

Ekspertyza przygotowana w ramach projektu „Pakty zatrudnieniowe w Polsce”

Budowanie i funkcjonowanie paktów zatrudnienia

Wiesław Poleszak

Lublin 2016 r.

Plan:

1. Psychospołeczne uzasadnienie istnienia paktów zatrudnienia
 - 1.1. Środowisko lokalne jako system
 - 1.2. W kierunku synergii działania
2. Pakt zatrudnieniowy jako zespół
 - 2.1. Istota zespołowego działania
 - 2.2. Rola lidera w efektywnych paktach
 - 2.2.1. Zadania lidera
3. Budowanie paktu
 - 3.1. Faza konceptualizacji paktu zatrudnieniowego
 - 3.2. Faza wdrażania paktu zatrudnieniowego
 - 3.3. Etapy rozwoju paktu
 - 3.4. Skuteczny pakt zatrudnieniowy

1. Psychospołeczne uzasadnienie istnienia paktów zatrudnienia

Pakt zatrudnieniowy, o którym mowa w tej publikacji, ukierunkowany jest na zwiększenie zatrudnienia osób 50+. Problem bezrobocia osób 50+, to problem złożony i angażujący liczne podmioty instytucjonalne. Dla rozwiązania problemu społecznego należy połączyć siły wielu organizacji, instytucji i samych zainteresowanych. Wszystkie te organizacje są elementami jednego systemu oddziaływać. Pakty to zespoły ludzi, składające się ze specjalistów gotowych do szybkiego i elastycznego podejmowania różnych sposobów działania w celu dostosowania się do zmieniających się potrzeb środowiska lokalnego.

Pakt zatrudnieniowy to systemowa współpraca kluczowych podmiotów ukierunkowana na wykorzystanie zasobów różnych podsystemów społecznych do maksymalnego wyzwolenia zjawiska synergii w działaniu na rzecz zwiększenia zatrudnienia w środowisku lokalnym.

Członkowie paktu to grupa osób (instytucji, organizacji) o silnych wzajemnych powiązaniach, nastawiona na osiągnięcie celu lub realizację zadania. Innymi słowy, członkowie takiego zespołu zgadzają się na realizację określonego celu, akceptując to, że jedynym sposobem jego osiągnięcia jest wspólna praca.

Dla sprawnego rozwiązywania problemów w społeczności lokalnej potrzeba strategii działań charakteryzujących się wysokim poziomem aktywności, często dotychczasowe działania charakteryzują się stagnacją i pasywnością. Nie można pozwolić jedynie na reaktywne działania, gdyż zazwyczaj są one spóźnione i mało skuteczne. Działania, które podejmujemy w celu zwiększenia zatrudnienia bezrobotnych 50+ powinny przybierać postać wielowymiarowych strategii angażujących wysiłki wielu osób z lokalnej społeczności, zarówno instytucje państwowe, samorządowe, jak i pozarządowe.

1.1. Środowisko lokalne jako system

Problem bezrobocia to zjawisko złożone i zależne od wielu czynników środowiskowych. W efekcie działania rozwiązujące ten problem muszą angażować do współpracy wiele grup działania (samorządy, instytucje rynku pracy, ośrodki pomocy społecznej, organizacje pozarządowe itp.). Efektywność działań na rzecz zwiększenia zatrudnienia w danym środowisku lokalnym zależy od zintegrowania działań i jakości współpracy całego środowiska. Dla zrozumienia procesów zachodzących w lokalnej społeczności można wykorzystać podejście systemowe. Bertalanffy definiuje system jako “zbiór elementów pozostających we wzajemnych relacjach” (M. Radochoński, 1987).

Za przyjęciem podejścia systemowego w rozwiązywaniu problemów bezrobocia osób po pięćdziesiątym roku życia przemawiają następujące argumenty:

- jeśli problemy są własnością systemu, to muszą być ujmowane w świetle tego, jak dany system funkcjonuje,
- skoro problemy mają charakter systemowy, to w ich rozwiązywanie powinni być zaangażowani kluczowe podmioty społeczności lokalnej,
- bezrobocie jest poważnym czynnikiem ryzyka i prowadzi do pogorszenia jakości życia we wszystkich jego wymiarach, a ponieważ zdrowie jednostki i społeczeństwa jest wartością społeczną, to nie może być niszczone na skutek bezradności i pasywności środowiska,
- pomoc to szereg działań zmierzających do dzielenia odpowiedzialności za jednostkę i jej otoczenie, która spoczywa na wszystkich podmiotach środowiska lokalnego.

Jakość funkcjonowania każdego z systemów zależy od sprawności poszczególnych elementów (Poleszak, 2005). Teoria systemowa podpowiada, że skuteczność działań pomocowych zależy od jakości funkcjonowania systemu lokalnego, do którego zaliczyć należy specjalistów reprezentujących administrację publiczną, instytucje i organizacje pozarządowe.

Na powyższą jakość składać się będą:

- sprawność komunikacji elementów systemu lokalnego,
- styl rozwiązywania sytuacji trudnych pojawiających się w środowisku społecznym,
- więzi emocjonalne między ludźmi budującymi daną społeczność lokalną (poczucie wspólnoty interesów) (Olson 1982).

Sformułowane powyżej stwierdzenia opisujące wytyczne dla skutecznej pomocy osobom bezrobotnym skłaniają do refleksji, iż tylko łączenie sił wielu specjalistów może przynieść spodziewany sukces. Konieczne wydaje się więc budowanie zespołów specjalistów, którzy łącząc swoje siły będą skuteczniej rozwiązywać sytuacje problemowe.

Dzięki budowaniu paktów możemy liczyć na uruchomienie następujących czynników usprawniających pomoc osobom bezrobotnym 50+:

- ***Dostępność informacji o funkcjonowaniu bezrobotnych i sytuacji w jakiej się znajduje z perspektywy różnych profesji.*** Zwłaszcza, że różne instytucje mają różne metody i odmienną dostępność do źródeł tych informacji.

- **Wymiana informacji i wiedzy z różnych specjalności.** Wielodyscyplinarność członków zespołu pozwala na niezwykle szybkie i wydajne uzupełnianie wiedzy niezbędnej do zrozumienia istoty sytuacji, w której znajduje się bezrobotny.
- **Wymiana doświadczeń i umiejętności różnych specjalistów.** Każda dyscyplina zawodowa, czy też specjalność wypracowuje swoje strategie rozwiązywania problemów. Dzielenie się nimi może wzbogacać i inspirować do opracowywania nowych.
- **Efekt synergii w rozwiązywaniu problemów.** Powyżej wspomniane inspirowanie do wypracowywania nowych rozwiązań starych problemów to właśnie zjawisko synergii.
- **Sprawnny monitoring i ewaluacja działań.** Istotą wszelkich działań pomocowych jest zmiana. Sprawdzanie przebiegu procesu naprawczego i jego efektów wymaga zaangażowania wielu osób, które obserwują ten proces na różnym etapie i z odmiennych perspektyw.
- **Oszczędność czasu i energii.** Współpraca w obszarze pomocy pozwala na eliminowanie powtarzania się diagnoz i procedur pomocowych.
- **Szybkość reagowania, na pojawiające się problemy.** Pakty zatrudnieniowe, ze względu na swoją specyfikę, skracają czas na wykonanie zadań (zgodnie z polskim przekadłem „co dwie głowy to nie jedna”).
- **Skuteczność interwencji.** Dzięki zaistnieniu wszystkich powyższych elementów usprawniających działania pomocowe musi nastąpić też podwyższenie skuteczności samej interwencji. Wzmocnieniu ulega kreatywność zespołu, jego skuteczność działania oraz satysfakcja w wykonywanej pracy.

1.2. W kierunku synergii działania

Efekt synergii polega na uzyskiwaniu zwielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu elementów składowych całości czyli inaczej ujmując polega na działaniu ukierunkowanym na osiągnięcie wspólnego celu.

Docelowym elementem wspólnych działań osób, którym na sercu leży zwiększenie zatrudnienia osób bezrobotnych 50+ jest zbudowanie koalicji-paktu, na rzecz

przeciwdziałania bezrobociu i marginalizacji tej grupy społecznej. Dla osiągnięcia tego celu należy spełnić następujące warunki wyjściowe dla utworzenia takiego paktu (por. Gaś 2009):

- wszyscy uczestnicy paktu są zgodni, iż pomoc osobom bezrobotnym w lokalnej społeczności jest ich wspólną odpowiedzialnością,
- działania pomocowe winno cechować szerokie podejście, które akcentuje aktywne wsparcie i wyznacza poszukiwanie alternatywnych sposobów działania,
- wszyscy uczestnicy działań pomocowych są zgodni w ocenie czynników ryzyka w powstawaniu bezrobocia osób 50+,
- wszyscy uczestnicy działań pomocowych zgodnie przeciwdziałają czynnikom ryzyka zlokalizowanym w środowisku lokalnej społeczności oraz działają na rzecz zatrudnienia osób 50+,
- wszyscy uczestnicy paktu akceptują pogląd, iż zatrudnieniu sprzyjają postawy współpracy członków paktu, korzystanie z aktywnych form wsparcia osób bezrobotnych 50+, np. metod wypracowanych w ramach modelu JobFirma 50+.

2. Pakt zatrudnieniowy jako zespół

Zespół to grupa osób o silnych wzajemnych powiązaniach wynikających ze wspólnoty potrzeb, nastawiona na osiągnięcie wspólnie przyjętego celu. Za wzajemne powiązania należy uznać świadomość przynależności to tej, a nie innej grupy (tożsamość), interakcję między członkami grupy (więzi), normy regulujące zachowania w grupie (zasady grupowe) oraz strukturę grupy wynikającą z pełnionych ról grupowych (hierarchia członków grupy). Istotę zespołu doskonale ujmuje Parker (2007) stwierdzając, iż ***członkowie zespołu zgadzają się na realizację określonego celu, akceptując to, że jedynym sposobem jego osiągnięcia jest wspólna praca.***

Specyficzną formą zespołu są pakiety, jest to specyficzna forma zespołu interdyscyplinarnego. Definiuje się je jako zespoły ludzi, składające się ze specjalistów gotowych do szybkiego i elastycznego podejmowania różnych sposobów działania w celu dostosowania się do zmieniających się potrzeb środowiska społecznego.

Parker (2007) przyjmuje, że zazwyczaj mamy do czynienia z trzema typami zespołów:

- funkcyjnymi,
- samorządnymi,

➤ interdyscyplinarnymi.

Pierwszy z nich to klasyczny zespół funkcyjny. Składa się z szefa (ewentualnie jego zastępców) oraz jego bezpośrednich podwładnych. Ten typ zespołu Parker (2007) określa jako model wojskowy. Taki charakter zarządzania działaniem występuje w bardzo wielu instytucjach, zwłaszcza w służbach mundurowych, ale także w biznesie. Zwłaszcza tam gdzie nie ma pośredniej kadry zarządzającej. Typowym przykładem takiego typu zespołu są rady pedagogiczne w szkołach. W tym przypadku nie ma zespołowo podejmowanych decyzji. Polecenia płyną z góry, a relacje między członkami są ograniczone i najczęściej przyjmują postać koalicji. Prowadzi to do dezorganizacji pracy zespołu, a podejmowane inicjatywy są zagrożeniem dla poszczególnych grup wpływu, gdyż częściej dochodzi do rywalizacji niż współpracy. Trudno wprowadzać zmiany ze względu na ograniczone poczucie bezpieczeństwa wypływające z braku otwartej komunikacji, podwójnego systemu norm i lęku przed zmianą.

Zespoły funkcyjne znajdują swoje uzasadnienie w resortach mundurowych, a zwłaszcza w czasie działań interwencyjnych, do których dane służby zostały powołane.

Kolejny rodzaj zespołu wyróżniony przez Parkera (2007) to zespół samorządny. Stanowi on niejako przeciwieństwo zespołu funkcyjnego, ponieważ niezależna od nikogo grupa pracowników odpowiedzialnych za cały proces lub segment pracy, którego rezultatem jest wyrób lub usługa dla odbiorcy wewnętrznego lub zewnętrznego. „Członkowie zespołu w różnym stopniu angażują się we wspólne działania mające na celu doskonalenie sposobu funkcjonowania zespołu, rozwiązywanie codziennych problemów oraz planowanie i kontrolowanie swojej pracy. Innymi słowy, odpowiadają nie tylko za wykonanie powierzonych prac, ale również za samodzielne kierowanie swoimi poczynaniami” (Wellins, Byham, Wilson, za Parker, 2007).

Przykładem takiego typu zespołu w rodzimej rzeczywistości byli agenci ubezpieczeniowi na wstępnym etapie wchodzenia zagranicznych firm ubezpieczeniowych na rynek polski. Inny przykład stanowią organizacje pozarządowe, zwłaszcza stowarzyszenia, które mając nawet formalne władze funkcjonują raczej jako grupy koleżeńskie, które chcą coś wspólnie osiągnąć. Prawidłowości działania takich zespołów wskazują na duży ich potencjał na etapie tworzenia przedsięwzięć. Na dłuższą metę muszą one prowadzić jednak do chaosu organizacyjnego, zwłaszcza wtedy gdy zespół się rozrasta i jego misję trzeba przekazać nowym członkom zespołu.

Wreszcie ostatni typ zespołu stanowi zespół interdyscyplinarny lub wielodyscyplinarny. Jak podaje Parker (2007) skuteczny zespół interdyscyplinarny łączy zestawy umiejętności,

których samodzielnie nie posiada żaden z członków takiego zespołu. Nie jest to tylko wyłącznie prosty efekt synergii w zespole ale dochodzi tu także element dodatkowy w postaci specyficznej wiedzy zawodowej, która podnosi potencjał takiego zespołu. Wielodyscyplinarność staje się elementem dodanym do pracy zespołu, w którym i tak zachodził już efekt synergii. Taki układ cech zespołu powinien zaowocować podniesieniem jego skuteczności. Zwłaszcza w obszarach gdzie zespół powinien szybko zareagować rozwiązując złożone problemy. Przykładem tak działającego zespołu mogą być zespoły kryzysowe, np. w czasie powodzi czy innej tragedii o szerokiej skali. Pamiętajmy jednak, iż nie wystarczy aby rozwiązanie zajmowało się wielu specjalistów, z różnych specjalności, czy dyscyplin zawodowych, muszą oni współpracować na drodze osiągnięcia wspólnie przyjętego i konkretnego celu. Pakt najbliższy jest definicji zespołu dyscyplinarnego i tak należy go rozumieć.

2.1. Istota zespołowego działania

Pakt zatrudnieniowy to działanie, które doskonale nadają się do rozwiązywania problemów społecznych. Problemy społeczne z reguły są złożone, wymagają współdziałania wielu specjalistów, pomoc potrzebna jest natychmiastowo a waga problemu znacząca, ponieważ z reguły dotyczy zdrowia i życia ludzkiego lub kluczowych wartości dla życia ludzkiego.

Pakty zatrudnieniowe zespoły, które doskonale wykorzystują synergię jej członków. Konsolidacja sił i współpraca w ramach paktu zatrudnieniowego może przynieść następujące korzyści:

- zwiększenie szans na zaspokojenia potrzeb interesariuszy paktu,
- możliwość szerokiego diagnozowania i zbierania informacji na temat środowiskowych trendów powstawania bezrobocia,
- integrowanie i konsolidacja środowiska lokalnego wokół kluczowych problemów społeczności lokalnej,
- budowanie grupy wpływu (paktu) działającej na rzecz zwiększania zatrudnienia osób bezrobotnych 50+,
- wymiana praktyk rozwiązywania problemów w różnych środowiskach (stworzenie listy dobrych praktyk),
- pogłębienie analizy przyczyn problemów poprzez wymianę wiedzy płynących z obszaru różnych specjalności,

- tworzenie wielowymiarowych programów działań ukierunkowanych na wzrost zatrudnienia,
- sprawny monitoring i ewaluacja działań pomocowych,
- podniesienie skuteczności działań wspierających osoby bezrobotne na rynku pracy,
- szybkie reagowanie na pojawiające się problemy na rynku pracy,
- zwiększenie znaczenia zawieranych kontraktów (presja środowiskowa).

Wszędzie tam gdzie rozwiązujemy ważny problem społeczny, konieczne jest współdziałanie wielu specjalistów (porównaj Parker, 2007). Platformą do zjednoczenia ich sił w dążeniu do osiągnięcia wspólnego celu jest pakt. Tworzenie jakiegokolwiek paktu nie jest rzeczą prostą i wymaga spełnienia wielu specyficznych warunków:

1. Ustalenia celu – wspólnego i atrakcyjnego dla wszystkich członków paktu,
2. Wypracowania działań prowadzących do osiągnięcia tego celu,
3. Pełnego zaangażowania członków paktu w jego działania,
4. Wypracowania skutecznych metod podejmowania decyzji, koordynowanie pracy paktu i dzielenie płynących z tego korzyści,
5. Określenia zasobów służących realizacji celów paktu,
6. Wypracowania skutecznych sposobów rozwiązywania problemów i rozstrzygania konfliktów.

Za realizację powyższych warunków odpowiada lider. Lider to ktoś, kto:

- pomaga grupie kształtować wspólną wizję,
- skłania członków grupy do zaangażowania się we wspólną pracę w celu realizacji tej wizji,
- mobilizuje osoby spoza grupy do poparcia jej działań.

Liderowanie w pakcie, to nie sprawowanie funkcji kierowniczej, lecz przewodzenie. To styl budowania relacji międzyludzkich, którego celem jest wskazywanie ludziom kierunku działania. Liderzy wytyczają szlak, po którym podążają członkowie zespołu, a ich zasadniczym zadaniem jest pomaganie ludziom realizować i doprowadzać do skutku różne przedsięwzięcia.

2.2. Rola lidera w efektywnych paktach

Pierwszym krokiem budowania paktu jest zorganizowanie spotkania interesariuszy paktu i wybór lidera. Najważniejszym zadaniem lidera w pakcie jest dbanie o realizację

podstawowego celu i podtrzymywanie życia paktu. Ogólnie realizować to ma poprzez sformułowanie precyzyjnego celu, dla którego powstał zespół, określeniu formalnych ról członków zespołu i budowanie odpowiednich relacji między nimi.

Oprócz wyżej wymienionych zadań jest szereg typowych zadań, które stoją przed każdym liderem zespołu. Należą do nich:

- **kształtowanie wizji i celów - wizjonerstwo**, umiejętność określania potrzeb i możliwości, przekładanie poczucia sensu i znaczenia działania, formułowanie na podstawie tej wizji konkretnych celów i angażowanie ludzi w proces kształtowanie wizji tak, by poczuli się z nią związani,
- **pomaganie grupie w podejmowaniu decyzji - mediatorstwo**, umiejętność pomagania grupie w podejmowaniu wspólnych decyzji (konsensusu), lider musi wiedzieć kogo włączać do podejmowania tych decyzji,
- **rozstrzygnięcie konfliktów - negocjacje**, umiejętność poszukiwania rozwiązań zadowalających różne strony, konsolidacja grupy,
- **motywowanie członków grupy - odwoływanie się do potrzeb**, dbanie by odpowiednie nagrody trafiły w odpowiednim czasie do odpowiednich ludzi,
- **tworzenie podstaw dla pomocy z zewnątrz - kształtowanie obrazu grupy**, uchwycenie wizerunku paktu który najlepiej oddającej jej specyfikę oraz twórcze komunikowanie tego wizerunku za pomocą najróżniejszych środków przekazu, znajomość źródeł wsparcia,
- **położenie podwalin pod trwałość paktu - zdobywanie wiarygodności**, umiejętność zdobywania zaufania, wiedza o źródłach wiarygodności i umiejętność budowania i pielęgnowania wiarygodności,
- **mobilizowanie sojuszników na zewnątrz i obrona grupy - orzecznictwo**, gdy pakt jest już znany na zewnątrz, może spotykać się z oporem, umiejętność przekonania wątpiących i utrzymania w bezpiecznej odległości krytykujących,
- **uzyskanie poparcia innych paktów - tworzenie koalicji**, współpraca z innymi paktami, dobieranie partnerów i umiejętność utrzymania koalicji, lider wie jak uzyskać to na czym mu we współpracy zależy,
- **uczenie się rozumienia innych ludzi - zyskiwanie perspektywy**, umiejętność rozumienia punktu widzenia innych ludzi.

W celu realizacji powyższych zadań pomóc może 10 zasad, których powinien trzymać się lider pragnący zbudować konstruktywnie funkcjonujący pakt (Gaś 2009):

Zasada 1 - **sformułuj** to, czego oczekujesz od współdziałania w ramach paktu zatrudnieniowego. Bądź jednocześnie przygotowany na odbieranie od współpracowników informacji zwrotnych i w efekcie zmieniania swoich oczekiwań;

Zasada 2 - **bądź gotowy** do podejmowania ryzyka i uwzględnij możliwość popełnienia błędów. Działanie bowiem zawsze wiąże się z ryzykiem niepowodzenia, ale pojawiające się problemy traktuj jako wyzwania, z którymi masz się zmierzyć;

Zasada 3 - **nie przyjmuj** postawy obronnej i nie dbaj wyłącznie o własne interesy. Każdy z partnerów zapewne będzie chciał zachować jak najwięcej ze swojego stanowiska, a więc wszyscy winniście umieć poszukiwać wspólnego interesu;

Zasada 4 - **szanuj** procedury, poglądy i opinie innych uczestników paktu, a wtedy masz szansę doświadczyć szacunku dla swoich procedur, poglądów i opinii;

Zasada 5 - **zaufaj** ludziom, z którymi masz współpracować – bez wzajemnego zaufania skuteczne współdziałanie nie będzie możliwe;

Zasada 6 - **nie zakładaj**, że zawsze masz się zgadzać ze wszystkimi. Brak zgody jest też prawidłowym zachowaniem. Zawsze jednak poszukuj rozwiązań, zamiast ślepo trwać przy swoim;

Zasada 7 - we wszystkich działaniach **staraj się** być w zgodzie ze swoimi przekonaniem. Jest to warunek osobistego zaangażowania i przyjmowania odpowiedzialności za skutki tych działań;

Zasada 8 - **angażuj się** we współpracę z oczekiwaniem zmiany swojej dotychczasowej praktyki zawodowej. Jeżeli będziesz chciał zachować swoje dotychczasowe procedury, strategie i metody, wówczas współpraca może stać się bardzo trudna;

Zasada 9 - **bądź wytrwały**, a wtedy pojawiające się trudności nie przerosną cię;

Zasada 10 - **traktuj** swoich współpracowników tak, jak byś chciał, aby oni traktowali ciebie.

Najważniejszą rolę lidera w pakcie jest **koordynowanie** działaniem jego członków. Lider **deleguje** zadania, dba o ich terminową **realizację**, a następnie **odbiera** od członków paktu.

Skuteczna praca lidera ma ograniczyć naturalny opór przed zmianą, który pojawia się w każdym środowisku. Dlaczego ludzie boją się zmian? P. Jordan i B. Skrzypczak (2003) zaproponowali listę najczęstszych przyczyn, dla których ludzie unikają włączenia się w nowe działania:

- **UTRATA KONTROLI** - Kiedy zmiana jest nam narzucona, a nie wprowadzana przez nas, pojawia się uczucie bezsilności. Wynikiem bezsilności może być małostkowość, obrona własnego terytorium, nadmierne przestrzeganie przepisów oraz nadmierna kontrola.
- **ZBYTNI NIEPEWNOŚĆ** - Zwykły brak wystarczających informacji na temat kolejnego kroku uniemożliwia dobre samopoczucie - „Lepsze znane zło, niż nieznanne dobro”.
- **NIESPODZIANKA, NIESPODZIANKA!** - Ludzi szokują decyzje lub żądania, o których są informowani nagle, bez uprzedniego przygotowania. Brak ostrzeżenia może być postrzegany jako fakt, że organizacja/instytucja nie ufa swoim członkom lub ich nie ceni.
- **EFEKT „RÓŻNICY”** - Radykalna zmiana sprawia, że ludzie stają się świadomi znajomej rutyny oraz nawyków i zaczynają je kwestionować. Potrzeba zmiany nawyków dodatkowo zwiększa stres. Prośenie ludzi, by całkowicie „wyrzekli się ę przeszłości” może wywołać zbyt wielki stres.
- **UTRATA TWARZY** - Jeżeli akceptacja zmiany będzie oznaczać przyznanie, że przeszłe postępowanie było niewłaściwe, ludzie oczywiście przeciwstawiają się zmianie. Należy zminimalizować „utrata twarzy” lub uczucie zakłopotania.
- **EFEKT FALOWANIA** - Zmiana często przerywa realizację planów, projektów i zajęć rodzinnych poszczególnych osób. Mimowolne „fale” wywołane przez zmianę mogą być źródłem poważnego sprzeciwu wobec niej.
- **WIĘCEJ PRACY** - Zmiana prawie zawsze oznacza, że wymagany będzie dodatkowy wysiłek.
- **ZAGROŻENIE JEST REALNE**. Czasami zagrożenie, jakie stanowi zmiana (szczególnie dla niektórych osób) jest realne.

3. Budowanie paktu zatrudnieniowego

Zasadniczo sposób budowania paktu zatrudnieniowego jest prosta, ale jak mówi polskie przekadło „diabeł tkwi w szczegółach”. Ważnym założeniem jest aby myśleć o pakcie jak o modelowym rozwiązaniu, a nie podpisaniu umowy o współpracy. Pakt to wspólne działanie na rzecz zmiany sytuacji, a nie formalne wyrażanie intencji współpracy. Wobec powyższego,

członkowie paktu muszą szczegółowo zaplanować co należy zrobić, a następnie skrupulatnie zrealizować wszystkie działania i ocenić efekty.

Ogólnie można przyjąć, że budowanie paktu zatrudnieniowego powinno przebiegać w dwóch fazach. Pierwsza to konceptualizacja działań – sformułowanie przez członków paktu zatrudnieniowego programu konkretnych działań, które mają być wykonane. Druga faza to wdrażanie tego modelu rozwiązań w życie.

3.1. Faza konceptualizacji paktu zatrudnieniowego

Faza konceptualizacji powinna przebiegać według niżej zaproponowanych etapów:

- *KROK 1* - określenie celu paktu zatrudnieniowego,
- *KROK 2* - określenie zadań paktu zatrudnieniowego,
- *KROK 3* - określenie struktury i treści paktu zatrudnieniowego,
- *KROK 4* - określenie sposobu realizacji działań w ramach paktu zatrudnieniowego,
- *KROK 5* - określenie strategii monitoringu i ewaluacji paktu zatrudnieniowego.

Określenie celu

W większości zawieranych paktów (realizowanych w projekcie) celem będzie wprowadzenie na rynek konkretnej grupy osób bezrobotnych 50+. Zawiązane paki zatrudnieniowe mogą sobie postawić także inne cele. Ogólnie każdy formułowany cel powinien spełniać pewne warunki wynikające z jego natury. Bez spełnienia ich nie będzie dobrym celem. Cel to pewien punkt w przestrzeni, który ma dla nas pozytywną wartość aktywizacyjną i do którego dążymy. Sformułowany cel winien:

- mieć charakter mierzalny (umożliwia monitoring i ewaluację)
- być zgodnym z przyjętymi założeniami teoretycznymi (daje oparcie w dotychczasowej wiedzy na temat rynku pracy i problemu bezrobocia)
- wykorzystywać zalecenia wynikające z badań (odpowiada na zapotrzebowanie środowiska)
- odwoływać się do zidentyfikowanych przyczyn problemu bezrobocia (pozwała zmienić mechanizmy i usunąć objawy).

Określenie zadań

Zadania to nic innego jak cegły, z których budowany jest pakt zatrudnieniowy. Każdy z członków paktu zobowiązuje się do wbudowania określonej liczby takich cegieł w budowlę paktu. Sformułowane zadania stanowią operacjonalizację celu *paktu zatrudnieniowego*. Znaczy to tyle, że dzięki realizacji zadań zbliżamy się do osiągnięcia wyznaczonego celu. Każde dobrze sformułowane zadanie powinno charakteryzować się tym, że:

- określa szczegółowe działania, jakie zostaną zrealizowane dla osiągnięcia zamierzonego celu,
- wyznacza osobistą odpowiedzialność wszystkich osób (każdą z osobna, bo odpowiedzialność jest osobista) zaangażowanych w działania w ramach paktu (np. twórców, realizatorów, uczestników, ewaluatorów).

Określenie struktury i treści

Struktura i treści to konkretne rodzaje działań, które należy wykonać. Opisują one co, kiedy i jak należy zrobić, żeby osiągnąć najlepszy efekt. W podstawowym wymiarze uwzględnione powinny być trzy aspekty:

- jaka jest specyfika odbiorców paktu zatrudnieniowego (osoby bezrobotne 50+ - płeć, środowisko pochodzenia, kwalifikacje, kompetencje, mobilność itp.)
- jakie strategie zostaną wykorzystane (np. kursy zawodowe, szkolenia, bilans kompetencji, wsparcie psychologiczne itp.)
- jakimi treściami zostaną one wypełnione (np. trening autoprezentacji, szkolenie z obsługi komputera, szkolenie językowe itp.).

Określenie sposobu realizacji

W sposobie realizacji najważniejszy jest dobór realizatorów konkretnych działań i harmonogram działań. Zadania powinny być połączone z potencjałem członków paktu. Każdy z nich specjalizuje się w jakimś obszarze wprowadzania bezrobotnych na rynek pracy. Szczególnie ważnym jest aby dobierać działania do kompetencji poszczególnych realizatorów, dbając przy tym o wysoki poziom standardów wykonania usługi i profesjonalizm. Istotne znaczenie mają następujące wymiary realizacji paktu:

- zwerbalizowanie wymagań wobec realizatorów,
- dbanie o parametry czasowe całego paktu i jego elementów,

- kolejność realizacji poszczególnych elementów paktu,
- szczegółowy harmonogram całego paktu.

Określenie strategii monitoringu i ewaluacji

W działanie paktu zatrudnieniowego powinno być wpisana refleksja nad skutecznością działań, które on podejmuje. Bez niej pakt nie ma informacji zwrotnych o ich efektywności co uzasadnia ich działanie, ale też pozwala korygować błędy i doskonalić współpracę. Generalnie ludzie angażują się jedynie w działania, które przynoszą im korzyści, a unikają tych, które wiążą się z ograniczoną skutecznością. Należy więc przyłożyć wszelkich starań, żeby działanie paktu było skuteczne, a interesariuszy byli o tym powiadomieni.

Dla zrealizowania tego postulatu należy odpowiedzieć sobie na poniższe pytania:

- Jak będziemy sprawdzali efekty naszych działań i po czym poznamy, że udało się nam osiągnąć sukces (wskaźniki osiągnięcia celu)?,
- Co będzie przedmiotem oceny (użyte zasoby, zastosowane strategie, wyniki bezpośrednie, efekty odroczone)?,
- Kto będzie badał skuteczność (ktoś z członków paktu, czy z zewnątrz)?.

3.2. Faza wdrażania paktu zatrudnieniowego

Po ustanowieniu paktu i wypracowaniu planu działań należy je wdrożyć w życie. Ten etap pracy paktów też powinien być przeprowadzony z niezwykłą starannością i refleksją nad wykonywaną pracą. Szczególną uwagę należy zwrócić na dwie kwestie:

- Przygotowanie środowiska (ludzie nie lubią być zaskakiwani, chętnie włączają się tylko w te zadania, które są dla nich jasne – należy włożyć wysiłek aby przygotować środowisko do realizacji paktu). Każdy z członków paktu powinien przygotować swoje środowisko do działania w ramach paktu. Ponadto powinien wybrać lidera do realizacji działań w swoim otoczeniu oraz powołać zespół działania, który będzie realizował zadania wynikające z członkostwa w pakcie. Ostatnią ważną kwestią jest przydzielenie osobistej odpowiedzialności za realizowanie zadań.
- Odpowiedzialne zawarcie kontraktu. Zawarcie kontraktu ma ważny cel. Pozwala ustalić granice współpracy i normy regulujące pracę w ramach paktu ale też w jego realizacji. Przy zawieraniu kontraktu należy wykonać następujące kroki:

- prezentacja oferty,
- oszacowanie potencjału kandydata,
- wyjaśnienie wątpliwości,
- zawarcie kontraktu.

Należy zwrócić uwagę, że z powyższe zasady powinny regulować działania w pakcie co najmniej dwukrotnie. Pierwszy raz na etapie inicjowania (zakładania) paktu, a więc w momencie pierwszego spotkania interesariuszy paktu oraz w momencie wdrażania ustaleń paktu zatrudnieniowego w środowisku członków paktu.

3.3. Etapy rozwoju paktu

Pakt zatrudnieniowy opiera się na potencjale i synergii pracy zespołu. Założyć należy, że pojawiają się w tej pracy wszystkie procesy grupowe. W tym także typowe etapy dynamiki grupowej. Wiedza o nich może zaoszczędzić wielu nieporozumień i frustracji.

Dynamika grupy związana jest z cyklem zmian zachodzących w zamkniętej grupie. Wszystkie grupy mają szansę przejść przez wszystkie fazy (stadia) rozwoju grupy, a szybkość ich zależy między innymi od wieku i specyfiki uczestników (większy lub mniejszy wgląd, asertywność itp.).

Według wg M.S. i G. Corey (2005) wyróżnia się następujące stadia rozwoju grupy:

- 1. Stadium początkowe** jest czasem orientacji i powstania struktury grupy, w tym stadium:
 - uczestnicy badają atmosferę i zapoznają się ze sobą
 - uczestnicy uczą się czego tu się od nich oczekuje, jak działa grupa i jak należy w niej funkcjonować
 - ryzyko podejmowane jest tylko w niewielkim stopniu
 - spójność grupy oraz poczucie bezpieczeństwa stopniowo wzrastają jeśli uczestnicy są gotowi wyrażać swoje myśli i uczucia
 - zaczyna się proces określania swego miejsca w strukturze grupy
 - zdarza się ekspresja negatywnych emocji, co jest dla grupy testem sprawdzającym, czy wszystkie rodzaje uczuć są tu akceptowane
 - centralnym pytaniem jest: Zaufać czy nie?
 - zdarzają się okresy ciszy, chwile skrępowania; uczestnicy szukają jakiegoś ukierunkowania, mogą dziwić się o co tutaj właściwie chodzi

- uczestnicy podejmują osobiste decyzje: komu mogą ufać, na ile zdobędą się na otwartość, kogo lubią w jakim stopniu się zaangażują
- uczestnicy uczą się okazywania szacunku, empatii, akceptacji, uwagi, reagowania na siebie - umiejętności i postaw ważnych dla budowania zaufania w grupie.

2. Stadium przejściowe cechują przejawy lęku i uruchamianie mechanizmów obronnych, co uwidacznia się w różnych formach oporu, uczestnicy w tym okresie:

- obawiają się, co odkryją i jak sobie będą myśleli, jeśli zwiększą świadomość siebie, martwią się tym, czy inni ich zaakceptują czy raczej odrzucą
- sprawdzają prowadzącego i innych członków grupy, aby określić, w jakiej mierze grupa jest bezpiecznym miejscem
- toczą w sobie zmagania między pragnieniem pozostania w bezpiecznym ciepłku a chęcią podjęcia ryzyka i wyraźnego zaangażowania się
- angażują się w walkę o władzę i kontrolę nad sytuacją a przez to wchodzą w konflikty między sobą i z prowadzącym
- obserwują prowadzącego, aby wiedzieć czy jest on godny zaufania
- uczą się w jaki sposób mają tu wyrażać siebie, aby inni byli gotowi ich słuchać.

3. Stadium konstruktywnej pracy:

- wysoki poziom zaufania i spójności
- otwarta komunikacja
- podejmowanie przez uczestników części zadań związanych z prowadzeniem grupy; interakcje między nimi są podejmowane swobodnie, nie wymagają na ogół pomocy i interwencji prowadzącego
- gotowość do odważnego ujawniania trudnych treści; ludzie chcą się odsłaniać, dają się poznać innym
- uczestnicy wnoszą na spotkania grupy osobiste tematy, które chcą lepiej zrozumieć i gruntownie omówić
- zauważanie i rozpoznawanie sytuacji konfliktowych między uczestnikami
- swobodny przepływ informacji zwrotnych; są one dawane spontanicznie, a przyjmowane w sposób nieobronny i akceptujący
- konfrontowanie bez przyklejania etykietek, ocen i sądów
- gotowość uczestników do pracy między sesjami grupy, by wypełniać zadania wynikające z sesji oraz zmieniać swe zachowania w realnym życiu

- atmosfera wsparcia dla podejmowanych przez poszczególne osoby wysiłków w kierunku zmiany
- klimat nadziei na to, że zmiana jest możliwa, jeżeli podejmie się odpowiednie działania uczestnicy nie czują się bezradni.

4. Stadium końcowe:

- może pojawiać się smutek i lęk w związku z realnym faktem zbliżania się rozstania
- prawdopodobne, że uczestnicy zrobią krok wstecz; mogą mniej intensywnie angażować się w pracę w przewidywaniu końca grupy
- członkowie decydują jakiego rodzaju działania podejmą po zakończeniu jej pracy
- pojawiający się w grupie lęk może dotyczyć zarówno rozstania z innymi członkami, jak i możliwości przeniesienia do codziennego życia cennych doświadczeń z grupy
- członkowie grupy mogą mówić, jakie mają w związku ze sobą nadzieje, obawy, co ich martwi lub niepokoi
- sesje grupy mogą być częściowo przeznaczone na przygotowanie uczestników do spotkania ze znaczącymi osobami z ich życia; często są używane scenki, w który próbuje się bardziej efektywnie postępować z innymi ludźmi
- uczestnicy mogą zaangażować się w ocenę i podsumowanie pracy w grupie
- mogą pojawić się rozmowy o spotkaniach po zakończeniu grupy, a także o planach na przyszłość, co sprzyja zachęcaniu uczestników do wywiązywania się z ich zamiarów dokonania zmian w życiu.

3.4. Skuteczny pakt zatrudnieniowy

Skuteczny pakt zatrudnieniowy to taki, który osiąga postawione sobie cele w sposób najbardziej efektywny z możliwych. Powyższa efektywność współpracy będzie możliwa do osiągnięcia gdy pakt:

- Rozumie swoje cele i zadania
- Elastycznie dostosowuje swój sposób działania do przyjętych celów
- Charakteryzuje się wysokim stopniem komunikacji i zrozumienia między swoimi członkami. Indywidualne odczucia, stanowiska i poglądy wszystkich jej członków są przekazywane w sposób bezpośredni i otwarty.

- Potrafi podjąć i doprowadzić do końca proces podejmowania decyzji. Rozpatruje przy tym wnikliwie punkt widzenia mniejszości i zapewnia wszystkim członkom udział w podejmowaniu wszelkich ważnych decyzji.
- Osiąga równowagę pomiędzy skutecznością działań zespołowych a realizacją potrzeb indywidualnych.
- Zapewnia dzielenie odpowiedzialności przez wszystkich swoich członków. Wszyscy mogą przedstawiać własne pomysły, rozwijać i opracowywać projekty innych, opiniować, sprawdzać wykonalność potencjalnych decyzji, a także w inny sposób przyczyniać się do osiągnięcia celów przyjętych przez grupę i właściwego jej funkcjonowania.
- Jest zwarty ale nie ogranicza niezależności swoich członków.
- Właściwie wykorzystuje umiejętności swoich członków.
- Jest obiektywny w ocenianiu samego siebie. Nie ucieka od własnych problemów i jest zdolny do modyfikacji swoich działań.
- Utrzymuje równowagę między emocjami i rozsądkiem oraz twórczo wykorzystuje emocje, które przeżywają członkowie.
- Ma świadomość procesów zachodzących w zespole.

Dla równowagi warto też uzmysłowić sobie najczęstsze błędy popełniane w ramach tworzenia paktów zatrudnieniowych:

- Brak jasnych i konkretnych celów zespołu,
- Postrzegana lub naprawdę istniejąca presja czasu,
- Przerzucanie odpowiedzialności na innych (brak osobistej odpowiedzialności za zadania),
- Konflikty między członkami zespołu,
- Konflikt między interesem poszczególnych zespołów a interesem instytucji,
- Liderzy zespołu nie posiadają umiejętności lub chęci do rozpoczęcia tego procesu,
- Istnieje obawa przed konsekwencjami rozwoju,
- Brak osadzenia w zewnętrznych ramach instytucjonalnych.

Podsumowanie

Celem tego rozdziału było podzielić się przekonaniem, iż problemy społeczne są tak dynamiczne i złożone, że próbując je ograniczać indywidualnie jesteśmy skazani na niepowodzenie. Tylko podejście systemowe, angażujące przedstawicieli społeczności lokalnej może ograniczyć zjawisko bezrobocia osób 50+. Doskonałą propozycją do realizacji tego zamierzenia są pakt zatrudnieniowe. Pojawiający się w ich działaniu efekt synergii może zwielokrotnić nasze wysiłki na rzecz wspierania osób bezrobotnych i rozwiązywania problemów lokalnej społeczności.

Literatura:

Corey G. (2005), *Teoria i praktyka poradnictwa i psychoterapii*, Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.

Gaś Z. B. (2006). *Profilaktyka w szkole*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.

Gaś Z. B. (2009). *Współpraca wielodyscyplinarna w środowisku lokalnym szansą na skuteczną pomoc dziecku i rodzinie*. Warszawa: Ministerstwo Edukacji Narodowej.

Parker G. (2007). *Zespoły interdyscyplinarne. Jak pracować z sojusznikami, wrogami i innymi nieznanymi*. Warszawa: Management Training & Development Center.

Poleszak W. P. (2005). Pozyskiwanie rodziców do współpracy profilaktycznej z dziećmi i młodzieżą, [w]: *Alkohol a zachowania problemowe młodzieży*. Warszawa: Wydawnictwo Edukacyjne PARPA.

Poleszak W. P. (2006). Pomoc psychologiczna osobom wykluczonym, [w:] Gaś Z. B. (red.), *Wybrane zagadnienia z problematyki wykluczenia społecznego*. Lublin: Stowarzyszenie „Nadzieja”.

Poleszak W. P. (2006)