzyści z outplacementu, jakie wykazują kobiety i mężczyźni – w szczególności zasadne jest zwiększenie wiedzy panów m.in. na temat korzyści ze współpracy wielu podmiotów w programach outplacementowych, poprawy samooceny i motywacji do aktywnego działania w zakresie poszukiwania pracy oraz zwiększenie samoświadomości zarówno osobistej, jak i zawodowej, poprzez analizę własnych atutów i słabszych stron.
- Główną barierą wykorzystania takich narzędzi może być „niechęć do nowości”, a także spodziewane koszty ich wykorzystania. Należy podkreślić, że w obecnym kształcie są one niewielkie i ograniczają się jedynie do ewentualnej płatnej interpretacji wyników przez psychologa. Wskazano jednak na możliwość jego bezkosztowego wykorzystania.
- Warto wskazać funkcjonalność platformy doradczo-edukacyjnej, na której umieszczony jest e-Trening Sterowności, dającej możliwość nawiązywania połączeń typu skype z doradcą zdalnym czy innymi uczestnikami grupy, dzięki czemu zwiększy się zastosowanie narzędzia o działania o charakterze grupowym, ze wszystkimi walorami procesów grupowych.

- Istotne jest zwiększenie świadomości pracowników co do możliwości skorzystania z różnych form i instrumentów zwolnień monitorowanych. Należy przy tym wskazywać na korzyści zarówno dla nich, jak i ich pracodawców, oraz na możliwości wdrażania programów outplacementowych przy poniesieniu niskich nakładów finansowych i organizacyjnych. Przykładem mogą tu być właśnie wypracowane rozwiązania.
- Wyzwaniem jest zwiększenie roli psychologów i ukierunkowania na ich usługi tak przedsiębiorców, jak i instytucje otoczenia biznesu. Należy docenić nie tylko doradztwo indywidualne, lecz także grupowe oraz doradztwo zdalne on-line.
- Przykłady działań outplacementowych realizowanych w Wielkiej Brytanii⁶ podkreślają rolę łączenia różnorodnych form wsparcia, w tym usług on-line (mail, telefon) łączonych ze wsparciem indywidualnym i grupowym. Podobnie skuteczne jest synergiczne łączenie różnych form i poziomów wsparcia (punkty doradcze w różnych lokalizacjach, dotacje na działalność gospodarczą, program wsparcia menedżerów prowadzących modernizację) – tak jak w kompleksowym modelu ESP. Efekt wsparcia związany jest w tym przypadku z synergią poszczególnych poziomów i etapów.
- Rozwiązania zagraniczne wskazują na nową jakość usług outplacementowych związanych z usługami on-line oraz charakterem relacji tworzonych w Internecie. Należy w działaniach aktywizacji zawodowej czy poszukiwaniu pracy uwzględnić networking czy media społecznościowe w poszukiwaniu ukrytych rynków pracy. Istotną rekomendacją w tym przypadku byłoby uwzględnienie w funkcjonalności wypracowanej w projekcie platformy doradczo-edukacyjnej (w szczególności w obszarze grup intermentoringu) specyfiki sieci, połączeń i relacji Facebooka nie tylko w aspekcie edukacyjnym (przekazywania wiedzy nauki wzajemnej), lecz także poszukiwania nowego obszaru aktywności społecznej i zawodowej. W tym przypadku można by podjąć próbę opracowania specjalnej aplikacji do poszukiwania pracy (pomysłów na pracę) w dostępnych dla klientów gronach mediów społecznościowych. Można się spodziewać, że ten sposób

⁶ Red. M. Juchnicka, *Dobre praktyki outplacementu dla firm w Unii Europejskiej. Doświadczenia angielskie*, op. cit.

komunikowania się i budowania relacji społecznych może być w przyszłości kluczowym obszarem (i instrumentem) działań outplacementowych (ryнку pracy).

- Warty propagowania wraz z wypracowanymi rozwiązaniami jest zidentyfikowany podczas współpracy ponadnarodowej model działań instytucji publicznych (portal internetowy „Urząd pracy on-line” w działaniach *Instituto de Emprego e Formacao Profissional*). Rozwiązania informatyczne, a w szczególności przedstawiona funkcjonalność portali internetowych,⁷ mogą być inspiracją do rozbudowy portali edukacyjnych i doradczych wypracowanych w projekcie INNOWACJE NA ZAKRĘCIE, ale także w ramach realizacji strategii „e-Edukacja” w województwie podlaskim w latach 2014–2020. Osobne procedury dla różnych grup klientów, uruchamiane automatycznie po rejestracji on-line w zależności od statusu, sytuacji zawodowej i życiowej klienta – to ciekawe rozwiązanie, które może być inspiracją dla podobnych platform w naszym regionie, tworzonych przez publiczne instytucje rynku pracy oraz instytucje szkoleniowe. Mogłoby to być w późniejszym etapie też uwzględnione (na przykład w zakresie proponowanych kwestionariuszy doradczych, konwentów edukacyjnych) w platformach edukacyjnych wypracowanych w przedmiotowym projekcie.
- Potwierdzeniem obranego dobrego kierunku są przykłady dotyczące zawartości treściowej zagranicznych platform internetowych przygotowujących klientów do wejścia na rynek pracy oraz metody łączenia wsparcia zdalnego ze wsparciem doradców, coachów (zgodnie z ideą metody blended learning, w tym metody Colina Rosa adaptowanej w przedmiotowym projekcie), co gwarantuje przyspieszenie, ale także zindywidualizowanie wsparcia bez straty wartości dodanych płynących z „elementu ludzkiego” w doradztwie indywidualnym i motywowaniu do zmiany, a także „obserwacji” w ocenie kompetencji praktycznych ocenianego pracownika.
- Zastosowana formuła (on-line dostępne 24 h / 7 dni w tygodniu) przygotowanych narzędzi jest idealnym rozwiązaniem dla osób

⁷ Red. M. Juchnicka, *Dobre praktyki outplacementu dla pracowników w Unii Europejskiej. Doświadczenia portugalskie*, op. cit

pracujących, jak i bezrobotnych, które w dogodnym dla siebie czasie mogą wypełniać kwestionariusze doradcze.

- Platformy, na których zamieszczane są narzędzia kwestionariuszowe, winny mieć prostą formę graficzną, nie zawierać zbędnych ozdobników i wielu zdjęć, opisów, informacji, tak, by nie przytłaczać osoby korzystającej z narzędzi.
- Należy zawsze stosować miernik postępu jako sprawdzoną formę ilustracji, ile jeszcze pozostało do ukończenia kwestionariusza.
- Niezbędne przy tego typu narzędziach jest przygotowanie bardzo szczegółowej interpretacji wyników, co często jest niemożliwe w trakcie projektowania narzędzi. Zatem pomoc psychologa zdalnego, który czuwa nad osobami korzystającymi z narzędzi, wydaje się nieodzowna. Powinien on poświęcić każdej osobie przynajmniej 1 godz., interpretując uzyskane przez nią wyniki.
- Zorganizowane treningi sterowności jako zajęcia wyjazdowe są świetną formą pozwalającą uczestnikom oderwać się od codzienności, wyciszyć się, spotkać z innymi w podobnej sytuacji. Rekomendowane jest organizowanie takich wyjazdów co 4-6 tyg. w liczbie 3-4, po wcześniejszym ustaleniu dogodnego terminu dla uczestników.
- Modyfikacje i dalszy rozwój narzędzia powinny dostosowywać interpretacje do zawodów strategicznych w regionie oraz progi w skalach do specyfiki różnych grup docelowych (osoby po 50. roku życia, osoby niepełnosprawne, mniejszości kulturowe lub religijne) – w tym przypadku platforma może wygenerować raporty statystyczne dla poszczególnych grup klientów, co zwiększy trafność narzędzia (wykorzystanie potencjału internetowej bazy danych w dalszych pracach normalizacyjnych). Wymaga to jednak uzupełnienia formatki rejestracyjnej o dane ważne dla tego typu norm (zmienne niezależne). W produkcie finalnym testu doradca ze statusem administratora platformy doradczej może ustalać (korygować) progi dla poziomów wyników (niski, średni, wysoki) dla poszczególnych skal we wszystkich kwestionariuszach, uwzględniając rozkład wyników pozyskanych w trakcie stosowania narzędzia oraz korygować, uzupełniać lub dodawać opisy lub interpretacje dla poziomów wyników – w ten sposób narzędzie może być modyfikowane na grup docelowych, społeczności czy firm.

3.3. Model PRZYŚPIESZENIA rozwoju pracownika

Model Przyśpieszenia Rozwoju Pracownika rozumiany jako modelowy schemat działań jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań edukacyjnych. Model to pakiet narzędzi do szybkiej edukacji i reorientacji zawodowej opartej na metodzie Colina Rosa z portalem edukacyjnym e-Reorientacja, szkoleniami wyjazdowymi Reorientacja – Grupy. Model Przyśpieszenia Rozwoju Pracownika – aplikacja zdalna wraz z programem wyjazdów Reorientacja – Grupy. Program komputerowy wraz z aplikacją zdalną zintegrowany z Drzewem Ekwiwalentów oraz Trenin-giem Sterowności w formie portalu edukacyjnego kojarzącego kompetencje formalne oraz alternatywne i nieformalne (ekwiwalenty zmiany) z Drzewa Ekwiwalentów w modelu szybkich szkoleń usamodzielniających. Program jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań przyśpieszenia reorientacji. Model powstał jako odpowiedź na konieczność opracowania „samoobsługowych” metod szkoleniowych, jednocześnie bardziej dostępnych dla pracujących. Pracodawcy korzystający z outplacementu nie akceptują faktu absorbowania szkoleniami pracowników w trakcie pracy, co wydłuża proces outplacementu. Konieczne są rozwiązania zdalne przyspieszające szkolenie pracujących, dzięki czemu zwiększy się ich udział w usługach rynku pracy w modelu rozgrupowanym, co bardziej odpowiada realiom podlaskiej gospodarki oraz celom strategii e-Podlaskie w zakresie e-Edukacji. Model ten skierowany jest do pracowników, osób zagrożonych zwolnieniem lub na wypowiedzeniu, a także do osób bezrobotnych.

Innowacja tego modelu związana jest z zaadaptowaniem w nowym obszarze wsparcia metody Colina Rosa (szybkie i samodzielne wewnętrzsterowne uczenie się) do reorientacji zawodowej oraz treningu sterowności w obszarach zawodowych. Przyśpieszenie edukacji osób mało dyspozycyjnych (okres wypowiedzenia) i umożliwienie im nauki po pracy lub w domu zwiększa dostępność usług outplacementu oraz chroni przed przerwą w aktywności zawodowej. Innowacją tego modelu jest także unikalne łączenie edukacji zdalnej z warsztatami wyjazdowymi (integracyjnymi) z udziałem doradców zawodowych, psychologów oraz autorów opracowań zdalnych dostępnych na platformie edukacyjnej. Model ten finalizuje dwa poprzednie produkty związane ze wsparciem procesu reorientacji zawodowej zwalnianego pracownika, jakimi są: (PF1): Model Ekwiwalentów Pracownika oraz (PF5): Model Sterowności Pracownika. Narzędzia te współpracują według logiki działania: oceń zasoby ⇒ podejmij strategiczne decyzje na podstawie wyników oceny ⇒ rozwijaj szybciej swoje zasoby w kierunkach dostoi-

sowanych do własnych możliwości i sytuacji rynkowej. Dlatego też narzędzia te należy stosować łącznie w celu pełnego wykorzystania ich potencjału, zgodnie z poniższym schematem:



Obok metody nauki zdalnej (e-learning) w narzędziu oferowana jest komplementarnie metoda treningu zawodowego oraz planowania kariery w zakresie wybranych modułów zawodowych z udziałem mistrzów zawodu (autorów opracowań) oraz doradców i trenerów pracujących z klientem na etapach bilansu ekwiwalentów oraz treningu psychologicznego zwiększającego samodzielność i sterowność pracownika. Konstrukcja platformy edukacyjnej wymusza podejmowanie decyzji przez ucznia, planowanie własnej aktywności edukacyjnej, zarządzanie czasem a przede wszystkim trenuje odpowiedzialność i sprawczość poprzez techniki aktywizujące na platformie społecznościowej.

Model Przyśpieszenia Rozwoju Pracownika jest programem komputerowym, a także aplikacją zdalną w zakresie rozwiązań edukacyjnych (wsparcie edukacji i samokształcenia) w procesie poszukiwania nowych możliwości pracy czy zatrudnienia w czasach kryzysu. Są to zatem narzędzia kierowane do pracowników zagrożonych utratą pracy, zwolnionych oraz pozostających w okresie wypowiedzenia, czy też wreszcie planowanych do przesunięć na inne stanowiska pracy. Model ten powstał w odpowiedzi na konieczność opracowania „samoobsługowych” metod szkoleniowych, jednocześnie bardziej dostępnych dla pracujących. Pracodawcy korzystający z outplacementu nie akceptują faktu absorbowania szkoleniami pracowników w trakcie pracy, co wydłuża proces outplacementu. Konieczne są rozwiązania zdalne przyspieszające szkolenie pracujących dzięki czemu zwiększy się ich udział w usługach rynku pracy w modelu rozgrupowanym, co bardziej odpowiada realiom podlaskiej gospodarki oraz celom strategii e-Podlaskie w zakresie e-Edukacji.

3.3.1. Elementy modelu i warunki jego stosowania

W ramach trzeciego etapu modelu zaproponowano pakiet narzędzi związanych z przyspieszonym uczeniem się pracownika z

wykorzystaniem metody Colina Rose w reorientacji zawodowej. Metoda ta dodatkowo wzmacnia sterowność pracownika, bazując na autonomii w *uczeniu się* oraz dostosowaniu tempa i hamogramu nauki do specyficznych potrzeb i predyspozycji pracownika, ułatwiając łączenie nauki nauki nowego zawodu z pracą w przypadku okresu wypowiedzenia. Narzędzia opracowano w dwóch wersjach: w wersji *OFF-line* w postaci programu komputerowego do zastosowań w firmie w przypadku zwolnień monitorowanych lub w instytucji szkoleniowej, bez konieczności korzystania z Internetu oraz w wersji *ON-line* w postaci specjalnej platformy internetowej zwiększającej dostępność klientów i pracowników do narzędzi oceny. W dalszej części rozdziału przedstawiono poszczególne wersje narzędzia wraz z warunkami ich zastosowania.

PROGRAM KOMPUTEROWY Reorientacja (OFF-line)

Program komputerowy Reorientacja to prosty panel kierujący użytkownika programu komputerowego (zarówno w strefie *Firma*, jak i w strefie *Pracownik*) do oferty platformy zdalnej. Dodatkowo obok oferty 5 kursów zdalnych panel przekierowania oferuje opisy tych kursów w formie zestawień bloków tematycznych składających się na każdy kurs. Po wybraniu kursu w oknie panelu, użytkownik może zapoznać się z jego ofertą oraz połączyć się bezpośrednio z platformą edukacyjną. Połączenie panelu z pozostałymi funkcjami programu komputerowego łączy spójnie wszystkie trzy kroki modeli outplacementu, zamykając logiczną strukturę wsparcia. W tym przypadku funkcja ta może ograniczać się do przekierowania zainteresowanego użytkownika bezpośrednio do platformy edukacyjnej z pełną funkcjonalnością charakterystyczną dla platform e-learningowych. W dalszych pracach rozwojowych nad narzędziem możliwe jest wykorzystanie kart rejestracyjnych klientów programu komputerowego do automatycznego rejestrowania klienta w platformie edukacyjnej z opcją (fakultatywną) przeniesienia danych (eksportu) z ocen i kwestionariuszy do bazy danych platformy.

KONTENT ZDALNY e-Reorientacja (ON-line)

Opracowany został portal zdalnej nauki na potrzeby przyjętego planu działania e-Reorientacja, komunikacji i współpracy z opiekunami zdalnymi szkoleń oraz psychologami wspierającymi trening sterowności w ramach e-Treningu Sterowności. Opracowanie narzędzia w formie komputerowej aplikacji internetowej ułatwiło samodzielne zastosowanie narzędzia przez grupę docelową, co zwiększa szanse jego zastosowań,

gdy osoba pracująca nie chce lub nie może korzystać z tradycyjnych szkoleń i doradztwa edukacyjnego. W ramach portalu dostępnych jest 5 kontentów do 5 zawodów (księgowość, telepraca, projektowanie stron www, grafika komputerowa, obsługa sekretariatu). W ramach testu opracowano treści programowe, ćwiczenia, materiały szkoleniowe zgodnie z metodologią Colina Rosa. Opracowanie aplikacji realizuje założenia e-EDUKACJI w zakresie udostępniania treści i narzędzi dla wszystkich mieszkańców województwa podlaskiego, w szczególności zamieszkujących obszary o słabej infrastrukturze edukacyjnej, co stanowi wartość dodaną narzędzia. Wersja internetowa zwiększa dostępność narzędzia, które może być zastosowane przez pracownika (klienta) w dowolnym czasie i miejscu. Obok walorów typowych dla programu komputerowego (wszystkie materiały szkoleniowe w jednym miejscu) oferuje ona dodatkowe korzyści związane ze społecznościowym charakterem narzędzia (szkolenie jest wpisane w proces społeczny, wzajemne motywowanie, moderator szkolenia). Osoba chcąc skorzystać z aplikacji powinna wejść na stronę <http://www.innowacjenazakrecie.pl>, następnie wybrać strefę *Pracownik* i zakładkę *Platforma*.

Aplikacja zdalna umożliwia nadanie uprawnień trenera dla zarządzających procesem nauki zdalnej (opiekunowie konwentów) udzielających dodatkowego wsparcia poprzez komunikatory (mail, skype). Program automatycznie generuje adresy wysyłkowe oraz połączenia telefoniczne, korzystając z danych zawartych w formularzach rejestracyjnych opiekunów i uczestników grup szkoleniowych. W dalszych pracach rozwojowych nad narzędziem można wykorzystać bramki sms do powiadamiania uczestników grupy o ważnych wydarzeniach lub komunikatory skype automatycznie łączące rozmowy pomiędzy uczestnikami grup szkoleniowych (warsztatów wyjazdowych). Moduł e-Reorientacji składa się z 5 kontentów szkoleń zdalnych oraz dodatkowo z 4 narzędzi zarządzania procesem szkoleń zdalnych oraz wspierających wymianę wiedzy pomiędzy członkami grup szkoleniowych na zasadzie intermentoringu.

SZKOLENIA ZAWODOWE oferowane w wersji zdalnej opracowano z mistrzami zawodu i specjalistami. Materiały dydaktyczne i prezentacje, testy i sprawdziany ukazują praktyczne zagadnienia następujących zawodów:

- **KSIĘGOWOŚĆ** – kurs zawiera 11 tematów (modułów) oraz 18 lekcji wraz z materiałami szkoleniowymi i testami dla każdego modułu. PROGRAM KURSU: Moduł 1: Podstawowe informacje o rachunkowości, środki gospodarcze; Lekcja 1. Rachunkowość – definicja, zakres, zasady; Lekcja 2. Środki gospodarcze

- oraz źródła ich finansowania; Moduł 2: Budowa i zasady funkcjonowania konta księgowego, zasady prowadzenia ksiąg rachunkowych; Lekcja 3. Ewidencja operacji gospodarczych; Lekcja 4. Zasady prowadzenia ksiąg rachunkowych; Moduł 3: Środki pieniężne jako składnik majątku obrotowego; Lekcja 5. Aktywa pieniężne i ich ewidencja; Lekcja 6. Podatek od towarów i usług; Moduł 4: Podstawowe informacje o aktywach obrotowych, podatku od towarów i usług; Lekcja 7. Wycena i ewidencja rzeczowych aktywów trwałych; Lekcja 8. Rzeczowe aktywa obrotowe – zapasy; Moduł 5: Określenie wartości firmy, rozrachunków z dostawcami, odbiorcami i urzędami; Lekcja 9. Wartości niematerialne i prawne; Lekcja 10. Rozrachunki w księgach rachunkowych; Moduł 6: Działalność operacyjna jednostki, sprawozdania finansowe; Lekcja 11. Przychody podstawowej działalności operacyjnej; Lekcja 12. Podatek dochodowy od osób prawnych; Moduł 7: Instalacja programu Comarch ERP Opt!ma; Lekcja 13. Rozpoczęcie pracy z programem Comarch ERP Optima; Moduł 8: Rozpoczęcie pracy z programem Comarch ERP Optima; Lekcja 14. Konfiguracja programu Comarch ERP Optima; Moduł 9: Moduł Kasa/Bank; Lekcja 15. Moduł Kasa/Bank; Moduł 10: Księga Handlowa i Środki Trwałe. Lekcja 16. Księga Handlowa i Środki Trwałe; Lekcja 17. Księga Podatkowa; Moduł 11: Moduł Książka Przychodów i Rozchodów; Lekcja 18. Książka Przychodów i Rozchodów.
- TELEPRACA – kurs zawiera 9 tematów (modułów) oraz 30 lekcji wraz z materiałami szkoleniowymi i testami dla każdego modułu. PROGRAM KURSU: Moduł 1: Telepraca na świecie i w Polsce; Lekcja 1. Historia i rozwój telepracy; Lekcja 2. Telepraca z perspektywy rynku pracy; Lekcja 3. Praca zdalna a stosunki pracy; Moduł 2: Kodeks pracy a różne formy zatrudnienia; Lekcja 4. Telepraca w prawodawstwie – kodeks pracy; Lekcja 5. Rozwiązania prawne dotyczące telepracy w Polsce; Moduł 3: Telepraca i jej formy organizacyjne; Lekcja 6. Pojęcie terminu telepraca, telepracodawca, telepracownik; Lekcja 7. Dziedziny zastosowania telepracy; Lekcja 8. Koncepcja elastycznej pracy; Lekcja 9. Formy organizacyjne i zasady stosowania telepracy; Moduł 4: Telepraca – korzyści i koszty dla pracodawcy; Lekcja 10. Korzyści dla pracodawcy; Lekcja 11. Korzyści dla pracującego; Lekcja 12. Korzyści makroekonomiczne; Lekcja 13. Wady i zalety telepracy; Moduł 5: Zarządzanie telepracownikami; Lekcja 14. Zmiana metod w zarządzaniu. Telearządzanie – produkt,

nie proces; Lekcja 15. Style i metody zarządzania telepracownikami; Lekcja 16. Rekrutacja i dobór pracowników; Lekcja 17. Wpływ telepracy na zarządzanie zasobami ludzkimi. Motywowanie pracowników zdalnych; Moduł 6: Pomiar efektywności i wyników pracy zdalnej; Lekcja 18. Efektywność a styl pracy telepracownika; Lekcja 19. Telespotkania, telekonferencje i informacje zwrotne w pracy; Lekcja 20. Zaufanie w pracy: pracodawca – pracownik. Skoncentrowanie się na produkcie, czyli efekcie pracy; Moduł 7: Zasady bezpieczeństwa i higieny pracy; Lekcja 21. Telepraca a wymagania BHP; Lekcja 22. Niebezpieczeństwa dla pracodawców; Moduł 8: Telepraca w praktyce; Lekcja 23. Cechy socjodemograficzne telepracowników; Lekcja 24. Teleologie teleinformatyczne wykorzystywane w telepracy; Lekcja 25. Przyczyny wyboru pracy w systemie zdalnym; Lekcja 26. Telepraca dla osób niepełnosprawnych; Moduł 9: Zarządzanie bezpieczeństwem danych w pracy zdalnej; Lekcja 27. Polityka bezpieczeństwa IT; Lekcja 28. Systemy jakości i systemy bezpieczeństwa; Lekcja 29. Ochrona danych osobowych w pracy zdalnej; Lekcja 30. Kontrola systemu danych.

- **PROJEKTOWANIE STRON WWW** – kurs zawiera 10 tematów (modułów) oraz 40 lekcji wraz z materiałami szkoleniowymi i testami dla każdego modułu. PROGRAM KURSU: Moduł 1: Podstawowe informacje dotyczące budowy stron internetowych; Lekcja 1. Terminologia i składnia języka HTML; Lekcja 2. Elementy i semantyka języka HTML; Lekcja 3. Omówienie użytecznego oprogramowania; Lekcja 4. Struktura dokumentu HTML; Moduł 2: Struktura treści dokumentu HTML; Lekcja 5. Model pudełkowy; Lekcja 6. Klasy i identyfikatory; Lekcja 7. Nowe znaczniki semantyczne; Lekcja 8. Hiperłącza; Moduł 3: Elementy wizualne w dokumencie HTML; Lekcja 9. Elementy graficzne, audio i wideo; Lekcja 10. Tabele; Lekcja 11. Formularze; Lekcja 12. Ramki pływające; Moduł 4: Wygląd dokumentu HTML; Lekcja 13. Kaskadowe arkusze stylów CSS; Lekcja 14. Definiowanie wyglądu przy użyciu arkusza CSS; Lekcja 15. Animacje i transformacje elementów; Lekcja 16. Dostosowywanie strony dla różnych rozdzielczości ekranu; Moduł 5: Elementy interaktywne i publikacja dokumentu HTML w Internecie; Lekcja 17. Wykorzystanie języka JavaScript; Lekcja 18. Podstawy SEO; Lekcja 19. Walidacja kodu HTML; Lekcja 20. Publikacja strony; Moduł 6: Tworzenie prostego dokumentu HTML; Lekcja 21. Prosty dokument HTML; Lekcja 22. Stosowanie nagłów-

ków; Lekcja 23. Stosowanie akapitów; Lekcja 24. Stosowanie znaczników liniowych; Moduł 7: Tworzenie zaawansowanej struktury treści dokumentu HTML; Lekcja 25. Podział dokumentu na obszary; Lekcja 26. Nadawanie obszarom klas i identyfikatorów; Lekcja 27. Wykorzystanie nowych znaczników semantycznych; Lekcja 28. Tworzenie hiperłączy; Moduł 8: Dodawanie elementów wizualnych do dokumentu HTML; Lekcja 29. Dodawanie grafiki, plików audio i wideo; Lekcja 30. Tworzenie tabel; Lekcja 31. Tworzenie formularzy; Lekcja 32. Dodawanie ramek pływających z zewnętrzną zawartością; Moduł 9: Definiowanie wyglądu dokumentu HTML; Lekcja 33. Wykorzystanie kaskadowych arkuszy stylów CSS w praktyce; Lekcja 34. Definiowanie wyglądu przy użyciu arkusza CSS; Lekcja 35. Wprowadzanie animacji i transformacji elementów; Lekcja 36. Dostosowywanie strony dla różnych rozdzielczości ekranu; Moduł 10: Elementy interaktywne i publikacja dokumentu HTML w Internecie – ćwiczenia; Lekcja 37. Wykorzystanie podstawowych możliwości języka JavaScript; Lekcja 38. Optymalizacja dokumentu HTML; Lekcja 39. Walidowanie kodu dokumentu HTML; Lekcja 40. Publikowanie dokumentu HTML w Internecie.

- **GRAFIKA KOMPUTEROWA** – kurs zawiera 12 tematów (modułów) oraz 13 lekcji wraz z materiałami szkoleniowymi i testami dla każdego modułu. PROGRAM KURSU: Moduł 1: Grafika komputerowa; Lekcja 1. Definicja, historia, zastosowanie grafiki komputerowej; Lekcja 2. Grafika wektorowa i rastrowa; Moduł 2: Grafika komputerowa – istotne zagadnienia; Lekcja 3. Kolor; Moduł 3: Corel Draw – wprowadzenie; Lekcja 4. Corel Draw – wprowadzenie; Moduł 4: Rysowanie, Wypełnienia; Lekcja 5. Rysowanie, Wypełnienia; Moduł 5: Praca z tekstem; Lekcja 6. Praca z tekstem; Moduł 6: Interakcyjne efekty; Lekcja 7. Interakcyjne efekty; Moduł 7: Mapy bitowe, import, eksport; Lekcja 8. Mapy bitowe; Moduł 8: Adobe Photoshop – wprowadzenie; Lekcja 9. Adobe Photoshop – wprowadzenie; Moduł 9: Selekcja; Lekcja 10. Selekcja; Moduł 10: Warstwy; Lekcja 11. Warstwy; Moduł 11: Narzędzia malarskie i dopasowanie kolorystyczne; Lekcja 12. Narzędzia malarskie i dopasowanie kolorystyczne; Moduł 12: Tekst, filtry, optymalizacja obrazu; Lekcja 13. Tekst, filtry, optymalizacja obrazu.
- **OBSŁUGA SEKRETARIATU** – kurs zawiera 11 tematów (modułów) oraz 33 lekcje wraz z materiałami szkoleniowymi i te-

stami dla każdego modułu. PROGRAM KURSU: Moduł 1: Zasady funkcjonowania sekretariatu; Lekcja 1. Miejsce sekretariatu w strukturze organizacyjnej firmy; Lekcja 2. Specjalistyczne wyposażenie sekretariatu; Lekcja 3. Charakterystyka pracy biurowej oraz rola sekretariatu w biurze, zasady savoir-vivre; Lekcja 4. Zadania i obowiązki sekretarki, cechy psychofizyczne, kultura osobista, elementy wizażu; Moduł 2: Organizacja stanowiska pracy i zarządzanie biurem; Lekcja 5. Planowanie, organizowanie, przywództwo i kontrolowanie pracy w sekretariacie. Funkcje i umiejętności kierownicze; Lekcja 6. Style kierowania; Moduł 3: Kreowanie wizerunku firmy; Lekcja 7. Budowanie pozytywnego wizerunku własnego oraz firmy – public relations; Lekcja 8. Zachowanie się w różnych okolicznościach. Reguły przyjmowania interesantów oraz gości; Moduł 4: Skuteczna komunikacja interpersonalna; Lekcja 9. Zasady efektywnej komunikacji; Lekcja 10. Komunikacja werbalna i niewerbalna; Lekcja 11. Bariery w komunikacji; Moduł 5: Obsługa klienta i udzielanie informacji; Lekcja 12. Kontakt bezpośredni z interesantem. Biznesowe rozmowy telefoniczne; Lekcja 13. Działania w przestrzeni biurowej. Przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy; Moduł 6: Asertywność w biurze i umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach; Lekcja 14. Istota i zasady zachowań asertywnych. Postawa asertywna w zachowaniu i relacjach z innymi ludźmi; Lekcja 15. Asertywność w miejscu pracy. Asertywne wyrażanie poglądów; Lekcja 16. Skuteczna walka ze stresem. Opanowanie i dystans. Techniki radzenia ze stresem. Techniki radzenia ze zdenerwowanym klientem; Moduł 7: Redagowanie pism; Lekcja 17. Pojęcie i rodzaje pism; Lekcja 18. Zasady redagowania pism biurowych. Elementy składowe pisma; Lekcja 19. Blankiety korespondencyjne i adresowanie kopert; Lekcja 20. Protokoły, sprawozdania, notatki służbowe; Moduł 8: Organizacja obiegu korespondencji w firmie; Lekcja 21. Instrukcja kancelaryjna. Systemy kancelaryjne; Lekcja 22. Dziennik korespondencyjny; Lekcja 23. Przechowywanie i archiwizowanie dokumentów; Moduł 9: Korespondencja przychodząca i wychodząca z firmy; Lekcja 24. Przyjmowanie, otwieranie, sprawdzanie korespondencji; Lekcja 25. Wysyłanie korespondencji; Lekcja 26. Obsługa przesyłek przychodzących i wychodzących z firmy; Moduł 10: Korespondencja służbowa; Lekcja 27. Korespondencja w sprawach osobowych i administracyjnych; Lekcja 28. Korespondencja w sprawach handlowych i transportowych.; Lekcja

29. Korespondencja w sprawach finansowych; Lekcja 30. Korespondencja tajna i poufna; Moduł 11: Organizacja spotkań służbowych; Lekcja 31. Typy spotkań firmowych. Organizacja zebrań; Lekcja 32. Organizacja konferencji. Relacje biznesowe podczas ważnych spotkań; Lekcja 33. Organizacja podróży służbowych.

NARZĘDZIA EDUKACYJNE, materiały szkoleniowe obok walorów narzędzia komputerowego oferują dodatkowe korzyści platformy internetowej:

- FORUM – to narzędzie komunikacyjne pozwalające zamieszczać użytkownikom swoje wypowiedzi, porządkować je ze względu na temat (czyli rozpoczynać nowe wątki i wypowiadać się w wątkach już istniejących) oraz komentować wypowiedzi innych uczestników. Jest to forma wypowiedzi zazwyczaj publiczna i bez ograniczeń czasowych – każdy może przejrzeć wątki forum wtedy, kiedy jest mu wygodnie – miejsce wymiany informacji i poglądów przez uczestników grupy szkoleniowej.
- OPIS KURSU – to narzędzie motywujące do udziału w kursie. W krótkiej formie opisuje cele kursu oraz znaczenie zawodu na rynku pracy.
- MODUŁY – to narzędzie porządkujące moduły (tematy) kursu. Uczestnik kursu zalicza kolejne moduły poprzez realizowanie składających się na nie lekcji. Każdy moduł kończy się testem, a jego zaliczenie jest warunkiem przejścia do kolejnego modułu.
- OPIS MODUŁU – to narzędzie służące do zapoznania się z celem edukacyjnym, zawartością każdego modułu poprzez krótki opis.
- MATERIAŁY – to narzędzie do gromadzenia informacji na temat danego modułu. Materiały multimedialne, szkoleniowe oraz informacyjne przyporządkowane są do modułów. Narzędzie umożliwia nie tylko przeglądanie materiałów, lecz także gromadzenie i porządkowanie nowych dokumentów.
- TEST – to narzędzie do sprawdzenia wiedzy na koniec modułu. Zaliczenie testu jest warunkiem przejścia do kolejnego modułu. Narzędzie oferuje przyjazny sposób odpowiadania na pytania testu z paskiem postępu ukazującym stan realizacji testu.
- WYNIKI – to narzędzie porządkowania informacji o postępach edukacyjnych i zakończonych modułach i lekcjach, które są prezentowane w formie wyników z testów.

Funkcjonalność narzędzia korzysta ze sprawdzonych i popularnych rozwiązań portali społecznościowych (co zwiększa przyjazność narzędzia) oraz realizuje postulaty metody Colina Rosa w zakresie zwiększania sterowności (poczucia kontroli wewnętrznej, odpowiedzialności, samodzielności i przedsiębiorczości) uczestników procesu edukacyjnego. Elastyczność narzędzia umożliwia dostosowanie tempa i czasu edukacji do indywidualnych predyspozycji związanych z trybem życia lub wiekiem, co zwiększa efektywność nauki oraz umożliwia godzenie życia zawodowego i rodzinnego. Narzędzia zdalne opracowano i przygotowano jako uzupełnienie tradycyjnych warsztatów treningowych, zgodnie z rekomendacjami Colina Rosa oraz metodą blended learning.

WARSZTATY WYJAZDOWE Reorientacja – Grupy

Opracowany i testowany był program warsztatów wyjazdowych Reorientacja – Grupy. Przygotowano cztery dwudniowe warsztaty realizowane w odstępach średnio comiesięcznych. Warsztaty te przeplatane są z warsztatami Trening Sterowności, czyli z drugim krokiem modelu (PF5). Realizacja szkoleń wyjazdowych w formie zjazdów realizowanych w odstępach średnio comiesięcznych, w formie grupowej (tradycyjnej, bezpośredniej) jest koniecznym uzupełnieniem szkoleń zawodowych prowadzonych zgodnie z metodologią Colina Rosa. Zajęcia miały dodatkowo charakter integracyjny, realizujący zadania grup wsparcia dla osób w kryzysie, co uzasadnia koszty związane z dojazdem na zajęcia psychologiczne. Zajęcia realizowane w formie wyjazdowej, w miejscu sprzyjającym relaksowi, z dala od stresogennego środowiska dotkniętego kryzysem, restrukturyzacją, miały charakter terapeutyczny. W ramach każdego warsztatu oprócz zajęć merytorycznych przewidziano czas na relaks i kontakt z przyrodą. Warsztaty pełniły też dodatkowo funkcję zajęć praktycznych uzupełniających naukę teoretyczną, co zwiększa efektywność całego narzędzia. Uczestnicy mogli z udziałem autora opracowania zdalnego (mistrza zawodu, specjalisty, trenera) ćwiczyć praktyczne umiejętności, w tym manualne, związane z danym zawodem.

UŻYTKOWNICY, którzy mogą stosować narzędzie

Narzędzie było używane przez pracowników modernizowanych firm i osoby bezrobotne, które zgłosiły chęć udziału w Teście ESP_Pracownik. W testowanym modelu zapewniono pomoc opiekuna zdalnego, trenera. Testowane były rozwiązania zdalnych usług edukacyjnych oraz

harmonogramu (zdalnego, grupowego) dostosowanego do dyspozycyjności osoby pracującej lub intensywnie poszukującej pracy, jako alternatywa do szkoleń tradycyjnych uniemożliwiających działania na rynku pracy. Dodatkowo w ramach projektu zapewniono udział trenerów opracowujących materiały szkoleniowe jako trenerów na zjazdach i opiekunów kontentów, pełniących dyżury zdalne. Narzędzie używane było przez pracowników modernizowanych firm z udziałem trenera osobistego, także w formule opiekuna zdalnego. Docelowo, po zakończeniu projektu, narzędzie kierowane jest do:

- Trenerów zawodu, e-edukatorów, pracowników instytucji szkoleniowych oraz innych osób zajmujących się promocją kształcenia ustawicznego i szkoleń e-learningowych.
- Doradców zawodowych, trenerów osobistych, doradców kariery oraz pośredników pracy, pracowników środowiskowych oraz innych specjalistów instytucji rynku pracy, instytucji szkoleniowych oraz pomocy społecznej – osób wspierających proces reorientacji zawodowej osób zwalnianych z pracy. Narzędzie zostało przygotowane w taki sposób, że nie wymaga angażowania specjalistów z uprawnieniami do stosowania narzędzi psychometrycznych.
- Pracowników zatrudnionych w modernizowanej, restrukturyzowanej firmie rozumianych jako uczestników oceny kompetencji w modernizowanej firmie w ramach oceny obligatoryjnej (ocena okresowa, przygotowanie do przesunięć w ramach formy lub zwolnień) oraz spontanicznie dokonujących oceny w ramach oceny fakultatywnej (planowanie własnego rozwoju w firmie) – w tym przypadku narzędzie jest uzupełnieniem i wspiera model outplacementu wewnętrznego, w szczególności portal Intermentoringu (PF3).
- Byłych pracowników oraz pracowników w okresie wypowiedzenia poszukujących nowych kierunków rozwoju zawodowego – planowanie reorientacji zawodowej.

Ta grupa użytkowników narzędzia wykracza poza grupę docelową wskazaną w strategii wdrażania projektu innowacyjnego i ukazuje szersze, nowe zastosowania narzędzia w obszarach wykraczających poza usługi instytucji rynku pracy (rekrutacja personelu, rozwój firmy, indywidualny rozwój pracowników, instytucje pomocy społecznej oraz instytucje szkoleniowe). Obszary te i związane z nimi grupy użytkowników rekomendowane zostały przez uczestników testu oraz w drodze ewaluacji produktu finalnego.

DZIAŁANIA i NAKŁADY niezbędne do zastosowania narzędzia

Narzędzia opracowane są w taki sposób, by mogły mieć zastosowanie przez psychologów z instytucji rynku pracy czy NGO bez konieczności zmiany przepisów prawa. By poprawnie użytkować narzędzie, warto dodatkowo zapewnić zdalną opiekę trenera. W celu wykorzystania produktu finalnego w formie aplikacji przez osobę pracującą, zagrożoną bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotną nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba taka musi jednak przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem i posiadać aktywny adres e-mail

Wskazane jest także zaangażowanie zdalnego opiekuna kursu do zarządzania narzędziem oraz wsparcia uczestników (wsparcie indywidualne poprzez mail i skype, pomoc techniczna, komentarze przy skrajnych wynikach, odpowiedzi na pytania klientów dotyczące przedmiotu szkolenia). Koszt zaangażowania zdalnego opiekuna dla 30 użytkowników platformy może być ograniczony do minimum, jeżeli organizacja administrująca portalem doradczym ma specjalistę na etacie (oddelegowanie w 1/8 etatu). Miesięczny koszt zaangażowania zdalnego opiekuna nie powinien przekroczyć kosztu 16 godzin pracy specjalisty w danym regionie i może być ograniczony do okresu funkcjonowania platformy (na przykład w ramach konkretnego projektu lub akcji sezonowej). Koszt ten można też minimalizować dzięki zleceniu opieki zdalnej trenerom prowadzącym wyjazdowe warsztaty edukacyjne, jako dodatkowe zadanie. Dodatkowym kosztem są szkolenia wyjazdowe w ośrodkach wypoczynkowo-edukacyjnych lub ośrodkach kształcenia praktycznego. W tym przypadku koszty będą się wahać w zależności od standardu ośrodka, okresu realizacji (ceny sezonowe) oraz liczebności grup. Koszt jednorazowego zjazdu z wyżywieniem i transportem 20-osobowej grupy może nie przekroczyć 200 PLN za udział jednej osoby. Wskazane jest łączenie narzędzia ze standardowymi projektami szkoleniowymi, wówczas koszty jego zastosowania mogą ograniczyć się do czasu pracy opiekuna zdalnego oraz standardowych kosztów administrowania portalem (wynajęcie serwera, pomoc techniczna).

Możliwe MODYFIKACJE i zmiany narzędzia

Model Przyśpieszenia Rozwoju Pracownika (PF6) można modyfikować, podobnie jak pozostałe zdalne narzędzia modelu, w zakresie typowym dla platform e-learningowych. Narzędzia stanowiące produkt finalny można modyfikować. W zakresie treści merytorycznych dokonać tego powinni specjaliści, eksperci z danej dziedziny, trenerzy. Osoby te

powinny być odpowiedzialne za przygotowanie treści merytorycznych i przekazanie ich administratorowi platformy. Dodatkowo w celu wprowadzenia modyfikacji od strony technicznej niezbędna jest specjalistyczna wiedza informatyczna pozwalająca na odpowiednie modyfikacje w środowisku informatycznym (stąd też przede wszystkim nie jest zalecana modyfikacja narzędzia, a jedynie sposób jego wykorzystania). Osoby takie mogą otrzymać specjalny status administratora platformy edukacyjnej, z możliwością korekty treści edukacyjnych lub testów (stałe elementy stanowiące bazę edukacyjną kursu). Ponadto każdy opiekun kontentu ma możliwość przygotowywania dodatkowych materiałów szkoleniowych na życzenie uczestników szkolenia. W celu wprowadzenia modyfikacji od strony technicznej niezbędna jest specjalistyczna wiedza informatyczna pozwalająca na odpowiednie modyfikacje w środowisku informatycznym. Modyfikacje materiałów szkoleniowych uwzględniają potencjał sieci wiedzy użytkowników internetowej wersji narzędzia, doskonalących i rozwijających narzędzie bazowe. Zatem konstrukcja narzędzia uwzględnia daleko idące modyfikacje ostatecznych kwestionariuszy, w zakresie, jaki nie jest możliwy do osiągnięcia w przypadku tradycyjnych opracowań bazujących na „formach papierowych” materiałów szkoleniowych. Zakres modyfikacji i uprawnienia użytkowników do realnego wprowadzania zmian jako alternatywy do możliwości zgłaszania przez instytucje doradcze lub klientów potrzeb zmian czy nowych opracowań zależą będzie w istocie od docelowego administratora platformy, który określi charakter dalszych działań rozwojowych. Instytucja pełniąca rolę przyszłego administratora platformy powinna być ściśle związana z instytucjami działającymi na rzecz grupy docelowej, projektodawcami, doradcami zawodowymi (na przykład stowarzyszenia doradców zawodowych, fora organizacji i specjalistów) oraz instytucji szkoleniowych, co zapewni zaplecze do zajęć praktycznych oraz doradcze wsparcie procesu edukacyjnego i całego procesu reorientacji. Dodatkowo dowolnie można korygować program warsztatów wyjazdowych, reagując na specyficzne potrzeby grupy, okoliczności lokalnego rynku pracy czy wskaźniki innych projektów realizowanych z zastosowaniem tego narzędzia. Zakres zmian jest nieograniczony i zależy od inwencji trenera, jednak każdorazowo należy pamiętać o komplementarności wsparcia z pozostałymi narzędziami i krokami modelu.

3.3.2. Warsztat pracy TRENERA

Poniżej przedstawiono przykłady i wzory narzędzi, w tym instrukcji użytkowania dla trenerów i opiekunów zdalnych e-learningu wspierających proces outplacementu w ramach trzeciego etapu związanego z szybką edukacją wykorzystującą sterowność pracownika przygotowującego się do wykonywania nowych zadań zawodowych na nowym stanowisku pracy lub w nowym zawodzie wybranym w procesie reorientacji zawodowej.

Narzędzie 10. Program komputerowy Reorientacja

OFERTA szkoleń zdalnych

Program oferuje także pakiet szkoleń zdalnych. W bazie programu zawartych jest 5 programów szkoleń zdalnych z podaniem modułów oraz lekcji w 5 zawodach. Wybór pola **PRZYŚPIESZENIE** otwiera się plansze z ofertą szkoleń.



Rys. 12 Oferta szkoleń zdalnych

Wybór **zielonego pola** otwiera informację o danym szkoleniu. Po wyborze **PRZYŚPIESZENIE** otwiera się plansza i pięć aktywnych z kursami zdalnymi – **TELEPRACA**, **KSIĘGOWOŚĆ**, **SEKRETARIAT**, **GRAFIKA KOMPUTEROWA**, **PROJEKTOWANIE STRON WWW**. Wybór **KURSU ZDALNEGO** otwiera okno z opisem kursu lub odsyła na stronę internetową platformy. **Pracownik jest gotowy do reorientacji zawodowej.**

Narzędzie 11. Portal zdalny e-Reorientacja

Zawartość MODUŁU EDUKACYJNEGO

Portal edukacyjny e-Reorientacja

Zadaniem użytkownika jest udział w kursach i szkoleniach, które udostępnione są do jego wykorzystania. Dostępne są następujące kursy:

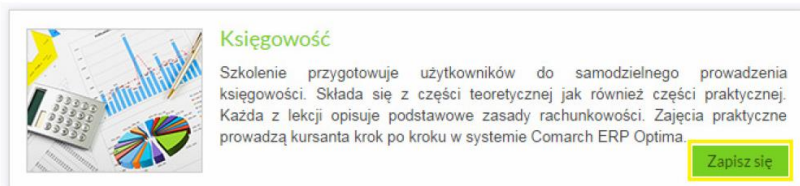
- 🎧 **Księgowość** – szkolenie przygotowujące użytkowników do samodzielnego prowadzenia księgowości.
- 🎧 **Obsługa sekretariatu** – szkolenie przygotowujące użytkowników do obsługi sekretariatu.
- 🎧 **Telepraca** – szkolenie zapoznające użytkowników z pojęciem telepracy i wykorzystaniem tej formy przez pracownika i pracodawcę.
- 🎧 **Projektowanie stron internetowych** – szkolenie zapoznające użytkowników współczesnymi technologiami, wykorzystywanymi do tworzenia stron www.
- 🎧 **Grafika komputerowa** – szkolenie zaznajamiające użytkowników z pojęciem grafiki komputerowej oraz jej wykorzystaniem.

- I. W celu wykorzystania funkcjonalności portalu edukacyjnego, należy przejść do modułu **PORTAL EDUKACYJNY e- REORIENTACJA**. Dostęp do modułu możliwy jest na trzynaście sposobów: za pomocą baniera w górnej części strony, poprzez napis umieszczony w centrum strony głównej portalu lub przycisk w dolnej części strony. Wszystkie pozycje umożliwiające przejście do modułu widoczne są na poniższym rysunku:



Rys. 21 Strona główna portalu INZ Pracownik - przejście do modułu PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA.

2. Moduł PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA składa się z **pięciu kursów**: Księgowość, Obsługa sekretariatu, Telepraca, Projektowanie stron internetowych oraz Grafika komputerowa.
3. Aby zapisać się na kurs, użytkownik powinien wcisnąć przycisk **Zapisz się**, znajdujący się poniżej opisu kursu.



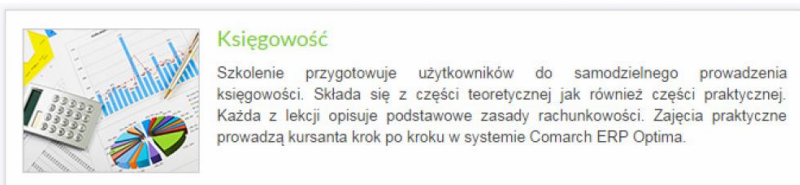
Księgowość

Szkolenie przygotowuje użytkowników do samodzielnego prowadzenia księgowości. Składa się z części teoretycznej jak również części praktycznej. Każda z lekcji opisuje podstawowe zasady rachunkowości. Zajęcia praktyczne prowadzą kursanta krok po kroku w systemie Comarch ERP Optima.

Zapisz się

Rys. 22 Kurs Księgowość – możliwość zapisania się.

4. Aby wziąć udział w kursie, na który zapisany jest użytkownik, należy kliknąć na jego nazwę.



Księgowość

Szkolenie przygotowuje użytkowników do samodzielnego prowadzenia księgowości. Składa się z części teoretycznej jak również części praktycznej. Każda z lekcji opisuje podstawowe zasady rachunkowości. Zajęcia praktyczne prowadzą kursanta krok po kroku w systemie Comarch ERP Optima.

Rys. 23 Kurs Księgowość.





5. Kliknięcie na nazwę kursu spowoduje otwarcie jego **strony startowej**, która zawiera informacje dotyczące jego zawartości, tematyki, czasu trwania, itp.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

The screenshot shows the start page of a course titled "Księgowość" (Accounting) on the "Innowacje na zakręcie" portal. The user is logged in as "Student2". The page features a navigation bar with buttons for "e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW", "e-TRENING STEROWNOŚCI", and "PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA". The course description states that the goal is to prepare users for independent accounting, including financial statements, VAT calculations, and the use of Comarch ERP Optima software. The course is designed for both beginners and those seeking to deepen their knowledge. It includes theoretical and practical components, with practical sessions focusing on the application of accounting principles. The course duration is 23 hours of theory and 17 hours of practice.

Rys. 24 Strona startowa kursu Księgowość.

6. Z prawej strony okna strony startowej kursu znajdują pozycje menu pozwalające przełączać się pomiędzy blokami dotyczącymi kursu:

-  **Opis kursu** – informacje dotyczące jego zawartości, tematyki, czasu trwania, itp.
-  **Moduły** – lista modułów tematycznych, z których składa się kurs
-  **Wyniki** – wyniki uzyskane w poszczególnych modułach kursu
-  **Forum** – przejście do forum dyskusyjnego związanego z kursem.

The screenshot shows the user interface for the 'Księgowość' course. At the top, there is a navigation bar with the logo 'Innowacje na zakęcio' and a user profile 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj'. Below the navigation bar, there are three buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The main content area is titled 'Księgowość' and includes a breadcrumb 'Kursy > Księgowość'. The text in the main area describes the course goals, target audience, and materials. On the right side, there is a vertical menu with four items: 'Opis kursu', 'Moduły', 'Wyniki', and 'Forum'. The 'Moduły' item is highlighted with a yellow border.

innowacje na zakęcio
WIEDZA W KRAJACH NOWY PRZEŁOM

Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj

e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW e-TRENING STEROWNOŚCI PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA

Kursy > Księgowość

Księgowość Jesteś zapisany na ten kurs

Celem szkolenia jest przygotowanie użytkowników do **samodzielnego prowadzenia księgowości**, sporządzania **sprawozdań finansowych**, rozliczeń z Urzędami Skarbowymi i ZUS, oraz zdobycie praktycznych umiejętności prowadzenia księgowości komputerowej z programem **Comarch ERP Optima** (moduł Księga Handlowa i Środki Trwałe, moduł Księga Podatkowa).

Uczestnicy kursu poznają **podstawy prawne prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce**. Potrafią rozliczyć koszty działalności gospodarczej, jak również rozliczenia związane z podatkiem VAT. Posiadają wiedzę na temat przysługujących ulg, oraz dokonać **ewidencji środków trwałych**.

Szkolenie przeznaczone jest dla osób początkujących oraz dla osób chcących pogłębić swoją wiedzę z zakresu rachunkowości. Założeniem szkolenia jest zapoznanie uczestników z podstawowymi opcjami w programie, umożliwiającymi sprawną ewidencję dokumentów w **Rejestrze VAT, Księdze Handlowej oraz Księdze Podatkowej**.

Podczas trwania kursu uczestnicy otrzymują materiały szkoleniowe, w których zawarta jest wiedza **teoretyczna** jak również **praktyczna**. Każde zajęcie poświęcone są praktycznym aspektom związanym z ewidencjonowaniem zdarzeń gospodarczych w księgach rachunkowych.

Omawiane są również sprawozdania finansowe sporządzane zgodnie z ustawą o rachunkowości.

Szkolenie obejmuje 23 godzin teorii i 17 godzin praktyki (podany czas jest szacunkowy).

Opis kursu
 Moduły
 Wyniki
 Forum

Rys. 25 Pozycje menu kursu Księgowość.

Korzystanie z lekcji

- Wybranie opcji **Moduły** wyświetli listę modułów dostępnych w danym kursie. Każdy z modułów zawiera informacje o innym temacie związanym z kursem. Wejście do poszczególnych modułów umożliwiające jest przy pomocy linku **Przejdź do modułu**.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

The screenshot displays the course page for 'Księgowość' (Accounting). At the top, there is a navigation bar with 'Kursy > Księgowość' and user information 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wylóżuj'. Below this, there are three buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTOW', 'e-TRENING STEROWNOSCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The main content area is titled 'Księgowość' and shows a list of four modules. Each module has a title, a brief description, and a 'Przejdź do modułu' button. The right sidebar contains navigation options: 'Opis kursu', 'Moduły', 'Wyniki', and 'Forum'.

Moduł 1: Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze
Zawarte tutaj są podstawowe i najważniejsze informacje na temat Rachunkowości. Każdy z uczestników będzie potrafił odpowiedzieć na pytania. Jakie są zasady rachunkowości? Kto to jest orzedmiot i oodmiot rachunkowości? A jakie sa oodstawowe definicie?

Moduł 2: Budowa i zasady funkcjonowania konta księgowego, zasady prowadzenia ksiąg rachunkowych.
W tej części szkolenia dowiemy się co to jest konto księgowe? Jak rozpisujemy „szubieniczki”? Dowiemy się co skryte jest pod określeniem Winien, Ma. Kolejna lekcja pokaże nam jaka dokumentacja związana iest z orrowadzeniem ksiąg rachunkowych.

Moduł 3: Środki pieniężne jako składnik majątku obrotowego.
Poznajemy świat podatków. Dowiadujemy się jaki jest podatek od towarów i usług oraz najważniejsze- jak go prawidłowo rozliczyć. A jakie rozrachunki prowadzimy z bankiem? I w końcu co to sa aktywa olenieżne.

Moduł 4: Podstawowe informacje o aktywach obrotowych, podatku od towarów i usług.
Przybliżony zostaje termin rzeczowych aktywów obrotowych oraz rzeczowych aktywów trwałych. Dowiadujemy się co to są zapasy? Jakie są sposoby ewidencjonowania ST.

Rys. 26 Lista przykładowych modułów kursu Księgowość wraz z opcją uruchomienia modułu.

8. Wejście do wybranego modułu przenosi użytkownika na stronę startową modułu, zawierającą jego opis. Przedstawione są informacje, których dotyczy dany moduł, szacowany czas trwania lekcji oraz informacja o formie zaliczenia modułu i wysokość progu pozwalająca na przejście do kolejnego modułu.

The screenshot shows the user interface of an educational portal. At the top left is the logo for 'Innowacje na zakępcie' (Innovations in the market). At the top right, the user is logged in as 'Student2' with a 'Wyloguj' (Logout) button. Below the logo are three buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIVALENTOW' (e-Questionnaires Equivalent), 'e-TRENING STEROWNOSCI' (e-Training Control), and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA' (Educational Portal e-Reorientation). A breadcrumb trail indicates the user is in 'Kursy > Księgowość > Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze'. The main heading is 'Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze'. The content area contains a detailed description of accounting concepts and a list of topics to be covered in the module. On the right side, there is a vertical menu with three items: 'Opis modułu' (Module description), 'Materiały' (Materials), and 'Test' (Test), each with a corresponding icon.

Logo: innowacje na zakępcie

Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj

e-KWESTIONARIUSZE EKWIVALENTOW e-TRENING STEROWNOSCI PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA

Kursy > Księgowość > Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze

Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze

Opis modułu

Materiały

Test

Pojęcie rachunkowości jest bardzo szerokie i obejmujące szeroki zakres zagadnień. Rachunkowość jest: to całościowym, uporządkowanym systemem, który umożliwia dokonanie pomiaru, rejestracji, grupowania i prezentacji zjawisk gospodarczych (operacji gospodarczych), dla potrzeb kierowania jednostką, gospodarczą zgodnie z rzeczywistym stanem występującym w danym podmiocie gospodarczym.

Środki gospodarcze, aktywa - kontrolowane przez jednostkę gospodarczą zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, uzyskane w wyniku przeszłych zdarzeń, które spowodują w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych.

W module poświęconym rachunkowości poruszone zostaną następujące tematy:

1. Definicja i zakres rachunkowości
2. Zakres przedmiotowy i podmiotowy rachunkowości
3. Najważniejsze zasady rachunkowości
4. Podstawowe kategorie wyceny

Moduł składa się z dwóch części:

- część teoretyczna - na część teoretyczną składają się prezentacja i materiały dodatkowe,
- część praktyczna - test.

Warunkiem przejścia do kolejnego modułu jest rozwiązanie testu z wynikiem co najmniej 50%.

Szacowany czas trwania lekcji: 4 godziny.

Rys. 27 Strona startowa uruchomionego modułu.

9. Z prawej strony okna **strony startowej modułu** znajdują pozycje menu pozwalające przełączać się pomiędzy blokami dotyczącymi modułu:

- 📄 **Opis modułu** – informacje dotyczące jego zawartości, tematyki, czasu trwania, itp.
- 📄 **Materiały** – materiały dotyczące danego modułu kursu do samodzielnej nauki, np. prezentacje.
- 📄 **Test** – test składający się z pytań z jedną bądź wieloma odpowiedziami. Pytania obejmują materiał kursu.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

Logo: **innowacje** na zakręcie
INNOWACJE W KIERUNKU WYKSZTAŁCENIA

Użytkownik: Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wylóżuj

Menu: e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW | e-TRENING STEROWNOŚCI | PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA

Ścieżka: Kursy > Księgowość > Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze

Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze

Pojęcie rachunkowości jest bardzo szerokie i obejmujące szeroki zakres zagadnień. **Rachunkowość** jest to całościowym, uporządkowanym systemem, który umożliwia dokonanie pomiaru, rejestracji, grupowania i prezentacji zjawisk gospodarczych (operacji gospodarczych), dla potrzeb kierowania jednostką, gospodarzącą zgodnie z rzeczywistym stanem występującym w danym podmiocie gospodarczym.

Środki gospodarcze, aktywa - kontrolowane przez jednostkę gospodarczą zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, uzyskane w wyniku przeszłych zdarzeń, które spowodują w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych.

W module poświęconym rachunkowości poruszone zostaną następujące tematy:

1. Definicja i zakres rachunkowości
2. Zakres przedmiotowy i podmiotowy rachunkowości
3. Najważniejsze zasady rachunkowości
4. Podstawowe kategorie wyceny

Moduł składa się z dwóch części:

- część teoretyczna - na część teoretyczną składają się prezentacja i materiały dodatkowe,
- część praktyczna - test.

Warunkiem przejścia do kolejnego modułu jest rozwiązanie testu z wynikiem co najmniej 50%.

Szacowany czas trwania lekcji: 4 godziny.

Menu boczne:

- Opis modułu
- Materiały
- Test

Rys. 28 Pozycje menu na stronie startowej uruchomionego modułu.

10. Wybranie opcji **Materiały** wyświetli listę materiałów dostępnych w danym module do samodzielnej nauki oraz materiałów dodatkowych do modułu.

The screenshot displays a web interface for an educational portal. At the top left is the logo for 'Innowacje na zakręcie' with the tagline 'Wspieranie ucznia dzięki modelowi kompetencji'. On the top right, a user is logged in as 'Student2' with a 'Wyloguj' button. Below the header are three navigation buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The main content area shows a breadcrumb trail: 'Kursy > Księgowość > Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze'. The title of the page is 'Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze'. The main content is divided into two sections: 'Prezentacje do modułu:' and 'Dodatkowe materiały:'. The 'Prezentacje do modułu:' section contains two items: 'Rachunkowość-definicja, zakres, zasady' and 'Środki gospodarcze oraz źródła ich finansowania'. The 'Dodatkowe materiały:' section contains two PDF documents: 'Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych z 26 lipca 1991.pdf' and 'Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych z dnia 15 lutego 1992.pdf'. On the right side, there is a sidebar with three items: 'Opis modułu', 'Materiały' (which is highlighted with a green border), and 'Test' (which has a checked checkbox).

Rys. 29 Materiały do nauki dostępne w przykładowym module kursu Księgowość.

11. Kliknięcie na **wybrany link** w obszarze Materiały otworzy określony rodzaj informacji zawierającej treści do danego modułu. **Dostęp do materiałów** możliwy jest w dogodnym dla użytkownika czasie. Przykładowy widok prezentacji do modułu przedstawiony został na poniższym rysunku.

The screenshot shows a web interface for a course. At the top, there is a logo for 'Innowacje na zakręcie' and a user login status 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj'. Below the logo are three buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTOW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. A breadcrumb trail indicates the current page: 'Kursy > Księgowość > Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze > Rachunkowość-definicja, zakres, zasady'. The main content area displays a presentation slide titled 'Rachunkowość-definicja, zakres, zasady'. The slide has a title 'Definicja i zakres' and a page number '3'. It contains three green boxes with the following text:

- Rachunkowość to system informacyjny sformalizowany (ustawa o rachunkowości + rozporządzenia)
- Wyrażona liczbowo miara sytuacji finansowej i działalności przedsiębiorstwa
- Język używany do przekazywania informacji handlowych i ekonomicznych zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa

 At the bottom of the slide, there are three buttons: 'POCZĄTEK' (orange), 'WSTECZ' (green), and 'DALEJ' (green). The 'Innowacje na zakręcie' logo is also present in the bottom left corner of the slide.

Rys. 30 Widok treści prezentacji w module kursu Księgowość.

12. Uruchomienie prezentacji wymaga wciśnięcia przycisku **Rozpocznij**. Poruszanie się po kolejnych stronach lekcji odbywa się przy pomocy przycisku **Dalej** lub **Wstecz**. Z każdej strony lekcji istnieje możliwość szybkiego przełączenia się na początek prezentacji. Wykorzystać należy w tym celu przycisk **Początek**.

Testy i wyniki

13. Wybranie opcji **Test** wyświetli link pozwalający na uruchomienie testu (**Przejdź do testu**).

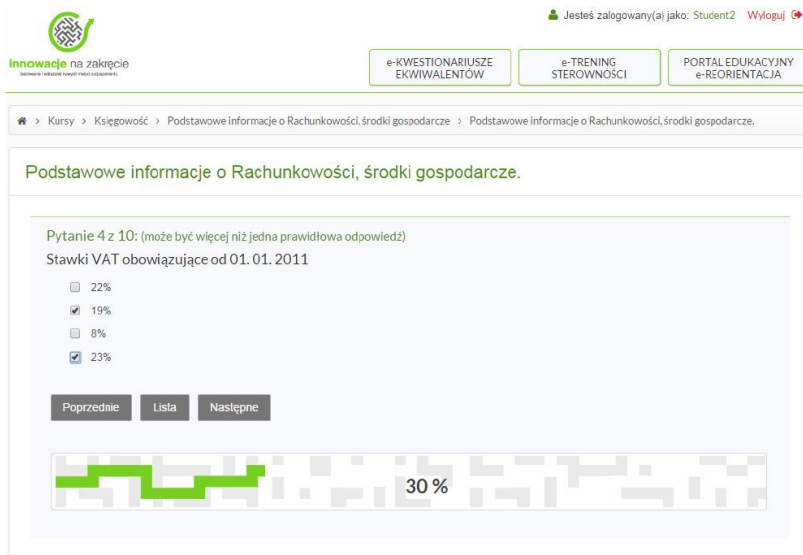
The screenshot displays a web interface for an educational portal. At the top left is the logo for 'Innowacje na zakęcie' (Innovations on the edge) with the tagline 'Wspieranie rozwoju poprzez kształcenie'. To the right, a user is logged in as 'Student2' with a 'Wyloguj' (Logout) link. Three main navigation buttons are visible: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. Below these is a breadcrumb trail: 'Kursy > Księgowość > Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze'. The main content area is titled 'Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze'. It contains a large empty box with the text 'Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze.' and a yellow-bordered button labeled 'Przejdź do testu'. On the right side, there is a sidebar menu with three items: 'Opis modułu', 'Materiały', and 'Test'. The 'Test' item is highlighted with a yellow border and a green checkmark icon.

Rys. 31 Strona zawierająca test z zakresu treści modułu.

The screenshot shows the user interface of the 'Innowacje na zakręcie' portal. At the top right, it indicates the user is logged in as 'Student2' with a 'Wyloguj' button. Below this are three navigation buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTOW', 'e-TRENING STEROWNOSCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. A breadcrumb trail shows the path: 'Kursy > Księgowość > Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze > Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze'. The main heading is 'Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze.' The central content area contains the following text: 'Zapraszamy do rozwiązania testu sprawdzającego wiedzę z modułu poświęconemu rachunkowości.', 'Test składa się z 10 pytań. Do zaliczenia testu wymagane jest osiągnięcie 50%', 'Na rozwiązanie testu przeznaczone jest 30 minut. Po przekroczeniu czasu test jest kwalifikowany jako nierozwiązany.', and 'Test może być zdawany wielokrotnie, do osiągnięcia wymaganego minimum.' At the bottom of this area is a green button labeled 'Rozpocznij test'.

Rys. 32 Strona startowa wybranego testu modułu.

14. Kliknięcie na link **Przejdź do testu** otworzy stronę startową wybranego testu. Aby rozpocząć rozwiązywanie testu należy wcisnąć przycisk **Rozpocznij test**.




The screenshot shows a web application interface for a quiz. At the top left is the logo for 'Innowacje na zakręcie' (Innovations on the turn) with the tagline 'WIEDZA W PŁODZIE DZIAŁA NA RZECZ ZDROWIA'. To the right, it says 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj'. Below this are three buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. A breadcrumb trail reads: 'Kursy > Księgowość > Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze > Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze.' The main heading is 'Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze.' The question is 'Pytanie 4 z 10: (może być więcej niż jedna prawidłowa odpowiedź) Stawki VAT obowiązujące od 01.01.2011'. There are four radio buttons: 22% (unchecked), 19% (checked), 8% (unchecked), and 23% (checked). Below the question are three buttons: 'Poprzednie', 'Lista', and 'Następne'. At the bottom, a progress bar shows 30% completion.

Rys. 33 Pytanie z przykładowo zaznaczonymi odpowiedziami.

15. Należy odpowiedzieć na wszystkie pytania w teście. **Wybór odpowiedzi** polega na zaznaczeniu pola typu radio (przy pytaniu z jedną poprawną odpowiedzią) lub **checkbox** (przy pytaniu z kilkoma poprawnymi odpowiedziami), o czym użytkownik jest informowany krótką informacją umiejscowioną przy treści pytania.
16. Przechodzenie pomiędzy pytaniami testu możliwe jest przy pomocy przycisków: **Poprzednie** – przejście do poprzedniego pytania, **Następne** – przejście do następnego pytania. Dostępny jest również przycisk **Lista**, który wyświetla podsumowanie wszystkich pytań wraz z odpowiedziami, jeśli zostały wybrane.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym



The screenshot shows a web application interface for an online test. At the top left is the logo for "Innowacje na zakręcie" (Innovations at the Turn) with the tagline "Wspieranie rozwoju zawodowego" (Supporting professional development). To the right, it indicates the user is logged in as "Student2" and provides a "Wyleguj" (Log out) button. Below the logo are three navigation buttons: "e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW", "e-TRENING STEROWNOŚCI", and "PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA". A breadcrumb trail shows the current location: "Kursy > Księgowość > Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze > Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze". The main content area is titled "Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze." and contains a question: "Pytanie 4 z 10: (może być więcej niż jedna prawidłowa odpowiedź)" (Question 4 of 10: (there can be more than one correct answer)). The question text is "Stawki VAT obowiązujące od 01. 01. 2011" (VAT rates effective from 01. 01. 2011). Below the question are four radio button options: 22%, 19% (selected), 0%, and 23%. At the bottom of the question area are three buttons: "Poprzednie", "Lista", and "Następne". Below the question area is a progress bar showing a green path through a maze-like pattern, with a "30%" indicator.

Rys. 34 Przyciski w teście.

17. Wraz z postępowaniem rozwiązywania testu zmienia się **pasek postępu** mający postać labiryntu, umieszczony pod przyciskami. Pasek postępu informuje użytkownika w postaci **wartości procentowej** o udzielonych odpowiedziach na wszystkie pytania testu.

Logo: **Innowacje na zakęcie**
INNOWACJE W PRACACH NAJLEPSZYCH PRACOWNIKÓW

Użytkownik: **Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj**

Menu: **e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW** | **e-TRENING STEROWNOŚCI** | **PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA**

Ścieżka: **Kursy > Księgowość > Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze > Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze.**

Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze.

| Lp. | Pytanie | Odpowiedź |
|-----|---|------------------------|
| 1 | Określ zakres przedmiotowy rachunkowości | Wypełnione Przejdź |
| 2 | Co to jest rachunkowość? | Wypełnione Przejdź |
| 3 | Najważniejsze zasady rachunkowości. | Wypełnione Przejdź |
| 4 | Stawki VAT obowiązujące od 01. 01. 2011 | Wypełnione Przejdź |
| 5 | Kto ustala średni kurs waluty obcej? | Wypełnione Przejdź |
| 6 | Aktywa dzielimy na: | Wypełnione Przejdź |
| 7 | Czy towarem może być nieruchomość? | Nie wypełnione Przejdź |
| 8 | Aktywa, które będą wykorzystywane przez jednostkę w okresie dłuższym niż 12 miesięcy: | Nie wypełnione Przejdź |
| 9 | Do kapitałów własnych nie zaliczamy: | Nie wypełnione Przejdź |
| 10 | O sytuacji finansowej firmy świadczy: | Nie wypełnione Przejdź |

Wróć do pytania

Rys. 35 Podsumowanie listy pytań testowych.

18. Brak odpowiedzi w określonym pytaniu sygnalizuje wpis w kolumnie **Odpowiedź** w postaci: **Nie wypełnione**. Ze strony podsumowania, użytkownik posiada możliwość bezpośredniego przejścia do wybranego pytania (na które została już udzielona odpowiedź bądź nie), poprzez link **Przejdź**. Na końcu strony z podsumowaniem znajduje się przycisk **Wróć do pytania**, umożliwiający przejście do pytania w teście, z którego wywołana została podsumowująca lista pytań.

The screenshot displays a web-based test interface. At the top left is the logo for 'Innowacje na zakręcie' (Innovations at the Career Turn). The top right shows the user is logged in as 'Student2' with a 'Wyloguj' (Logout) button. Below the header are three menu items: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOSCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The main content area shows a breadcrumb trail: 'Kursy > Księgowość > Budowa i zasady funkcjonowania konta księgowego, zasady prowadzenia ksiąg rachunkowych'. Below this is the title 'Ewidencja operacji gospodarczych i zasady prowadzenia ksiąg rachunkowych'. The test question is 'Pytanie 10 z 10: Księgi rachunkowe należy przetrzymywać' with radio button options for '10 lat', '5 lat', '30 lat', and '15 lat'. Below the options are four buttons: 'Poprzednie', 'Lisia', 'Następne', and 'Podsumowanie' (highlighted in yellow). At the bottom, a progress bar shows a green line at 100%.

Rys. 36 Przyciski w teście - zakończenie pracy z testem.

19. Po zaznaczeniu odpowiedzi na wszystkie pytania, udostępniony zostanie dodatkowo przycisk **Podsumowanie**, który umożliwi przejście do strony końcowej oraz zakończenie pracy z testem.

Uwaga: Przejście do strony końcowej nie jest jednoznaczne z zakończeniem testu.

The screenshot shows a web interface for a test. At the top left is the logo for 'Innowacje na zakręcio' (Innovations on the turn) with the tagline 'ROZWIĄZANIE PROBLEMÓW ZA POMOCĄ LOGIKI'. To the right, a user is logged in as 'Student2' with a 'Wyloguj' (Logout) link. Below the logo are three navigation buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. A breadcrumb trail reads: 'Kursy > Księgowość > Budowa i zasady funkcjonowania konta księgowego, zasady prowadzenia ksiąg rachunkowych > Ewidencja operacji gospodarczych i zasady prowadzenia ksiąg rachunkowych'. The main heading is 'Ewidencja operacji gospodarczych i zasady prowadzenia ksiąg rachunkowych'. The test content area contains the text: 'Dziękujemy za wypełnienie testu. Aby zakończyć test i sprawdzić otrzymany wynik kliknij na przycisk Zakończ.' Below this text is a yellow button labeled 'Zakończ test'.

Rys. 37 Strona końcowa testu.

20. Aby zakończyć pracę z testem, należy kliknąć przycisk **Zakończ test**, znajdujący się na stronie końcowej. Wyświetlona zostanie informacja o zaliczeniu bądź niezaliczeniu testu, z informacją o uzyskanych procentowo punktach poprawnych odpowiedzi oraz prognozie zdawalności.

Uwaga: Kliknięcie przycisku jest jednoznaczne z zakończeniem pracy z testem. Istnieje jednak możliwość ponownego wypełnienia testu, dopóki test nie zostanie zaliczony. Każde podejście do testu i informacja o zdobytych procentach punktowych, wyświetlana jest na stronie obszaru testu.

The screenshot shows a web application interface for an educational portal. At the top left is the logo for 'Innowacje na zakręcie' (Innovations at the turning point). At the top right, the user is logged in as 'Sudent2' and can click 'Wyloguj' (Logout). Below the logo are three navigation buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTOW' (e-Questionnaires Equivalent), 'e-TRENING STEROWNOŚCI' (e-Training Control), and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA' (Educational Portal e-Reorientation). A breadcrumb trail indicates the current location: 'Kursy > Księgowość > Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze'. The main content area is titled 'Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze'. It contains a table with two rows of test results:

| Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze. | Wynik 60.00% zaliczony |
|--|---------------------------|
| Podejście 1 | Wynik 40.00% niezaliczony |

To the right of the table is a sidebar with a search icon and the text 'Opis modułu' (Module description). Below that is a 'Materiały' (Materials) section with a document icon. At the bottom of the sidebar is a 'Test' button with a green checkmark icon.

Rys. 38 Informacja o podejściach do testu i uzyskanych wynikach.




21. Wyświetlona zostanie **informacja o zaliczeniu** bądź niezaliczeniu testu, z informacją o uzyskanych procentowo punktach poprawnych odpowiedzi oraz progu zdawalności:

The screenshot shows a web portal interface for a course named "Księgowość". At the top, there is a navigation bar with the logo "Innowacje na zapędko" and three buttons: "e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW", "e-TRENING STEROWNOŚCI", and "PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA". The user is logged in as "Student2". Below the navigation bar, the breadcrumb "Kursy > Księgowość" is visible. The main content area is titled "Księgowość" and shows a table of modules with their test results. A sidebar on the right contains menu items: "Opis kursu", "Moduly", "Wyniki" (highlighted with a green bar), and "Forum".

| Moduł | Wynik |
|--|---------------------------|
| Moduł 1: Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze | Wynik 60,00% zaliczony |
| Moduł 2: Budowa i zasady funkcjonowania konta księgowego, zasady prowadzenia ksiąg rachunkowych. | Wynik 70,00% zaliczony |
| Moduł 3: Środki pieniężne jako składnik majątku obrotowego. | Wynik 30,00% niezaliczony |
| Moduł 4: Podstawowe informacje o aktywach obrotowych, podatku od towarów i usług. | Wynik niedostępny |
| Moduł 5: Określenie wartości firmy, rozrachunków z dostawcami, odbiorcami i urzędami. | Wynik niedostępny |
| Moduł 6: Działalność operacyjna jednostki, sprawozdania finansowe. | Wynik niedostępny |
| Moduł 7: Instalacja programu Comarch ERP Optima | Wynik niedostępny |
| Moduł 8: Rozpoczęcie pracy z programem Comarch ERP Optima | Wynik niedostępny |

Rys. 39 Podsumowanie wyników testów poszczególnych modułów.

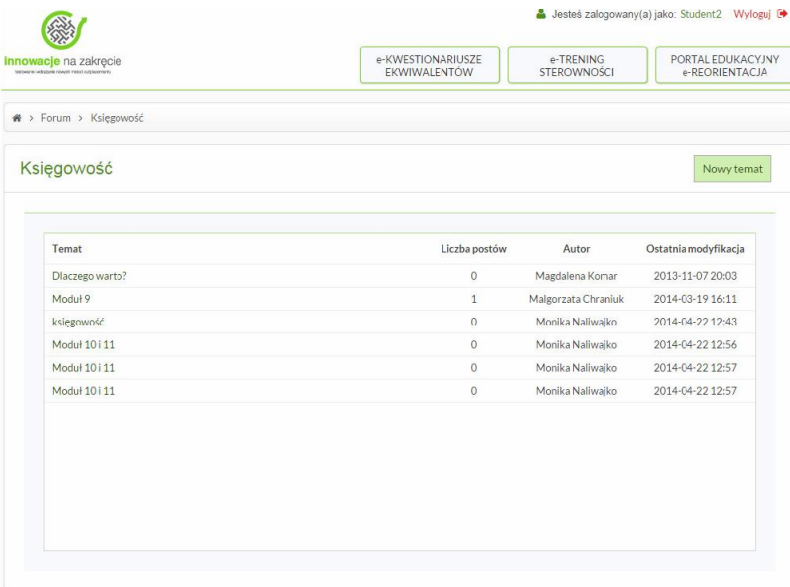
22. Wybranie opcji **Wyniki** wyświetli listę modułów dostępnych w danym kursie wraz z listą wyników testów. W kolumnie wyników może znaleźć się informacja:

-  O **zaliczeniu** modułu wraz z informacją o uzyskanej wartości procentowej.
-  O **niezaliczeniu** modułu z informacją o uzyskanej wartości procentowej.
-  O **braku wyniku** – informacja widoczna w przypadku jeśli użytkownik nie przystąpił do zaliczenia testu.

The screenshot shows a web portal interface. At the top left is the logo for 'Innowacje na zakrębie' with the tagline 'Wspieranie rozwoju osobistego i zawodowego'. To the right, a user is logged in as 'Student2' with a 'Wyloguj' button. Below the logo are three buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. A breadcrumb trail shows 'Kursy > Księgowość'. The main content area is titled 'Księgowość' and includes the text 'Jesteś zapisany na ten kurs'. A large empty box contains the text 'Forum Księgowość' highlighted with a yellow border. On the right side, there is a vertical menu with four items: 'Opis kursu', 'Moduły', 'Wyniki', and 'Forum', with the 'Forum' item highlighted in green.

Rys. 40 Link do forum dyskusyjnego powiązanego z danym kursem.

23. W zakładce forum znajduje się link umożliwiający przejście do forum dyskusyjnego poświęconemu kursowi. Forum dyskusyjne jest miejscem wymiany informacji pomiędzy uczestnikami kursu oraz trenerami.



The screenshot shows a web forum interface. At the top, there is a logo for 'Innowacje na zakrepcie' and a user login status: 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj'. Below the logo are three buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTOW', 'e-TRENING STEROWNOSCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The forum title is 'Księgowość' and there is a 'Nowy temat' button. The main content is a table listing forum threads.

| Temat | Liczba postów | Autor | Ostatnia modyfikacja |
|--------------------|---------------|---------------------|----------------------|
| Dlaczego warto? | 0 | Magdalena Kornar | 2013-11-07 20:03 |
| Moduł 9 księgowość | 1 | Malgorzata Chranluk | 2014-03-19 16:11 |
| Moduł 10i11 | 0 | Monika Naliwaiko | 2014-04-22 17:43 |
| Moduł 10i11 | 0 | Monika Naliwaiko | 2014-04-22 12:56 |
| Moduł 10i11 | 0 | Monika Naliwaiko | 2014-04-22 12:57 |
| Moduł 10i11 | 0 | Monika Naliwaiko | 2014-04-22 12:57 |

Rys. 41 Lista wątków na forum dyskusyjnym.

24. Aby **wziąć udział w dyskusji** należy założyć nowy wątek przy pomocy przycisku Nowy temat bądź dodać odpowiedź do wątku zamieszczonego już na forum przy pomocy przycisku Dodaj odpowiedź. **Nowy wątek** dodaje się z widoku wszystkich wątków forum, natomiast odpowiedź do tematu – z wnętrza wątku.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

The screenshot shows a forum interface. At the top left is the logo for 'Innowacje na zakręcie' (Innovations at the turning point). To the right, it says 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj'. Below this are three navigation buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The forum breadcrumb is 'Forum > Księgowość'. The main heading is 'Księgowość' with a 'Nowy temat' button highlighted in yellow. Below the heading is a table of forum posts:

| Temat | Liczba postów | Autor | Ostatnia modyfikacja |
|-----------------|---------------|--------------------|----------------------|
| Dlaczego warto? | 1 | Magdalena Komar | 2013-11-07 20:03 |
| Moduł 9 | 1 | Małgorzata Chranik | 2014-03-19 16:11 |
| księgowość | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:43 |
| Moduł 10 11 | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:56 |
| Moduł 10 11 | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:57 |
| Moduł 10 11 | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:57 |



Rys. 42 Przycisk nowego tematu na forum dyskusyjnym.

The screenshot shows a forum thread titled 'Dlaczego warto?'. At the top left is the logo for 'Innowacje na zakręcie'. To the right, it says 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj'. Below this are three navigation buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The forum breadcrumb is 'Forum > Księgowość > Dlaczego warto?'. The main heading is 'Dlaczego warto?' with a 'Dodaj odpowiedź' button highlighted in yellow. Below the heading is a list of replies:



| | | |
|--|-----------------|---------------------|
| Magdalena Komar | Data publikacji | 2013-11-07 19:58:00 |
| Dlaczego warto ukończyć kurs? Jakie są korzyści? | | |
| Student2 | Data publikacji | 2014-10-09 22:57:59 |
| Poznanie nowych informacji. | | |

Rys. 43 Przycisk tworzenia nowej odpowiedzi do wątku.

26. Dodanie nowego tematu oraz nowej odpowiedzi wymaga wypełnienia formularza, zawierającego informacje do wypełnienia:




-  pola temat oraz treści wątku – w przypadku tworzenia nowego wątku
-  pola odpowiedzi – w przypadku tworzenia odpowiedzi do wątku.

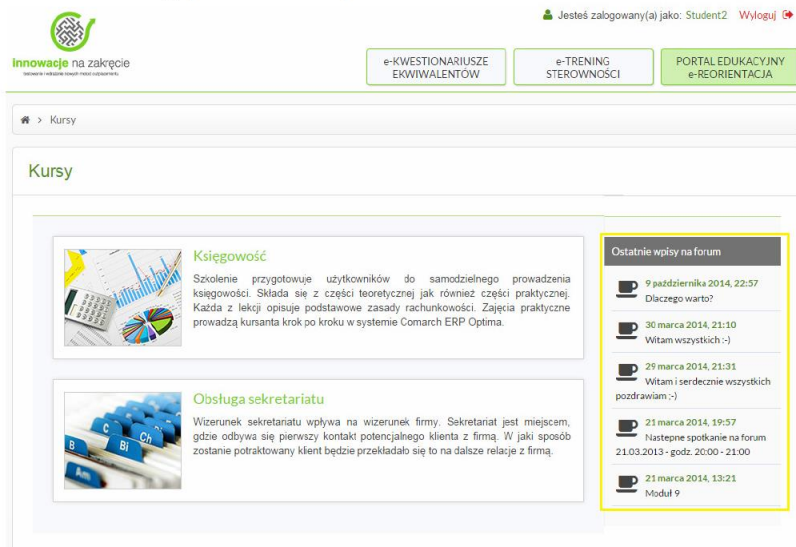
27. W przypadku obu formularzy dostępne są przyciski:

-  Zapisz – zapisuje dokument wraz z wprowadzoną treścią
-  Anuluj – zamyka dokument bez wprowadzania i zapisywania zmian.

Forum dyskusyjne

Forum dyskusyjne to miejsce wymiany informacji pomiędzy trenerami a użytkownikami (kursantami). Forum dyskusyjne jest dostępne w każdym z trzech modułów portalu:

-  e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW
-  e-TRENING STEROWNOŚCI
-  Portal edukacyjny e-REORIENTACJA



The screenshot shows the user interface of an educational portal. At the top right, it indicates the user is logged in as 'Student2' and provides a 'Wyloguj' (Logout) link. Below this are three navigation buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The main content area is titled 'Kursy' and contains two featured course cards: 'Księgowość' (Accounting) and 'Obsługa sekretariatu' (Secretary Service). To the right of these cards is a sidebar titled 'Ostatnie wpisy na forum' (Latest forum posts), which lists several recent posts with their dates and times, such as '9 października 2014, 22:57' and '21 marca 2014, 13:21'.

Rys. 44 Obszar Ostatnie wpisy na forum.

28. Obszar **Ostatnie wpisy na forum** jest elementem umożliwiającym przejście do forów dyskusyjnych, tematów i odpowiedzi umieszczonych na forach. W obszarze wyświetlane są najnowsze wpisy na forach. Istnieje możliwość bezpośredniego przejścia do tematu wątku, klikając na jego temat.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

The screenshot displays a forum interface with the following elements:

- Header:** "Innowacje na zakręcie" logo and navigation buttons: "e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW", "e-TRENING STEROWNOŚCI", and "PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA".
- Forum Section:** "Forum" breadcrumb and "Fora" title.
- Discussion Topics:**
 - Księgowość:** "Wątek dotyczy kursu 'Księgowość'. Zapraszamy do dzielenia się uwagami na temat tego kursu." (6 threads, 9 posts)
 - Obsługa sekretariatu:** "Wątek dotyczy kursu 'Obsługa sekretariatu'. Zapraszamy do dzielenia się uwagami na temat tego kursu." (20 threads, 24 posts)
 - Telepraca:** "Wątek dotyczy kursu 'Telepraca'. Zapraszamy do dzielenia się uwagami na temat tego kursu." (13 threads, 13 posts)
 - Projektowanie stron internetowych:** "Wątek dotyczy kursu 'Tworzenie stron internetowych'. Zapraszamy do dzielenia się uwagami na temat tego kursu." (2 threads, 4 posts)
 - Grafika komputerowa:** "Wątek dotyczy kursu 'Grafika komputerowa'. Zapraszamy do dzielenia się uwagami na temat tego kursu." (9 threads, 10 posts)
- Recent Posts:** "Ostatnie wpisy na forum" section showing:
 - 9 października 2014, 22:07: "Dlaczego warto?"
 - 30 marca 2014, 21:10: "Witam wszystkich :-)"
 - 29 marca 2014, 21:31: "Witam i serdecznie wszystkich pozdrawiam :-)"
 - 21 marca 2014, 19:07: "Następne spotkanie na forum 21.03.2013 - godz. 20:00 - 21:00"
 - 21 marca 2014, 13:21: "Moduł 9"

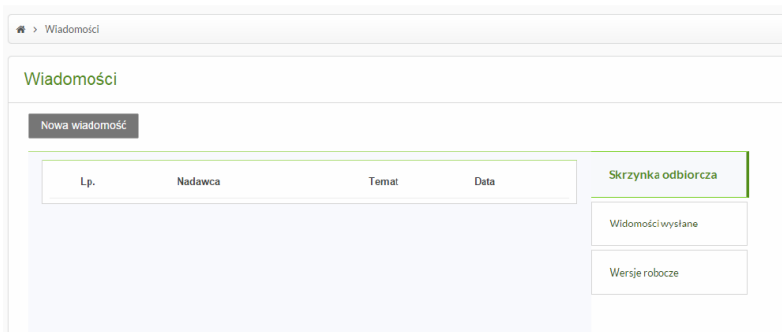
Rys. 45 Lista forów dyskusyjnych w poszczególnych obszarach kursów.

29. Klikając na link **Ostatnie wpisy na forum**, istnieje **możliwość przejścia do listy forów** dyskusyjnych powiązanych z kurami udostępnionymi na platformie. Dodatkowo widoczna jest informacja o liczbie założonych wątków oraz udzielonych odpowiedzi.

Wysyłanie wiadomości

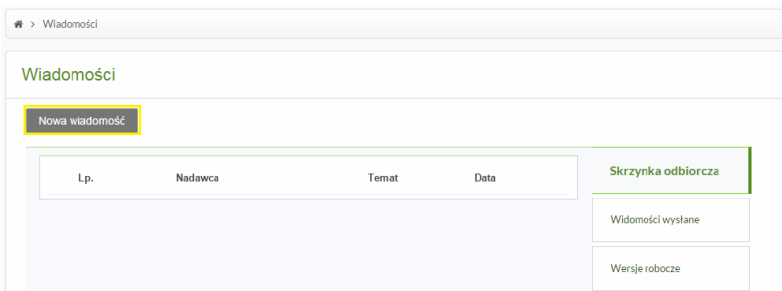
Portal INZ Pracownik pozwala na wysyłanie wiadomości wewnętrznych pomiędzy użytkownikiem a doradcą zawodowym i trenerem.

30. Aby uruchomić moduł wiadomości należy wcisnąć ikonę koperty widoczną w prawym górnym rogu okna.
31. Wyświetlony zostanie panel skrzynki pocztowej pozwalającej na wysyłanie wiadomości i ich odbieranie, tych, wysłanych w obrębie portalu.



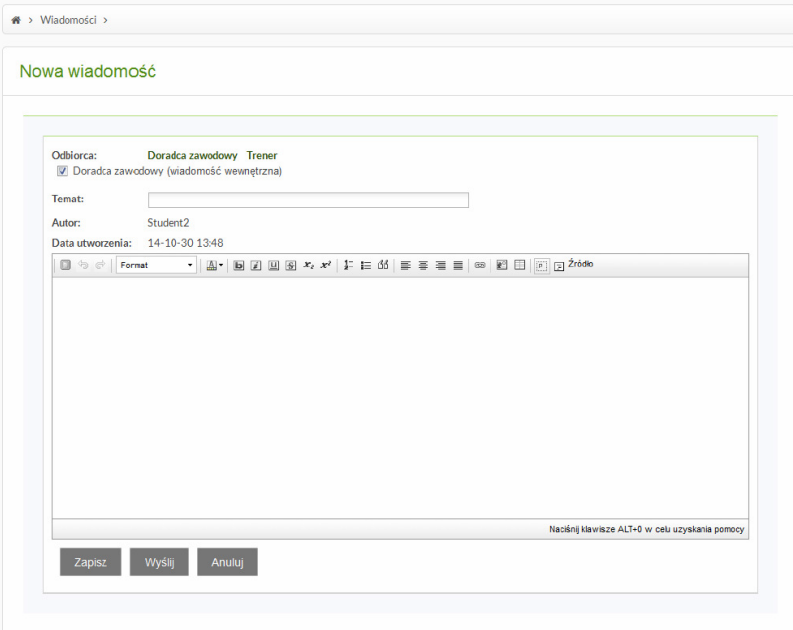
Rys. 46 Okno panelu wiadomości.

32. Aby wysłać wiadomość należy wcisnąć przycisk **Nowa wiadomość**, widoczny na poniższym rysunku.



Rys. 47 Okno panelu wiadomości – przycisk Nowa wiadomość.

33. Wyświetlony zostanie **formularz** pozwalający na wprowadzenie odpowiednich informacji i wysłanie gotowej wiadomości.



Wiadomości >


Nowa wiadomość

Odbiorca: [Doradca zawodowy](#) [Trener](#)
 Doradca zawodowy (wiadomość wewnętrzna)

Temat:

Autor: Student2

Data utworzenia: 14-10-30 13:48

Format  Źródło

Naciśnij klawisz ALT+0 w celu uzyskania pomocy

Rys. 48 Formularz wiadomości.

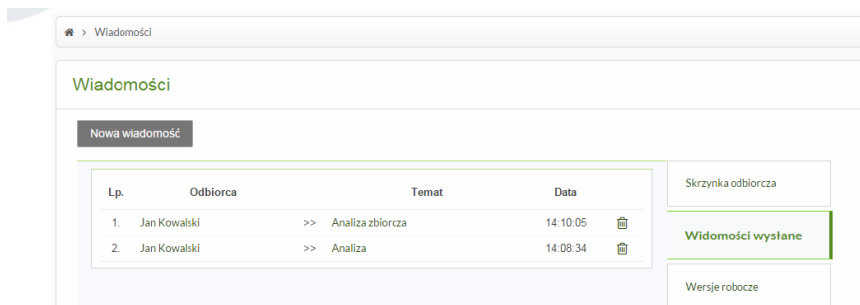
34. W wyświetlonym formularzu należy wypełnić odpowiednie pola:

- 🕒 Wybrać odbiorcę wiadomości, klikając na link **Doradca zawodowy** lub **Trener**. Wybrane zostaną automatycznie odpowiednie adresy email.
- 🕒 Dokonanie wyboru, czy wiadomość powinna być wysłana tylko w obrębie portalu, czy także na zewnętrzne skrzynki (jeśli wprowadzony został do danych adres email).
- 🕒 Wprowadzić temat wiadomości
- 🕒 Wprowadzić tekst wiadomości.

35. Pola autor wiadomości oraz data utworzenia zostaną wypełnione automatycznie przez system.

36. Wcisnąć odpowiedni przycisk:

- a. **Zapisz** – zapisanie wiadomości, jako wersji roboczej.
- b. **Wyślij** – wysłanie wiadomości.
- c. **Anuluj** – zamknięcie formularza wiadomości bez wprowadzania jakichkolwiek zmian.



Rys. 49 Przykładowy widok wiadomości wysłanych.

37. Zapisane w portalu wiadomości widoczne są w poszczególnych folderach:

- d. **Skrzynka odbiorcza** – wiadomości otrzymane przez użytkownika
- e. **Wysłane** – wiadomości wysłane przez użytkownika
- f. **Wersja robocza** – wiadomości zapisane bez wysłania.

Narzędzie 12. Portal zdalny e-Reorientacja dla trenera

Pulpit TRENER

e-Reorientacja

Trener może zarządzać szkoleniami e-Reorientacja w następujących obszarach:

- 🎧 **Księgowość** – szkolenie przygotowujące użytkowników do samodzielnego prowadzenia księgowości.
- 🎧 **Obsługa sekretariatu** – szkolenie przygotowujące użytkowników do obsługi sekretariatu.
- 🎧 **Telepraca** – szkolenie zapoznające użytkowników z pojęciem telepracy i wykorzystania tej formy przez pracownika i pracodawcę.
- 🎧 **Projektowanie stron internetowych** – szkolenie zapoznające użytkowników z współczesnymi technologiami, wykorzystywanymi do tworzenia stron www.
- 🎧 **Grafika komputerowa** – szkolenie zaznajamiające użytkowników z pojęciem grafiki komputerowej oraz jej wykorzystaniem.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

Użytkownik logujący się do bazy jako trener, posiada dostęp do tzw. **Pulpitu Trenera**.

The screenshot shows the main page of the 'Innowacje na zakręcie - Strefa Pracownika' portal. At the top, there is a navigation bar with the logo 'Innowacje na zakręcie' and three menu items: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. A user status bar at the top right indicates 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 [Pulpit Trenera] Wylóżuj'. The main content area features a central maze graphic with three colored dots (orange, blue, orange) and lines pointing to labels: 'e-KWESTIONARIUSZ EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'e-REORIENTACJA'. Below the maze are three content boxes, each with a description and a 'Rozpocznij' button.

| e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW | e-TRENING STEROWNOŚCI | PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA |
|--|---|--|
| Bateria kwestionariuszy ekwiwalentów pozwalająca na określenie kierunku reorientacji zawodowej | Bateria kwestionariuszy pozwalająca na określenie czynników sterowności niezbędnych do reorientacji zawodowej | Komunikacja i współpraca z opiekunami zdalnymi szkoleń oraz psychologami wspierającymi trening sterowności |
| Rozpocznij | Rozpocznij | Rozpocznij |

Rys. 15 Strona główna portalu INZ Pracownik - przejście do Pulpitu Trenera.

19. W celu przejścia do Pulpitu Trenera należy kliknąć link znajdujący się w górnej części strony, oznaczony jako **Pulpit Trenera**.

The screenshot shows the 'Pulpit trenera' interface. At the top, there is a user profile 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Pulpit Trenera' and a 'Wyloguj' button. Below this is a navigation bar with three buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTOW', 'e-TRENING STEROWNOSCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The main content area is titled 'Kursy' and contains a list of courses: 'Księgowość', 'Projektowanie stron internetowych', 'Obsługa sekretariatu', 'Telepraca', and 'Grafika komputerowa'. The 'Księgowość' course is highlighted with a yellow border. To the right of the course list is a 'Ostatnie wpisy na forum' section with five entries, each with a date and time, and a brief description of the post.

Rys. 16 Lista kursów platformy widoczna na Pulpicie Trenera.

20. Na **Pulpicie trenera** widoczna jest lista dostępnych na platformie kursów.

The screenshot shows the 'Księgowość' course page. The title 'Księgowość' is at the top. Below it is a list of participants, each with a name and a description of their current module: 'Dominika Sawko' (Bieżący moduł: Budowa i zasady funkcjonowania konta księgowego, zasady prowadzenia ksiąg rachunkowych), 'Paulina Horczak' (Bieżący moduł: Moduł Książka Przychodów i Rozchodów), and 'Monika Gójlik' (Bieżący moduł: Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze). To the right of the participant list is a 'Ostatnie wpisy na forum' section with five entries, each with a date and time, and a brief description of the post.

Rys. 17 Przykładowa lista uczestników kursu Księgowość.

21. Klikając w **nazwę kursu**, trener posiada możliwość przejścia do **listy użytkowników**, którzy są w trakcie realizacji danego kursu bądź zakończyli już w nim swoje uczestnictwo.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

Pulpit trenera > Księgowość > Student2

Księgowość **Student2** Czas rozpoczęcia: 08-07-2014 08:56:27
Czas zakończenia: kurs niezakończony

| Lp. | Temat | Dostępność | Czas ukończenia testu | Wynik |
|-----|---|------------|-----------------------|--------------------------|
| 1 | Podstawowe informacje o Rachunkowości, środki gospodarcze | dostępny | 09-10-2014 22:20:06 | Zaliczony: 60.00% |
| 2 | Budowa i zasady funkcjonowania konta księgowego, zasady prowadzenia ksiąg rachunkowych. | dostępny | 09-10-2014 22:03:48 | Zaliczony: 70.00% |
| 3 | Środki pieniężne jako składnik majątku obrotowego. | dostępny | brak danych | Niezaliczony: 30.00% |
| 4 | Podstawowe informacje o aktywach obrotowych, podatku od towarów i usług | dostępny | brak danych | niedostępny |
| 5 | Określenie wartości firmy, rozrachunków z dostawcami, odbiorcami i urzędami. | dostępny | brak danych | niedostępny |
| 6 | Działalność operacyjna jednostki, sprawozdania finansowe. | dostępny | brak danych | niedostępny |
| 7 | Instalacja programu Comarch ERP Optima | dostępny | brak danych | niedostępny |
| 8 | Rozpoczęcie pracy z programem Comarch ERP Optima | dostępny | brak danych | niedostępny |
| 9 | Moduł Kasa/Bank | dostępny | brak danych | niedostępny |
| 10 | Księga Handlowa i Środki Trwałe | dostępny | brak danych | niedostępny |
| 11 | Moduł Książka Przychodów i Rozchodów | dostępny | brak danych | niedostępny |

Rys. 18 Lista modułów kursu Księgowość wybranego użytkownika wraz z informacjami o wynikach testów.

22. Klikając w nazwę wybranego użytkownika, trener posiada możliwość podejrzenia wyników testów z poszczególnych modułów oraz sprawdzenia, na jakim etapie nauki aktualnie znajduje się uczestnik kursu. Dodatkowo posiada informacje na temat czasu rozpoczęcia kursu i ewentualnie zakończenia – jeśli kurs został ukończony.

Wpisy na forum

Na Pulpicie Doradcy występuje obszar **Ostatnie wpisy na forum**. Forum dyskusyjne to miejsce wymiany informacji pomiędzy doradcami a użytkownikami (kursantami).

The screenshot shows the 'Pulpit doradcy' (Advisor Dashboard) interface. At the top, there is a user profile for 'Student2' and navigation buttons for 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The main content area is titled 'Uczestnicy' (Participants) and displays two user profiles:

- Iwona Chraniuk**: e-Kwestionariusz ekwiwalentów: 5, e-Trening sterowności: 5. Courses: 'Księgowość' (Completed, 18-03-2014 18:14:34) and 'Grafika komputerowa' (Completed, 19-03-2014 11:00:33).
- Krzysztof Zdąnowicz**: e-Kwestionariusz ekwiwalentów: 5, e-Trening sterowności: 5. Courses: 'Księgowość' (Not completed) and 'Grafika komputerowa' (Completed, 20-04-2014 10:55:49).

On the right side, there is a section titled 'Ostatnie wpisy na forum' (Latest forum posts) with a list of posts:

- 9 października 2014, 22:57: Dlaczego warto?
- 30 marca 2014, 21:10: Witam wszystkich :-)
- 29 marca 2014, 21:31: Witam i serdecznie wszystkim pozdrawiam :-)
- 21 marca 2014, 19:57: Następne spotkanie na forum 21.03.2013 - godz. 20.00 - 21.00
- 21 marca 2014, 13:21: Moduł 9

At the bottom of the forum section, there are navigation links: 'Pierwsza Poprzednia 1 | 2 | 3 | 4 Następna Ostatnia'.

Rys. 19 Obszar Ostatnie wpisy na forum.

23. Obszar ten jest elementem powiązaniem z kursami, ale widoczny jest także w Pulpicie Doradcy. W obszarze wyświetlane są **najnowsze wpisy na forach dyskusyjnych**. Istnieje możliwość bezpośredniego przejścia do tematu wątku, klikając na jego temat.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakreście zawodowym

The screenshot shows a web forum interface. At the top, there is a logo for 'Innowacje na zakreście' and a user login status: 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj'. Navigation buttons include 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The main content area is titled 'Fora' and contains five discussion threads, each with a representative image, a title, a brief description, and statistics for the number of topics and posts.

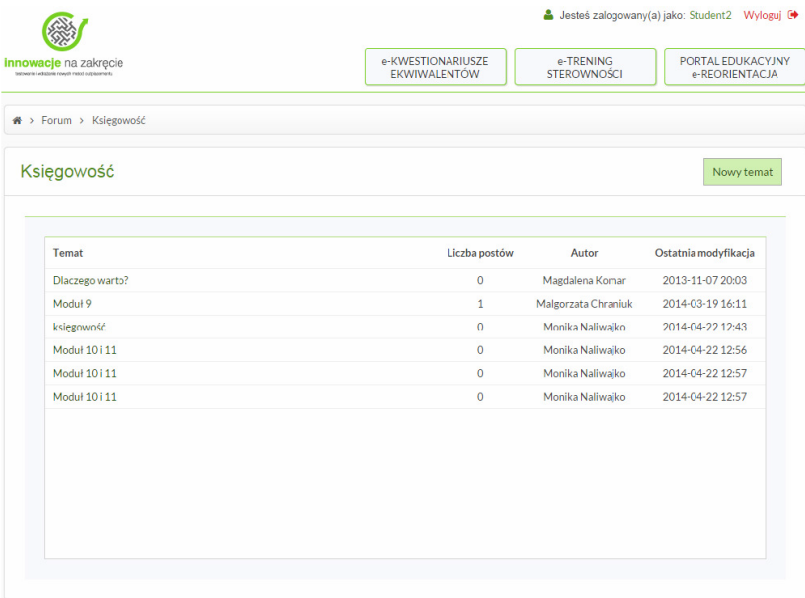
| Temat | Liczba tematów | Liczba postów |
|--|----------------|---------------|
| Księgowość | 6 | 9 |
| Obsługa sekretariatu | 20 | 24 |
| Telepraca | 13 | 13 |
| Projektowanie stron internetowych | 2 | 4 |
| Grafika komputerowa | 9 | 10 |

The sidebar on the right, titled 'Ostatnie wpisy na forum', lists recent posts with their dates and times:

- 9 października 2014, 22:07: Dlaczego warto?
- 30 marca 2014, 21:10: Witam wszystkich :-)
- 29 marca 2014, 21:31: Witam i serdecznie wszystkim pozdrawiam :-)
- 21 marca 2014, 19:37: Następne spotkanie na forum 21.03.2013 - godz. 20.00 - 21.00
- 21 marca 2014, 13:21: Moduł 9

Rys. 20 Lista forów dyskusyjnych w poszczególnych obszarach kursów.

24. Klikając na link **Ostatnie wpisy na forum**, istnieje możliwość wyświetlenia **listy forów dyskusyjnych powiązanych z kursami**. Lista forów dyskusyjnych zawiera podsumowanie z informacją o liczbie założonych tematów oraz udzielonych odpowiedzi.



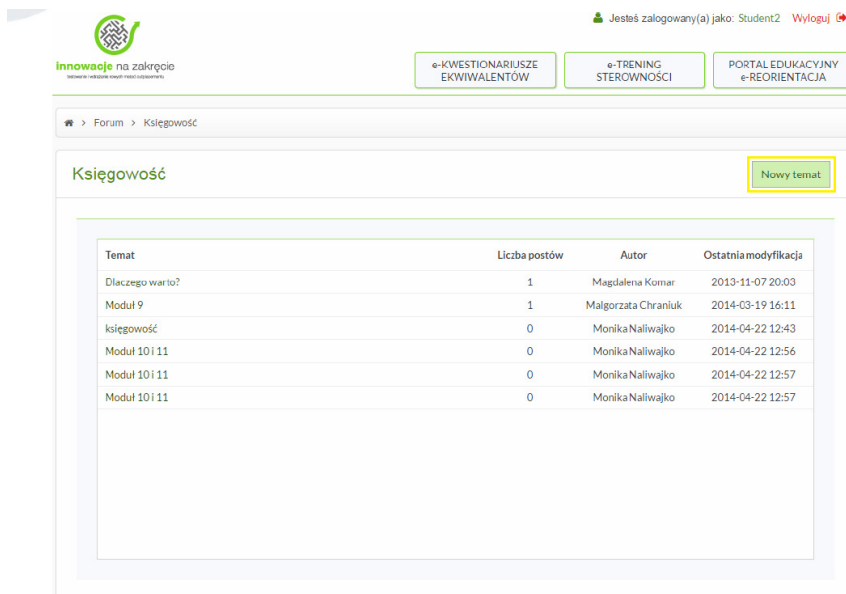
The screenshot shows a web interface for a forum. At the top, there is a logo for 'Innowacje na zakreście' and a user status bar indicating 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj'. Below the logo are three navigation buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The forum breadcrumb is 'Forum > Księgowość'. The main heading is 'Księgowość' with a 'Nowy temat' button. A table lists the following threads:

| Temat | Liczba postów | Autor | Ostatnia modyfikacja |
|-----------------|---------------|---------------------|----------------------|
| Dlaczego warto? | 0 | Magdalena Komar | 2013-11-07 20:03 |
| Modul 9 | 1 | Malgorzata Chraniuk | 2014-03-19 16:11 |
| księgowość | 0 | Monika Naliwako | 2014-04-22 12:43 |
| Modul 10 i 11 | 0 | Monika Naliwako | 2014-04-22 12:56 |
| Modul 10 i 11 | 0 | Monika Naliwako | 2014-04-22 12:57 |
| Modul 10 i 11 | 0 | Monika Naliwako | 2014-04-22 12:57 |

Rys. 21 Lista wątków na forum.

25. Aby przejść do wybranego forum dyskusyjnego należy kliknąć jego **nazwę na liście forów** dyskusyjnych. Otworzone zostanie wybrane forum z listą jego wątków.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym



The screenshot shows a web interface for a forum. At the top left is the logo for 'Innowacje na zakręcie' (Innovations at the Turn) with the tagline 'Wsparcie w zakresie nowych modeli kształcenia'. To the right, a user is logged in as 'Student2' with a 'Wyloguj' (Logout) link. Below the navigation bar are three menu items: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOŚCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The main content area is titled 'Księgowość' and contains a table of forum posts. A yellow box highlights a 'Nowy temat' (New topic) button in the top right corner of the forum area.

| Temat | Liczba postów | Autor | Ostatnia modyfikacja |
|-----------------|---------------|---------------------|----------------------|
| Dlaczego warto? | 1 | Magdalena Komar | 2013-11-07 20:03 |
| Moduł 9 | 1 | Malgorzata Chranluk | 2014-03-19 16:11 |
| księgowość | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:43 |
| Moduł 10 11 | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:56 |
| Moduł 10 11 | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:57 |
| Moduł 10 11 | 0 | Monika Naliwajko | 2014-04-22 12:57 |

Rys. 22 Przycisk nowego tematu na forum dyskusyjnym.

26. Aby wziąć udział w dyskusji należy założyć nowy wątek przy pomocy przycisku **Nowy temat** jeżeli chcemy rozpocząć nową rozmowę.

The screenshot shows a web interface for a forum. At the top left is the logo for 'Innowacje na zakrepcie' with the tagline 'Wspieranie rozwoju poprzez wyzwanie i odpowiedzialność'. To the right, it says 'Jesteś zalogowany(a) jako: Student2 Wyloguj'. Below this are three navigation buttons: 'e-KWESTIONARIUSZE EKWIWALENTÓW', 'e-TRENING STEROWNOSCI', and 'PORTAL EDUKACYJNY e-REORIENTACJA'. The forum breadcrumb is 'Forum > Księgowość > Dlaczego warto?'. The main heading is 'Dlaczego warto?' with a green 'Dodaj odpowiedź' button to its right. Below the heading is a list of posts:

| | |
|--|--------------------------------------|
| Magdalena Komar | Data publikacji: 2013-11-07 19:58:00 |
| Dlaczego warto ukończyć kurs? Jakie są korzyści? | |
| Student12 | Data publikacji: 2014-10-09 22:57:59 |
| Poznanie nowych informacji. | |

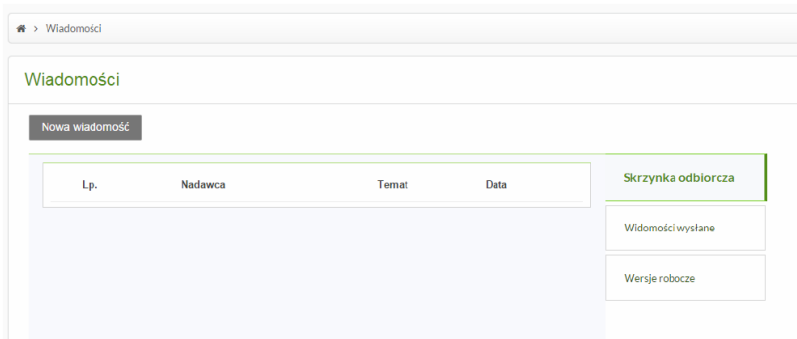
Rys. 23 Przycisk nowej odpowiedzi do tematu.

27. Można też dodać odpowiedź do postu zamieszczonego już na forum przy pomocy przycisku **Dodaj odpowiedź**. Nowy wątek dodaje się z widoku wszystkich wątków forum, natomiast odpowiedź do tematu – z wnętrza wątku.
28. Dodanie nowego tematu oraz nowej odpowiedzi wymaga wypełnienia formularza, zawierającego informacje do wypełnienia:
- 🌀 pola temat oraz treści wątku – w przypadku tworzenia nowego wątku
 - 🌀 pola odpowiedzi – w przypadku tworzenia odpowiedzi do wątku.
29. W przypadku obu formularzy dostępne są przyciski:
- 🌀 Zapisz – zapisuje dokument
 - 🌀 Anuluj – zamyka dokument bez wprowadzania i zapisywania zmian.

Wysyłanie wiadomości

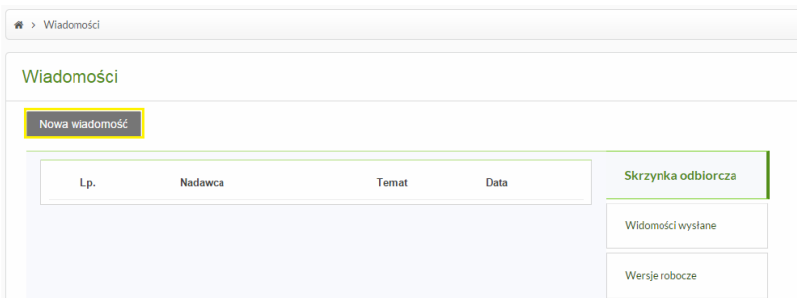
Portal INZ Pracownik pozwala na wysyłanie wiadomości pomiędzy doradcami, a kursantami.

30. Aby uruchomić moduł wiadomości należy wcisnąć ikonę koperty widoczną w prawym górnym rogu okna.
31. Wyświetlony zostanie panel skrzynki pocztowej pozwalającej na wysyłanie wiadomości i ich odbieranie, tych, wysyłanych w obrębie portalu.



Rys. 24 Okno panelu wiadomości.

32. Aby wysłać wiadomość należy wcisnąć przycisk **Nowa wiadomość**, widoczny na poniższym rysunku.



Rys. 25 Okno panelu wiadomości – przycisk Nowa wiadomość.

33. Wyświetlony zostanie formularz pozwalający na wprowadzenie odpowiednich informacji i wysłanie gotowej wiadomości.

Nowa wiadomość

Odbiorca: Użytkownicy

Temat:

Autor: Magdalena Grabowska

Data utworzenia: 14-10-30 16:01

Format

Naciśnij klawisze ALT+0 w celu uzyskania pomocy

Zapisz Wyślij Anuluj

Rys. 26 Formularz wiadomości.

34. W wyświetlonym formularzu należy wypełnić odpowiednie pola:

- Wybrać odbiorcę wiadomości, klikając na link **Kursanci**. Wyświetlone zostanie okno z listą kursantów.

Nowa wiadomość

Odbiorca: Kursanci

Temat:

Autor: Magdalena Grabowska

Data utworzenia: 14-10-30 15:54

Format

Naciśnij klawisze ALT+0 w celu uzyskania pomocy

Zapisz Wyślij Anuluj

Kursanci

Kursant 1
Kursant 5

Zamknij

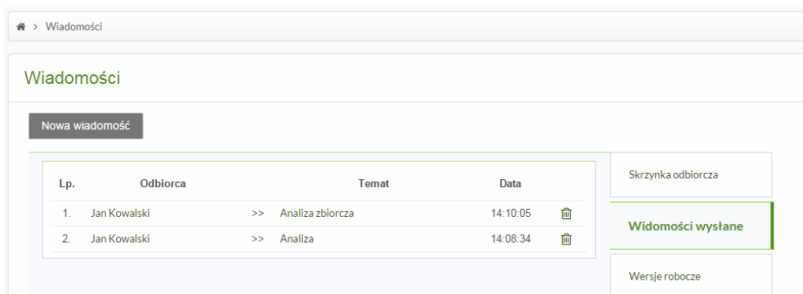
Rys. 27 Lista kursantów.

ESP_Pracownik jako model wsparcia osób na zakręcie zawodowym

- Wprowadzić temat wiadomości
- Wprowadzić tekst wiadomości. Pola autor wiadomości oraz data utworzenia zostaną wypełnione automatycznie przez system.

35. Wcisnąć odpowiedni przycisk:

- Zapisz – zapisanie wiadomości, jako wersji roboczej.
- Wyślij – wysłanie wiadomości.
- Anuluj – zamknięcie formularza wiadomości bez wprowadzania jakichkolwiek zmian.



Rys. 28 Przykładowy widok wiadomości wysłanych.

36. Zapisane w portalu wiadomości widoczne są w poszczególnych folderach:

- Skrzynka odbiorcza – wiadomości otrzymane przez użytkownika
- Wysłane – wiadomości wysłane przez użytkownika
- Wersja robocza – wiadomości zapisane bez wysyłania.

Narzędzie 13. Program warsztatów Reorientacja

TRENING e-Reorientacja - 07-08.12.2013 - Hotel * * * SPA WOJECIECH Augustów

| SOBOTA 07.12.2013 | |
|----------------------|---|
| 09:30 | ZBIÓRKA. WYJAZD |
| 11:00 - 11:30 | PRZYJAZD |
| 11:30 – 12:45 | GRAFIKA KOMPUTEROWA – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. I |
| 12:45 – 13:00 | PRZERWA KAWOWA |
| 13:00 – 14:00 | GRAFIKA KOMPUTEROWA – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. II |
| 14:00 – 15:00 | OBIAD |
| 15:00 – 16:30 | GRAFIKA KOMPUTEROWA – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. III |
| 16:30 – 19:30 | „Czas dla Ciebie” (Basen, Sauna, Siłownia, Spacer) |
| 19:30 | KOLACJA |
| NIEDZIELA 08.12.2013 | |
| 07:00 – 9:30 | ŚNIADANIE |
| 09:30 – 11:00 | KSIĘGOWOŚĆ – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. I |
| 11:00 – 11:15 | PRZERWA KAWOWA |
| 11:15 – 13:30 | KSIĘGOWOŚĆ – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. II |
| 13:30 – 14:00 | OBIAD |
| 14:00 | WYJAZD |

TRENING e-Reorientacja - 25-26.01.2014 - Hotel * SPA WOJECIECH Augustów**

| SOBOTA 25.01.2014 | |
|-----------------------------|--|
| 09:30 | ZBIÓRKA. WYJAZD |
| 11:00 - 11:30 | PRZYJAZD |
| 11:30 – 12:45 | GRAFIKA KOMPUTEROWA – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. IV |
| 12:45 – 13:00 | PRZERWA KAWOWA |
| 13:00 – 14:00 | GRAFIKA KOMPUTEROWA – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. V |
| 14:00 – 15:00 | OBIAD |
| 15:00 – 16:30 | GRAFIKA KOMPUTEROWA – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. VI |
| 16:30 – 19:30 | „Czas dla Ciebie” (Basen, Sauna, Siłownia, Spacer) |
| 19:30 | KOLACJA |
| NIEDZIELA 26.01.2014 | |
| 07:00 – 9:30 | ŚNIADANIE |
| 09:30 – 11:00 | KSIĘGOWOŚĆ – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. III |
| 11:00 – 11:15 | PRZERWA KAWOWA |
| 11:15 – 13:30 | KSIĘGOWOŚĆ – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. IV |
| 13:30 – 14:00 | OBIAD |
| 14:00 | WYJAZD |

TRENING e-Reorientacja - 22-23.02.2014 - Hotel * * * SPA WOJECIECH Augustów

| SOBOTA 22.02.2014 | |
|-----------------------------|---|
| 09:30 | ZBIÓRKA. WYJAZD |
| 11:00 - 11:30 | PRZYJAZD |
| 11:30 – 12:45 | PROJEKTOWANIE STRON WWW / OBSŁUGA SEKRETARIATU – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. I |
| 12:45 – 13:00 | PRZERWA KAWOWA |
| 13:00 – 14:00 | PROJEKTOWANIE STRON WWW / OBSŁUGA SEKRETARIATU – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. II |
| 14:00 – 15:00 | OBIAD |
| 15:00 – 16:30 | PROJEKTOWANIE STRON WWW / OBSŁUGA SEKRETARIATU – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. III |
| 16:30 – 19:30 | „Czas dla Ciebie” (Basen, Sauna, Siłownia, Spacer) |
| 19:30 | KOLACJA |
| NIEDZIELA 23.02.2014 | |
| 07:00 – 9:30 | ŚNIADANIE |
| 09:30 – 11:00 | TELEPRACA – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. I |
| 11:00 – 11:15 | PRZERWA KAWOWA |
| 11:15 – 13:30 | TELEPRACA – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. II |
| 13:30 – 14:00 | OBIAD |
| 14:00 | WYJAZD |

TRENING e-Reorientacja - 8-9.03.2014 - Hotel * SPA WOJECIECH Augustów**

| SOBOTA 8.03.2014 | |
|----------------------------|--|
| 08:30 | ZBIÓRKA. WYJAZD |
| 10:00 - 10:30 | PRZYJAZD |
| 10:30 – 11:45 | PROJEKTOWANIE STRON WWW / OBSŁUGA SEKRETARIATU – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. IV |
| 11:45 – 12:00 | PRZERWA KAWOWA |
| 12:00 – 13:00 | PROJEKTOWANIE STRON WWW / OBSŁUGA SEKRETARIATU – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. V |
| 13:00 – 13:45 | OBIAD |
| 13:45 – 15:15 | PROJEKTOWANIE STRON WWW / OBSŁUGA SEKRETARIATU – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. VI |
| 15:15 – 19:00 | „Czas dla Ciebie” (Basen, Sauna, Siłownia, Spacer) |
| 19:00 | KOLACJA |
| NIEDZIELA 9.03.2014 | |
| 07:00 – 9:30 | ŚNIADANIE |
| 09:30 – 11:00 | TELEPRACA – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. III |
| 11:00 – 11:15 | PRZERWA KAWOWA |
| 11:15 – 13:30 | TELEPRACA – praktyczne szkolenie zawodowe – cz. IV |
| 13:30 – 14:00 | OBIAD |
| 14:00 | WYJAZD |

3.3.3. Rekomendacje wdrożeniowe dla trenerów

Na podstawie przeprowadzonego testu oraz badań wskazać można następujące rekomendacje kluczowe do zastosowań i wdrożeń Modelu STEROWNOŚCI pracownika:

- Warto wskazywać, że dużą wartość dla pracowników, osób na wypowiedzeniu lub bezrobotnych mogą nieść za sobą nie tylko odprawy pieniężne, lecz także szkolenia podwyższające kwalifikacje zawodowe, szkolenia przekwalifikujące.
- Należy zachęcać do prowadzenia samokształcenia, z wykorzystaniem tych narzędzi, które można skierować do zwalnianych pracowników, przez pracodawców oraz pracowników powiatowych urzędów pracy.
- Jako główne korzyści ze wsparcia pracowników przed ich zwolnieniem z wykorzystaniem tych narzędzi należy uznać: ewentualne szybsze znalezienie nowego zatrudnienia, odpowiednie

ukierunkowanie zwalnianych osób, wyposażenie w wiedzę o sobie i swoich predyspozycjach oraz zadbanie o wizerunek firmy.

- Ważne jest zwiększenie świadomości pracowników co do możliwości uzyskania takich korzyści z programów outplacementowych, jak: wzrost poczucia kontroli u zwalnianych pracowników nad sytuacją oraz wzrost motywacji do aktywnego działania w środowisku lokalnym, a nie jedynie na rynku pracy. Niezbędne jest znoszenie różnic w postrzeganiu korzyści z outplacementu, jakie wykazują kobiety i mężczyźni – w szczególności zasadne jest zwiększenie wiedzy panów m.in. na temat korzyści ze współpracy wielu podmiotów w programach outplacementowych, poprawy samooceny i motywacji do aktywnego działania w zakresie poszukiwania pracy oraz zwiększenia samoświadomości zarówno osobistej, jak i zawodowej, poprzez analizę własnych atutów i słabszych stron.
- Główną barierą wykorzystania takich narzędzi może być „niechęć do nowości”, a także spodziewane koszty ich wykorzystania. Należy podkreślić, że w obecnym kształcie są one niewielkie.
- Warto wskazywać funkcjonalność platformy doradczo-edukacyjnej dającej możliwość nawiązywania połączeń typu skype z trenerem zdalnym czy innymi uczestnikami grupy, dzięki czemu zastosowanie narzędzia zwiększy się o działania o charakterze grupowym, ze wszystkimi walorami procesów grupowych.
- Istotne jest zwiększenie świadomości pracowników co do możliwości skorzystania z różnych form i instrumentów zwolnień monitorowanych. Należy przy tym wskazywać na korzyści zarówno dla nich, jak i ich pracodawców, oraz na możliwości wdrażania programów outplacementowych przy poniesieniu niskich nakładów finansowych i organizacyjnych. Przykładem mogą tu być właśnie wypracowane rozwiązania.
- Blisko co trzeci respondent nigdy nie korzystał z żadnych szkoleń. Tylko co piąty z badanych uczestniczył w szkoleniach w ciągu ostatnich 6 miesięcy. Na szkolenia kierowali pracowników głównie ich obecni pracodawcy lub stanowiły one własną inicjatywę pracownika. Wykorzystywano głównie szkolenia dotyczące zagadnień prawnych, z zakresu obsługi komputera, z zakresu komunikacji i pracy w zespole oraz asertywności. Za szczególnie przydatne dla pracowników zagrożonych utratą pracy uchodzą szkolenia językowe i kursy z zakresu obsługi kom-

putera. Respondenci uczestniczyli głównie w szkoleniach i kursach poza stanowiskiem pracy i szkoleniach grupowych realizowanych w dni robocze. Wysoko oceniono przydatność szkoleń indywidualnych, na terenie firmy czy też w miejscowości, w której działa firma, oraz na stanowisku pracy, w godzinach pracy.

- Rozwiązania zagraniczne wskazują na nową jakość usług outplacementowych związanych z usługami on-line oraz charakterem relacji tworzonych w Internecie. W działaniach aktywizacji zawodowej czy poszukiwaniu pracy należy uwzględnić networking czy media społecznościowe w poszukiwaniu ukrytych rynków pracy. Istotną rekomendacją w tym przypadku byłoby uwzględnienie w funkcjonalności wypracowanej w projekcie platformy doradczo-edukacyjnej (w szczególności w obszarze grup intermentoringu) specyfiki sieci, połączeń i relacji Facebooka nie tylko w aspekcie edukacyjnym (przekazywania wiedzy nauki wzajemnej), lecz także poszukiwania nowego obszaru aktywności społecznej i zawodowej. W tym przypadku można by podjąć próbę opracowania specjalnej aplikacji do poszukiwania pracy (pomysłów na pracę) w dostępnych dla klientów gronach mediów społecznościowych. Można się spodziewać się, że ten sposób komunikowania się i budowania relacji społecznych może być w przyszłości kluczowym obszarem (i instrumentem) działań outplacementowych (ryнку pracy).
- Potwierdzeniem obranego dobrego kierunku są przykłady dotyczące zawartości treściowej zagranicznych platform internetowych przygotowujących klientów do wejścia na rynek pracy oraz metody łączenia wsparcia zdalnego ze wsparciem doradców, coachów (zgodnie z ideą metody blended learning, w tym metody Colina Rosa adaptowanej w przedmiotowym projekcie), co gwarantuje przyśpieszenie, ale także zindywidualizowanie wsparcia bez straty wartości dodanych płynących z „elementu ludzkiego” w doradztwie indywidualnym i motywowaniu do zmiany, a także „obserwacji” w ocenie kompetencji praktycznych ocenianego pracownika.
- Zastosowana formuła (on-line dostępne 24 h / 7 dni w tygodniu) przygotowanych narzędzi jest idealnym rozwiązaniem dla osób pracujących, jak i bezrobotnych, które w dogodnym dla siebie czasie mogą korzystać z kursów e-learningowych.

- Platformy, na których zamieszczane są kursy i testy, winny mieć prostą formę graficzną, nie zawierać zbędnych ozdóbek, tak, by nie przytłaczać osoby korzystającej. Jednocześnie, aby forma kursu była atrakcyjna, należy w ramach poszczególnych zajęć umieszczać filmy, pliki pdf, prezentacje, zdjęcia etc.
- Ważne jest, by trenerzy powiązani z danym kursem także kontaktowali się z uczestnikami zarówno zdalnie, jak i podczas zajęć grupowych.
- Zastosowana formuła wyjazdów szkoleniowych nieprzesyconych szkoleniowymi zajęciami merytorycznymi, a zawierających sporo zajęć integracyjnych z jednej strony umożliwia uczestnikom kontakt z innymi użytkownikami platformy, a z drugiej – z trenerami szkolącymi. Należy pamiętać, że kursy szkoleniowe oprócz samej nauki powinny być atrakcyjne. Osoby pracujące zagrożone zwolnieniem lub bezrobotne rzadko wyjeżdżają, stąd jest to okazja, by oderwały się od codzienności.
- W ramach każdego warsztatu oprócz zajęć merytorycznych należy przewidzieć czas na relaks i kontakt z przyrodą. Warsztaty powinny też pełnić dodatkowo funkcję zajęć praktycznych uzupełniających naukę teoretyczną, co zwiększy efektywność całego narzędzia. Uczestnicy mogli z udziałem autora opracowania zdalnego (mistrza zawodu, specjalisty, trenera) ćwiczyć praktyczne umiejętności, w tym manualne) związane z danym zawodem.
- Rzeczywistość wirtualna oferowana przez narzędzia diagnostyczno-edukacyjne on-line może również być instrumentem takich prób i eksperymentów edukacyjnych pracowników, a nawet całych firm. Doświadczenia angielskie⁸ wskazują, że bardziej dostępne rozwiązania on-line, nawet jeżeli mniej doskonałe, poprzez większy zakres dostępnych alternatyw, zmniejszają czas poszukiwań i prób, co jest niebagatelne w przypadku finansowania tych prób ze środków publicznych. Rozwój platform doradczo-edukacyjnych dostępnych dla pracowników daje im szansę „spróbowania się w nowym zawodzie” bez konieczności porzucenia dotychczasowej pracy. Podobnie w przypadku młodych ludzi wybierających zawód bez konieczności porzucania szkoły

⁸ Red. M. Juchnicka, *Dobre praktyki outplacementu dla firm w Unii Europejskiej. Doświadczenia angielskie*, op.c it

po kilku latach nauki czy w przypadku osób bezrobotnych bez konieczności angażowania się w kolejne bezpłatne szkolenia i projekty aktywizacyjne przy jednoczesnym pozostawaniu przez wiele miesięcy, a nawet lat, poza realną pracą. Rozwiązanie takie nie tylko godzi naukę nowego zawodu z dotychczasową pracą, co jest kluczowe w przypadku osób pozostających w okresie wypowiedzenia, ale także skraca czas pozostawania na marginesie aktywności zawodowej osób tracących pracę pozostających zbyt długo pod wpływem absorbujących działań aktywizujących i edukacyjnych realizowanych w tradycyjnej formie. W tym kontekście zaproponowana metoda zmiany zawodu, utrzymująca aktywność zawodową pracownika oraz skracająca czas bierności zawodowej poprzez łączenia nauki z pracą lub poszukiwaniem pracy, jest działaniem profilaktycznym, szczególnie ważnym w przypadku osób starszych lub defaworyzowanych, zagrożonych trwałym wypadnięciem z rynku pracy w wyniku przerwy w pracy. Rozwiązania te mogą być więc przydatne także w projektach związanych z utrzymaniem lub wydłużeniem aktywności zawodowej oraz godzeniem życia zawodowego i rodzinnego. Jak wiadać zaproponowane rozwiązania mogą mieć zastosowanie w rozwiązywaniu nowych, jakże pilnych wyzwań społecznych obecnych już dziś w polityce rynku pracy.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007
2. Aronson E., T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zys i S-ka, Poznań 1997
3. Atamańczuk, *Humanizacja stosunków pracy – idea czy rzeczywistość? Cz. III*, „Edukator Zawodowy” 12.05.2010, [www K.koweziu.edu.pl](http://www.K.koweziu.edu.pl) [12.08.2012].
4. Bańka A., *Bezrobocie. Podręcznik pomocy psychologicznej*, Print-B, Poznań 1992; [cyt. za:] M. Ataniel, B. Kędzia, A. Pakulska, A. Rorat, M. Śliwakowska, *Bariera wpływające na aktywne poszukiwanie pracy przez osoby długotrwale bezrobotne w wieku 18-34 lata*, Powiatowy Urząd Pracy w Częstochowie, Częstochowa 2006
5. Bednarczyk H., J. Figurski, M. Mazur, *Kultura pracy – kultura kształcenia*, [w:] Kaczor S. (red.), *Pedagogika Pracy. Nr 42*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003
6. Berg-Peer J., *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
7. *Bezrobocie*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Bezrobocie> [12.08.2012].
8. Biesaga-Słomczewska E.J., *Marketingowe zarządzanie czynnikiem ludzkim w konfrontacji z praktyką*, [w:] B. Gregor (red.), *Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*. Tom 1, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004
9. Cybulska A., *Psychospołeczne aspekty bezrobocia kobiet*, [w:] M. Grabowska (red.), *Kobiety na rynku pracy Województwa Mazowieckiego. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu*, CBOS, Warszawa 2011,.
10. Czarny B., *Rynek pracy*, [w:] B. Czarny, R. Rapacki, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 2002
11. Downs A., *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007
12. Dzięgielewska M., *Kryzysy w fazie starości*, [w:] B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dzięgielewska, *Podstawy gerontologii społecznej*, ASPRA-JR, Warszawa 2006
13. Finney M.I., *Zwolnienie – jak uniknąć „najgorszego koszmaru” w całej karierze?*, [w:] E. Cydejko (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007

14. Flis A., M. Mos, A. Zacharzewski, *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, Akade, Kraków 2002
15. Herr E.L., S.H. Cramer, *Planowanie kariery zawodowej. Część II*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003
16. Ignaczak, M., *Organizacja pracy służby personalnej*, www.pwsb.pl/images/stories/przedmioty/org_pracy.pdf [12.08.2012]
17. Janik P., *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2/2009
18. Juchnicka M. (red.), *Dobre praktyki outplacementu dla firm w Unii Europejskiej. Doświadczenia angielskie*, NFDK, Białystok, 2014
19. Juchnicka M. (red.), *Dobre praktyki outplacementu dla pracowników w Unii Europejskiej. Doświadczenia portugalskie*, NFDK, Białystok, 2014
20. Karasek J., A. Emerling, P. Kwiatkowski, *Optymalizacja kosztów a utrzymanie pracowników. O reakcjach firm na trudne warunki rynkowe*, KPMG, Warszawa 2011
21. Klimczuk A., *Eksperci i narcyzm kulturowy – próba analizy wzajemnych relacji*, [w:] J. Sieradzan (red.), *Narcyzm: Jednostka – społeczeństwo – kultura*, UwB, Białystok 2011
22. Korsak M., *Restrukturyzacja zatrudnienia*, FISE, Warszawa 2009,
23. Kostrzewski S., H. Worach-Kardas, *Zdrowotne i społeczno-ekonomiczne aspekty długotrwałego bezrobocia w środowisku wielkomiejskim*, „Problemy Higieny i Epidemiologii” 4/2008
24. Krawczyk-Szczepanek K., *Zalety outplacementu*, Jobexpress.pl, www.jobexpress.pl/artukul/104/Zalety-outplacementu [12.08.2012].
25. Kwiatkiewicz A., *Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce*, BPI Polska, Warszawa 2009
26. Kwiatkiewicz A., K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych Warszawa, 2010
27. Ledwoń A., *Outplacement – przewodnik dla organizacji pozarządowych*, FISE, Warszawa 2010
28. Makowski K., A. Kwiatkiewicz, *Derekrutacja i outplacement według standardów europejskich*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004
29. Makowski K., *Outplacement – europejskim standardem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] K. Kuciński (red.), *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, SGH, Warszawa 2003
30. Matusiewicz C., *Aktywność i bierność społeczna*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998
31. Meller J., *Derekrutacja jako funkcja zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, UMK, Toruń 2001 [cyt. za:] K. Makowski, A. Kwiatkiewicz, *Derekrutacja i outplacement według standardów europejskich*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004

32. Naisbitt J., *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk, Poznań 1997.
33. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999
34. Okólski M., *Demografia zmiany społecznej*, Scholar, Warszawa 2004
35. *Outplacement krok po kroku – podręcznik dla przedsiębiorców*, Instytut Zachodni, Poznań 2011,
36. *Outplacement, czyli łagodne zwolnienia*, <http://malopolska.dodocelu.eu/magazyn/styczen-2012/outplacement-czyli-lagodne-zwolnienia> [12.08.2012].
37. Plawgo B., A. Grabska, M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, J. Kierklo, J. Żynel-Etel, *Startery podlaskiej gospodarki. Analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego: sektor produkcji oprogramowania komputerowego*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2011
38. Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007,
39. *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, MRR, Warszawa, 2010, http://www.pokl.up.podlasie.pl/uploads/upload/podstrona_pokl/dokumenty_wspolnotowe_i_krajowe/wytyczne/podrecznik_outplacementu_FINAL.pdf
40. *Podręcznik Outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, MRR, Warszawa 2010
41. *Pomiar bezrobocia*, Projekt: „Adaptacja modelu »Well Box« jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy”, WZUW, Warszawa 2011-2012, http://193.0.126.26/wellbox/pdf/pomiar_bezrobocia.pdf [12.08.2012]
42. Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2001.
43. Schwan K., K.G. Seipel, *Marketing kadrowy, op. cit.*, s. 241.
44. Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010
45. Sohn K.-D., S. Czuratis, *Zielona Księga UE. Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Analiza z dnia 14 maja 2012 r.*, Centrum für Europäische Politik, Fundacja FOR, Warszawa 2012, www.for.org.pl/pl/d/3e7bbc0b6276bf19dcf616b5b6e2163b [12.08.2012].
46. Sowa B., *Bezrobocie jako problem społeczny Podkarpacia*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Z. 7, Kapitał ludzki i intelektualny. Cz. 2*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005,
47. Strużyńska A., *Instytucjonalne doradztwo zawodowe. Diagnoza i model optymalizacji*, Oficyna Wydawnicza Garmond, Poznań 2005
48. Sutherland J., D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa 2007

49. Szmielińska-Pietraszek P., W. Szymańska, *Analiza sytuacji długotrwanie bezrobotnych w mieście i powiecie słupskim w świetle badań*, [w:] E. Rydz (red.), *Badanie i analiza sytuacji długotrwanie bezrobotnych na terenie powiatu słupskiego i miasta Słupska*, Powiatowy Urząd Pracy w Słupsku, Słupsk 2009
50. Sztandar-Sztanderska U., *Wnioski i rekomendacje dla obszaru województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Sytuacja społeczno-zawodowa bezrobotnych w powiatach województwa zachodniopomorskiego w 2009 roku. Raport pobadawczy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2009
51. Toffler A., *Szok przyszłości*, Wyd. Kurpisz, Poznań 2007
52. Toffler A., *Trzecia fala*, Wyd. Kurpisz, Poznań 2006
53. Tomaszewski T., *Ślady i wzorce*, WSiP, Warszawa 1984; [cyt. za:] H. Jarosiewicz, *Aktywizacja zawodowa osób z zaburzeniami psychicznymi*, Fundacja Akademia Rozwoju i Przedsiębiorczości, Wrocław 2011, <http://arip-fundacja.pl> [12.08.2012]
54. Turczak B.M., *Praca jako forma bezpieczeństwa dla osób niepełnosprawnych*, [w:] M. Gawrońska-Garstka (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo intelektualne Polaków*, Wyd. Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2009
55. Tyburska M., J. Wajler, M. Miszczuk-Wereszczyńska, *Wykluczenie społeczne w świetle badań empirycznych*, [w:] M. Miszczuk-Wereszczyńska (red.), *Diagnoza wykluczenia społecznego w województwie śląskim jako pierwszy krok w planowaniu wsparcia dla osób marginalizowanych społecznie*, Krośnieńska Oficyna Wydawnicza, Kraków 2009
56. Tyburska M., J. Wajler, M. Miszczuk-Wereszczyńska, *Wykluczenie społeczne w świetle badań empirycznych*, *op. cit.*, s. 29.
57. Wołk Z., *Osoba długotrwanie bezrobotna jako klient oporujący*, MPiPS Warszawa 2009
58. Wołk Z., *Zadania pedagogiki pracy wobec zmian współczesnego świata*, [w:] S. Kaczor (red.), *Pedagogika Pracy. Nr 42*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003,
59. Wontorczyk A., *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998
60. Wosińska W., *Psychologia życia społecznego*, GWP, Gdańsk 2004

SPIS NARZĘDZI

| | |
|---|-----|
| Narzędzie 1. Kwestionariusze papierowe do oceny ekwiwalentów pracownika | 122 |
| Narzędzie 2. Program komputerowy Ekwiwalenty | 136 |
| Narzędzie 3. Portal zdalny e-Ekwiwalenty dla pracownika | 142 |
| Narzędzie 4. Portal zdalny e-Ekwiwalenty – instrukcje dla doradcy zawodowego..... | 152 |
| Narzędzie 5. Kwestionariusze papierowe do treningu sterowności | 190 |
| Narzędzie 6. Program komputerowy Trening Sterowności..... | 199 |
| Narzędzie 7. Portal zdalny e-Trening Sterowności dla Pracownika | 203 |
| Narzędzie 8. Portal zdalny e-Trening Sterowności dla Psychologa Zdalnego..... | 212 |
| Narzędzie 9. Program warsztatów Trening Sterowności | 213 |
| Narzędzie 10. Program komputerowy Reorientacja | 234 |
| Narzędzie 11. Portal zdalny e-Reorientacja | 235 |
| Narzędzie 12. Portal zdalny e-Reorientacja dla trenera | 260 |
| Narzędzie 13. Program warsztatów Reorientacja | 272 |

SPIS TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1. Ocena badanych, czy w powiecie jest odpowiedni dla nich pracodawca i dlatego, w zależności od czasu pozostawania bez pracy (w procentach)..... | 33 |
| Tabela 2. Główne sposoby poszukiwania pracy w ostatnich 2 tygodniach poprzedzających badanie w zależności od czasu pozostawania bez pracy (w procentach)..... | 35 |

SPIS WYKRESÓW

| | |
|---|----|
| Wykres 1. Zmiany wywołane w przedsiębiorstwach w następstwie spowolnienia gospodarczego..... | 20 |
| Wykres 2. Zależność między skutecznością a trwałością wprowadzanych rozwiązań | 21 |
| Wykres 3. Bezrobocie i jego wpływ na sytuację jednostki i jej rodziny.. | 25 |
| Wykres 4. Czas pozostawania w sytuacji bezrobocia a możliwość radzenia sobie i stany emocjonalne..... | 31 |
| Wykres 5. Samoocena kwalifikacji zawodowych w zależności od czasu pozostawania bez pracy | 36 |
| Wykres 6. Znajomość pojęcia outplacement..... | 61 |
| Wykres 7. Ocena form wsparcia ważnych dla zwalnianych pracowników | 63 |
| Wykres 8. Osoby i instytucje potencjalnie odpowiedzialne za organizację programów outplacement – tylko opinie pozytywne | 65 |
| Wykres 9. Ocena korzyści ze wsparcia przez firmę pracownika przed jego zwolnieniem..... | 68 |
| Wykres 10. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracodawcy | 71 |
| Wykres 11. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracowników | 72 |
| Wykres 12. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie instytucji rynku pracy | 73 |
| Wykres 13. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – inne bariery | 73 |
| Wykres 14. Wykorzystanie doradztwa zawodowego i źródło skierowania do doradcy zawodowego | 76 |
| Wykres 15. Tematyka wykorzystanych w przeszłości rodzajów doradztwa zawodowego – tylko opinie pozytywne..... | 78 |

| | |
|---|----|
| Wykres 16. Ocena przydatności tematów doradztwa zawodowego dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy | 79 |
|---|----|