

PERSPEKTYWY ZARZĄDZANIA DORADZTWEK KARIERY JAKO CZĘŚCIĄ SYSTEMU ZATRUDNIENIA

TIMO SPANGAR, SPANGAR NEGOTIATIONS CO, EMAIL: TIMO.SPANGAR@GMAIL.COM

ANITA KESKINEN, AKSESSIO CO, EMAIL: ANITA.KESKINEN@AKSESSIO.FI



SPIIS TREŚCI

- I. Nowoczesny regionalny system zatrudnienia
- II. Doradztwo kariery jako część regionalnego systemu zatrudnienia
- III. Radar Zatrudnienia – przykładowa ocena skuteczności działania służb doradztwa kariery

I. WYMIARY EKOSYSTEMU ZATRUDNIENIA W REGIONIE PIRKANMAA



Ekosystem zatrudnienia w Pirkanmaa

Podejście eksperymentalne,
koordynacja, delegowanie i
„wzajemne-uzupełnianie” kompetencji

Zarządzanie wiedzą, monitoring i
działania następcze w ramach
zapewniania skuteczności

**Zorientowane na ludzi
indywidualizowane usługi**

Wspieranie i obniżanie
progów przedsiębiorczości

Poprawa partycypacji
społecznej i zdolności

Zatrudnienie na bazie
popytu

Wspieranie budowania
kompetencji i zdolności

Publiczny zakup usług w
oparciu o ich skuteczność



**Pilotażowy program
zatrudnienia w Pirkanmaa**

**PRZEJŚCIE DO NOWEGO EKOSYSTEMU ZATRUDNIENIA
KŁADĄCEGO NACISK NA ROZWÓJ KAPITAŁU SPOŁECZNEGO I
LUDZKICH ZDOLNOŚCI?**



Wymiar	Nowy ekosystem zatrudnienia	Przyszłe dylematy i wyzwania
Zorientowane na ludzi zindywidualizowane usługi	Kluczowy element nowej kultury pracy	Uznanie centralnej roli zindywidualizowanych usług, rozwój zdolności i sposobów zarządzania nimi
Promowanie przedsiębiorczości	"Przedsiębiorczość należy do wszystkich"	Wzrost wagi
Poprawa partycypacji społecznej i zdolności	Wszystko wpisuje się w życie zawodowe	Siła robocza to całość, w ramach której zdolności każdego z graczy powinny być wspólnie rozwijane
Poprawa rozwoju umiejętności	Edukacja powinna być bardziej zbliżona do życia zawodowego i wychodzić naprzeciw potrzebom osób poszukujących pracy	Wyzwanie w postaci różnorodności i rozwoju umiejętności
Rozwój system zatrudnienia jako integralnej części regionalnego budowania zdolności	Logika rozwoju wg wzorca : lokalne-> regionalne – (trans)narodowe	Rozwój usług dotyczących zatrudnienia skupia się teraz na szczeblu lokalnym-regionalnym, ale jest zintegrowany z rynkami zatrudnienia na szczeblu krajowym i międzynarodowym.

II. JAK SKONSTRUOWAĆ REGIONALNY SYSTEM DORADZTWA KARIERY?

- Ramy odniesienia: SKRZYNKA NARZĘDZIOWA SPECJALISTY W ZAKRESIE PUBLICZNYCH SYSTEMÓW ZATRUDNIENIA, DORADZTWA ZAWODOWEGO I KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO (**Arnkil, R., Spangar, T. & Vuroinen, R. (2017).**
<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c9033aa1-f683-11e7-b8f5-01aa75ed71a1/language-en>

**TRZY GŁÓWNE FAZY ŚCIEŻKI KARIERY OBYWATELA I SZEŚĆ
WSPÓLNYCH TEMATÓW STANOWIĄCYCH RAMY ODNIESIENIA
DLA ROZWOJU REGIONALNEGO SYSTEMU DORADZTWA
ZAWODOWEGO**



- W ramach Ścieżki Kariery określono trzy główne fazy – wraz z odpowiadającymi im modułami :

-
- **Moduł 1 Ścieżki Kariery:** usługi świadczone ludziom młodym, nadal kształcącym się i przechodzącym w kolejny etap kształcenia bądź pracy (Etap początkowy i przejściowy).
 - **Moduł 2 Ścieżki Kariery:** usługi świadczone dorosłym osobom przechodzącym zmiany życiowe – znajdującym pracę, dokonującym zmian, zwalnianym z pracy, kończącym rekonwalescencję, itp.(Etap średni i przejściowy).
 - **Moduł 3 Ścieżki Kariery:** usługi świadczone osobom na ostatnim etapie życia zawodowego oraz przechodzącym na emeryturę (Etap ostatni i przejściowy).

- **Zwykły Moduł 4:** Prognozowanie rozwoju rynku pracy
- **Zwykły Moduł 5:** Budowanie partnerstwa w ramach Publicznego Systemu
Zatrudnienia
- **Zwykły Moduł 6:** Współpraca z pracodawcami i promocja przedsiębiorczości
- **Zwykły Moduł 7:** Usługi świadczone wielokanałowo
- **Zwykły Moduł 8:** Monitorowanie wydajności i wyników
- **Zwykły Moduł 9:** Budowanie zdolności wśród pracowników

III. RADAR ZATRUDNIENIA

WIELOSTRONNE NARZĘDZIE INDYWIDUALNEGO DORADZTWA I
ZARZĄDZANIA DORADZTWEM



Wyzwania stojące przed zarządzaniem doradztwem:

- Jak skonstruować procesy doradcze, które będą przynosić pozytywne efekty pomagające klientom w ich ścieżce kariery w perspektywie długoterminowej.
- W jaki sposób monitorować i rozwijać zrównoważoną skuteczność procesów doradczych.
- Ocena jedynie bezpośrednich/natychmiastowych ilościowych wyników (kryteria natychmiastowego zatrudnienia: praca i szkolenie) jest niewystarczająca; efekt „drzwi obrotowych”.
- Należy poddać ocenie także jakościowe wyniki doradztwa (takie jak rozwój umiejętności planowania kariery u klienta, samoocena, nadzieje związane z przyszłością): to one doprowadzą do zrównoważonej skuteczności zarówno na poziomie indywidualnym, jak i na poziomie społecznym i rynku pracy.

Zarządzanie Procesem zapewnia dobre wyniki

- Możemy poprawić wyniki jedynie poprzez rozwinięcie procesów, które do nich doprowadzą: to jak działamy w celu osiągnięcia pozytywnych rezultatów.
 - W ramach zarządzania procesem doradztwo jest monitorowane i poddane ocenie jako część ewaluacji i rozwoju całkowitej skuteczności i jakości usług świadczonych przez biura pośrednictwa pracy.
 - Menadżerowie także muszą zrozumieć i przeprowadzić ocenę rzeczywistości pośrednictwa pracy na szczeblu indywidualnym, procesu i systemu.
- ⌘ korzystnie jest uzupełnić dane ilościowe na poziomie grup klientów ilościowymi danymi dotyczącymi poszczególnych osób i przypadków.

Kroki zarządzania i rozwoju procesu

1. Zdefiniowanie kryteriów wyjściowych doradztwa kariery
 - ilościowych kryteriów stażu (zatrudnienie, szkolenie...)
 - jakościowych wyników umożliwiających ostateczny wynik; „drobne rezultaty”/ kroki rozwojowe wewnątrz procesu
2. Unaocznienie procesu; najważniejsze kroki/czynniki wpływające na końcowe wyniki
3. Działania następne i monitorowanie zdefiniowanych czynników
4. Ocena i ewaluacja czynników/wymiarów → Interpretacja wniosków
5. Zarządzanie procesami i ich rozwój

Doświadczenia płynące z fińskich dokonań

- W 2013 r. Ministerstwo Gospodarki i Zatrudnienia rozpoczęło projekt badawczo-rozwojowy, którego celem było opracowanie metod unaocznienia procesów doradztwa oraz ułatwienie ewaluacji i zarządzania nimi.
- Zauważono, że dotychczasowe kryteria stażów zawarte w obecnych statystykach i metodach działań następnych nie pozwalały na określenie „kolejnych kroków” i posunięć zmierzających do podjęcia życia zawodowego.
- W kontekście potrzeby opracowania nowych metod oceny i działań następnych zreformowano procesy obsługi klienta w biurach pośrednictwa pracy.
- Kluczowym celem reformy było zintensyfikowanie orientacji na klienta w biurach pośrednictwa pracy.
- Jednocześnie z powodu cięć finansowania w sektorze publicznym, dążono do ograniczenia kosztów i większej wydajności.

Początkowe założenia projektu:

- Brak jednolitego zrozumienia tego czym jest skuteczność w doradztwie i jak ją osiągnąć.
-
- Poza ilościowymi danymi wyjściowymi potrzebne są środki, które sprawią, że procesy doradcze i kroki dokonywane podczas tych procesów staną się widoczne:
 - Pokazanie procesów doradztwa nie jest łatwe. Poszczególni doradcy posiadają tzw. wiedzę intuicyjną, którą trudno opisać, zwłaszcza w sposób ogólny. Jeszcze trudniej jest zrozumieć procesy doradcze menadżerom – jak zatem mają nimi zarządzać?
 - Następnie możemy zdefiniować najważniejsze zmienne, które umożliwiają klientom osiągnięcie ich celów.
 - Potrzeba metod działań następczych i monitorowania, których można użyć zarówno na szczeblu klienta, jak i administracji i zarządzania; łączących podejście indywidualne („idiograficzne, jakościowe) z bardziej ogólnym („nomotetyczne”, ilościowe).
 - Analiza danych i zdefiniowanie zarówno mocnych stron, jak i potrzeb rozwoju procesów.

Fiński Radar Zatrudnienia

- W wyniku projektu opracowano narzędzie oceny pod nazwą Radar Zatrudnienia.
- Radar Zatrudnienia jest wielostronną metodą służącą wielorakim celom:
 - ocenie i określeniu działań następnych w doradztwie indywidualnym,
 - monitorowaniu, ewaluacji i zarządzaniu procesami doradztwa.
- Obecnie jest używany w biurach pośrednictwa pracy i innych organizacjach świadczących usługi doradztwa.
- Narzędzie to jest także dostępne na stronie internetowej PES, przeznaczonej dla klientów i doradców do użycia przed, w trakcie i po sesjach doradztwa.

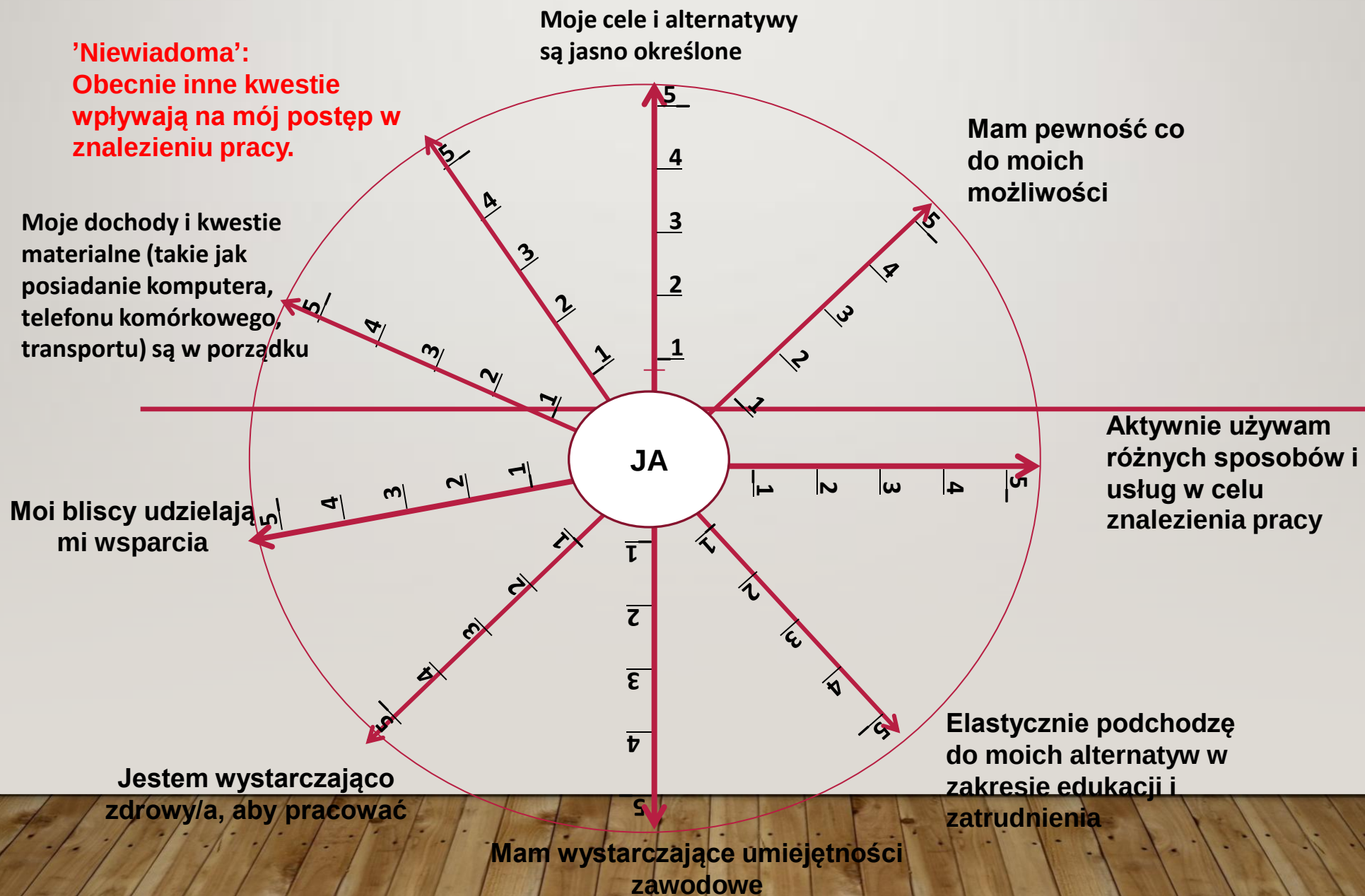
Radar Zatrudnienia w telegraficznym skrócie

- Wymiary stworzono we współpracy z doradcami kariery. Zdefiniowano najważniejsze kryteria udanego poszukiwania pracy, a wersje Radaru przetestowano w różnych częściach kraju.
- Radar Zatrudnienia jest oparty na holistycznym i zrównoważonym opisie kontekstu, sytuacji i nastawienia klienta do życia zawodowego.
- Osiem wymiarów Radaru opisuje dochodzenie klienta do życia zawodowego podczas doradztwa.
- Radar wspiera sprawczość klienta, a doradztwo postrzegane jest jako współ-działanie
- Radar jest narzędziem mapowania wizualnego i holistycznego; unaocznia ogólną sytuację poszukiwania pracy przez klienta „na jeden rzut oka”
- Jest prosty w użyciu.

Radar Zatrudnienia ma wiele zastosowań

- Jako narzędzie samooceny klienta, używane przez doradcę wspólnie z klientem; pokazuje sytuację klienta na początku i na końcu procesu doradztwa
- Jako narzędzie monitorowania i ewaluacji procesów doradztwa; na szczeblu indywidualnym bądź grupowym (podsumowanie procesów doradztwa prowadzonych przez jednego doradcę bądź dla całej grupy klientów)
- Jako narzędzie zarządzania; menadżerowie mogą zobaczyć procesy doradztwa → konkretny obraz, lepsze zrozumienie → lepsze zarządzanie i rozwój
- Stworzenie pomostu pomiędzy danymi na szczeblu indywidualnym (idiograficznym) i danymi na szczeblu grupowym (nomotetycznym).

Wykres 1: Radar Zatrudnienia



RADAR ZATRUDNIENIA – INSTRUKCJE

W załączonym RADARZE ujęto aspekty, które są ogólnie istotne w znalezieniu zatrudnienia i edukacji. Zostały zgrupowane w ramach „punktów na radarze”

Instrukcje dla klienta szukającego pracy:

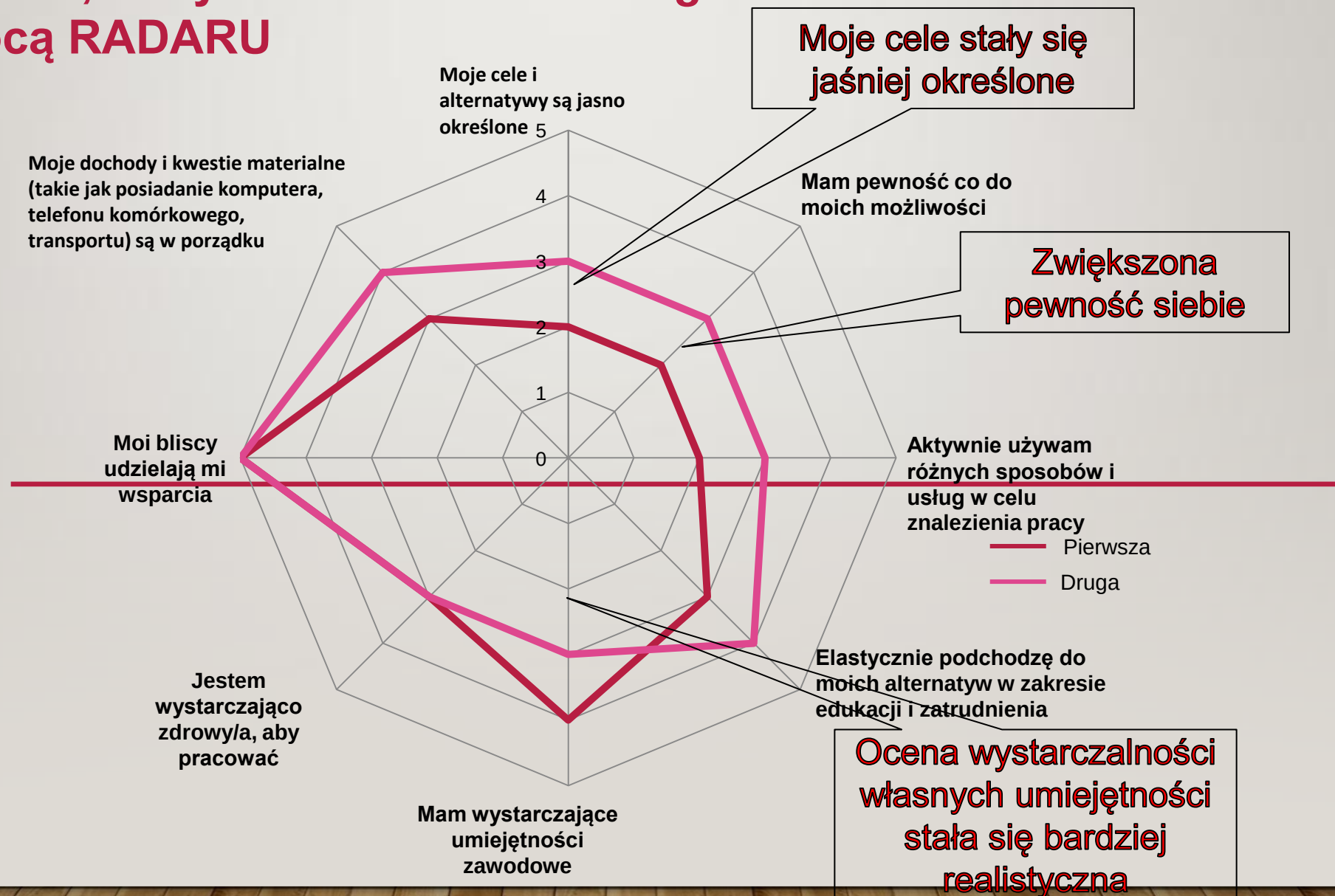
Oceń jak wyglądają aspekty ujęte w RADARZE w twoim życiu, określ wartość od 1 do 5 w każdym obszarze (5 = tak, dokładnie w ten sposób, całkowicie się zgadzam, 1 = zupełnie nie, bądź jedynie trochę, 3 = „pomiędzy”, nie jest źle, ale można coś poprawić)

Możesz użyć tej oceny w rozmowie z doradcą, wyjaśniając dlaczego przypisałaś taką, a nie inną wartość, i co to dla ciebie oznacza

Na tej podstawie można zaplanować wspólnie kolejne kroki.



Wykres 2, Przykład: Pierwsza i druga ocena klienta za pomocą RADARU



WYKRES 2, PRZYKŁAD: PIERWSZA I DRUGA OCENA KLIENTA ZA POMOCĄ RADARU

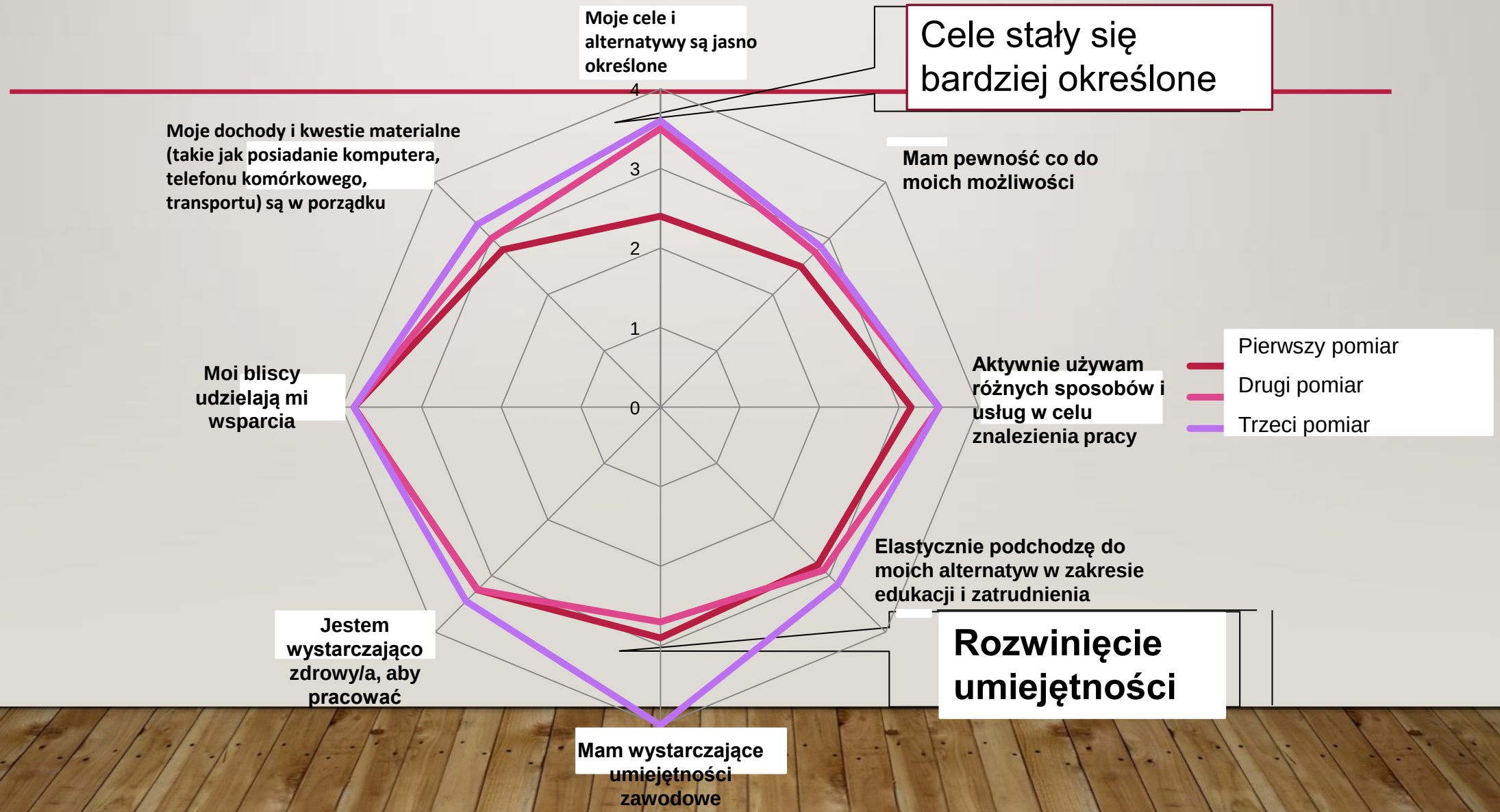
- Na wykresie nr 2 możemy zauważyć, że cele klienta stały się bardziej określone; do pewnego stopnia zwiększyły się również pewność siebie i elastyczność w podejściu do alternatyw.
- Z kolei po uzyskaniu nowych informacji spadła ocena wystarczalności własnych umiejętności, która być może stała się bardziej realistyczna w zestawieniu z wymogami życia zawodowego.

Radar Zatrudnienia w zarządzaniu doradztwem

Radar Zatrudnienia może być używany zarówno w indywidualnym doradztwie, jak i w sporządzaniu podsumowań procesów doradczych w ramach grup klientów bądź wszystkich odbiorców doradztwa.

Daje nam zatem lepszy ogląd postępów i wydajności pracy doradczej.

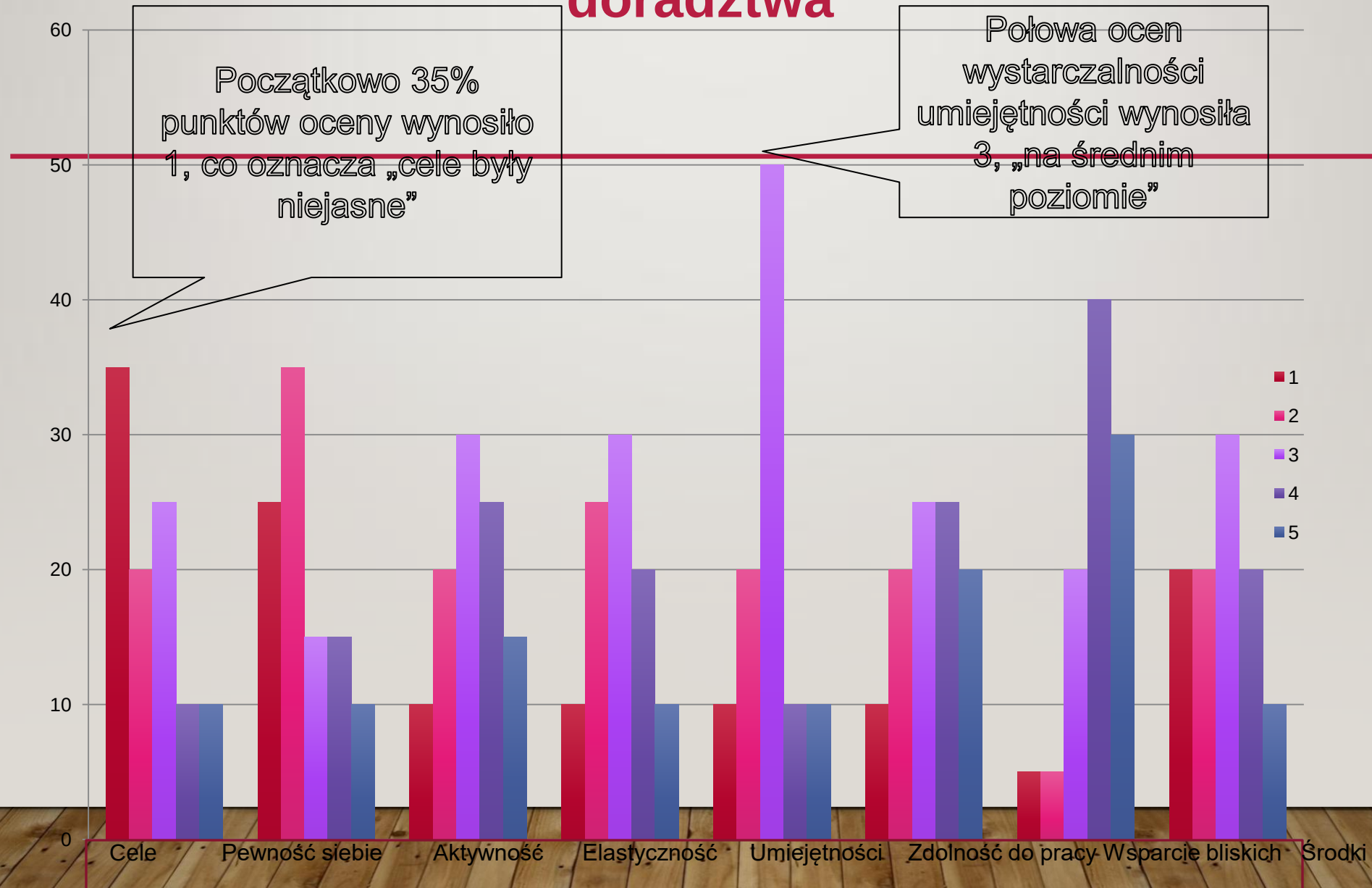
Wykres 3: Podsumowanie Radaru dla całości klienteli doradztwa (średnia trzech „pomiarów” dla wszystkich klientów); przykład



WYKRES 3: PODSUMOWANIE RADARU DLA CAŁOŚCI KLIENTELI DORADZTWA (ŚREDNIA TRZECH „POMIARÓW” DLA WSZYSTKICH KLIENTÓW); PRZYKŁAD

- Możemy założyć, że wykres nr 3 został stworzony jako np. coroczny raport ze wszystkich Radarów doradztwa w trzech momentach. W przykładzie użyliśmy średniej arytmetycznej. “Linia 1” opisuje podsumowanie Radaru w sytuacji początkowej, “linia 2” podczas, a “linia 3” na końcu relacji doradztwa.
- Podsumowanie Radaru pokazuje, że w ocenie wszystkich klientów średnio poprawiła się jasność celów oraz wystarczalność umiejętności.
- W dobrym kierunku przesunęły się także pewność co do własnych możliwości, działania zmierzające do znalezienia pracy, wystarczające zdolności do pracy i posiadane środki.
- Z powyższego można wyciągnąć wniosek, że średnio, przynajmniej jako całość, procesy doradztwa zadziałały pozytywnie.

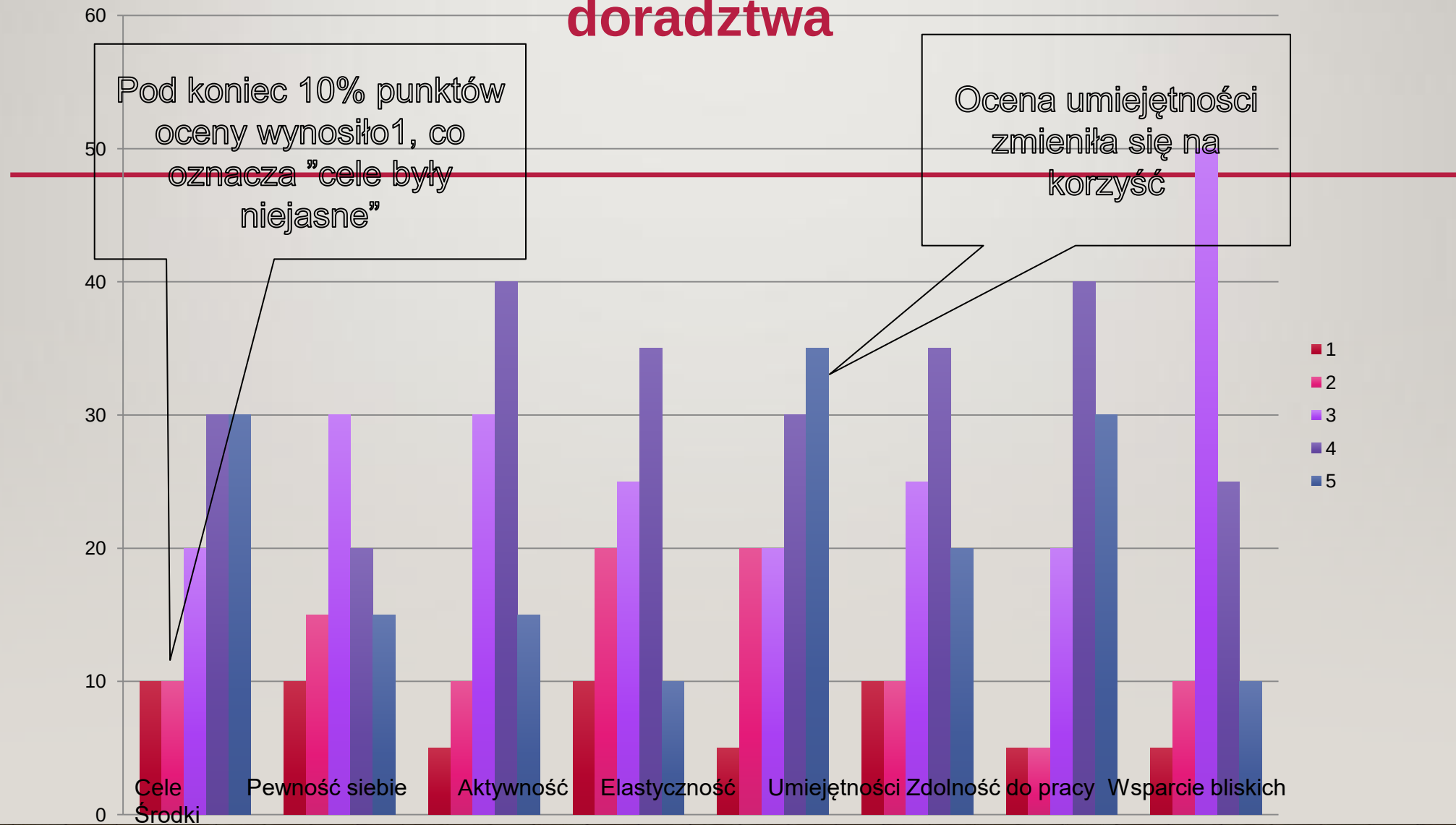
Wykres 4: Podsumowanie sytuacji klientów na początku doradztwa



WYKRES 4: PODSUMOWANIE SYTUACJI KLIENTÓW NA POCZĄTKU DORADZTWA

- Na wykresie nr 4 widać, że ocena klientów, tj. 35% punktów przyznanych w kategorii jasności celów wynosiła 1, co znaczy, że cele nie były jasno wytyczone
- Ogólnie, oceny wymiaru celów wydają się obarczone opinią skłaniającą się ku „niejasne”, gdzie np. oceny aktywności w zakresie wykorzystania usług, wystarczalności umiejętności i dostępnych środków rozkładają się mniej więcej normalnie (większość lokuje się „pośrodku” – 3 – a mniej na skrajnościach).
- W wymiarze umiejętności uwagę zwraca to, że 50% ocen lokuje się w „średniej”, a ogółem 80% poniżej.

Wykres 5: Podsumowanie sytuacji klientów na końcu doradztwa



WYKRES 5: PODSUMOWANIE SYTUACJI KLIENTÓW NA KOŃCU DORADZTWA

-
- Z wykresu 5 wynika, że obecnie zaledwie 10 procent klientów oceniło cele jako niejasne (1), rozkład innych punktów zmienił się. W sumie, oceny w tym wymiarze zmieniły się na korzyść.
 - Pozytywnie również zmieniła się ocena wystarczalności umiejętności.
 - Jeśli tak wygląda całość procesów doradztwa w danym biurze pośrednictwa pracy, to menadżer może być bardzo zadowolony.

POWIĄZANIE RÓŻNYCH DANYCH

- Ważne jest, aby dane z Radaru powiązać z innymi informacjami o klientach. Materiał z Radaru można analizować stosując różne zmienne, takie jak wiek, płeć, zawód, okres bezrobocia, działania związane z zatrudnieniem, staż. Warunkiem wstępnym jest oczywiście możliwość połączenia baz danych.
- To stwarza możliwość precyzyjniejszej analizy tego, w której grupie klientów osiągnięto większy postęp (w jakich wymiarach i jak szybko) niż w innych.
- Taka analiza może być uzupełniona i dopełniona przykładowymi przypadkami i procesami w pracy z klientem.