



Badanie eksploracyjne dotyczące stosowania bilansu kompetencji - RAPORT KOŃCOWY

Wykonawca badania:
Infondo Sp. z o.o.

Warszawa 2019

© Copyright by: Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, maj 2019

Wzór cytowania:

Badanie eksploracyjne dotyczące stosowania bilansu kompetencji. Raport końcowy. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.

Wydawca:

Instytut Badań Edukacyjnych
ul. Górczewska 8
01-180 Warszawa
tel. (22) 241 71 00; www.ibe.edu.pl

Egzemplarz bezpłatny

Spis treści

1. Wstęp	4
A. Rozwiązania dotyczące bilansu kompetencji w Polsce	5
B. Rozwiązania dotyczące bilansu kompetencji w wybranych krajach pozaeuropejskich	6
2. Metody i narzędzia badawcze	9
2.1. Metodologia analizy danych zastanych w wybranych krajach pozaeuropejskich	9
2.2. Metodologia analizy danych zastanych w Polsce	12
2.3. Metodologia wywiadów w wybranych podmiotach oferujących usługi z zakresu bilansu kompetencji w Polsce	14
3. Wyniki badań	16
3.1. Analiza danych zastanych w krajach pozaeuropejskich	16
3.2. Analiza danych zastanych w Polsce	34
3.3. Wyniki wywiadów	40
4. Wnioski	59
4.1. Wnioski z badania w krajach pozaeuropejskich	59
4.2. Wnioski z badania w Polsce	59
5. Podsumowanie	62
6. Załączniki	63
6.1. Lista źródeł	63
6.2. Lista korespondentów	65
6.3. Organization needs assessment	66
6.4. Przykład informacji zwrotnej po wypełnieniu testu przygotowania do pracy niezależnego eksperta kształcenia dorosłych	68

1. Wstęp

Bilans kompetencji

W latach 2014–2015 Instytut Badań Edukacyjnych i Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie opracowały Metodę Bilansu Kompetencji. Od tego czasu pracownicy WUP-u w Krakowie stosowali tę metodę w praktyce; ich doświadczenia – udostępnione interesariuszom ZSK jako dobra praktyka¹ – stanowią istotne źródło informacji o możliwych sposobach udoskonalenia i rozwinięcia opracowanej w przeszłości metody.

Istnieje wiele definicji bilansu kompetencji. W każdej można wyodrębnić komponenty:

- 1) diagnozy wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych danej osoby,
- 2) ich spisanie lub zebranie dowodów na ich posiadanie,
- 3) opracowanie planu dalszego rozwoju (zawodowego, edukacyjnego).

Na potrzeby badania przyjęliśmy następującą **definicję bilansu kompetencji**:

Ogół działań polegających na zidentyfikowaniu i przeanalizowaniu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych osoby, w tym jej uzdolnień i motywacji, w celu opracowania planu rozwoju zawodowego lub dalszego uczenia się.

Przyjęliśmy zatem, że rozwiązania (usługi) z zakresu bilansu kompetencji mogą oznaczać także działania i mechanizmy nieobejmujące wszystkich wyżej wymienionych komponentów, tak długo, jak długo obecny jest w nich element diagnozy (np. diagnoza wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych połączona z ich opisaniem, ale bez przygotowania planu dalszych działań).

Przedmiot badania

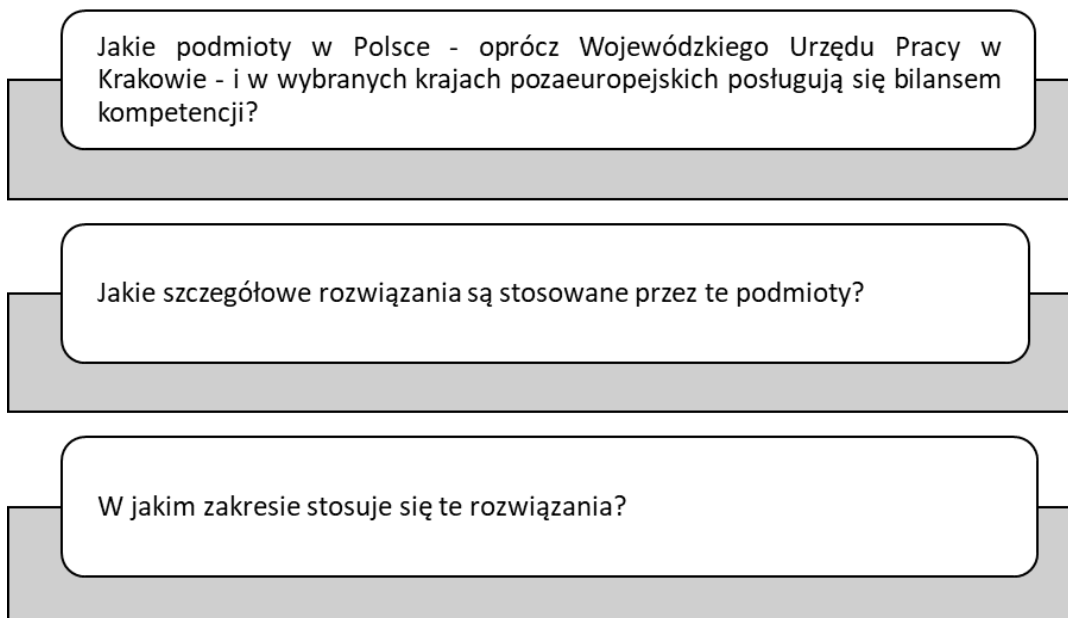
Niniejszy raport prezentuje wyniki badania eksploracyjnego dotyczącego stosowania bilansu kompetencji w wybranych krajach pozaeuropejskich (Kanada i Singapur) oraz w Polsce.

Obecnie IBE rozpoczyna prace nad rozwojem Metody Bilansu Kompetencji, o której wspomniano powyżej. Do grudnia 2020 r. ma powstać m.in. jej udoskonalona wersja i podręcznik stosowania. Będą one publicznie dostępne, do wykorzystania przez każdy zainteresowany podmiot. Niniejsze badanie stanowiło wstęp do realizacji tych prac i zostało przeprowadzone w ramach projektu systemowego pt. *Wspieranie realizacji II etapu wdrażania Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji na poziomie administracji centralnej oraz instytucji nadających kwalifikacje i zapewniających jakość nadawania kwalifikacji, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.*

¹ Opis dobrej praktyki dostępny jest w bazie dobrych praktyk z zakresu walidacji i zapewniania jakości procesu nadawania kwalifikacji pod adresem: <http://w.alidacja.ibe.edu.pl/dobrepraktyki/index.php/praktyka/17>. Informacje o dobrej praktyce znajdują się również w katalogu metod walidacji pod adresem: <http://w.alidacja.ibe.edu.pl/metody/metody-w-alidacji/bilans-kompetencji>. Baza dobrych praktyk i katalog opracowane zostały w ramach projektu „Wspieranie realizacji I etapu wdrażania Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji na poziomie administracji centralnej oraz instytucji nadających kwalifikacje i zapewniających jakość nadawanych kwalifikacji” (2016-2018).

Cel badania

Celem badania było określenie:



Rys. 1. Cele badania. Opracowanie własne.

Badanie miało na celu znalezienie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

A. Rozwiązania dotyczące bilansu kompetencji w Polsce

1. Jakie podmioty (np. z publicznych służb zatrudnienia, firm zajmujących się rekrutacją, innych) w Polsce oferują bądź w przeciągu ostatnich 10 lat oferowały usługi z zakresu bilansu kompetencji? W których województwach jest ich najwięcej? Kto jest dla nich grupą docelową?
2. Czy podmioty oferujące usługi z zakresu bilansu kompetencji w danym województwie współpracują ze sobą lub wymieniają się informacjami i doświadczeniami? Jeśli tak, z jaką częstotliwością i w jaki sposób?
3. Z jakich powodów dany podmiot oferuje usługi z zakresu bilansu kompetencji (np. zapotrzebowanie w regionie/ wśród grup docelowych, uczestnictwo w projekcie związanym z walidacją efektów uczenia się uzyskanych poza edukacją formalną)? Skąd czerpał wiedzę na temat bilansu kompetencji?
4. Jak dany podmiot informuje osoby z grup docelowych o możliwości przystąpienia do bilansu kompetencji? Jaką skalę mają te działania (np. lokalną, regionalną)?

5. Jakie usługi z zakresu bilansu kompetencji oferują podmioty (np. identyfikowanie i dokumentowanie efektów uczenia się połączone z określeniem planu dalszego działania; tylko identyfikowanie i dokumentowanie efektów uczenia się; inne)?
 - a. Jakie działania podejmują?
 - b. Jak wyglądają przygotowania do prowadzenia bilansu – w zakresie wprowadzenia rozwiązań instytucjonalnych, a następnie w pracy z klientem?
 - c. Jakich metod i narzędzi używają (np. wywiad biograficzny, wystandaryzowane arkusze do wypełnienia)?
 - d. Czy i w jakiej formie przekazują informację zwrotną klientowi (np. pisemnie, ustnie, jakie elementy obejmuje, czy zawiera odniesienie do efektów uczenia się)?
 - e. Ile czasu poświęcają na pracę z klientem (np. liczba i długość spotkań)? Ilu klientów przypada na osobę przeprowadzającą bilans?
 - f. Jakie kompetencje powinny mieć osoby przeprowadzające bilans? Czy wymagały wcześniejszego przeszkolenia? Jeśli tak – gdzie się odbyło i ile czasu trwało?
 - g. Jakich zasobów organizacyjnych i materialnych wymaga prowadzenie bilansu?
 - h. Jakie – jeśli istnieją – są trudności w prowadzeniu bilansu? Czy i w jaki sposób sobie z nimi poradzono?
6. Czy dany podmiot oferuje usługi z zakresu bilansu kompetencji za opłatą czy bezpłatnie? Jeśli za opłatą – jaka jest jej wysokość?
7. Ile osób przystępuje do bilansu w przeciągu kwartału/roku?
8. Jakie są powody korzystania z bilansu kompetencji oferowanego przez dany podmiot? Jeśli można określić – dlaczego klienci nie chcą korzystać z bilansu kompetencji oferowanego przez dany podmiot?
9. Jakie skutki przystąpienia do bilansu kompetencji dla klientów zaobserwowali pracownicy danego podmiotu?
10. Jeśli dany podmiot już nie prowadzi bilansu kompetencji – dlaczego zaprzestał?

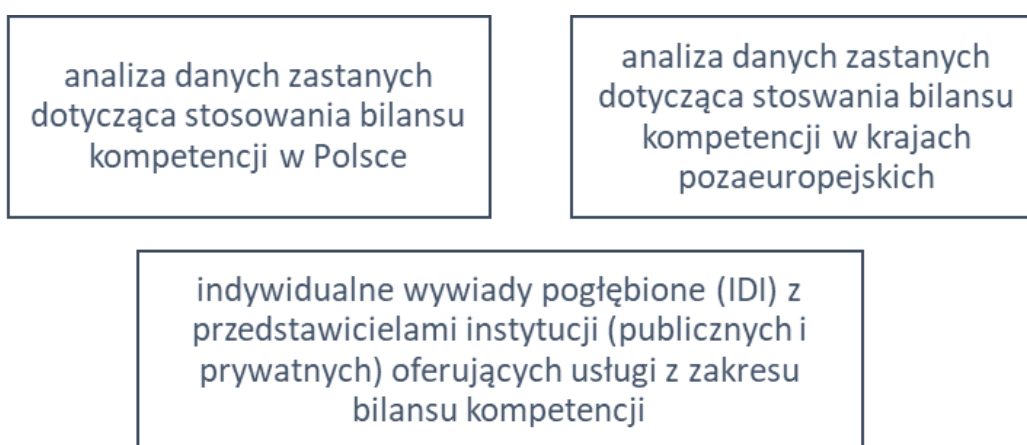
B. Rozwiązania dotyczące bilansu kompetencji w wybranych krajach pozaeuropejskich

1. Czy w danym kraju istnieje strategia bądź system walidacji efektów uczenia się uzyskanych poza edukacją formalną/ uczenia się przez całe życie? Jeśli tak, czy obejmuje cały kraj, czy tylko część (np. region/ sektor edukacji)? Czy działania związane z bilansem kompetencji są jego częścią?
2. Jakiego rodzaju podmioty (np. publiczne służby zatrudnienia, firmy zajmujące się rekrutacją, inne) w danym kraju oferują usługi z zakresu bilansu kompetencji? Jakie są, co do zasady, grupy docelowe ich usług?

3. Jakie są przykłady działań z zakresu bilansu kompetencji w każdym z wybranych krajów?
- Jakie konkretne działania są podejmowane? Czy obejmują wszystkie aspekty bilansu kompetencji (wynikające z definicji zawartej w Zaleceniu z 2012 r. o walidacji uczenia się pozaformalnego i nieformalnego), czy tylko niektóre?
 - Dlaczego wprowadzono dane rozwiązanie? Jaki cel (cele) ma być za jego pomocą osiągnięty?
 - Jakie są grupy docelowe? Jakie działania są podejmowane, aby dotrzeć do nich z informacją nt. bilansu kompetencji?
 - a. Czy zdefiniowano profil kompetencji osób prowadzących bilans? Jeśli tak – co obejmuje? Jeśli nie – czy osoby prowadzące bilans są do tego przygotowywane? W jaki sposób? Co muszą wiedzieć i umieć; jakie powinni mieć kompetencje społeczne?
 - d. Jeśli można określić - jakie metody i narzędzia się przy tym stosuje? Kto je opracował?
 - e. Czy przystąpienie do bilansu kompetencji jest w danym przypadku płatne? Jeśli tak, ile wynosi opłata? Czy istnieją mechanizmy finansowania? Jakie?
 - f. Jeśli można określić – ile osób w ciągu kwartału/ roku korzysta z bilansu kompetencji?

Działania podejmowane w ramach badania

W badaniu zastosowano następujące metody badawcze:



Rys. 2. Metodologia badania. Opracowanie własne.

Miejsce i czas badania

Realizacja badania składała się z dwóch etapów. W ramach pierwszego etapu (luty-marzec 2019) przeprowadzono analizę desk research dotyczącą stosowania bilansu kompetencji w Polsce oraz w dwóch krajach pozaeuropejskich (Kanada, Singapur).

Analiza dotycząca stosowania bilansu kompetencji w Polsce objęła cały kraj i została przeprowadzona w formie analizy web research, tj. analizy stron internetowych wojewódzkich i powiatowych urzędów pracy, organizacji pozarządowych i firm zajmujących się doradztwem zawodowym i prowadzeniem szkoleń w tym zakresie. Natomiast w przypadku badania dotyczącego stosowania bilansu kompetencji w Kanadzie i Singapurze odwołano się do analizy literatury, stron internetowych podmiotów stosujących bilans kompetencji, a także materiałów przesłanych przez korespondentów, których współpracę udało się pozyskać.

Analiza desk research dotycząca Polski zakończyła się opracowaniem cząstkowego raportu zawierającego listę podmiotów, na których stronach internetowych pojawiła się informacja o stosowaniu bilansu kompetencji. Na tej podstawie wybrano podmioty, do których zwrócono się z prośbą o wzięcie udziału w drugim etapie badania, tj. realizacji indywidualnych wywiadów pogłębionych.

Drugi etap badania odbył się w okresie kwiecień – maj 2019.

Przeprowadzono 12 IDI w dziewięciu podmiotach na terenie całej Polski, w tym w dwóch Centrach Informacji i Planowania Kariery Zawodowej jednej organizacji pozarządowej, jednym biurze karier przy wyższej uczelni oraz w pięciu firmach konsultingowych i szkoleniowych, które w swojej ofercie posiadają usługi z zakresu bilansu kompetencji.

2. Metody i narzędzia badawcze

2.1. Metodologia analizy danych zastanych w wybranych krajach pozaeuropejskich

Zgodnie z Opisem przedmiotu zamówienia, wybór przypadków do przeanalizowania w badaniu eksploracyjnym powinien przebiegać dwuetapowo. Na pierwszym etapie należało wybrać kraje pozaeuropejskie, w który stosuje się bilans kompetencji w wymiarze systemowym. Na drugim etapie, należało zidentyfikować i opisać przykłady praktycznego stosowania bilansu kompetencji na poziomie instytucji lub organizacji.

Zgodnie ze wskazówkami zawartymi w Opisie przedmiotu zamówienia, przyjęliśmy założenie, że wstępny wybór krajów do badania zostanie oparty na przeglądzie dokumentów wypracowanych w ramach międzynarodowych programów dotyczących uznawania kompetencji zdobytych poza formalnym systemem edukacji. Takie programy realizowały w szczególności UNESCO Institute for Lifelong Learning, European Training Foundation (ETF) oraz Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Raporty przygotowane w ramach projektów prowadzonych przez te organizacje pozwoliły na zidentyfikowanie krajów pozaeuropejskich, które mają rozwinięte strategie bądź systemy walidacji efektów uczenia się uzyskanych poza edukacją formalną (uczenie się przez całe życie), a więc są potencjalnie interesującymi przykładami stosowania w praktyce bilansu kompetencji. Przy wstępnym wyborze braliśmy pod uwagę doświadczenie i dorobek poszczególnych krajów w tym zakresie. Nie uwzględniliśmy krajów przechodzących proces transformacji w kierunku gospodarki rynkowej i budowania instytucji rynku pracy (np. kraje środkowej Azji lub północnej Afryki i Bliskiego Wschodu, z którym współpracuje ETF). Ze względu na dynamikę przemian politycznych, co utrudnia systematyczne wprowadzanie w życie strategii walidacji efektów uczenia się, nie uznaliśmy również za dostatecznie interesujące systemów z krajów Ameryki Łacińskiej. W ten sposób na krótkiej liście znalazły się najbardziej rozwinięte kraje Azji Południowo-Wschodniej (wśród nich Korea Południowa i Singapur) oraz Australia, Kanada i Nowa Zelandia. Wstępnie zaproponowaliśmy objęcie analizą Kanady i Korei Południowej.

Realizując sugestie i zalecenia przedstawione w czasie spotkania z Zamawiającym, 14 lutego 2019 r., przeprowadziliśmy szerszy niż początkowo zakładano przegląd źródeł i zasobów oraz ich dostępności w celu weryfikacji wstępnie zaproponowanej listy krajów pozaeuropejskich, które będą objęte badaniem. Sprawdziliśmy, że częściowo są nieaktualne dane w opracowaniach OECD² dotyczące Kanady i Korei Południowej. Opracowania UNESCO są bardzo ogólne i nie pomogły w zebraniu danych do analizy.

Zatem, dalsze działania objęły przeszukanie internetu oraz wysłanie próśb o pomoc do partnerów w wybranych krajach. Lista korespondentów, którzy odpowiedzieli na nasze pytania jest w załączniku nr 1.

² Raporty krajowe przygotowane w ramach projektu OECD *Recognition of Non-formal and Informal Learning* zakończonego w 2009 r.

Australia

Nawiązaliśmy bezpośredni roboczy kontakt z przedstawicielem *Centre for Vocational and Educational Policy* Uniwersytetu w Melbourne (*Graduate School of Education*). Otrzymaliśmy listę (wraz z adresami) kluczowych instytucji, które odpowiadają za system kwalifikacji oraz opracowania dotyczące edukacji innej niż formalna, w tym oceniania kompetencji. W trakcie wymiany dalszej korespondencji otrzymaliśmy materiały dotyczące praktycznego zastosowania procedur oceny kompetencji związanych w rozwoju zawodowym (awansiem) w sektorze administracji publicznej i instytucjach branżowych. Nie dotarliśmy do informacji o stosowaniu narzędzi zbliżonych do bilansu kompetencji w służbach zatrudnienia, które są bardzo zdecentralizowane. Uzyskaliśmy ciekawe opracowania naukowe i analityczne dotyczące oceniania kompetencji miękkich oraz wykorzystania narzędzi cyfrowych (*eassessment*). Dokumenty te nie zawierały przykładów zastosowania bilansu kompetencji na poziomie instytucji. Ostatecznie, z braku konkretnych przykładów stosowania bilansu kompetencji (co było głównym zadaniem w tej części projektu), zrezygnowaliśmy z analizowania przypadku Australii.

Izrael

Za pośrednictwem *European Training Foundation* nawiązaliśmy bezpośredni kontakt z *Initiative for Applied Education Research*. Jest to, działająca w strukturze *Israel Academy of Sciences and Humanities*, jednostka badawcza, której zadaniem jest przedstawiać analizy i rekomendacje polityczne na potrzeby rządu. Strona izraelska początkowo wyraziła duże zainteresowanie projektem, więc spodziewaliśmy się, że otrzymamy informacje i dostęp do źródeł pozwalające na przygotowanie wartościowej analizy. Jednak, po kilku tygodniach od wstępnej wymiany korespondencji, dyrektor *Initiative for Applied Education Research* poinformowała, że nie dysponują odpowiednimi materiałami by pomóc w naszym badaniu („*we are sorry but we didn't found any (up- date) materials that can add to your research*”). Z uwagi na napięty harmonogram realizacji zadania nie było czasu ani możliwości na znalezienie alternatywnych źródeł informacji, więc musieliśmy wyłączyć Izrael z naszego badania.

Kanada

Kanada ma bardzo rozwinięty system walidacji i uznawania efektów wcześniejszej (nieformalnej) edukacji. Jest on obszernie opisany w całym pakiecie raportów przygotowanych w ramach projektu OECD. Niestety pochodzą one z lat 2007 - 2008 i niektóre dane są już nieaktualne. Wysłaliśmy prośbę o pomoc do *Human Resources and Skills Development Canada*. Po długim oczekiwaniu i przesłaniu uzupełniających wyjaśnień, otrzymaliśmy bardzo obszerne, 2-tomowe opracowanie *A Comprehensive Review and Development of Measurement Options for Essential Skills Initiatives*. Jest to źródło ważnych informacji. Również bardzo dużo informacji znajduje się na stronie federalnego ministerstwa zatrudnienia i spraw społecznych (*Employment and Social Development Canada*). Jest tam opisany zestaw podstawowych umiejętności (*essential skills*) oraz bogate zasoby materiałów edukacyjnych związanych z rozwijaniem i ocenianiem tych umiejętności. Partnerzy kanadyjscy przystali nam jeszcze opracowania dotyczące projektu *Upskill*, który dotyczył zastosowania bilansu kompetencji w firmach.

Zebrane materiały pozwoliły na scharakteryzowanie systemowych rozwiązań służących rozwijaniu podstawowych umiejętności oraz na opisanie zastosowania bilansu kompetencji w projektach *Upskill* (podnoszenie kompetencji pracowników) oraz *Employment Navigator* (pomoc osobom zagrożonym wykluczeniem).

Korea Południowa

Przegląd literatury, przede wszystkim opracowań przygotowanych dla OECD i UNESCO, nie pozwolił, z uwagi na nieaktualne dane, na odszukanie dostępnych, aktualnych źródeł informacji o uznawaniu kompetencji i – w szczególności – zastosowaniu bilansu kompetencji. Informacje i dane dostępne w internecie dają tylko dość ogólny obraz rozwiązań stosowanych w Korei Południowej i nie pozwalają na zidentyfikowanie konkretnych przykładów praktycznych zastosowań bilansu kompetencji. Dodatkowym utrudnieniem jest bariera językowa. Bez odpowiedzi pozostały prośby o pomoc skierowane do dyrekcji *Division of Global Education* w Instytucie Programów Nauczania i Ewaluacji (KICE). Wyłączyliśmy Koreę Południową z badania.

Singapur

Singapur jest unikatową gospodarką, ale – mimo tej wyjątkowości – zastosowane tam metody są warte przeanalizowania i wykorzystania.

W Singapurze metoda bilansu kompetencji jest stosowana na poziomie systemowym, bowiem działa tam portal *MySkillsFuture* (dawniej *Individual Learning Portfolio*), który w jednym miejscu udostępnia informacja o możliwościach kariery zawodowej, podniesienia kwalifikacji i – co najważniejsze – daje możliwość dokonania samooceny w zakresie zainteresowań zawodowych, posiadanych kompetencji i wartości związanych z zatrudnieniem. Portal jest częścią rządowej inicjatywy *Workforce Singapore*, w ramach której funkcjonuje również doradztwo edukacyjno-zawodowe (*Education and Career Guidance*).

Kontakty z *Nanyang Technological University* oraz *National Institute of Education* nie przyniosły spodziewanych efektów, ale uzyskaliśmy kontakt do *MySkills Future*, który okazał się owocny i pozwolił na uzupełnienie informacji zebranych w internecie. Nawiązaliśmy również bezpośredni kontakt z *Employment & Employability Institute Singapore*, który regularnie prowadzi warsztaty pod nazwą *Career Navigator*, służące opracowaniu indywidualnych planów kariery w oparciu ocenę kompetencji – bilans kompetencji.

Partnerzy ze *Skills Future Singapore* oraz *Institute for Lifelong Learning* byli bardzo życzliwi, ale nie zgodzili się na udostępnienie szczegółowych dokumentów (kwestionariusze, scenariusz warsztatów). Tym niemniej zebrane informacje pozwoliły na opisanie systemowych rozwiązań dotyczących rozwoju kompetencji w Singapurze i na tym tle przedstawienie konkretnych przykładów oceny miękkich kompetencji i wykorzystania tych informacji do budowania ścieżek rozwoju zawodowego.

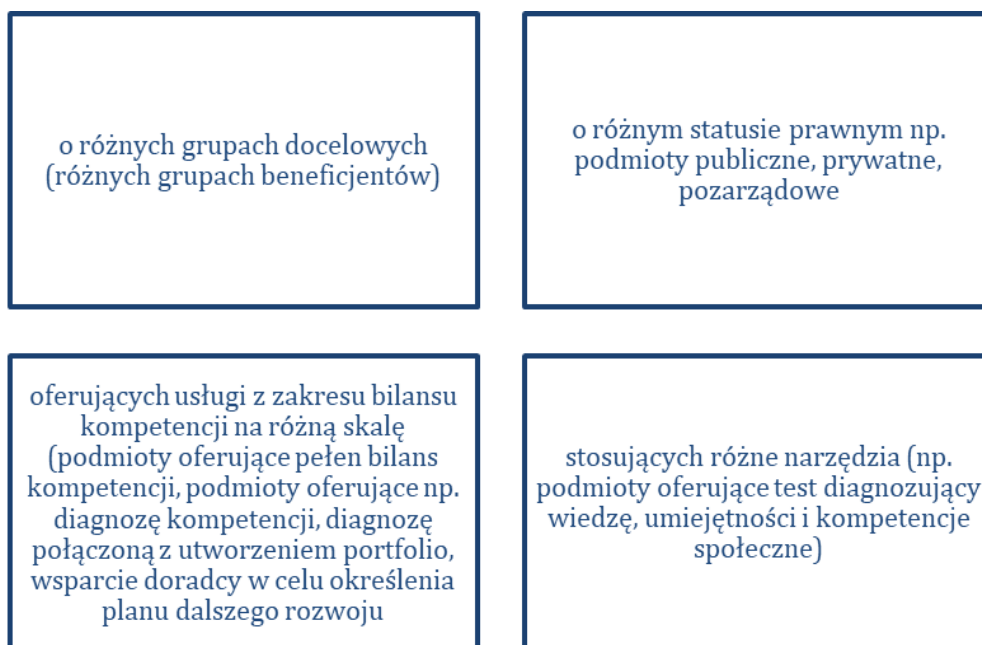
Do opracowania włączyliśmy warsztaty *Skills Navigator* oraz dwa ciekawe projekty „autobilansu kompetencji”. Jeden z nich jest oparty całkowicie o aplikację komputerową/mobilną, a drugi dotyczy bardzo specyficznego przypadku osób zamierzających rozpocząć samodzielną działalność gospodarczą w obszarze uczenia dorosłych.

Znalezienie ciekawych i konkretnych przykładów zastosowania bilansu kompetencji oraz zebranie szczegółowych informacji okazało się trudniejsze niż się wydawało. Bardzo pomocne były bezpośrednie kontakty z ekspertami w objętych wstępną analizą krajach.

2.2. Metodologia analizy danych zastanych w Polsce

Pierwszym etapem badania dotyczącego stosowania bilansu kompetencji w Polsce była analiza desk research przeprowadzona w lutym i marcu 2019 r.

Głównym celem analizy było zidentyfikowanie podmiotów realizujących w Polsce usługi z zakresu bilansu kompetencji. Poszukując ich, Wykonawca kierował się kryteriami określonymi przez Zamawiającego w OPZ, tj. szukał podmiotów:



Rys. 3. Analiza danych zastanych – dobór próby. Opracowanie własne.

Identyfikowanie publicznych podmiotów oferujących usługi z zakresu bilansu kompetencji zawężono do publicznych instytucji zajmujących się zatrudnieniem i rozwojem zasobów ludzkich, tj. urzędów pracy (zarówno wojewódzkich, jak i powiatowych) oraz Centrów Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, wyspecjalizowanych komórek organizacyjnych działających przy Wojewódzkich Urzędach Pracy (a mających również swoje filie w mniejszych miejscowościach), których celem jest świadczenie usług w zakresie informacji i poradnictwa zawodowego. Przyjęto bowiem założenie, że w pierwszej kolejności te podmioty mogą mieć w swojej ofercie, z racji ustawowo określonych zadań, szeroko pojęte usługi z zakresu bilansu kompetencji³.

Jako źródło informacji wykorzystano internet, a zatem zastosowano analizę *web research*. Poszukiwanie danych polegało na wpisaniu w wyszukiwarkę, dostępną na głównej stronie każdego WUP i PUP, hasła „bilans kompetencji”. W ten sposób ustalono, w których

³ Zgodnie z art. 35 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U Nr 69 z 2008 r, poz. 415 z późn. zm.) poradnictwo zawodowe jest jedną z podstawowych usług rynku pracy. Art. 38 w yżej cytowanej ustawie definiuje poradnictwo zawodowe i określa zasady jego realizacji mówiąc, że poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa polega na udzielaniu bezrobotnym i poszukującym pracy pomocy w wyborze odpowiedniego zawodu i miejsca zatrudnienia, m.in. na: udzielaniu porad z wykorzystaniem standaryzowanych metod ułatwiających wybór zawodu, zmianę kwalifikacji, podjęcie lub zmianę zatrudnienia, w tym badaniu zainteresowań i uzdolnień zawodowych.

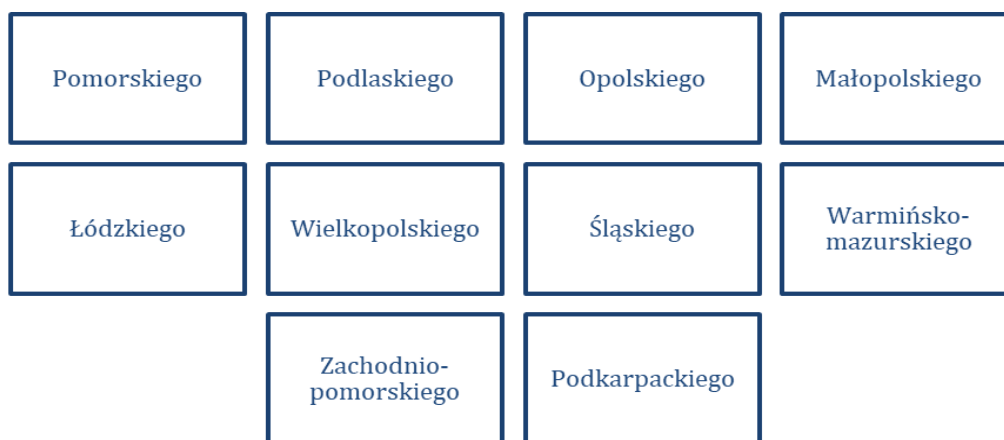
urzędach pracy usługa ta jest znana/oferowana, przynajmniej na poziomie deklaracyjnym. Szukano w ten sposób m.in. informacji o działaniach oferowanych klientom z wykorzystaniem metody bilansu kompetencji (warsztaty, szkolenia, poradnictwo indywidualne i grupowe), a także informacji o bieżących działaniach wymienionych instytucji, które w jakikolwiek sposób odnosiły się do tematu poszukiwań (np. informacje w zakładce aktualności na temat szkolenia doradców zawodowych z wykorzystania metody bilansu kompetencji).

Przeanalizowano wszystkie rekordy - wyniki wyszukiwania, aby określić, czy w danej instytucji pojawia się jakiegokolwiek odniesienie do hasła „bilans kompetencji”. Podobne poszukiwania prowadzono na stronach/zakładkach Centrów Informacji i Planowania Kariery Zawodowej.

Analiza danych zastanych objęła wszystkie wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy w Polsce.

W ten sposób opracowano listę urzędów pracy i Centrów Informacji i Planowania Kariery Zawodowej (CliPKZ) deklarujących, że oferują usługę, szeroko rozumianego, bilansu kompetencji. Dodatkowo, aby mieć większą pewność, że dana usługa jest obecnie stosowana, zawężono kryterium wyszukiwania do ostatnich 5 lat (2014-2018).

Na podstawie tak przeprowadzonej analizy udało się ustalić, że informacje na temat bilansu kompetencji pojawiły się na oficjalnych stronach badanych instytucji z 10 województw:



Rys. 4. Lista województw, w których zidentyfikowano podmioty stosujące bilans kompetencji. Opracowanie własne.

Obok instytucji publicznych, poszukiwano również **podmiotów prywatnych**, działających na rynku usług konsultingowo-doradczych, które oferują usługi związane z bilansem kompetencji, diagnozą kompetencji, diagnozą połączoną z utworzeniem portfolio itp. W tym celu w internetowej wyszukiwarce wpisano hasło „bilans kompetencji”. W ramach tego wyszukiwania przeanalizowano 15 stron rekordów, biorąc pod uwagę trafność wyników. Analiza kolejnych stron okazała się nieefektywna, gdyż trafność wyszukiwania była bardzo niska i pojawiało się wiele informacji nieadekwatnych w kontekście celów badania.

Analiza ujawniła, że na rynku działa wiele firm szkoleniowych, doradczych, z obszaru Human Resources, które mają w swojej ofercie usługę polegającą na badaniu pracowników i opracowywaniu bilansu kompetencji. Chodzi tu jednak o bilans kompetencji w szerokim rozumieniu. Samo pojęcie „bilans kompetencji” odnaleziono na stronach tylko ośmiu firm. W odróżnieniu od publicznych służb zatrudnienia, kierują one swoje usługi raczej nie do bezrobotnych, lecz do pracowników – osób pracujących, które chcą się rozwijać w określonym kierunku - albo do pracodawców, którzy za pomocą konkretnych, wiarygodnych narzędzi i testów chcą zbadać kompetencje swoich pracowników lub kandydatów do pracy, aby móc zarządzać zasobami swoich firm i dostosowywać je do potrzeb rynku.

Część ze zidentyfikowanych firm opracowała autorskie - nierzadko bardzo innowacyjne, wykorzystujące internetowe aplikacje - metody badania kompetencji pracowników. Podobnie jak w przypadku instytucji publicznych, zasięg analizy sektora prywatnego objął całą Polskę. Należy również zwrócić uwagę, że – w przeciwieństwie do urzędów pracy – zidentyfikowane firmy kierują swoją ofertę do klientów z całego kraju, dlatego prezentując je, zrezygnowano z kryterium geograficznego.

Jeśli chodzi o analizę danych w odniesieniu do **organizacji pozarządowych**, to również w tym przypadku zastosowano metodę web research.

W tym celu w internetowej wyszukiwarce wpisano hasło „bilans kompetencji + organizacja pozarządowa”. W tym przypadku liczba rekordów odnosząca się do wyszukiwanego hasła była znikoma, a ponadto ich adekwatność była niewielka, pojawiały się natomiast różne informacje nieadekwatne w kontekście celów prowadzonego badania. W toku prowadzonej analizy nie udało się zidentyfikować żadnych **organizacji pozarządowych**, które oferowałyby usługi związane z opracowywaniem bilansu kompetencji. O organizacje pozarządowe zajmujące się bilansem kompetencji każdorazowo pytano podczas prowadzonych wywiadów, tj. w kolejnym etapie realizacji badania. W trakcie rozmowy z jednym z respondentów udało się natrafić na trop organizacji pozarządowej, która zajmuje się tą usługą. Jest to stowarzyszenie zajmujące się wspieraniem studentów i absolwentów z niepełnosprawnościami na rynku pracy, z siedzibą we Wrocławiu. Z przedstawicielką tej organizacji przeprowadzono wywiad indywidualny.

2.3. Metodologia wywiadów w wybranych podmiotach oferujących usługi z zakresu bilansu kompetencji w Polsce

Po zakończeniu pierwszego etapu badania w Polsce, tj. analizy danych zastanych, z powstałej w ten sposób listy podmiotów realizujących usługi z zakresu bilansu kompetencji wybrano dwa Centra Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, które poproszono o udzielenie wywiadów. Były to centra w Poznaniu i Koszalinie i oba wyraziły zgodę na udział w badaniu. Natomiast ze względu na małą liczbę podmiotów prywatnych, na których stronach internetowych pojawia się hasło „bilans kompetencji”, zidentyfikowanych w trakcie

analizy dokumentacji (osiem firm) nie dokonywano wśród nich selekcji, lecz podjęto próbę kontaktu z każdym z nich, przy czym udało się uzyskać zgodę na udział w badaniu czterech podmiotów. Rekrutacja kolejnych podmiotów przebiegała na podstawie informacji uzyskanych od respondentów, z którymi przeprowadzono pierwsze wywiady.

Do trudności napotkanych w trakcie realizacji badania należała przede wszystkim rezerwa przedstawicieli firm, wynikająca w pierwszej kolejności z obaw związanych z ujawnieniem informacji z zakresu tajemnicy przedsiębiorstwa, a także z takich czynników jak niepewność co do własnych kompetencji w zakresie przedmiotu badania (na wstępie wszyscy rozmówcy podkreślali, że nie stosują metody opracowanej przez WUP w Krakowie, a prawie wszyscy – w ogóle metody bilansu kompetencji w węższym zakresie, nie tylko tej opracowanej w Krakowie) oraz brak czasu. Dodatkową trudnością okazał się prowadzony w okresie realizacji badania ogólnopolski strajk nauczycieli – wielu respondentów przekładało terminy spotkań w związku z koniecznością opieki nad dziećmi. Ponadto pierwotne założenie, że w każdym badanym podmiocie przeprowadzone zostaną trzy wywiady okazało się niemożliwe do realizacji ze względu na niedostępność w wybranych podmiotach takiej liczby osób. Ostatecznie w żadnym podmiocie nie udało się przeprowadzić więcej niż po dwa wywiady, a w większości firm było to po jednym wywiadzie, co wynikało stąd, że były to małe firmy, często jednoosobowe. W większości respondenci byli jednocześnie osobami zarządzającymi usługami z zakresu bilansu kompetencji i osobiście je realizującymi (przedstawiciele firm) lub osobami, które obecnie zajmują się tylko zarządzaniem, ale w przeszłości prowadziły bilanse kompetencji osobiście (respondenci z CliPKZ).

Sam przebieg wywiadów odbywał się bez żadnych problemów – kiedy udało się spotkać z respondentami, okazywało się, że są to osoby kompetentne, którzy na pytania badacza udzielali wyczerpujących i interesujących odpowiedzi.

Badanie terenowe zostało zrealizowane w kwietniu i maju 2019 r., w formie ustrukturyzowanych indywidualnych wywiadów pogłębionych, prowadzonych według opracowanego w tym celu scenariusza, który oparto na pytaniach badawczych zawartych w Opisie Przedmiotu Zamówienia. Przeprowadzono łącznie 12 IDI w dziewięciu podmiotach: 4 IDI w Centrach Informacji i Planowania Kariery Zawodowej (po 2 IDI w CliPKZ w Koszalinie i Poznaniu), jednej organizacji pozarządowej (1 IDI), jednym biurze karier przy uczelni wyższej (1 IDI) i 5 firmach konsultingowo-szkoleniowych (6 IDI). Wywiady zostały przeprowadzone w następujących miastach: Poznań, Koszalin, Warszawa, Rzeszów, Kraków, Szczecin.

3. Wyniki badań

3.1. Analiza danych zastanych w krajach pozaeuropejskich

Kanada

Podstawowe umiejętności

Federalny Rząd Kanady przyjął podniesienie poziomu podstawowych kompetencji całego społeczeństwa za jeden z priorytetowych kierunków swojej polityki. Ta decyzja była oparta na wieloletnich, zróżnicowanych pracach badawczych i analitycznych dotyczących kompetencji dorosłych. W tej dziedzinie Kanada jest od lat światowym liderem. W połowie lat dziewięćdziesiątych zainicjowała pierwsze międzynarodowe badania podstawowych kompetencji dorosłych IALS – *International Adult Literacy Survey*. Badanie zostało przeprowadzonego pod auspicjami Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)⁴.

Politykę rozwoju podstawowych umiejętności prowadzi w Kanadzie *Employment and Social Development Canada* (odpowiednik federalnego ministerstwa ds. zatrudnienia i spraw społecznych), w którego strukturze funkcjonuje Urząd do spraw Alfabetyzmu⁵ i Podstawowych Umiejętności (*The Office of Literacy and Essential Skills* – OLES). Urząd prowadzi działania mające na celu podnoszenie podstawowych kompetencji przede wszystkim dorosłych Kanadyjczyków, co przyczynia się do zwiększenia szans na znalezienie i utrzymanie pracy. OLES współpracuje ściśle z władzami poszczególnych prowincji i agendami rządu federalnego.

OLES realizuje działania w następującym zakresie:

- Definiowanie i promowanie podstawowych umiejętności (*Literacy and essential skills*),
- Czym są podstawowe umiejętności (*Understanding Essential Skills*),
- Narzędzia, ocenianie, szkolenia (*Tools, Assessments and Training Support*),
- Finansowanie projektów związanych z podstawowymi umiejętnościami (*Funding for Literacy and Essential Skill projects*).

Lista podstawowych umiejętności, które stanowią fundament programów realizowanych przez OLES, powstała wyniku wieloletnich prac badawczych i analitycznych z udziałem kanadyjskich i międzynarodowych instytucji. W ramach tych prac zidentyfikowano zestaw kluczowych kompetencji i umiejętności niezbędnych do funkcjonowania z powodzeniem na rynku pracy oraz w życiu codziennym⁶. Następnie przygotowano syntetyczne opisy podstawowych umiejętności, które posłużyły do opracowania specyficznych, zróżnicowanych wymogów kompetencyjnych dla różnych zawodów i stanowisk pracy. Opisy kompetencji oraz wymogi były poddawane ocenie praktycznej i odpowiednio modyfikowane, tak żeby odpowiadały rzeczywistym i aktualnym potrzebom rynku pracy.

⁴ Polska uczestniczyła w pierwszym cyklu badania IALS w latach 1994-95. Badanie przeprowadził zespół Uniwersytetu Warszawskiego pod kierunkiem prof. Ireneusza Białeckiego.

⁵ Termin „alfabetyzm”, jako odpowiednik angielskiego „literacy”, wprowadził prof. I. Białeckie opisując badanie IALS.

⁶ Informacja na stronie rządowej: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/essential-skills.html>

Rozbudowany zestaw podstawowych umiejętności⁷ stanowi integralną część wymogów kwalifikacyjnych zdefiniowanych w *National Occupational Standards*.

Definicje podstawowych umiejętności – essential skills:

1. **Czytanie tekstu** (*reading text*): czytanie tekstów zredagowanych w formie zdań i akapitów.
2. **Pisanie** (*writing*): Pisanie tekstów i pisanie we wstępnie sformatowanych dokumentach (na przykład wypełnianie formularzy) oraz pisanie nie na papierze np. pisanie na komputerze.
3. **Korzystanie z dokumentów** (*document use*): wykorzystywanie informacji prezentowanych w różnorodnych formach (np. ogłoszeniach, reklamach itp.), w których słowa, liczby, symbole i inne atrybuty wizualne (np. linie, kolory lub kształty) nabierają znaczenia przez ich układ przestrzenny.
4. **Kompetencje matematyczne** (*numeracy*): operowanie liczbami i myślenie ilościowe w kontekście rozwiązywania prostych problemów.
5. **Podstawowe kompetencje informatyczne** (*digital literacy*): korzystanie z różnego rodzaju aplikacji komputerowych i urządzeń technicznych wykorzystujących technologie cyfrowe.
6. **Umiejętności myślenia** (*thinking skills*): umiejętność oceny pomysłów lub informacji w celu podjęcia racjonalnych decyzji, np. rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, krytyczne myślenie, planowanie i organizowanie zadań, wyszukiwania informacji.
7. **Komunikowanie się przez rozmowy** (*oral communication*): używanie wypowiedzi ustnych do przekazywania oraz wymiany myśli i informacji.
8. **Praca z innymi** (*working with others*): współpraca indywidualnych osób oraz grup, np. pracownicy działający razem z innymi w celu realizacji zadań w sposób skuteczny i efektywny.
9. **Uczenie się ustawiczne** (*continuous learning*): udział w procesie ciągłego nabywania umiejętności i wiedzy, np. nastawienie na i zaangażowanie w uczenie się przez całe życie.

Lista podstawowych umiejętności uzupełniona jest przykładowymi opisami wymagań (profilami) w odniesieniu do konkretnych zawodów i stanowisk. Profile służą za podstawę do tworzenia narzędzi do badania i oceny umiejętności (kwestionariuszy, testów) oraz programów szkoleń, używanych następnie do oceny kompetencji kandydatów do pracy oraz potrzeb szkoleniowych osób zatrudnionych.

OLEs na swojej stronie udostępnia ogromny zasób gotowych do wykorzystania testów i materiałów edukacyjnych. Zasoby są pogrupowane w czterech kategoriach adresowanych do różnych odbiorców:

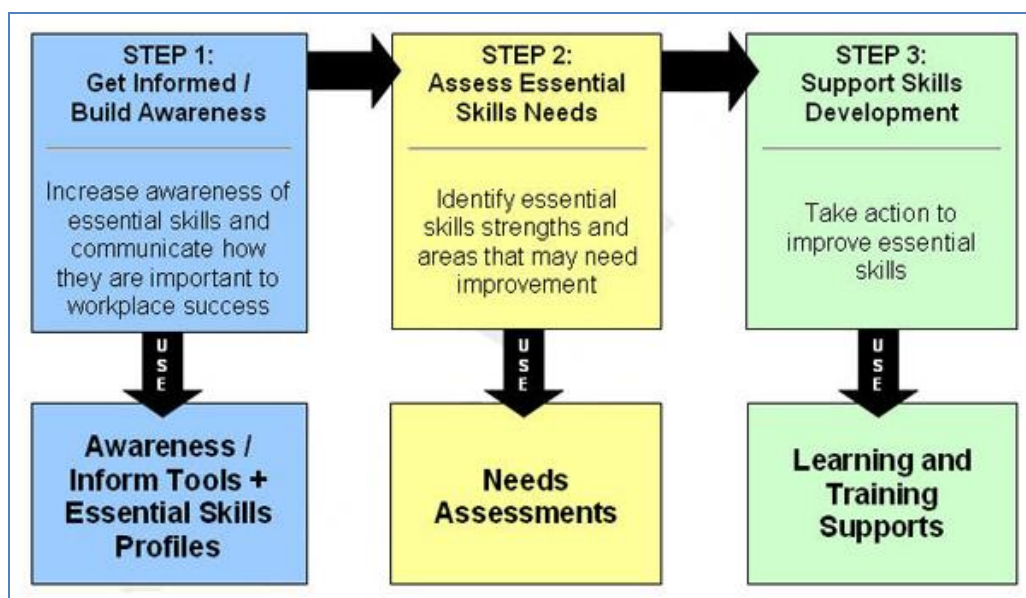
⁷ W literaturze angielskojęzycznej używa się określeń „competence framework” lub „skills framework”.

- osób poszukujących pracy oraz dla pracowników,
- osób pracujących w sektorze usług i w rzemiośle,
- szkoleniowców, trenerów, doradców zawodowych,
- pracodawców.

Dla każdej grupy odbiorców przygotowano przejrzyste wskazówki, jak najlepiej wykorzystać dostępne narzędzia i materiały. Osoby poszukujące pracy i pracownicy mogą znaleźć na stronie przykładowe opisy wymaganych umiejętności podstawowych na różnych stanowiskach pracy, testy do samooceny własnych kompetencji i wskazówki, jak można pracować nad ich podnoszeniem.

Trenerzy i doradcy mogą skorzystać ze wskazówek ustrukturalizowanych wokół trzech standardowych etapów procesu doradztwa (rys. 5):

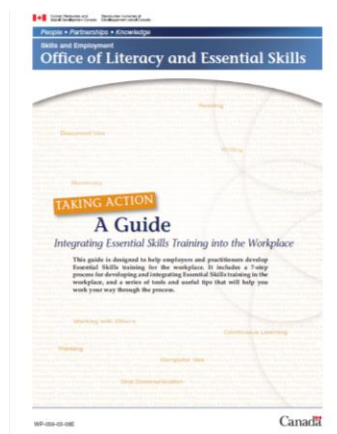
- **informacja** (jakie są zasoby i możliwości),
- **ocena** (ocena potencjału i potrzeb rozwojowych klienta),
- **wsparcie** (plan rozwoju, partnerzy wspierający jego realizację).



Rys. 5. Schemat trzystopniowej procedury rozwoju kompetencji.

Źródło: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/essential-skills.html>

Nota bene, ten schemat odpowiada w dużym stopniu strukturze funkcjonalnej bilansu kompetencji, w której kluczowe jest świadome zaangażowanie osoby badanej (dlaczego i po co przeprowadza się bilans), dokonanie rzetelnej oceny kompetencji i potrzeb w zakresie ich rozwoju oraz przygotowanie planu rozwoju.



Pracodawcy otrzymują poradnik (*Take Action. A Guide*⁸) opisujący szczegółowo jak powyższy schemat zastosować w praktyce aby podnieść ogólny poziom kompetencji podstawowych całych zespołów pracowników. W poradniku oraz bezpośrednio na stronie jest omówione znaczenie podstawowych umiejętności dla wydajności, bezpieczeństwa i jakości pracy. Opisany jest też proces przygotowania i realizacji planu podniesienia poziomu podstawowych kompetencji w miejscu pracy. Opis każdego etapu procesu – od wstępnej oceny potrzeb szkoleniowych, przez określenie celów i wybór metod, zapewnienie zaangażowanie pracowników i kierownictwa, aż po końcową ewaluację – uzupełniony jest o wskazówki, gdzie można znaleźć dodatkowe materiały.

OLES nie ogranicza swoich aktywności do opracowywania różnorodnych materiałów edukacyjnych i zapewnienia do nich dostępu. Kluczowym obszarem działania jest wspieranie inicjatyw i projektów realizowanych w ramach programu ALLESP (*Adult Learning, Literacy, and Essential Skills Program*). Główne cele programu ALLESP to promowanie uczenia się przez całe życie poprzez zmniejszanie pozafinansowych barier dla uczenia się dorosłych oraz ułatwianie Kanadyjczykom zdobywania umiejętności uczenia się, umiejętności czytania i pisanie oraz podstawowych umiejętności potrzebnych do pełnego uczestnictwa w gospodarce i społeczeństwie opartym na wiedzy.

OLES przykładą dużą wagę do zapewnienia jakości i efektywności realizowanych i wspieranych projektów. Wyzwaniem, z którym musi się mierzyć, jest opracowanie i wprowadzenie wiarygodnych narzędzi rzetelnego pomiaru kompetencji. Narzędzi, które pozwalałyby na porównywanie wyników badań różnych grup społecznych i przeprowadzonych w różnych okolicznościach (np. bezrobotni, pracownicy, uczniowie, grupy zagrożone wykluczeniem).

W celu rozwiązania tego problemu OLES zleciło **SRDC** (*Social Research and Demonstration Corporation* – ramka 1) przeprowadzenie kompleksowego przeglądu różnych rozwiązań służących ocenie efektów projektów rozwoju podstawowych umiejętności oraz opracowanie ramowych wytycznych wprowadzenia całościowego systemu takiej oceny.

⁸ Poradnik jest dostępny w internecie na stronie: <http://www12.esdc.gc.ca/sgpe-pmps/servlet/sgpp-pmps-pub?lang=eng&curjsp=p.5bd.2t.1.3ls@-eng.jsp&curactn=dwnld&pid=2399&did=2>

RAMKA 1

SRDC – The Social Research and Demonstration Corporation – jest organizacją non-profit wyspecjalizowaną w prowadzeniu pilotaży i rygorystycznej ewaluacji nowych programów i projektów badawczych. Misją SRDC jest pomoc decydentom różnych szczebli w wyborze i formułowaniu strategii politycznych służących rozwojowi społecznemu oraz wprowadzanie standardów jakości oceny wdrażania strategii.

Projekt będzie realizowany w czterech fazach:

Faza 1 – przegląd literatury i realizowanych projektów (pod kątem zidentyfikowania ekspertów)

Faza 2 – opracowanie koncepcji i głównych elementów narzędzi pomiaru efektywności projektów

Faza 3 – testowanie poszczególnych rozwiązań i analiza danych

Faza 4 – raport końcowy i zalecenia

Raporty z 1. i 2. fazy realizacji projektu zostały już opublikowane i można się z nimi zapoznać na stronie SRDC⁹.

TOWES

TOWES (*Test of Workplace Essential Skills*)¹⁰ ogromnym pakietem uznawanych przez władze instrumentów oceny kompetencji oraz narzędzi i pomocy szkoleniowych do ich rozwijania. Produkty TOWES służą ocenie poziomu trzech podstawowych umiejętności: czytanie, wykorzystanie tekstów i umiejętności matematyczne, wykorzystywanych w rzeczywistych sytuacjach typowych dla różnych zawodów i stanowisk pracy. W testach i materiałach szkoleniowych używa się prawdziwych dokumentów, druków, instrukcji itp. Testy są dostosowane do różnych zawodów oraz do różnych poziomów umiejętności. Dzięki temu są powiązane z Krajowym Systemem Klasyfikacji Zawodów (*National Occupational Qualification System*) oraz z profilami podstawowych umiejętności dla poszczególnych zawodów (*Essential Skills Profiles*). Testy TOWES obejmują ponad 300 zawodów związanych bezpośrednio z produkcją lub świadczeniem usług (*frontline occupations*). Część testów TOWES jest dostępna tylko w tradycyjnej wersji papierowej, a część można przeprowadzać również za pomocą narzędzi komputerowych. Testy dostępne w internecie można użyć do przeprowadzenia samooceny umiejętności.

Dzięki łatwo dostępnym na stronach internetowych OLES bogatym zasobom materiałów szkoleniowych i narzędzi realizowane są liczne projekty związane są rozwojem kompetencji i umiejętności podstawowych. Omówimy pokrótce dwa przykłady wykorzystania bilansu kompetencji. Pierwszy pokazuje, jak zastosowanie bilansu kompetencji może wpłynąć na efektywność programów szkoleń wewnętrznych w zakładach pracy. Drugi przykład ilustruje, że bilans kompetencji może być użyty przy pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym.

Projekt Upskill

⁹ <http://www.srdc.org/media/553000/oles-measurement-phase-1-report.pdf> i <http://www.srdc.org/media/552999/oles-measurement-phase-2-report.pdf>

¹⁰ <http://www.towes.com/en/home/home>

Projekt *Upskill*¹¹ to projekt badawczy, którego celem była ocena efektów i korzyści prowadzenia w firmach szkoleń rozwijających podstawowe umiejętności. Badanie zrealizowała SRDC na zlecenie OLES. Projekt został uruchomiony w 2010 i objął ponad 100 firm i prawie 1500 pracowników z ośmiu prowincji. Próby badawcza i kontrolna były dobrane zgodnie rygorami schematu eksperymentalnego (*Randomized Control Trial* –RDC).

W wybranych firmach przeprowadzono szkolenia w zakresie podstawowych umiejętności z uwzględnieniem specyfiki branży i firmy oraz poziomu kompetencji uczestników. Szkolenia były poprzedzone badaniem potrzeb szkoleniowych organizacji w zakresie podstawowych umiejętności (*ONA – organization needs assessment*) oraz oceną kompetencji pracowników z wykorzystaniem standardowego testu TOWES.

Narzędzie *ONA* jest dostępne na stronie internetowej OLES. Jest to kwestionariusz, podzielony na dziewięć części odpowiadających każdej z dziewięciu podstawowych umiejętności. Zatem narzędzie można zastosować zarówno do oceny kompleksowo wszystkich dziewięciu umiejętności lub tylko niektórych wybranych według potrzeb. Dla każdej umiejętności należy przeprowadzić ocenę jej poziomu w zespole pracowniczym poprzez wybranie z listy określeń dotyczących zadań wykonywanych przez pracowników. Należy w podobny sposób – wybór z listy określeń – dokonać oceny wielkości oddziaływania danej umiejętności na funkcjonowanie firmy. Następnie wyniki obu części oceny wpisuje się w diagram, z którego łatwo można odczytać skalę i wagę potrzeb szkoleniowych. Część kwestionariusza dotycząca umiejętności „współpraca” oraz diagram wyników są w załączniku nr 2.

Testy do pomiaru indywidualnych kompetencji pracowników były dobierane z zestawu narzędzi TOWES zgodnie branżą, zawodem i stanowiskiem poszczególnych osób.

Na podstawie wyników obu części badania zostały opracowane programy szkoleniowe dopasowane do potrzeb poszczególnych firm i ich pracowników. Zależnie od potrzeb, dobierano również różne metody szkoleniowe i ich kombinacje: praca w grupach, szkolenia indywidualne (1:1), praca samodzielna.

Po zakończeniu szkoleń przeprowadzono ocenę efektów – korzyści dla indywidualnych uczestników (porównując ich z pracownikami danej firmy nie uczestniczącymi w projekcie) oraz dla firm również porównując wyniki z grupy badanej i grupy kontrolnej. Wyniki pokazały, że nawet krótkie (do 40 godzin) szkolenie przynosi wielorakie wymierne korzyści. Firmy uzyskały średnio 23% zysku z inwestycji w szkolenia, dzięki podniesieniu wydajności pracy i zmniejszeniu skali odejść pracowników. Trwałość zatrudnienia i wyższe kompetencje to bezpośrednie korzyści dla pracowników. Ponadto uczestnicy projektu w porównaniu z grupą kontrolną mieli lepszy stan zdrowia i lepsze samopoczucie (*well-being*). Klienci firm, w których odbyły się szkolenia, byli bardziej zadowoleni niż klienci firm z grupy kontrolnej. Wskazywano również na korzyści dla władz prowincji i władz federalnych – zwiększenie wpływów podatkowych i ograniczenie wydatków na programy socjalne.

Z analiz wynika, że efektywność projektów zależała w dużym stopniu od właściwego i dokładnego ocenienia potrzeb szkoleniowych firmy i pracowników oraz na odpowiednim dostosowaniu programów szkoleniowych.

¹¹ <http://www.srdc.org/publications/UPSKILL-A-Credible-Test-of-Workplace-Literacy-and-Essential-Skills-Training-details.aspx>

W projekcie *Upskill* zastosowano bilans kompetencji indywidualnych pracowników wykorzystując do tego odpowiednio dobrane testy z zasobów TOWES. Oceny indywidualne uzupełniono badaniami potrzeb szkoleniowych firmy. Dzięki temu można było przygotować szkolenia, które równocześnie przyczyniały się do podniesienia kompetencji pracowników oraz poprawiały funkcjonowanie i wydajność firmy. Zastosowanie bilansu kompetencji przy organizowaniu szkoleń wewnętrznych w zakładzie pracy sprzyja przeprowadzeniu ewaluacji projektu przy wykorzystaniu tych samych narzędzi badawczych, których użyto do oceny potrzeb szkoleniowych na początku projektu.

Employment Navigator Pilot Project¹²

Trzyletni projekt o charakterze pilotażowym został zrealizowany w dzielnicy Vancouver *Downtown Eastside* (DTES). Dzielnica jest jedną z najbiedniejszych w całej Kanadzie. Charakteryzuje się wysokimi wskaźnikami biedy, używania substancji psychoaktywnych oraz bezrobocia, a równocześnie są tam złe warunki mieszkaniowe. Populację DTES liczy około 18,5 tysiąca, z czego 60% to mężczyźni.

Projekt „Navigator do zatrudnienia” (*Employment Navigator*) był kluczowym elementem spinającym dwie zasadnicze fazy szerszego projektu, którego celem było przeciwdziałanie wykluczeniu poprzez zapewnienie mieszkania i – następnie – doprowadzenia do podjęcia zatrudnienia.



Rys. 6. Funkcjonalne umiejscowienie projektu Employment Navigator w programie wsparcia osób zagrożonych wykluczeniem. Źródło: Employment Navigator Pilot Project Final Report.

Istotą podejścia projektu „Navigator do zatrudnienia” było wprowadzenie perspektywy zatrudnienia do wszystkich rozmów i działań prowadzonych z najemcami wspomaganych mieszkań (*bringing an employment lens to discussions and interactions*). Taka

¹² *Employment Navigator Pilot Project Final Report: Pathways to Employment*, BC Centre for Employment Excellence, January 2019.

perspektywa była nieodzowna do omawiania krótko-, średnio- i długoterminowych zamierzeń.

Praca „nawigatorów” (ENs - jak nazywano zatrudnionych w projekcie konsultantów) polegała między innymi na przeprowadzeniu bardzo specyficznych bilansów kompetencji. Specyficznych, gdyż większość uczestników programu uważała, że nie ma szans na podjęcie pracy i nawet nie rozważała takiej możliwości. Należało zatem przede wszystkim zidentyfikować przeszkody (faktyczne i wynikające z przekonań, złych doświadczeń) na drodze do zatrudnienia i stopniowo, krok po kroku je usuwać. Pokonywanie przeszkód musiało angażować uczestników projektu (byli wspierani, a nie wyręczeni), co pozwalało odkrywać im posiadane umiejętności i zwiększać poczucie własnej wartości. W tej fazie projektu konieczna była duża elastyczność w dobrze narzędzi oceny umiejętności. Kolejnym etapem procesu wsparcia było zidentyfikowanie realistycznych możliwości zatrudnienia. Na tym etapie wykorzystywano standardowe testy pomiaru umiejętności, przede wszystkim z zasobów TOWES. Diagnoza pozwalała na określenie planu działań koniecznych do podjęcia pracy. Te działania mogły obejmować np. szkolenia, ale również poddanie się badaniom lekarskim, załatwienie formalności urzędowych, złożenie podania o pracę itd. Poniżej opis tego podejścia przedstawiony w raporcie końcowym (ramka 2.).

RAMKA 2. Podejście konsultantów projektu *Employment Navigator* do praktycznego rozwijania kompetencji i poczucia sprawczości

The ENs worked with participants to set realistic and meaningful goals. They then helped participants to break these goals down into smaller, more immediately achievable goals and developed plans to achieve them. When participants achieved their goals, they had a sense of achievement and pride, which was shared by the ENs. If things did not go as planned, the ENs encouraged participants either to try again or to set a new goal. The most important goal was perhaps to keep moving forward.

Problem solving — Some participants needed support with problem solving as they attended training or returned to work. Issues arose that proved challenging for participants and the ENs helped to resolve these. Participants were encouraged to stop by and talk over issues with the navigator rather than worry about them or withdraw from training or employment. During these conversations the ENs helped them to arrive at a solution they happy with and that would enable them to keep moving forward such as help with workplace dynamics and opening a bank account. What was important was that access to the navigators was easy and quick.

Źródło: *Employment Navigator Pilot Project Final Report*

W zaawansowanej fazie pracy z uczestnikami projektów, gdy powstawały już konkretne plany zatrudnienia, przeprowadzano nieformalną (próbną) ocenę podstawowych umiejętności, wykorzystując narzędzia TOWES sprofilowane na wybrane stanowisko pracy. Miało to na celu nabranie pewności siebie (mocne strony) oraz ewentualne określenie dodatkowych potrzeb rozwojowych/szkoleniowych.

Projekt pokazuje, że w przypadku osób w szczególnie trudnej sytuacji życiowej, wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem skuteczne wsparcie może wymagać powtarzania bilansu kompetencji. Na początku bilans może służyć zidentyfikowaniu mocnych stron i zmianie nastawienia. Potem ocenie poziomu podstawowych umiejętności, a w końcu do sprawdzenia na ile posiadane umiejętności odpowiadają wymaganiom pracy, o której podjęcie stara się uczestnik programu.

Podsumowanie

Rząd kanadyjski od lat konsekwentnie kładzie nacisk na rozwój umiejętności podstawowych (*essential skills*) w społeczeństwie. Kluczową rolę odgrywa Urząd do spraw Alfabetyzmu i Podstawowych Umiejętności (*The Office of Literacy and Essential Skills – OLES*), który opracował listę 9 podstawowych umiejętności. OLES oferuje na stronie internetowej bogate zasoby edukacyjne i narzędzia do oceny kompetencji. Narzędzie te są wykorzystywane między innymi do bilansu kompetencji. Omówione przykłady pokazują, że bilans kompetencji może mieć zastosowanie do opracowania planu rozwoju firmy jak również programach wsparcia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Powszechność w Kanadzie „kultury ewaluacji” i wysoka jakość badań społecznych, przyczynia się do podnoszenia jakości programów rozwijających podstawowe umiejętności i powala na wyciąganie uprawnionych wniosków (*evidence-informed*), które można wykorzystać w Polsce.

Singapur

Singapur jest jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się gospodarek świata i stanowi wzorcowy przykład gospodarki opartej na wiedzy. Po uzyskaniu niepodległości w 1965 roku, Singapur był przede wszystkim ważnym portem przeładunkowym dla południowo-wschodniej Azji z rozwiniętym przemysłem przetwórstwa ropy naftowej importowanej drogą morską. W następnych latach rozwijał przemysł elektroniczny, farmaceutyczny oraz usługi finansowe. Obecnie jest to wiodący ośrodek przemysłu wysokich technologii oraz globalne centrum finansowe. W przemyśle jest zatrudnionych około 24% siły roboczej, w rolnictwie 0,2%, a reszta w usługach. Stopa bezrobocia w Singapurze jest trwale niska. W grudniu 2018 r. wynosiła 2,2%, a średnio w całym 2018 r. 2,1%. Średni kwartalny poziom bezrobocia liczony od 1986 r. wyniósł 2,43%¹³.

RAMKA 3. Program rozwoju Krajowego Instytutu Edukacji Technicznej

The overhaul of Institute for Technical Education (ITE) and Vocational and Technical Education (VTE) was carried out in three successive Waves of Transformation through three strategic blueprints, each of which had multiple levels and types of innovations.

ITE 2000 (1995-1999) was a strategic plan to build ITE into an **established post-secondary technical institution** by year 2000.

ITE Breakthrough (2000-2004) aimed to **turn young people from knowledge vessels to knowledge applicators** by building a world-class technical education institution that is effective, relevant and responsive to the knowledgebased economy.

The *ITE Advantage* (2005- 2009) was ITE's third strategic blueprint which sought to establish ITE as a **global player that produces not only “work-ready” but also “world-ready” graduates** capable of holding their own against their counterparts from anywhere in the world.

Na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia, dostrzeżono kryzys szkolnictwa zawodowego w Singapurze, które miało bardzo niski prestiż i nie odpowiadało potrzebom gospodarki. Przeprowadzono wieloletni program reform, w którym skoncentrowano się na

¹³ <https://tradingeconomics.com/singapore/unemployment-rate> (dostęp: 4 kwietnia 2019 r.).

rozwijaniu kluczowych kompetencji. W efekcie absolwenci szkół zawodowych są dobrze przygotowani do wejścia na rynek pracy i do stałego podnoszenia i aktualizowania swoich umiejętności. Filozofię reformy kształcenia zawodowego dobrze ilustruje wieloletni program przekształcania Krajowego Instytutu Edukacji Technicznej (*Institute of Technical Education*)¹⁴ – patrz ramka 3.

Polityka gospodarcza Singapuru jest oparta o długoterminowe prognozy i plany. Obecnie, wychodząc naprzeciw wyzwaniom globalizacji, koncentruje się na modernizacji przemysłu związanego z automatyzacją oraz na rozwoju nowoczesnych usług finansowych. Te przemiany oraz trwale niska stopa bezrobocia determinują kierunki działań związanych z polityką zatrudnienia i – szerzej – rozwojem kapitału ludzkiego. Nacisk w mniejszym stopniu jest kładziony na aktywizowanie i pomoc w znalezieniu zatrudnienia bezrobotnym, a w większym na stały rozwój i dostosowywanie kompetencji pracowników do wyzwań zmieniającej się gospodarki i wymagań rynku pracy. Służy temu szeroka oferta różnego rodzaju programów szkoleniowych i kursów kwalifikacyjnych połączonych z rozbudowanym systemem doradztwa zawodowego oraz działaniami promującymi nastawienie na uczenie się przez całe życie.

RAMKA 4. Misja i wizja Workforce Singapore



Mission: *Enable individuals to adapt and employers to transform*

Vision: *Every individual in a fulfilling career with progressive employers*

Kluczową rolę we wdrażaniu polityki rozwoju kompetencji odgrywa *Workforce Singapore* (WSG) – agencja podległa Ministerstwu Pracy (*Ministry of Manpower*).

WSG odpowiada za krajowy system kwalifikacji (*Workforce Skills Qualifications*). Kwalifikacje ujęte w systemie są systematycznie oceniane, weryfikowane i odpowiednio modyfikowane przez pracodawców, związki zawodowe oraz stowarzyszenia zawodowe (*professional bodies*). Dzięki temu certyfikaty i dyplomy uzyskane po ukończeniu, kursów i programów szkoleniowych opartych na systemowych kwalifikacji, są automatycznie uznawane przez pracodawców.

Z działaniami agencji *Workforce Singapore* ściśle skoordynowany jest program *Skills Future*, określany jako ruch (*movement*) z uwagi na zakres oferowanych szkoleń i doradztwa oraz powszechny dostęp wszystkich potencjalnie zainteresowanych. Do wdrażania programu i koordynacji różnorodnych działań została powołana podległa Ministerstwu Edukacji wyspecjalizowana agencja rządowa *Skills Future Singapore* (SSG). Głównym, ogólnym celem działania SSG jest promowanie kultury i holistycznego podejścia do uczenia się przez całe życie poprzez podnoszenie poziomu umiejętności oraz rozwijanie wysokiej jakości systemu edukacji i szkoleń w Singapurze¹⁵. Przy czym rozwijanie umiejętności rozumiane jest jako coś więcej niż zdobycie odpowiedniego

¹⁴ ITE 2009, *Transforming Lives Through Innovations in Technical Education – The Singapore ITE Story*.

¹⁵ <http://www.ssg-wsg.gov.sg/>

certyfikatu i dobre wykonywanie bieżących zadań. To nastawienie, by stale się doskonalić przez poszerzanie wiedzy i zdobywanie doświadczenia¹⁶.

RAMKA 5. Misja i wizja Skills Future Singapore



Mission: *Enable individuals to learn for life, pursue skills mastery and develop fulfilling careers, for a future-ready Singapore*

Vision: *A nation of lifelong learners; a society that values skills mastery*

Workforce Singapore oraz Skills Future Singapore oferują dużą liczbę programów adresowanych do indywidualnych osób, pracodawców oraz instytucji szkoleniowych. Lista programów skierowanych tylko do indywidualnych odbiorców obejmuje:

- Career Support Programme
- Career Trial
- Education and Career Guidance
- Enhanced Internships
- MySkillsFuture
- Open Door Programme
- P-Max for Individuals
- Professional Conversion Programmes
- Project Phoenix
- Scholarship Programmes
- Singapore Workforce Skills Qualifications (WSQ)
- Skills Framework
- SkillsFuture Career Advisors Programme
- SkillsFuture Credit
- SkillsFuture for Digital Workplace
- SkillsFuture Earn and Learn Programme
- SkillsFuture Advice
- SkillsFuture Fellowships SkillsFuture Leadership Development Initiative
- SkillsFuture Mid-Career Enhanced Subsidy
- SkillsFuture Qualification Award
- SkillsFuture Study Awards
- Workfare Training Support Scheme
- Young Talent Programme.

MySkillsFuture

My Skills Future¹⁷ (wcześniej Individual Learning Portfolio) jest portalem internetowym, który w jednym miejscu (one-stop portal) daje Singapurczykom w różnym wieku możliwość planowania rozwoju zawodowego, kariery i znalezienie szkoleń odpowiadających ich ambicjom i planom. Dostępna na portalu szeroka i zróżnicowana oferta doradztwa, programów edukacyjnych oraz kursów zawodowych pozwala odkrywać indywidualne zainteresowania, predyspozycje, uzdolnienia i aspiracje zawodowe oraz rozpoznawać

¹⁶ Charlene Tan (Nanyang) *Lifelong learning through the SkillsFuture movement in Singapore: challenges and prospects* International Journal of Lifelong Education, October 2016.

¹⁷ <https://www.myskillsfuture.sg>

istniejące możliwości podnoszenia kompetencji, tak by z powodzeniem rozwijać karierę zawodową, a także pozostawać aktywną (uczącą się) osobą przez całe życie.

Między innymi, portal umożliwi skorzystanie z dostępnego on-line narzędzia do przeprowadzenia samodzielnie testu (oceny) preferowanych profili zawodowych *Selfassessment Tool*. Narzędzie jest oparte o teorię Johna L. Hollanda, w której wyróżniono 6 typów osobowości zawodowych¹⁸. Standardowo test polega na określeniu swojego nastawienia (lubię, nie lubię, jest mi obojętne) do różnego rodzaju prac, działań, czynności. Na tej podstawie tworzy się indywidualny profil, który jest połączeniem 6 podstawowych typów osobowości. Profil indywidualny można połączyć z „pasującymi”¹⁹ profilami zawodów funkcjonujących na rynku pracy, co może służyć za wskazówkę, jaki zawód i jaką pracę warto rozważyć planując indywidualny rozwój zawodowy.

RAMKA 6. Typy osobowości zawodowych wg J.L. Hollanda

Typ realistyczny. Reprezentowany jest przez osoby, które lubią poprzez działanie rozwiązywać różne problemy. W pracy używają maszyn, narzędzi przy obsłudze obiektów, produkcji, przetwarzaniu surowców, ich wydobywaniu, przy uprawie roślin, hodowli zwierząt. Dobrze się czują, realizując zadania, w których trzeba się napracować fizycznie.

Typ badawczy. Dąży do zrozumienia otaczającego świata, poszukuje prawdy, analizując rzeczy, zjawiska, myśli, uczucia. Lubi w pracy spotykać się z abstrakcyjnymi, skomplikowanymi problemami, wyzwaniem, ocenianiem, tworzyć teorie.

Typ artystyczny. Lubi zajmować się sztukami pięknymi, muzyką, literaturą, rozwijać pomysły, koncepcje, tworzyć nowe rzeczy. Preferuje zachowania kreatywne, niecodzienne sytuacje, wymianę myśli. Woli pracować w sytuacjach nieplanowanych, wykorzystując swoją wyobraźnię i zdolności twórcze. Problemy rozwiązuje przez tworzenie.

Typ społeczny. Lubi zajęcia z innymi ludźmi: pomaga, doradza, wyjaśnia, informuje, opiekuje się innymi, leczy. W pracy z innymi używa słów, uczuć, idei.

Typ przedsiębiorczy. Lubi pracę z ludźmi, ale ukierunkowaną na osobiste korzyści. Lubi mieć władzę, pieniądze, wpływać na innych, kierować, przewodzić, przekonywać innych do celów organizacyjnych lub osiągnięć ekonomicznych.

Typ konwencjonalny. Lubi zajęcia i zawody z danymi, ich porządkowaniem i strukturalizowaniem. Lubi porządek i bezpieczeństwo. Rozwiązuje problemy według ustalonych zasad, instrukcji, reguł i procedur działania, poleceń zwierzchników.

Źródło: <http://testy-zawodowe.pl/praca/8.typy-osobowosci-zawodowej>

Niestety dostęp od testu na portalu My Skills Future mają tylko obywatele Singapuru lub studium w Singapurze obcokrajowcy, więc nie możemy szczegółowo opisać, jaka wersja tego narzędzia jest używana oraz jak wygląda informacja o wynikach, którą dostają użytkownicy. Jednak o wykorzystaniu testu można się dowiedzieć poprzez analizę przykładów jego zastosowania. Bowiem test nie tylko służy od indywidualnej, samodzielnej diagnozy, ale jest używany w trakcie kursów i warsztatów rozwojowych. Ilustrują to dwa przykłady: warsztaty *Career Navigator* i kurs *How to Enhance Your Career with SkillsFuture*.

¹⁸ Na podstawie <http://testy-zawodowe.pl/praca/8.typy-osobowosci-zawodowej>

¹⁹ Metoda ma swoich krytyków, stąd dopasowanie umieściliśmy w cudzysłowie.

Career Navigator



Warsztaty *Career Navigator* organizuje regularnie *Employment and Employability Institute* (znany jako **e2i**). Instytut powstał w 2008 roku jako inicjatywa Krajowego Kongresu Związków Zawodowych (*National Trades Union Congress*) i jest finansowany przez WSG. **e2i** jest de facto siecią współpracy²⁰ i wzajemnego wsparcia indywidualnych osób oraz przedsiębiorstw działających na rzecz rozwoju poprzez wzmocnienie i poszerzenie umiejętności i kompetencji (rys. 7). W ciągu 10 lat od powstania, z usług w postaci doradztwa i szkoleń skorzystało ponad 700 000 osób.



Rys. 7. Schemat współpracy e2i z partnerami i interesariuszami. Źródło: www.e2i.com.sg.

Od listopada 2016 r., regularnie raz w miesiącu Instytut organizuje warsztaty *Career Navigator*, których celem jest pomoc w opracowaniu indywidualnych planów rozwoju zawodowego i kariery oraz ich realizacji dzięki zasobom dostępnym na *My Skills Future*. Warsztaty co do zasady są otwarte dla wszystkich zainteresowanych i bezpłatne.

²⁰ <https://e2i.com.sg/about-e2i/corporate-information/>

Wymagana jest wcześniejsza rejestracja przez internet. Organizowane są również specjalne sesje na zamówienie, np. instytucji szkolnictwa wyższego lub organizacji zajmujących się doradztwem zawodowym młodych ludzi. Warsztaty są jednodniowe i podzielone na dwie sesje.

Program warsztatu

Sesja I

- Zaznajomienie się z portalem My Skills Future i sposobach nawigowania po nim
- Praktyczna sesja – test nastawień zawodowych (test Hollanda)
- Wyjaśnienie i omówienie wyników oraz sformułowanie celów i planów rozwoju kariery zawodowej.

Sesja II

- Podsumowanie i uporządkowanie wyników i wniosków z testu
- Tworzenie odpowiednich opcji rozwoju kariery zawodowej na podstawie wyników testu
- Sformułowanie Planu Rozwoju Kariery oraz Celów Rozwoju.

Prowadzącymi warsztaty są trenerzy z doświadczeniem pracy jako doradcy zawodowi (*career coaching*), specjaliści rozwoju zasobów ludzkich (HR) lub headhunterzy. Grupy warsztatowe są niewielkie: 5-6 osób na jednego trenera. Stosowane są zróżnicowane metody szkoleniowe: wykłady, dyskusje, odgrywanie ról (*role playing*). Test Hollanda uczestnicy rozwiązują w czasie I sesji na własnych urządzeniach (tablet, smartfon) przy ewentualnej pomocy technicznej ze strony prowadzących. Plany Kariery są budowane w oparciu o zasadę SMART z perspektywą krótko-, średnio- i długoterminową.

Career Navigator jest systematycznie poddawany ewaluacji, w ramach której e2i kontaktuje się z uczestnikami po trzech miesiącach od zakończenia warsztatu.

Warsztaty *Career Navigator* są dobrym przykładem, jak wykorzystać dostępne w sieci narzędzie do oceny predyspozycji i zainteresowań w procesie doradztwa i budowania indywidualnych planów rozwoju zawodowego. W trakcie warsztatów przy wsparciu trenerów powstają nie tylko ogólne założenia planów rozwoju, ale są one połączone z odpowiednimi zasobami dostępnymi w ramach *Skills Future*.

How to Enhance Your Career with SkillsFuture

Przeszukując bogate zasoby portalu *Skills Future* można podążać ścieżką doradztwa (*Skills Future Advice*), gdzie trafimy na zachętę, by rozpocząć niezwłocznie „podróż do umiejętności przyszłości” („*Start your Skills Future Journey Today*”)²¹.

Plan „podróży” przedstawia się następująco:

- Jak przygotować się do wykorzystania nowych szans, które przynosi szybko zmieniająca się gospodarka?
- Jak zaplanować własną karierę i jak rozpoznać własne zainteresowania zawodowe?
- Jakie zasoby można wykorzystać do podniesienia własnych kompetencji i zrealizowania planu rozwoju kariery?

²¹ <http://www.skillsfuture.sg/advice>

Można tę podróż rozpocząć na tradycyjnych warsztatach, korzystając z bezpośredniego wsparcia doradztwa trenerów, ale można też skorzystać z możliwości powszechnie dostępnych dziś technologii informacyjnych.

Kurs dostępny na platformie *gnowbe* jest dostosowany do technologii mobilnej. Ma formę krótkich informacji, czytelnych na ekranie na przykład smartfonu, uzupełnianych również krótkimi clipami video przygotowanymi na użytek kursu lub pochodzącymi z prestiżowych źródeł w domenie publicznej (np. Forum w Davos). Kurs zakłada aktywne zaangażowanie uczestnika²², który jest zachęcany do odpowiadania na pytania i zamieszczania komentarzy, również w formie zdjęć czy filmów. Komentarzami można (do czego też program zachęca) dzielić się z innymi uczestnikami danego kursu.



Rys. 7. Dostępne możliwości dostępu do My Skills Future. Źródło: <http://www.skillsfuture.sg/advice>.

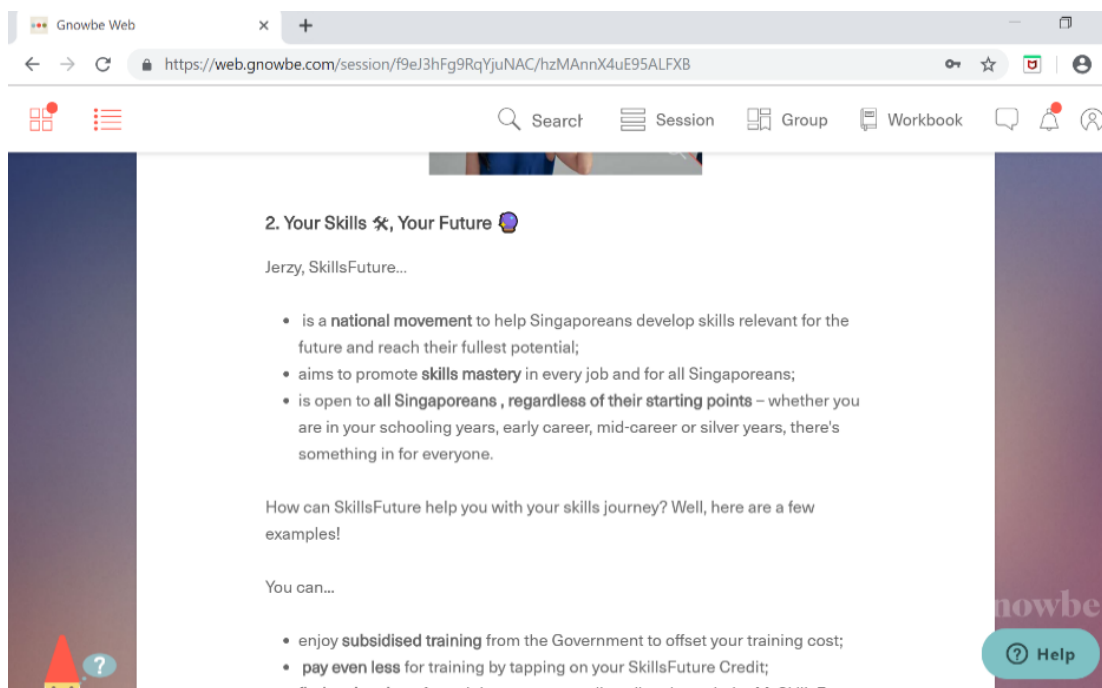
Kurs składa się z 6 modułów:

1. Wstęp (*First thing first*)
Moduł służy zaznajomieniu z aplikacją *gnowbe*, sposobem przechodzenia od modułu do modułu, udziałem w grupie dyskusyjnej, wgrzywaniem aplikacji, programów i materiałów oraz korzystania z pomocy.
2. Czym jest *Skills Future*
 - a. Czym jest *Skills Future*?
 - b. Dla kogo jest *Skills Future*?
 - c. Jak *Skills Future* może wspierać uczenie się?
3. Zakłócony porządek świata (*World, Disrupted*)
 - Dzisiejszy świat, to świat szybkich zmian, które powodują niepewność, jaka będzie przyszłość. Równocześnie to świat złożonych przekształceń, zmiennych znaczeń i przyzwyczajajeń – niepewności²³. Wyszczególniono 5 czynników mających istotny wpływ na zmiany w dzisiejszym świecie: globalizacja, mobilność, millennialisi i demografia, nowe nawyki zachowań, technologia. Zmiany obejmują również rynek pracy, powstają nowe, nieistniejące do niedawna zawody. To ozanacza nowe możliwości.
4. Rozwój i wytrwałość (*Growth and Grit*)

²² Tradycyjne określenie „słuchacz” w ydaje się nieadekwatne do takiej formy uczenia się.

²³ World VUCA – Volatility, Uncertainty, Compelsity, Ambiguity.

- W tym module są przedstawione koncepcje rozwojowego i zachowawczego nastawienia (*growth and fixed mindset*²⁴).
5. Stwórz swój osobisty plan gry (*Create Your Personal Game Plan*)
- Przygotowanie planu rozwoju zawodowego jest opisane w trzech krokach:
 - a. Rozpoznanie własnej osobowości, ważnych dla nas wartości, zainteresowań i umiejętności (VIPS – *Values, Interests, Personality, Skills*)
 - b. Jakie są możliwości?
 - Informacje o poszukiwanych pracownikach, dostępne m.in. w aplikacji mobilnej *MySkillsFuture*
 - Doradztwo zawodowe m.in. oferowane przez **e2i** oraz za pośrednictwem *MyCareerFuture*.
 - c. Działaj, planuj, działaj (*Do! Plan! Do!*)
 - Moduł daje szereg wskazówek, gdzie i jak znaleźć kurs lub szkolenie odpowiadające indywidualnym planom, ambicjom i potrzebom. Podane są też konkretne informacje o możliwości uzyskania pożyczki szkoleniowej lub bezwrotnego dofinansowania kursu.
6. Rozpocznij podnoszenie umiejętności (*Take Action Skill up*)
- Moduł jest kolejnym instruktorem krok po kroku wyboru i kursu z wykorzystaniem aplikacji mobilnej *MySkillsFuture*.



Rys. 8. Przykładowy ekran z kursu. Źródło: Aplikacja gnowbe.

Omówiony tu kurs jest ciekawym przykładem wykorzystania nowoczesnych technologii do przeprowadzenia pewnego rodzaju samodzielnego bilansu kompetencji. Przy czym faza

²⁴ Carol Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success*.

diagnozy nie ogranicza się do testu postaw zawodowych, ale - przez prowokujące do refleksji prezentacje i pytania - pomaga w uświadomieniu sobie własnych nastawień, mocnych stron i ambicji. To pozwala na zbudowanie planu rozwoju zawodowego (kariery) połączonego z podnoszeniem kompetencji (*lifelong learning*). Kurs (a właściwie aplikacja) daje jasne wskazówki, gdzie można znaleźć dalsze potrzebne informacje i pomoc doradczą.

Test predyspozycji kandydatów na edukatorów dorosłych pracujących na własny rachunek

Bardzo ciekawy przykład testu on-line można znaleźć w ofercie *Institute for Adult Learning*. Test daje możliwość samooceny kompetencji i nastawień osób chcących rozpocząć samodzielną działalność jako szkoleniowcy w edukacji dorosłych (*freelance adult educator*).

Instytut Uczenia się Dorosłych (*Institute for Adult Learning – IAL*) został utworzony w 2008 roku w celu wspierania realizacji strategicznego programu *Skills Future*. Obecnie działa autonomicznie w [ścistej współpracy strukturalnej z Singapurskim Uniwersytetem Nauk Społecznych (*Singapore University of Social Sciences*). Instytut wspiera rozwój, innowacyjność i profesjonalizację systemu kształcenia i szkolenia ustawicznego. Swoje cele realizuje poprzez:

- opracowywanie i wdrażanie programów rozwoju kompetencji w oparciu o badania procesów uczenia się, analizę potrzeb oraz wykorzystanie technologii;
- wspieranie rozwoju profesjonalnego edukatorów, trenerów i szkoleniowców pracujących z dorosłymi, promowanie innowacji;
- prowadzenie badań, ewaluacje realizowanych programów i wyznaczanie strategicznych kierunków rozwoju edukacji dorosłych.

Building Networks

* Forging purposeful relationships with people who you can help and who can help you to find assignments, be a trustworthy cover, exchange information, or offer different, but related services.

	Yes	No	Not Sure
I know how to build a useful network that can help me get assignments	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know who to contact if I need someone credible to replace me at short notice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
I know who I can potentially collaborate with to work on assignments	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Shape-shifting

* Harnessing your ability to align or re-align your products and services to different situations and environments, and relate your experiences to people's needs and expectations.

	Yes	No	Not Sure
I can use my experiences and contacts to help me understand my potential clients	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am confident I can "read" certain types of clients and environments	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can adapt myself and the way I work to fit in to different organisations and meet the needs of different clients and learners	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rys. 9. Przykładowy ekran z pytaniami testu.

Źródło: <http://adulthoodeducation.sg/survey/index.php/survey/index>

Jednym z ważnych obszarów działalności IAL jest prowadzenie kursów dających możliwość zdobycia certyfikatu w dziedzinie szkolenia i oceniania (ACTA – *Advance Certificate in Training and Assessment*). Taki certyfikat umożliwia podjęcie pracy jako szkoleniowiec, edukator, trener osób dorosłych, przy czym jedną z możliwych opcji jest podjęcie pracy w tym obszarze na własny rachunek. Instytut na swojej stronie zachęca do rozważenie tej opcji, ale podkreśla, że taka praca jest związana z różnymi wyzwaniami. Dlatego proponuje się, aby zgłoszenie na kurs ACTA poprzedzić testem pozwalającym ocenić własne wyobrażenia, oczekiwania i nastawienia dotyczące pracy niezależnego eksperta kształcenia dorosłych.

Test jest dostępny on-line i składa się z 18 pytań. A oto przykładowy widok ekranu z pytaniami testu.

Pytania dotyczą zakresu planowanych usług edukacyjnych, doświadczenia, prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej, społecznej sieci profesjonalnych kontaktów (możliwość wspólnej realizacji projektów, zastępstw), kontaktów z klientami, gotowości do przyjęcia krytyki i ustawicznego podnoszenia własnych kompetencji. Można zauważyć, że test służy do samooceny takich kompetencji kluczowych jak: nastawienie na współpracę, umiejętność rozwiązywania problemów, przedsiębiorczość, innowacyjność.

Po wypełnieniu kwestionariusza, co zajmuje 10–15 minut, system automatycznie generuje wynik podając liczbę odpowiedzi „tak” oraz wskazówki, dotyczące ewentualnego podjęcia samodzielnej działalności w zakresie kształcenia dorosłych. Wskazówki opierają się na liczbie pozytywnych odpowiedzi oraz czasie wypełniania kwestionariusza. Duża, ponad 12, liczba „tak” oraz krótki czas udzielania odpowiedzi mogą świadczyć, że decyzja o rozpoczęciu działalności szkoleniowej jest oparta na solidnych przemyśleniach i warto spróbować tej drogi kariery. Duża liczba odpowiedzi „tak”, ale po dłuższym wahaniu, może wskazywać na potrzebę głębszego przeanalizowania własnej sytuacji, uwarunkowań. Sugeruje się wykorzystanie pytań z kwestionariusza do rozmowy z rodziną, kolegami lub innymi osobami darzonymi zaufaniem.

Jeśli większość odpowiedzi to „nie” lub „nie jestem pewien/pewna”, to warto jeszcze raz rozważyć, czy podjęcie samodzielnej działalności szkoleniowej jest właściwym krokiem na drodze kariery. Sugeruje się rozmowę z doświadczonym, aktualnie pracującym szkoleniowcem, żeby zebrać więcej informacji.

W podsumowaniu zachęca się do ewentualnych dalszych konsultacji z doradcami ds. kariery – podany jest adres e-mail.

W przypadku podjęcia decyzji o aplikowaniu na kurs, wydruk odpowiedzi na kwestionariusz należy załączyć do aplikacji. Kopia odpowiedzi oraz podsumowanie są również automatycznie wysyłane na adres mailowy respondenta (kopia takiej przykładowej odpowiedzi w zał. 3).

Jest to przykład bardzo dobrego narzędzia pomagającego w podjęciu przemyślanej i uzasadnionej decyzji o rozwoju kariery zawodowej. Kwestionariusz w jasny sposób pokazuje na specyficzne wyzwania związane z pracą niezależnego eksperta ds. szkoleń, trenera. Przy czym konieczność udzielania odpowiedzi zmusza do zastanowienia, więc jest znacznie skuteczniejszym narzędziem przekazania wiedzy niż pokazanie samej listy wyzwań. Równocześnie, choć nie jest to zadeklarowanym celem testu, dokonywana jest ocen takich kluczowych kompetencji jak nastawienie na współpracę, umiejętność rozwiązywania problemów, innowacyjność i przedsiębiorczość.

Podsumowanie

Oceniając wykorzystanie bilansu kompetencji w Singapurze, trzeba brać pod uwagę kontekst tej dynamicznie rozwijającej się gospodarki, a w szczególności takie czynniki jak:

- ✓ niskie bezrobocie,
- ✓ dobrze funkcjonujący system kwalifikacji i certyfikatów uznawanych na rynku pracy,
- ✓ uwzględnienie kluczowych kompetencji (w tym społecznych) w programach nauczania oraz w praktyce pedagogicznej na wszystkich poziomach edukacji,
- ✓ ugruntowana kultura uczenia się przez całe życie – stałe podnoszenie, uzupełnianie i aktualizowanie kompetencji związane ze zmianami technologicznymi, gospodarczymi i społecznymi,
- ✓ rozwinięty system całościowego doradztwa zawodowego,
- ✓ powszechne korzystanie z nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych.

W sumie jest to dobrze działający system, w którym są mechanizmy pozwalające na skuteczne przeprowadzanie „bilansu kompetencji” rozumianego jako: *ogół działań polegających na zidentyfikowaniu i przeanalizowaniu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych osoby, w tym jej uzdolnień i motywacji, w celu opracowania planu rozwoju zawodowego lub dalszego uczenia się*²⁵.

Szczególnie warte podkreślenia jest powiązanie badania kompetencji z budowaniem planu rozwoju zawodowego i podnoszenia kwalifikacji. Można to ująć schematycznie:

Szeroki zakres przekrojowych kompetencji + zainteresowania



profilowanie oferty pracy lub doskonalenia.

3.2. Analiza danych zastanych w Polsce

W niniejszej części raportu przedstawiono wyniki analizy web research przeprowadzonej zgodnie z metodologią opisaną w podrozdziale 2.2. W tabeli nr 1 zostały wymienione podmioty publiczne, na których stronach pojawiło się hasło „bilans kompetencji”, natomiast tabela nr 2 zawiera zidentyfikowane według tego samego kryterium prywatne firmy.

²⁵ Definicja przyjęta w OPZ, zał. nr 7 do Umowy.

Tabela 1. Lista podmiotów oferujących usługi z zakresu bilansu kompetencji w Polsce zidentyfikowanych w wyniku analizy dokumentów; źródło: opracowanie własne

SEKTOR PUBLICZNY	
NAZWA INSTYTUCJI	OFERTA ZWIĄZANA Z BILANSEM KOMPETENCJI, EW. DIAGNOZĄ KOMPETENCJI
<p>WUP Szczecin</p> <p>+ CliPKZ w Szczecinie oraz w Koszalinie</p>	<p>W 2018 CliPKZ w Koszalinie zorganizował specjalne spotkanie dla przedsiębiorców działających na zachodniopomorskim rynku pracy, którego celem była prezentacja nowoczesnego narzędzia pomiaru i analizy poziomu kompetencji zawodowych: „Narzędzia do Badania Kompetencji (NBK)”.</p> <p>W latach 2016-2017 pracownicy PUP – doradcy zawodowi uczestniczyli w szkoleniu ze stosowania „Narzędzia do Badania Kompetencji (NBK)”. Celem szkolenia było nabycie przez pracowników publicznych służb zatrudnienia umiejętności praktycznego wykorzystania narzędzia w codziennej pracy doradcy zawodowego. Uczestnicy wzbogacili wiedzę oraz pozyskali umiejętności diagnozowania i bilansowania kompetencji, predyspozycji i zainteresowań zawodowych osób dorosłych.</p> <p>W 2017 r. CliPKZ Koszalin zorganizował cykl warsztatów dla matek pn. „Młode mamy – do pracy wracam!”. którego elementem był wykład poświęcony analizie umiejętności uczestniczek: „W trakcie zajęć wykorzystany jest jeden ze specjalistycznych testów uzdolnień lub predyspozycji zawodowych, który stanowi bazę do poznania indywidualnych atutów osoby i pozwala przygotować bilans kompetencji, w tym mocnych i słabych stron każdego uczestnika” (cyt. z informacji dostępnej na stronie WUP).</p> <p>https://www.wup.pl/pl/dla-bezrobotnego/ciipkz-poradnictwo-zawodowe/aktualnoci/narzdzie-do-badania-kompetencji-prezentacja-bezpatnego-narzdzia-podczas-nia/</p> <p>https://www.wup.pl/pl/dla-bezrobotnego/ciipkz-poradnictwo-zawodowe/aktualnoci/szkolenie-ze-stosowania-narzdzia-do-badania-kompetencji-nbk-1/</p> <p>https://www.wup.pl/pl/dla-bezrobotnego/ciipkz-poradnictwo-zawodowe/aktualnoci/mode-mamy-do-pracy-wracamy/</p> <p>https://www.wup.pl/pl/dla-bezrobotnego/ciipkz-poradnictwo-zawodowe/aktualnoci/szkolenie-ze-stosowania-narzdzia-do-badania-kompetencji-nbk/</p>
<p>WUP Rzeszów</p> <p>Ostatnie informacje na ten temat pochodzą z 2014 r.</p>	<p>W podkarpackich Centrach Informacji i Planowania Kariery Zawodowej (Rzeszów, Krosno, Przemyśl, Tarnobrzeg) działają doradcy zawodowi, którzy udzielają profesjonalnej pomocy przy wykorzystaniu wybranych metod pracy, w tym odkrywanie i analiza potencjału zawodowego poprzez bilans kompetencji (dla pracodawców).</p> <p>Z kolei osoby pracujące zarobkowo, którym zagraża utrata miejsca pracy mogą skorzystać z informacji dotyczących m.in. stwierdzenia indywidualnych możliwości (bilans kompetencji wykonany przez doradców).</p> <p>http://wuprzeszow.praca.gov.pl/-/916014-oferta-dla-pracodawcow</p> <p>http://wuprzeszow.praca.gov.pl/-/915010-oferta-dla-poszukujacych-pracy</p>
<p>WUP Poznań</p>	<p>WUP w Poznaniu (oraz PUP w Pile i Koninie) oferuje zajęcia/szkolenia (realizowane w marcu 2019 r.) dla osób poszukujących pracy, w ramach których możliwe jest dokonanie bilansu kompetencji („Samobadanie kompetencji zawodowych”, „Bilans umiejętności i kompetencji”). Celem warsztatów jest:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ dostarczenie narzędzi ułatwiających identyfikację podstawowych elementów istotnych dla podejmowania decyzji zawodowych, ✓ pomoc w opracowaniu indywidualnego bilansu kwalifikacji, umiejętności i preferencji zawodowych, ✓ pomoc w dokonaniu samooceny typu osobowości, systemu wartości, motywacji i poczucia sprawstwa uczestników warsztatu, ✓ zwiększenie poczucia kompetencji i pewności siebie wynikających ze znajomości swojego potencjału. <p>http://wuppoznana.praca.gov.pl/-/1118519-pila</p> <p>http://wuppoznana.praca.gov.pl/-/1118461-konin</p>
WUP Łódź + CiIPKZ w Łodzi i Piotrkowie Trybunalskim, Skierniewicach	<p>Wybrane CiIPKZ w latach 2015-2018 prowadziły regularne warsztaty grupowe dla osób zainteresowanych rozwojem zawodowym (w tym: bezrobotnych i poszukujących pracy oraz niezarejestrowanych) obejmujące m.in. odkrycie własnych atutów zawodowych, wykształcenie umiejętności dokonywania samooceny, poznanie obszarów wymagających rozwoju, także z wykorzystaniem bilansu kompetencji lub jego elementów (<i>Badanie predyspozycji zawodowych i osobowościowych</i>).</p> <p>http://wuplodz.praca.gov.pl/-/7834520-oferta-zajec-grupowych-organizowanych-przez-ciipkz-oddzial-w-piotrkowie-trybunalskim-w-iv-kwartale-2018-roku</p> <p>http://wuplodz.praca.gov.pl/-/6490678-oferta-zajec-grupowych-organizowanych-przez-ciipkz-oddzial-w-piotrkowie-trybunalskim-w-ii-kwartale-2018-roku</p>
WUP Olsztyn, PUP Morąg, PUP Ostróda, PUP Bartoszyce, CiIPKZ Olsztyn, CiIPKZ Elbląg	<p>W ramach warsztatów przewidzianych dla osób poszukujących pracy w lutym i marcu 2019 r. były wykorzystywane elementy bilansu kompetencji.</p> <p>http://wupolsztyn.praca.gov.pl/-/991495-warsztaty-i-spotkania</p>
WUP Katowice, a w szczególności Centrum Aktywności Zawodowej w Katowicach	<p>W 2016 r. prowadzone były warsztaty pn. "Prawidłowe sporządzenie dokumentów aplikacyjnych w oparciu o bilans kompetencji zawodowych":</p> <p>http://www.pup.katowice.pl/strona/poradnictwo-zawodowe-i-informacja-zawodowa/50</p> <p>Brak dodatkowych informacji na temat metody bilansu kompetencji.</p>
WUP Gdańsk, a w szczególności działający w jego strukturach Pomorski Ośrodek Kompetencji	<p>W roku 2012 Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku podjął się opracowania, przetestowania i wdrożenia do praktyki działania Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej w Gdańsku specjalistycznych usług poradnictwa zawodowego (które są wdrażane od 2015 r.).</p> <p>Na model specjalistycznych usług, składają się następujące usługi: badanie kompetencji psychologicznych; badanie możliwości fizycznych oraz doradztwo ergonomiczne.</p> <p>Pomorski model specjalistycznych usług poradnictwa zawodowego wprowadza kilka innowacyjnych rozwiązań, m.in. zastosowanie metodyki badania kompetencji w oparciu o próbki pracy, która stanowi unikatowe połączenie biznesowej praktyki badania kompetencji Assessment/Development Center (AC/DC), teorii naukowej oraz doświadczeń zebranych w ramach współpracy ze szwedzkim partnerem.</p>

	<p>Pomorski Ośrodek Kompetencji przygotował specjalistyczną publikację na ten temat:</p> <p>https://wup.gdansk.pl/g2/2016_01/913fd3d7a9dfc228fc5c3029cb1806f4.pdf</p> <p>https://wup.gdansk.pl/pok/artukul/specjalistyczne-uslugi-poradnictwa-zawodowego.html</p>
CliPKZ w Słupsku	<p>Prowadzi doradztwo oraz warsztaty z wykorzystaniem metody bilansu kompetencji.</p> <p>W pracy z klientami Centrum pracownicy wykorzystują następujące narzędzia testowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ KZZ – Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych ✓ KUP – Kwestionariusz Uzdolnień Przedsiębiorczych ✓ PERF DIALECHO, WAY – narzędzie wspomagające proces poznania zachowań i motywacji ludzi w kontekście pracy zawodowej. ✓ NEO- FFI - Inwentarz Osobowości Costy i McCrae. <p>https://www.wup.gdansk.pl/g2/2016_03/086ee3d56602a192d3f73ebc70d3f97e.pdf</p>
WUP w Krakowie + CliPKZ w Krakowie, Nowym Sączu i Tarnowie	<p>Instytucje te od kilku lat wykorzystują w ramach szkoleń/warsztatów i poradnictwa zawodowego metodę bilansu kompetencji oraz usługę Bilansu Kariery, która jest podsumowaniem doświadczenia zawodowego, wykształcenia, odbytych kursów i szkoleń, a także innych posiadanych umiejętności, ale nieudokumentowanych.</p>
Centrum Aktywizacji Zawodowej w Myślenicach	<p>W ramach grupowego poradnictwa zawodowego prowadzone są warsztaty pn. „Bilans kompetencji, planowanie kariery, dokumenty aplikacyjne”, których celem jest pomoc osobom zainteresowanym opracowanie indywidualnego bilansu kompetencji i zaplanowanie własnej ścieżki kariery.</p> <p>http://myslenice.praca.gov.pl/-/8370690-harmonogram-spotkan-i-warsztatow-organizowanych-w-centrum-aktywizacji-zawodowej-w-myslenicach-i-kwartal-2019-roku</p>
WUP Opole	<p>Doradcy zawodowi i liderzy klubów pracy z Powiatowych Urzędów Pracy Opolszczyzny oraz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Opolu korzystają w swojej pracy m.in. z bilansu kompetencji.</p> <p>Narzędzie do Badania Kompetencji (NBK) to test służący do badania kompetencji zawodowych: osobistych, społecznych i menadżerskich. W ramach badania możliwe jest zbadanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ tylko jednej z 18 kompetencji, ✓ zestawu kompetencji (max. 5), ✓ profilu ogólnego, który obrazuje potencjał zawodowy (jest to wstępna diagnoza dla osób, które nie mają sprecyzowanych zainteresowań i oczekiwań zawodowych), ✓ jednego z 43 profili kompetencyjnych przygotowanych dla wybranych stanowisk pracy (każdy bada 4 kompetencje). <p>Test wypełnia się na komputerze. Badanie trwa do 60 minut i kończy się raportem z wynikami badania w wersji opisowej i graficznej. Wyniki omawia się z doradcą zawodowym. Chęć skorzystania z badania należy zgłosić u doradcy zawodowego.</p> <p>http://pup.opole.pl/strona/narzedzie-do-badania-kompetencji/309</p>

<p>WUP w Białymstoku i podległe mu CliPKZ (w Białymstoku, Łomży i Suwałkach) oraz podlaskie PUP-y</p>	<p>Urzędy Pracy w województwie podlaskim stosują elementy bilansu kompetencji, wykorzystując do badań w ramach poradnictwa zawodowego Narzędzie do Badania Kompetencji i/lub Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych (KZZ) – do badania preferencji i predyspozycji zawodowych.</p> <p>W PUP-ach w Białymstoku, Siemiatyczach, w Łomży, w Kolnie, Wysokiem Mazowieckiem, Augustowie, Siemiatyczach, Sokółce, Sejnach pracują doradcy zawodowi, którzy wykorzystują w pracy z klientami KZZ.</p> <p>Doradcy z tych urzędów stosują też Narzędzie do badania kompetencji (NBK) – metodę pomiaru kompetencji z wykorzystaniem testów i profili kompetencyjnych. Szkolenia na ten temat prowadzone są regularnie od 2016 r. (ostatnie odbyło się w czerwcu 2018 r.).</p> <p>http://wupbialystok.praca.gov.pl/-/8432343-szkolenie-narzedzie-do-badania-kompetencji-26-28-06-2018</p>
<p>SEKTOR PRYWATNY</p>	
<p>IDES Consultants Polska Sp. z o.o.</p>	<p>Firma doradcza mająca w swojej ofercie usługi z zakresu m.in. opisów i wartościowania stanowisk pracy, bilansu kompetencji, development center oraz assessment center.</p> <p>W ofercie firmy znajduje się Bilans Kompetencji – analiza potencjału pracownika APP.</p> <p>Metoda ta pozwala na zbadanie potencjału pracowników poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samoocenę dokonaną przez pracownika na podstawie kwestionariusza samoceny; • Testy badające profil zawodowy; • Ocenę postaw i zachowań na podstawie obserwacji w miejscu pracy i/ lub podczas sesji ćwiczeń indywidualnych i grupowych; • Wywiad pogłębiony prowadzony przez konsultanta. <p>Dostępna jest również Pogłębiona analiza potencjału pracownika – PAPP, będąca rozszerzoną formą APP, w której dodatkowym elementem jest ankietowa ocena kompetencji dokonana przez przełożonych, podwładnych, współpracowników. Korzyści z zastosowania metody APP/ PAPP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokładne poznanie swoich pracowników i zastosowanie względem nich odpowiednich metod zarządzania • Uzyskanie niezbędnych informacji do opracowania planów rozwoju zawodowego (plany kariery, awansów) dostosowanych do umiejętności i oczekiwań pracowników) • Uzyskanie informacji niezbędnych do stworzenia skutecznego systemu motywacyjnego <p>http://www.ides.pl/art/17/bilans-kompetencji-acdc.html</p>
<p>BioStat Sp. z o.o.</p>	<p>Firma badawczo-konsultingowa, opracowała unikalną metodologię Bilansu Kompetencji (obejmującą badanie 20 różnych kompetencji) pozwalającą na walidację efektów kształcenia, z wykorzystaniem zautomatyzowanego systemu informatycznego (Aplikacji</p>

	<p>Test Kompetencji).</p> <p>Stworzono również specjalne moduły Bilansu Kompetencji, opracowane z myślą przeprowadzania bilansów w ramach badania efektywności kształcenia na uczelniach wyższych realizowanych w ramach Działania 3.5 Kompleksowe programy szkół wyższych, Osi III Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020.</p> <p>Firma przeprowadzała Bilans kompetencji m.in. studentów AGH oraz Politechniki Śląskiej.</p>
EVEREST Consulting & Szkolenia	<p>Firma szkoleniowo-konsultingowa, działa od 2008 r. i w swojej ofercie ma m.in. Assesment Center (diagnozę poziom u kompetencji pracowników wraz z diagnozą predyspozycji osobowościowych) oraz – w ramach doradztwa zawodowego, bilans kompetencji i kwalifikacji.</p> <p>http://everest.com.pl/index/index/dokument/id/98/name/bilanse-kompetencji-i-kwalifikacji/</p>
Coaching Space	<p>Firma szkoleniowo-konsultingowa zajmuje się doradztwem zawodowym oraz coachingiem kariery i oferuje klientom opracowanie bilansu kompetencji z wykorzystaniem specjalnie przygotowanego zestawu testów kompetencji.</p> <p>https://www.coachingspace.pl/bilans-kompetencji.html</p>
Human to Business	<p>Firma konsultingowa, oferuje przeprowadzenie bilansu kompetencji pracowników. Określa BK jako metodę analizy funkcjonowania i motywacji pracownika w kontekście wymagań jego środowiska pracy. Rezultatem jest określenie potencjału rozwojowego oraz identyfikacja mocnych i słabych stron.</p> <p>http://h2b.com.pl/pl/bilans_kompetencji</p>
Advisio Poland Sp. z o.o.	<p>Firma konsultingowa, od 2010 r. wspierają największe firmy w Polsce poprzez diagnozowanie obszarów wymagających wzmocnienia lub rozwoju oraz eliminowanie nieefektywnych procesów.</p> <p>W ofercie posiada szereg m.in. autorskich narzędzi/metodologię do badania różnych aspektów funkcjonowania pracowników, w tym np. badanie osobowości zawodowej pracownika oraz narzędzie „Competence Navigator”, które moderuje diagnozę kompetencyjną 360° sprawdza, czy kompetencje ludzi służą firmie ukierunkowuje coaching kompetencyjny.</p> <p>https://www.advisio.pro/competence-navigator/</p>
Human Asset	<p>Firma doradztwa zawodowego z ponad 10 letnim doświadczeniem, która wspiera klientów w identyfikowaniu, ocenie i rozwoju potencjału pracowników.</p> <p>Firma prowadzi m.in. kompleksową diagnozę kompetencji i potencjału w oparciu o uznane i sprawdzone narzędzia: o metodologię AC i DC, modelowanie kompetencji, metodę oceny 360 stopni, testy psychometryczne, wywiady kompetencyjne.</p> <p>http://www.human-asset.pl/</p>
EUSKAPOL Sp. z o.o.	<p>Polsko-francuska firma konsultingowa oferująca bilans kompetencji, zarówno osobom bezrobotnym, jak i pracującym, a także robiąca go na zlecenie firm i instytucji.</p> <p>Bilans kompetencji pozwala postawić sobie ważne pytania, odnośnie własnych potrzeb i pragnień. Zmusza do nowego spojrzenia na aktualną sytuację na rynku pracy, do otwarcia się na nowe możliwości. Ma formę indywidualnych spotkań, a jego efektem jest przygotowanie projektu zawodowego osoby.</p>

	<p>Bilans trwa średnio 20 godzin, rozłożonych na 4 do 8 spotkań.</p> <p>Możliwe jest uczestniczenie w nim na 4 sposoby:</p> <p>Spotkania z doradcą w biurze w Warszawie.</p> <p>Spotkania z doradcą on-line.</p> <p>„W zanurzeniu” – spotkania wyjazdowe, w ośrodku na Mazurach: w czasie 2 weekendów, osoba odcina się od codziennych zajęć, a pobyt poświęca na osobiste przemyślenia, spotkania z doradcą i ćwiczenia indywidualne. Sprzyja to nowemu spojrzeniu na własną sytuację zawodową.</p> <p>Spotkania będące kombinacją powyższych sposobów: np. część spotkań on-line, część wyjazdowa.</p> <p>http://euskapol.pl/bilans-kompetencji-2/</p> <p>http://euskapol.pl/wp-content/uploads/Bilans-kompetencji-po-co.pdf</p>
--	--

3.3. Wyniki wywiadów

ROZWIĄZANIA DOTYCZĄCE BILANSU KOMPETENCJI W POLSCE

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że pojęcie bilansu kompetencji jest rozumiane bardzo szeroko.

Respondenci są generalnie zdania, że bilans kompetencji można przeprowadzać w różny sposób i że tak się podchodzi do tego w Polsce. Jest on traktowany jako sposób pracy z klientem i w tym sensie stanowi nieodzowny element poradnictwa zawodowego, który stosowany jest w publicznych służbach zatrudnienia od dawna, tyle że nie funkcjonowała oficjalna nazwa „bilans kompetencji”. Mówiła o tym m.in. przedstawicielka jednego z badanych CiPKZ-ów, której zdaniem metoda ta jest metoda w jej instytucji stosowana „od zawsze”, choć „oficjalnie” stosują ją od końca 2017 r.

To jest coś, co nie zaczęło się w jakimś momencie, że teraz przyglądamy się kompetencjom, umiejętnościom, wiedzy tej osoby, bo to jest coś takiego bez czego poradnictwo po prostu nie może istnieć. (...) To jest to nieodłączny element zawsze w poradnictwie zawodowym. (...) W rozumieniu takim ogólnym, szerokim to dla mnie to jest coś, co zawsze było i jest nieodłącznym elementem poradnictwa, żeby jakoś zbilansować to, co ten człowiek w sobie ma i jaki ma potencjał, żeby mógł ruszyć dalej do przodu.

WUP_1

Potwierdziła to inna osoba, mówiąc, że doradcy zawodowi pracują tą metodą, zwłaszcza na etapie wstępnej pracy z klientem, nie nazywając jej w ten sposób – traktują ją jako oczywistą ścieżkę postępowania z klientem:

Uważam, że w swojej pracy doradcy zawodowi, w tej pierwszej fazie pracy z klientem, takie elementy stosują. Może nie nazywają tego bilansem kompetencji, ale po to by pomóc klientowi rozwiązać problem jednak muszą zebrać jakąś wiedzę albo pomóc klientowi w zdefiniowaniu siebie. (...) To jest podstawowa ścieżka pracy w poradnictwie indywidualnym. (...) Bo klient musi zidentyfikować swoje zasoby, po to, żeby zobaczyć, czy coś trzeba uzupełnić, czy coś trzeba zmienić.

Badani pytani o podmioty, które stosują bilans kompetencji w swojej ofercie, wymieniali przede wszystkim **publiczne służby zatrudnienia, uczelnie wyższe** (projekty realizowane dla biur karier) oraz **ośrodki pomocy społecznej**, które realizują projekty, często dofinansowywane ze środków europejskich, których celem jest przeprowadzenie kompleksowych bilansów kompetencji wśród np. studentów danego kierunku lub przedstawicieli niektórych grup korzystających ze wsparcia ośrodków pomocy społecznej.

Rozmówcy wielokrotnie powtarzali, że **nie stosują “czystego” bilansu kompetencji** (choć do końca sami nie wiedzieli, na czym miałby on polegać właśnie w takiej postaci), ale raczej **jego wybrane elementy**. Często pojawiało się odniesienie do indywidualnych planów działania przygotowywanych dla klientów WUP-ów czy PUP-ów, zawierających w sobie element diagnozy, którą można uznać za pewnego rodzaju bilans kompetencji.

Bilans kompetencji to jest taki indywidualny plan działania. To jest nazwa, która funkcjonuje w urzędach i która funkcjonuje w naszej ustawie. I jeżeli się przyjrzyć jakby temu, czemu rzeczywiście ma służyć indywidualny plan działania to jest to, czemu ma służyć bilans kompetencji. Może szerzej, indywidualny plan działania, to jest szersza rzecz, ale bilans kompetencji będzie wchodził w indywidualny plan działania.

WUP_2

Bilans kompetencji w opinii badanych, to często **nie jedna, konkretna metoda, a bardziej pewne podejście w pracy z klientem** – podejście nastawione na wzmocnienie możliwości danej osoby, jej kompetencji, które może pomóc jej lepiej funkcjonować w życiu zawodowym, z pełniejszym wykorzystaniem posiadanego potencjału. Taki bilans tworzy się w oparciu o wszystkie dostępne doradcom zawodowym metody, które są dobierane indywidualnie do każdego klienta.

(...). Nie ma czegoś takiego u nas jak opracowanie bilansów kompetencji. Bardziej można by tutaj mówić o indywidualnych planach działania, bo to jest jakby, jakby trochę, trochę no zbieżne w zasadzie, to jest prawie to samo. Jak zwał, tak zwał.

WUP_2

Warto podkreślić, że jedynie pojedyncze osoby słyszały o metodologii bilansu kompetencji stosowanej i rozwijanej przez WUP w Krakowie, ale nawet ci, którzy coś na ten temat słyszeli, dysponują raczej bardzo szczątkową wiedzą i nie znają żadnych szczegółów.

Przedstawicielka jednej z badanych firm szkoleniowych, która od ponad 20 lat prowadzi bilanse, przyznała, że mieszkała przez wiele lat we Francji, gdzie bilanse kompetencji są powszechnie stosowane wśród pracowników, a pracodawcy są zobowiązani przeprowadzać je przynajmniej raz w roku, opłacając je ze specjalnego funduszu przeznaczonego tylko i wyłącznie na ten cel.

Osoba ta wykazała się bardzo dogłębną wiedzą na temat bilansu kompetencji, jego zastosowania we Francji, a także знаła literaturę na ten temat, stosuje tę metodę w swojej firmie i opracowała autorską metodologię do jej przeprowadzania.

POWODY KORZYSTANIA Z BILANSU KOMPETENCJI PRZEZ DANY PODMIOT

Firmy szkoleniowe, które oferują w swoich usługach bilans kompetencji, prowadzą go, gdyż **wierzą w jego skuteczność i sens, mimo, że jest to usługa kosztowna i czasochłonna**. Wiedzą również, że jest to metoda, która pozwala klientowi zebrać szereg informacji na swój temat, daje wgląd we własne zasoby, mocne strony, kompetencje i dzięki temu pozwala na wyznaczanie sobie nowych odważnych celów, a także lepsze funkcjonowanie w życiu zawodowym,

Jedna z badanych firm przyznała, iż zaczęła stosować bilans kompetencji, ponieważ realizowała **różne projekty zewnętrzne dla gminnych ośrodków pomocy społecznej**, a w projektach tych bilans kompetencji był obligatoryjnym elementem indywidualnego planu działania, który był przygotowywany w każdym projekcie. Z kolei w każdym indywidualnym planie konieczny jest element diagnozy, do której zaczęto wykorzystywać elementy bilansu. Badany reprezentujący tę firmę podkreślał, że motywacją było dla niego dostarczenie poszczególnym klientom pełnego obrazu własnej sytuacji osobisto-zawodowej oraz określenie wraz z nim, do czego dąży oraz dane mu pełnej wiedzy na temat swojej osoby.

Z kolei w przypadku **publicznych służb zatrudnienia**, stosowanie w ramach szerokiej oferty usług bilansu kompetencji, wynika poniekąd z **obowiązku ustawowego**. Wszystkie działania, które realizują są nastawione na aktywizację zawodową klientów, a jednym z ważnych elementów tej aktywizacji jest poznanie swoich możliwości i potrzeb, a bilans daje możliwość głębokiego wglądu we własną sytuację zawodową, posiadany potencjał i możliwości jego dalszego rozwoju. Stosowanie bilansu kompetencji pozwala im lepiej wspierać klientów, aby mogli oni lepiej radzić sobie na rynku pracy, ale też po to, aby osoby te poszerzały wiedzę o sobie. Przygotowywane w tych instytucjach indywidualne plany działania dla klientów polegają na opracowaniu przez doradcę zawodowego indywidualnej ścieżki postępowania dla klienta, a elementem diagnozy jest właśnie poznawanie własnych zasobów, możliwości czy posiadanych kompetencji.

My mamy działania ustawowe i znowu odniosę się do tego, że jakby nie stricte hasło bilans kompetencji, ale że w ogóle takie działania, które mają pomóc zaktywizować się klientowi, mają pomóc mu powrócić na rynek pracy. (...) To jest nieodłączna część poradnictwa zawodowego, a to w czym mamy wspierać klienta wynika po prostu z tego, z ustawy, że doradca zawodowy wspiera klienta w aktywizowaniu, a to aktywizowanie to między innymi jakby taka rozmowa o tym, co ten klient potrafi i pomoc mu w takiej umiejętności zaprezentowania się na rynku pracy. Więc te działania nasze są na to nastawione. (...)

WUP_1

(...) żeby [człowiek] w ogóle zdobył jakąś taką pożyteczną dla siebie świadomość zawodową o sobie samym, o swoim środowisku zawodowym. O tym, co by chciał, gdzie chciałby być w przyszłości zawodowej. (...) bilans kompetencji rozumiany jako właśnie taka wiedza na temat swojego potencjału jest podstawą.

WUP_2

WSPÓŁPRACA PODMIOTÓW OFERUJĄCYCH USŁUGI Z ZAKRESU BILANSU KOMPETENCJI

Opinie na temat współpracy instytucjonalnej podmiotów oferujących usługi z zakresu bilansu kompetencji są podzielone

Niektórzy twierdzą, że taka współpraca nie istnieje, zwłaszcza na poziomie współpracy wojewódzkich urzędów pracy, choć byłaby bardzo potrzebna, gdyż umożliwiłaby wymianę

doświadczeń, stosowanych rozwiązań, dobrych praktyk itp. To sprawia, że wiedzę na temat bilansu doradcy czerpią głównie ze szkoleń organizowanych przez Ministerstwo Pracy, dostępnych publikacji (m.in. z zeszytów informacyjno-metodycznych doradcy zawodowego przygotowywanych przez Ministerstwo Pracy) oraz stron internetowych Ministerstwa.

Niektórzy jednak zaznaczają, że doradcy w każdym województwie, w jakimś zakresie, spotykają się i wymieniają doświadczeniami, choć zapewne zakres i skala tej współpracy różnią się w zależności od województwa. Są to zarówno spotkania podczas targów, konferencji, czy szkoleń, jak i nieformalne kontakty, w ramach spotkań roboczych.

W większym stopniu można natomiast mówić o współpracy powiatowych urzędów pracy z urzędami wojewódzkimi. Współpraca polega na tym, że powiatowe urzędy pracy czasami kierują swoich klientów do urzędów wojewódzkich, aby przeprowadziły one bardziej pogłębioną diagnozę sytuacji danego klienta albo kierują daną osobę na zajęcia, jakie nie są prowadzone w powiatach. Dotyczy to w szczególności osób, które są długotrwale bezrobotne i potrzebują szerszej i bardziej kompleksowej diagnozy, ale móc powrócić na rynek pracy po wieloletniej przerwie w życiu zawodowym. W tym celu, doradcy z powiatowych urzędów pracy spotykają się doradcami z WUP-ów, aby wymienić się informacjami.

To taka wymiana doświadczeń polegająca na tym, że też przekazujemy sobie wzajemnie, jakie techniki są pracy, na czym to polega, czy taka metoda może pomóc. (...) Ale też my się spotykamy regularnie z doradcami z powiatowych urzędów pracy i to, z tym że to my jesteśmy bardziej też takimi przekąźnikami tych informacji i tych szkoleń.

WUP_1

Podkreślano natomiast, iż **brakuje cyklicznych szkoleń dla doradców zawodowych w systemie urzędów pracy**. Dlatego też wymiana informacji między doradcami jest często nieformalna.

SPOSOBY INFORMOWANIA GRUP DOCELOWYCH NA TEMAT BILANSU

Informowanie oraz promocja wszystkich dostępnych usług, w tym także tych dotyczących bilansu kompetencji, oferowanych przez **publiczne służby zatrudnienia** odbywa się głównie poprzez:



Rys. 9. Kanały informacji i promocji o usługach z zakresu bilansu kompetencji używane przez podmioty publiczne. Opracowanie własne.

Dodatkowo, w przypadku bilansu kompetencji, informacje o takiej usłudze są rozsyłane do uczelni wyższych, które w sposób szczególny mogą być zainteresowane przeprowadzeniem tego typu działań np. wśród swoich studentów.

Z kolei **firmy prywatne** (szkoleniowe, konsultingowe), informują o bilansie kompetencji głównie poprzez swoje **strony internetowe**, a także **rozmowy z klientami** – przedstawiają im zalety tej metody i zachęcają do skorzystania z niej. Niekiedy klienci sami nawzajem informują się o takiej usłudze, przekazując te informacje tzw. **poczta pantoflową** i wykorzystując zalety **marketingu szeptanego** (*whispering marketing*). Zadowoleni klienci przekazują sobie informacje o usługach, z których skorzystali.

USŁUGI Z ZAKRESU BILANSU KOMPETENCJI

Jako że **rozumienie pojęcia bilans kompetencji jest szerokie, różne są też formy, w jakich materializuje się ta usługa w praktyce.**

Są one w związku z tym **prowadzone w oparciu o różne metody, czas trwania tej usługi** (liczba i długość spotkań doradcy z klientem) różni się, różny jest też w związku z tym jej zakres czy też „dogłębność” prowadzonych analiz i diagnoz.

Rozmówcy wielokrotnie powtarzali, że **nie ma określonych zasad regulujących stosowanie tej metody, a wszystko jest elastyczne i zależy tak naprawdę od doświadczenia i wycucia doradcy, a także od potrzeb i sytuacji danego klienta.**

Z jednej strony można uznać, że taka elastyczność służy klientom, gdyż nie ma sztywnych reguł, które ograniczałyby pracę doradcy i może on „podażać za klientem”, jego bieżącymi potrzebami, dzięki czemu, w ostatecznym rozrachunku, cały proces będzie lepiej dostosowany do potrzeb konkretnego klienta. Z drugiej strony takie elastyczne, bardzo szerokie podejście do tej usługi, wiąże się z niebezpieczeństwem „rozmycia” tego pojęcia, spłylenia go, zawężenia do kilku metod, dowolnego interpretowania jego rozumienia i stosowania tego narzędzia bez jakiegokolwiek zakorzenienia w szerszej teorii czy paradygmacie, z jakiego wyrósł. Na niebezpieczeństwo takiego „szerokiego” rozumienia tej metody zwrócił uwagę przedstawiciel jednej z firm konsultingowych, podkreślając, że w Polsce bilans oznacza często po prostu test kompetencyjny.

Wiele firm myli to i traktuje opisanie stanowiska kompetencjami jako bilans kompetencji, a to jest zupełnie coś innego. I to jest duży problem, że to jest traktowane po prostu tak... no nie ma reguły to każdy sam może sobie ułożyć, każdy ekspert HR, każdy doradca może sam sobie zbudować bilans kompetencji bez żadnych takich ogólnych wytycznych, czyli sam sobie wybiera, co myśli. To jest przeciwne na przykład jak mamy narzędzia psychometryczne, gdzie już trzeba oprzeć na jakiejś metodologii. Tu narzędzia właśnie bilansu kompetencji każdy może opisać tak, jak uważa.

F_1

Z przeprowadzonych rozmów wynika, iż **w przypadku publicznych służb zatrudnienia indywidualne plany działania są traktowane jako bilanse kompetencji.**

W przypadku firm szkoleniowych i konsultingowych, zakres usług jest nieco inny, a niektóre z nich mają wypracowane autorskie metody prowadzenia bilansu. Firmy te często oferują usługę bilansu kompetencji nie tylko indywidualnym klientom, ale również firmom, które chcą przeprowadzić bilans swoim pracownikom. Tego typu usługa często jest

realizowana podczas *development center*²⁶, w ramach którego przygotowywany jest raport, będący pewnego rodzaju bilansem kompetencji.

[Development center] zbiera informacje na temat umiejętności i kompetencji społecznych, ale nie jest to tak nazwane i nie ustalamy z firmą, że robimy bilans kompetencji, jako metodę. Nie. Pracujemy metodą development center, która niejako zbiera kompetencje i informacje na temat poziomu umiejętności, powstaje z tego raport.

F_2

METODY I NARZĘDZIA STOSOWANE W RAMACH BILANSU KOMPETENCJI

Wspomniane wcześniej bardzo szerokie rozumienie pojęcia bilansu kompetencji oznacza w praktyce, że **wachlarz stosowanych metod i narzędzi jest również bardzo zróżnicowany i może zawierać wiele różnych elementów**. Wszystko po to, aby klient uzyskał jak najwięcej przydatnych informacji na swój temat i aby mógł je wykorzystać w dalszym rozwoju zawodowym.

Respondenci wymieniali następujące metody i narzędzia ze swojej praktyki:

- Rozmowa (wywiad swobodny/ustrukturyzowany/behawioralny)
- Testy predyspozycji zawodowych
- Testy kompetencyjne
- Testy osobowościowe
- Testy psychologiczne
- Autotesty
- Kwestionariusz Scheina
- Test Hollanda
- Testy Talent Q, Hogan Assessment, Systems, Sitec i Insight,
- Gry symulacyjne
- Karty pracy
- Ćwiczenia
- Obserwacja w miejscu pracy podczas wykonywania konkretnych zadań
- Obserwacja w warunkach symulowanych
- Analiza efektów uczenia się, czyli follow up rozmowy po przeprowadzonych ćwiczeniach
- Rozmowa coachingowa
- Mentoring
- test Dial – Echo Performance badający zachowania w pracy²⁷

Wybór konkretnych rozwiązań/narzędzi zależy od typu instytucji, specyfiki klienta i jego konkretnych potrzeb.

²⁶ Development Centre to metoda diagnozy potencjału i kompetencji zawodowych pracowników, służąca do planowania ich rozwoju. Jej skuteczność oparta jest na wielostronnej ocenie umiejętności pracowników w różnorodnych zadaniach, dokonywanej przez kilku asesorów. Dzięki sesjom feedbackowym uczestnicy DC pogłębiają rozumienie swoich zachowań w kontekście odbioru społecznego i w wymagań organizacji oraz mają okazję zaplanować swój rozwój.

²⁷ Test ten jest stosowany zarówno w firmie prywatnej, jak i w stowarzyszeniu. W Stowarzyszeniu narzędzie to zaczęto stosować w ramach realizacji projektu adresowanego do studentów ostatniego roku i absolwentów wyższych uczelni, osób z niepełnosprawnościami. Celem projektu jest pomoc tym osobom w wejściu na rynek pracy poprzez umożliwienie skorzystania z doradztwa zawodowego, pośrednictwa pracy i podnoszenia kwalifikacji. Narzędzie jest stosowane w obecności uczestników w/w projektu, ale nie w obecności wszystkich, ponieważ jest ono drogie w użyciu. Z narzędzia korzystają najczęściej osoby, które wybrały kierunek studiów raczej przez przypadek i kończąc je, zaczynają się zastanawiać, czy to jest ta droga, którą powinny pójść. Nie znają swoich mocnych stron albo znają je, ale nie wiedzą, jak mogą je wykorzystać.

(...) zawsze staramy się podchodzić inaczej do każdego projektu, łączyć różne narzędzia. (...) dopasowujemy te narzędzia do klientów, czy do projektu, czyli nie do każdego podchodzimy tak szablono, tylko staramy się wybadać...

F_4

W zasadzie wszyscy badani podkreślali wielokrotnie w trakcie rozmów, iż **nie stosują pełnego bilansu kompetencji, ale właśnie jego elementy**, w związku z czym indywidualnie dopasowują baterię stosowanych narzędzi i metod.

Niektórzy klienci mają wykonywane pojedyncze testy, inni z kolei mają przeprowadzaną serię różnorodnych testów, bo są klientami „długofalowymi” – ich sytuacja osobisto-zawodowa jest bardziej skomplikowana i wymagają głębszego zdiagnozowania. Jeśli jest to np. osoba poszukująca pracy, doradca skupia się na diagnozie i określeniu ewentualnych luk kompetencyjnych, aby dana osoba mogła zdobyć daną pracę. W tym celu wykorzystuje się metodę wywiadu quasi biograficznego:

Taki wywiad zwykle składał się z kilku elementów: z jednej strony były to pytania o sytuację osobistą, w jakiej jest klient, dotyczącą jego otoczenia, rodziny, tego, jakie ma warunki fizyczne, czy posiada niepełnosprawność, czy boryka się z jakimiś trudnościami dotyczącymi zmiany kwalifikacji itd. Z drugiej strony, był to taki wywiad dotyczący postrzegania siebie, kompetencji społecznych, czyli co myśli o sobie, jak ocenia swoje kompetencje, umiejętności. A jeszcze z innej strony, był to taki wywiad, który dotyczy wiedzy klienta na temat rynku pracy, na temat tego, gdzie chce być, w jakim miejscu. Czyli dotykaliśmy tego, co teraz i dotykaliśmy tego, co klient chce i jak chciałby, żeby wyglądało.

F_2

Rozmówcy podkreślali **wieloetapowość usługi z zakresu bilansu kompetencji**.

Pierwszym jej elementem jest zazwyczaj rozmowa/wywiad, a dopiero w kolejnych krokach stosuje się konkretne narzędzia diagnostyczne. Wywiad stanowi w tym przypadku etap wstępny całego procesu i pozwala określić, jakie kompetencje należy u danej osoby ocenić, nad czym musi jeszcze popracować, czego jej brakuje (jakiej wiedzy, umiejętności, kompetencji) oraz jakie są jej mocne strony. Na tej podstawie doradca określa rodzaj przeprowadzanych testów. Oprócz testów stosowane są też inne narzędzia diagnostyczne. Dopiero na podstawie wyników zebranych za pomocą różnych metod, określeniu predyspozycji, kompetencji i preferencji danej osoby ustalany jest plan działania.

Przedstawiciel CliPKZ podkreślał, że często zajmuje się prowadzeniem działań, które mają na celu określenie kompetencji danej osoby. Dlatego w badaniu koncentruje się na narzędziach służących kompleksowemu badaniu kompetencji na przykład:

- ✓ Kwestionariusz Preferencji Zawodowych (KPZ),
- ✓ wielowymiarowy kwestionariusz preferencji,
- ✓ testy psychologiczne z Pracowni Testów Psychologicznych,
- ✓ badania temperamentu, radzenia sobie ze stresem,
- ✓ Kwestionariusz Kompetencji Społecznych,
- ✓ test na półkulowość,
- ✓ test Hartmana,
- ✓ Bateria Testów Uzdolnień Ogólnych (BTUO).

Oprócz tego prowadzona jest również rozmowa doradcza, będąca połączeniem wywiadu ustrukturyzowanego z wywiadem swobodnym oraz analiza dowodów i deklaracji na osiągnięcie efektów uczenia się.

Z kolei przedstawiciel jednej z firm szkoleniowych zaznaczył, że to, jakie metody stosowano, zależało od tego, kto zamawiał daną usługę. Jeśli taka usługa była robiona na zlecenie instytucji zewnętrznych (ośrodków pomocy społecznej, uczelni wyższych, gimnazjów), to były to bardziej "klasyczne" bilanse kompetencji, natomiast przeprowadzane na potrzeby indywidualnych klientów miały raczej charakter rozmów coachingowych. W ramach tych indywidualnych działań prowadzonych z wykorzystaniem elementów bilansu kompetencji stosowano: testy predyspozycji zawodowych, testy kompetencji społecznych, różnego rodzaju autotesty, czyli test badający poziom inteligencji emocjonalnej albo poziom kompetencji społecznych.

Jedna z badanych mówiła, iż nie mając gotowych narzędzi, sama przygotowywała własne pomoce, np. karty pracy w postaci listy umiejętności, różnych wartości, z których klient wybierał te, które są dla niego istotne.

Przedstawicielka firmy szkoleniowej, która ponad 20 lat zajmuje się w Polsce bilansem kompetencji, podkreślała, iż w jej wykonaniu proces ten jest długotrwały (ok. 20 godzin indywidualnych spotkań z klientem) i trwa ok. 2 miesiące. Jest on też podzielony na 4 etapy:

1. Etap wprowadzający
2. Określanie umiejętności zawodowych, osobowości, doświadczeń
3. Omówienie wyników testów
4. Przygotowanie planu działania

Badana ta wykorzystuje swoją autorską metodologię w ramach prowadzenia bilansu kompetencji. Stworzyła ją, gdyż metody dostępne w Polsce, w czasach kiedy zaczynała swoją przygodę z bilansem kompetencji były słabo rozwinięte.

Przeczytałam kilka książek i po prostu to, co mi się podobało, co uważałam, że będzie działać, to sobie wzięłam po prostu i stworzyłam sobie własną metodę. Opartą na jakichś tam istniejących oczywiście rozwiązaniach, nie wymyśliłam wszystkiego od zera (...) To, co znalazłam, co uznałam, że się przyda. Zresztą czasami rzeczywiście jest tak, że dopasowuję ćwiczenie do osoby: niektórym daję to, a niektórym danego ćwiczenia nie daję, bo wiem, że nie przyda im się. Tak że w większości oprócz tego, że jest jakaś ta rama i staram się prowadzić według tego schematu, to czasami nie wszystkie ćwiczenia daję wszystkim.

F_3

Najczęściej wykorzystuje ona w tym celu wywiad pogłębiony, który jest przeplatany ćwiczeniami wykonywanymi przez klienta między poszczególnymi sesjami. Kolejną metodą jest test osobowościowy (robiony już na pierwszym spotkaniu) czy np. test inteligencji wielorakiej Gardnera, żeby pokazać swoim klientom, że nie tylko IQ, ale inne aspekty osobowości, są ważne – tak w życiu zawodowym, jak i osobistym. Korzysta głównie z narzędzi papierowych, ćwiczeń do uzupełnienia, testów, aby uzyskać dodatkowe informacje o kliencie na podstawie charakteru pisma i tego, jak sobie radzą z przestrzenią.

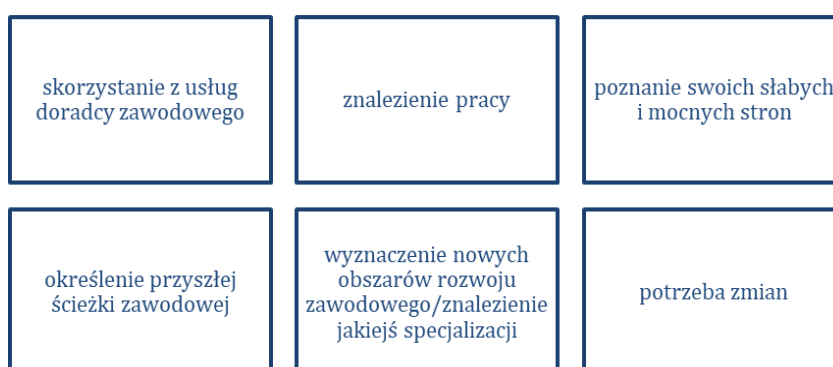
Respondenci przyznają, że wykorzystują do badania **zarówno narzędzia on-line (zdecydowanie częściej), jak i papierowe (stosowane rzadziej, raczej dla klientów, którzy gorzej radzą sobie z obsługą komputera).**

Trzech badanych reprezentujących podmioty prywatne przyznało, że **prowadzą bilanse kompetencji zdalnie: przez Skype'a, przez telefon, przez Hangouta, przez Messengera.** Takie sytuacje najczęściej mają miejsce wówczas, gdy klient przebywa za granicą albo firma zlecająca decyduje, że pracownicy nie będą brali udziału w bilansie osobiście, tylko wybiera rozwiązanie online. Czasami są stosowane **podejścia mieszane**, zarówno spotkania osobiste (zazwyczaj krótkie rozmowy), jak i kontakt poprzez różne komunikatory, aby pracownicy nie musieli tracić czasu na dojazdy.

W opinii przedstawicielki jednego z CliPKZ, spersonalizowane doradztwo zawodowe wymaga bezpośredniego kontaktu klienta z doradcą, a próby poradnictwa na odległość skończyły się niepowodzeniem. Pozostała jedynie możliwość przekazywania informacji na odległość oraz weryfikowania dokumentów aplikacyjnych, natomiast cały proces odbywa się w ramach kontaktu osobistego.

MOTYWACJE KLIENTÓW DO PRZYSTĄPIENIA DO BILANSU

Motywy skłaniające klientów do przystąpienia do bilansu kompetencji są bardzo różne i indywidualizowane. Najczęściej pojawiają się takie powody jak:



Rys. 10. Motywacje skłaniające klientów do przystąpienia do bilansu kompetencji. Opracowanie własne.

Były takie trzy cele [BK]: przekwalifikowanie się albo znalezienie nowego miejsca pracy z tym samym zawodem albo po prostu wejście dopiero na rynek pracy. I ja stosowałam zawsze poszczególne elementy bilansu kompetencji, mając na uwadze taki główny wymiar, jak przeanalizowanie tego, w jakiej sytuacji aktualnej jest klient i w jakiej sytuacji chce być klient. Brałam pod uwagę stan obecny, przeprowadzając wywiad dotyczący tego, w jakiej jest aktualnie sytuacji, jakie jest jego wykształcenie, jakie ma kompetencje, tutaj przeprowadzałam różnego rodzaju testy.

F_2

Takie właśnie jakieś nastawienie na samopoznanie, na taką refleksję na temat swojego funkcjonowania w środowisku zawodowym, jak również w społecznym, bo to się jakby wiąże, życie zawodowe jest częścią życia społecznego, więc tutaj nie ma jakby rozgraniczenia prostego.

Czasami klienci przychodzą do doradców sami do końca nie wiedząc, czego się po takiej wizycie spodziewać, szukają wsparcia, nie tylko w aspekcie zawodowym, ale często również osobistym, nie radząc sobie z różnymi problemami.

Coś się dzieje, nie wiem co, przychodzę po jakieś wsparcie. Bez jakiegoś takiego uświadomienia, co się dzieje. Czasem się okazuje, że na przykład bardziej jednak pomocny byłby tutaj terapeuta, bo te rzeczy zawodowe są tylko takim wierzchołkiem góry lodowej, a w rzeczywistości gdzieś tam są głębiej, a one się odbijają na relacjach społecznych, na pracy, ale ten człowiek sobie też jakoś tam nie uświadamia tego.

WUP_1

Oni nie mają często oczekiwań, bo nie wiedzą czego mogą oczekiwać, nie wiedzą, czy dadzą radę, nie wiedzą, czy mają siły, żeby osiągnąć swój cel. Podzielić może to na dwie grupy. Z jednej strony, są to klienci, którzy są bardzo konkretni, mają takie oczekiwania, że taki cel, który sobie wypracują, to osiągną. A niektórzy nie mają oczekiwań i powiedziałabym, że ich oczekiwaniem i tym, co chcą to jest po prostu zmiana, jakakolwiek.

F_2

To, z jakimi motywacjami zgłasza się klient do bilansu kompetencji ma duże znaczenie na dalszym etapie tego procesu, gdyż w zależności od tego, jakie potrzeby, uświadomione lub nie, ma dana osoba, inaczej może przebiegać cały proces.

Tam, gdzie klient wie, dokładnie, w jakim celu przychodzi, doradca stara się razem z nim osiągnąć ten cel, natomiast w przypadkach, gdy klient nie do końca wie, dlaczego się zgłosił i w którą stronę chciałby pójść, doradca musi w większym stopniu pogłębić analizę i wydobyć te głębokie motywacje, które kryją się w danym przypadku.

CHARAKTERYSTYKA OSÓB KORZYSTAJĄCYCH Z BILANSU KOMPETENCJI

Jeśli chodzi o charakterystykę osób korzystających z bilansu kompetencji, **trudno jednoznacznie wskazać konkretne grupy, które korzystają z tego rozwiązania najczęściej**, bowiem bilans przeprowadzany jest zarówno dla osób, które są bezrobotne, od wielu lat funkcjonują poza rynkiem pracy i chciałyby wrócić do pracy, jak i tych, którzy pracują, ale poszukują zmian lub możliwości przekwalifikowania czy dalszego rozwoju. Według rozmówców klientów drugiego typu pojawia się coraz więcej. Są oni gotowi ponieść trud związany z tymi działaniami, aby uzyskać pełne informacje na swój temat i móc lepiej zarządzać własnym życiem, nie tylko zawodowym, ale też osobistym. Wśród klientów są też coraz częściej osoby o długim i bogatym życiu zawodowym, z wieloletnim doświadczeniem, ale z poczuciem wypalenia i chęcią zmiany swojej sytuacji. Są też osoby, które niekoniecznie są wypalone, ale poszukują idealnego dla siebie miejsca pracy, badają siebie, próbują rozeznaczyć swój potencjał i określić, jakie działania są/byłyby dla nich najbardziej satysfakcjonujące.

Coraz więcej pojawia się osób, które mają pracę, (...) ale poszukują czegoś innego. Mam takie poczucie, że jest coraz więcej takich osób troszkę pogubionych, nie tylko zawodowo, ale ogólnie życiowo. (...) Są też tacy ludzie, którzy, którzy gdzieś mają takie poczucie, że czegoś było za dużo w tej pracy, że gdzieś się wypalili. Czyli tak trafiają do nas w takim momencie „Co dalej? Co ja jeszcze mogę zrobić” albo „Co pomimo tych moich różnych takich dolegliwości mogę robić?”.

Ludzie po prostu dochodzą do jakiegoś tam momentu w tej karierze zawodowej, że wiedzą, że coś się skończyło albo coś trzeba zmienić, a że są w takim wieku, że to może ostatnie ich dni, bo jak już mają przekroczoną czterdziestkę to im się wydaje, że to ostatnie chwile, żeby coś zmienić. I wtedy szukają jakichś pomysłów na siebie, co zrobić.

Przedstawiciel jednej z badanych firm szkoleniowych podkreślał, iż wśród klientów są również rodzice (a ich liczba z roku na rok wzrasta), którzy chcą pomóc swoim dzieciom (najczęściej kończącym szkoły średnie) w wyborze dalszej ścieżki kształcenia, aby mogli oni świadomie wybrać np. kierunek studiów będący zgody z ich zdolnościami i kompetencjami.

LICZBA OSÓB PRZYSTĘPUJĄCYCH DO BILANSU KOMPETENCJI

Na pytanie o liczbę osób przystępujących do bilansu kompetencji w ciągu kwartału/roku zdecydowana większość badanych miała problem z jej określeniem. Wynika to z faktu, iż poza jedną badaną firmą szkoleniową, **większość podmiotów nie oferuje bilansów kompetencji realizowanych jako odrębna usługa, lecz wplatają elementy bilansu w inne działania**, jakie realizują na rzecz klientów. **Trudno im zatem podać konkretne liczby osób korzystających z tego typu usług.**

W niektórych Centrach Informacji i Planowania Kariery Zawodowej rozmówcy podawali liczbę klientów, którzy w ciągu roku odbywają indywidualne rozmowy z doradcami zawodowymi. Są to liczby raczej szacunkowe, oscylujące na poziomie 600-900 osób rocznie. Nie są prowadzone natomiast szczegółowe statystyki z uwzględnieniem rodzaju zastosowanych metod w stosunku do danego klienta, więc trudno o tego typu informacje.

Jeśli my robimy takie sprawozdania roczne, (...) to nasza statystyka bardziej polega na przykład na informacjach o tym, ile porad było, ile klientów, w tym na przykład, ile testów zostało przeprowadzonych. Nie mamy akurat tutaj takiej potrzeby (...), żeby mówić, że na przykład, dziesięć takich, a sto takich, tylko raczej to jest na takim troszkę większym poziomie ogólności.

Natomiast ci, którzy zajmują się realizowaniem bilansów kompetencji „w czystej postaci” nie wykonują ich w skali kwartału czy roku dużo, są to raczej pojedyncze przypadki – kilka lub kilkanaście usług tego typu realizowanych w ciągu roku. Jedna z badanych reprezentująca firmę szkoleniową powiedziała, że co roku przeprowadza około trzech bilansów, ale najczęściej robi je zdalnie, nie spotyka się z klientami bezpośrednio, tylko robi je przez Skype’a lub za pomocą innych komunikatorów. Takie rozwiązanie jest wygodne dla klienta, gdyż może on przebywać w dowolnym miejscu, nie traci czasu na dojazdy, nie musi zwalniać się z pracy, może to robić w dogodnym dla siebie czasie.

CZAS POŚWIĘCONY NA PRACĘ Z KLIENTEM – CZĘSTOTLIWOŚĆ, LICZBA I DŁUGOŚĆ SPOTKAŃ

Nie ma zasad regulujących dokładnie liczbę spotkań z danym klientem, a doradcy indywidualnie podchodzą do tego tematu, starając się dostosowywać liczbę i częstotliwość spotkań do potrzeb konkretnych osób. Zależy to też od praktyki

stosowanej w danej instytucji. Ale przede wszystkim, zależy to od potrzeb konkretnego klienta.

Takie poradnictwo ma wpływać na to, żeby ta osoba się bardziej zaktywizowała, usamodzieliła, uświadomiła pewne rzeczy, ale doradca to nie jest taki towarzysz na całe życie. Więc jest to też jakby rolą doradcy, żeby wyczuć ten moment (...)

WUP_1

Zazwyczaj bilans kompetencji przeprowadza się w ramach 2-5 spotkań, choć zdarzają się też bilanse, w ramach których odbywa się 7-8 spotkań z klientem. Jedna z respondentek powiedziała, że w przypadku jej instytucji (CliPKZ) pojawiają się też klienci, w przypadku których bilans prowadzony jest w ciągu 1-2 spotkań. Ale są to raczej sporadyczne sytuacje i dotyczą klientów, którzy są świadomi swoich kompetencji, wiedzą dokładnie, z czym przychodzą i chcą jedynie potwierdzenia swoich kompetencji, przeprowadzenia konkretnych testów i badań za pomocą rzetelnych narzędzi, do których oni sami nie mają dostępu.

Jedno spotkanie trwa ok. 45-60 minut, choć rozmówczyni reprezentująca CliPKZ mówiła, że w jej instytucji takie pojedyncze sesje z klientem trwają niekiedy 2-3 godziny.

W przypadku jednej z prywatnych firm szkoleniowych bilans trwa około 2-2,5 miesiąca i obejmuje ponad 20 godzin rozmów z klientem. Zdarzają się sytuacje, że klient wypełnia np. testy online w domu, już po skończonym spotkaniu z doradcą.

Z kolei przedstawiciele innej z badanych firm szkoleniowych mówili, że zauważają tendencję do skracania czasu trwania tego typu usługi. I o ile wcześniej była ona dłuższa (np. trwała jednorazowo kilka godzin lub nawet cały dzień), to teraz klienci w coraz większym stopniu oczekują, że taki proces odbędzie się w krótszym czasie i żeby nie było kilku spotkań, rozłożonych w czasie, lecz, aby cały proces zamknął się w ciągu jednego dnia (najlepiej 8 godzin).

Wszystko, dlatego że bardzo się w tych firmach ten czas pracownika, ta godzina jest mocno liczona. Najlepiej, żeby też ograniczyć, żeby nie było kilku spotkań, tylko wszystko w jednym czasie, żeby pracownik przychodząc i wychodząc też nie tracił czasu.

F_4

Jeśli chodzi o liczbę specjalistów pracujących z klientem w ramach bilansu, to zazwyczaj jest to jedna osoba – doradca zawodowy, choć zdarzają się sytuacje, że w proces włącza się np. psycholog lub mentor, którzy pracują z danym klientem indywidualnie, a jednocześnie tworzą zespół pracujący na potrzeby danej osoby. Ich zadaniem jest wymiana doświadczeń i obserwacji z pracy z klientem, co zwiększa wiarygodność i rzetelność prowadzonych analiz oraz diagnoz kompetencji, gdyż zapewnia intersubiektywność podejść. Podkreślano jednocześnie, że w przypadku, gdy z danym klientem pracuje kilku specjalistów, ważne jest, aby osoby te współpracowały ze sobą od samego początku, a klient powinien mieć pełną wiedzę na temat takiego rozwiązania.

Może pracować osobno na przykład psycholog. I może pracować doradca zawodowy, czyli z jednym klientem mogą pracować dwie, trzy osoby, ale te osoby muszą współpracować ze sobą. Klient musi o tym wiedzieć, bo to musi być uczciwy układ, że klient wie, że pracuje z trzema na przykład. Pracuje z mentorem, z tutorem, z psychologiem i z doradcą zawodowym i to jest praca systemowa. I wtedy klient ma tą

informację, że te osoby są po to, żeby mu pomóc, że (...) celem takiej pracy właśnie we czwórkę jest to, aby poprawiła się jego sytuacja zawodowa.

F_2

Współpraca psychologa z doradcą zawodowym jest nieodzowna, jeżeli jest potrzebna taka sytuacja. Bo też jest tak, że w procesie pracy z klientem może być potrzebne zastosowanie takich metod określających jego na przykład kompetencje osobiste, którymi posługuje się tylko psycholog. On nie musi wtedy jakby w całości opiekować się klientem przez cały czas, może współpracować. Testy badające inteligencję albo testy badające jakieś predyspozycje zawodowe, predyspozycje osobowościowe, które są przeznaczone tylko do stosowania przez psychologa.

WUP_2

INFORMACJA ZWROTNA DLA KLIENTA

Wszyscy badani przyznali, że **zawsze po przeprowadzeniu bilansu kompetencji klient otrzymuje od nich informację zwrotną – ustną** (przekazaną podczas rozmowy podsumowującej proces bilansu) **i/lub pisemną** (w postaci omówienia danej metody/metod lub całościowego raportu na temat danej osoby).

Jej forma i zawartość zależy od wcześniej zastosowanej metody/metod.

Klienci zawsze otrzymują omówienie wyników z zastosowania danej metody. Jeśli dana metoda zakłada, że klient ma uzyskać np. raport z przeprowadzonego testu, to taki raport jest przygotowany.

Szczegółowy zakres informacji zwrotnej zależy od potrzeb i możliwości danego klienta i to doradca zawodowy decyduje za każdym razem o tych kwestiach. Ważny jest również język stosowany w tego typu omówieniach – musi być dostosowany do możliwości danej osoby, aby był on po pierwsze zrozumiały, a po drugie, aby nie ranił, nie demotywował, tylko był bodźcem do zmian i wprowadzenia konkretnych rozwiązań w życie.

Rolą doradcy jest zobaczyć, czy to jest dobre dla tego klienta, czy on potrzebuje nieco szerszej odpowiedzi, czy też nie. (...) klient, który nie wie, jak interpretować te rzeczy, a zwłaszcza klient, który ma obniżone poczucie własnej wartości, może zinterpretować to w zupełnie inny sposób niż wynika to z wyników. Dopiero kontakt z doradcą, możliwość zadania pytania, przeanalizowania, daje taką całość. I też ważne jest, jakiego języka się używa. (...) jakich sformułowań używać, czego unikać, co może być trudne dla klienta.

WUP_1

Nie dajemy raportu od razu danej osobie badanej, bo mogłaby nie zrozumieć pewnych definicji. To jest ważne, żeby mogła zrozumieć. Tam jest potrzebna tkanka ludzka, która wytłumaczy mu, o co chodzi. (...) Ponieważ pewne definicje psychologiczne są niezrozumiałe dla ludzi, którzy nie operują danymi definicjami na co dzień.

F_4

Niektórzy doradcy preferują przekazywanie „częstkowych” informacji zwrotnych, które stanowią bieżące omówienie działań prowadzonych w ramach procesu i mają miejsce po każdym spotkaniu/sesji z doradcą lub po 2-3 spotkaniach. Natomiast omówienie podsumowujące odbywa się wówczas już na zakończenie całego procesu.

[Informacja zwrotna?] [Odbywa się] Po każdym spotkaniu, jest to jakby część otwierająca następną rozmowę oraz po wszystkich spotkaniach. A dobrze jest to robić też w takich krótszych wymiarach, po dwóch, po trzech spotkaniach.

F_2

OPŁATY ZA PROWADZENIE BILANSU KOMPETENCJI

Wszystkie usługi, w tym także prowadzenie działań w oparciu o bilans kompetencji, realizowane przez **instytucje publiczne np. urzędy pracy, centra planowania i rozwoju kariery czy ośrodki pomocy społecznej są bezpłatne. Firmy komercyjne oferują bilanse odpłatnie**, ale są one zazwyczaj „wplecione” w inne usługi oferowane przez daną firmę, więc niektórym badanym trudno było oszacować jednostkową cenę, tylko i wyłącznie za sam bilans kompetencji.

Jeśli współpracuję z firmami, to nie mogę tego podzielić cenowo, bo wtedy bierze się pod uwagę całość działań, bilanse nie są osobno. Bardziej bym mogła powiedzieć pod kątem konsultacji, że na przykład konsultacja z klientem ma jakąś cenę, ale zazwyczaj jest to połączenie z warsztatem, z development center. Tak samo w instytucji, to też jest jakby połączenie różnych działań. Ale ja bym powiedziała jaki jest zakres, od 100-150 złotych do... tak jak firma, to jest za godzinę, przeliczając na przykład, 300- 400 złotych.

F_2

W innej firmie koszt jednorazowej sesji wynosi ok. 100 – 250 zł (w zależności od wiedzy i doświadczenia osoby, która prowadzi dane spotkanie), a do przeprowadzenia bilansu konieczne są 3-4 sesje.

Do profesjonalnej diagnozy, z wynikami, z analizą, to trzy, cztery sesje całkowicie [wystarczają], czyli można powiedzieć, że maksymalny rząd wielkości, to jest tysiąc złotych, minimalny to pewnie z 300-400, wszystko w zależności od doświadczonej osoby, gdzie można taki bilans kompetencji przeprowadzić. Coachowie mówią, że potrzebują minimum około trzech godzin pracy, bo w godzinę to mogą zrobić analizę raportu, ale już później wskazówki, rozmowę też z osobą, jakie ma kroki podjąć, jak pracować ma nad sobą, to jest potrzebna dłuższa współpraca.

F_4

Z kolei respondentka, której firma od ponad 20 lat zajmuje się prowadzeniem bilansów kompetencji, podała konkretną kwotę za taką usługę – 1500 zł za bilans, na który składa się do 20 spotkań z klientem i który trwa, w modelowej wersji, ok. 2 – 2,5 miesiąca. Podobną kwotę podali przedstawiciele innej firmy zajmującej się analizą kompetencji: 800 – 1800 zł za kompleksową usługę.

KOMPETENCJE OSÓB PRZEPROWADZAJĄCYCH BILANS/ZAJMUJĄCYCH SIĘ DORADZTWE M ZAWODOWYM

Z przeprowadzonych rozmów wynika, iż osoba zajmująca się doradztwem zawodowym/przeprowadzająca bilans kompetencji powinna posiadać **szeroką wiedzę, doświadczenie, różnorodne kompetencje, a nawet predyspozycje do wykonywania takiej pracy**. Zdaniem badanych istotne są takie cechy jak:

Umiejętność obserwacji/wychwytywanie niuansów zachowania	Umiejętności analityczne, kojarzenie faktów, wyciąganie wniosków	Umiejętność syntezy różnych informacji
Umiejętność przekazywania informacji zwrotnej	Umiejętność biegłego korzystania z Internetu i narzędzi on-line	Umiejętność logicznego myślenia
Znajomość metod i narzędzi diagnostycznych	Koncentracja na kliencie	Elastyczność w działaniu
Radzenie sobie w trudnych sytuacjach	Koncentracja na poszukiwaniu rozwiązań, a nie na problemach	Otwartość
Empatia	Umiejętność prowadzenia rozmowy	Umiejętność tworzenia atmosfery zaufania/słuchania
Odpowiedzialność	Szeroka wiedza pedagogiczna, psychologiczna, coachingowa, z zakresu doradca zawodowego	Cierpliwość
	Dystans do klienta	

Rys. 11. Cechy, jakimi powinien charakteryzować się doradca przeprowadzający bilans kompetencji. Opracowanie własne.

Ta wiedza i umiejętności to przede wszystkim wynik posiadanego doświadczenia w pracy z klientem.

Konieczna jest także **solidna wiedza teoretyczna** zdobywana na studiach magisterskich, doktoranckich, podyplomowych, warsztatach, szkoleniach, konferencjach, wizytach studyjnych w instytucjach stosujących takie rozwiązania, a także podczas formalnych i nieformalnych spotkań praktyków, którzy stosują tę metodę na co dzień.

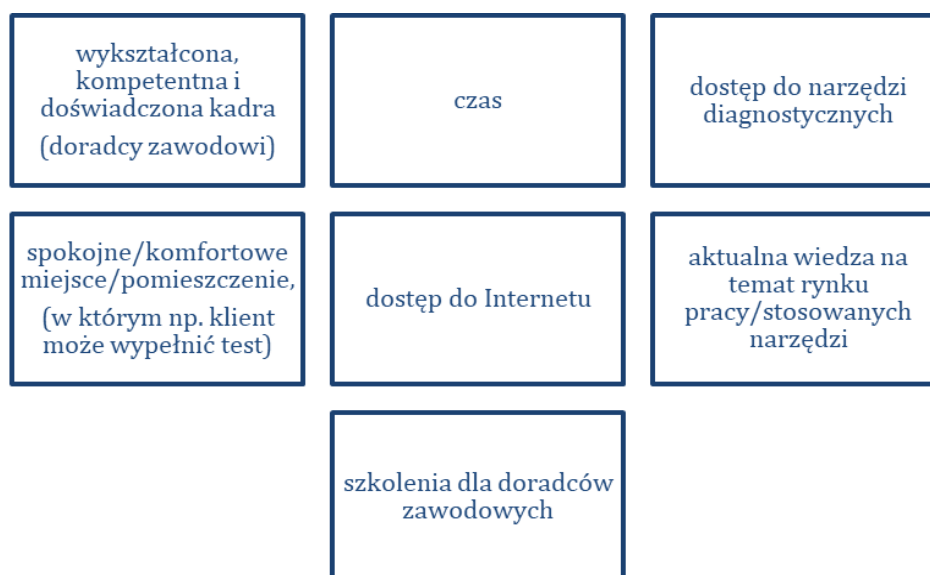
Rozmówcy podkreślali także dużą rolę **własnych poszukiwań, lektury branżowych książek i artykułów**. Ważny jest nieustanny rozwój zawodowy, aby móc zapewnić klientom wszechstronne wsparcie w tym zakresie.

Jedna z ważniejszych rzeczy to jest doświadczenie w pracy z klientem, bo tego nic nie zastąpi i myślę, że gdyby ktoś miał wiedzę, jak to zrobić, ale nie miałby praktyki, to ta jego kompetencja nie byłaby pełna, bo byłaby raczej na poziomie wiedzy i deklaracji. Więc doświadczenie realne. Dwa, konkretne szkolenia. I trzy, myślę, pewne predyspozycje takie osobowościowe, (...) jak ktoś nie ma takich predyspozycji, czy takich temperamentalnych też, to te pozostałe rzeczy mogą mu pomóc, ale nie tak w całości. Więc doświadczenie, predyspozycje i konkretne kwalifikacje zdobywane na szkoleniach.

WUP_1

ZASOBY POTRZEBNE DO PROWADZENIA BILANSU

Wśród wymienionych przez rozmówców zasobów potrzebnych do prowadzenia bilansu kompetencji pojawiły się następujące kwestie:



Rys. 12. Zasoby potrzebne do przeprowadzenia bilansu kompetencji. Opracowanie własne.

Wszystkie te czynniki są istotne, aby można było w sposób rzetelny i profesjonalny przeprowadzić bilans kompetencji. Kluczowym elementem jest w tym procesie zdecydowanie osoba doradcy zawodowego: posiadanego przez niego wykształcenia, aktualnej wiedzy na temat rynku pracy i zawodów, umiejętność posługiwania się dostępnymi narzędziami diagnostycznymi, śledzenie dostępnych publikacji itp. Ważne również są warunki, w jakich działa, a więc, czy ma możliwość pracy z klientem w spokojnych warunkach, czy jest tam dostęp do internetu, czy instytucja ma w swoich zasobach odpowiednie narzędzia diagnostyczne itd. Ważny jest również czas, który ma do dyspozycji doradca zawodowy, czy może spokojnie, bez pośpiechu, w sposób pogłębiony przeprowadzić diagnozę i dokonać analizy zebranych informacji. Niektóre osoby mówiły, że mają zbyt wiele różnych obowiązków zawodowych, pracują z dużą liczbą klientów i nie zawsze mogą poświęcić tyle czasu, ile potrzeba, na pracę z daną osobą.

TRUDNOŚCI W PROWADZENIU BILANSU I SPOSOBY ICH PRZEZWYCIĘŻANIA

Generalnie, nie ma większych problemów w prowadzeniu bilansu. Wiarygodność wyników zależy w dużej mierze od motywacji osób przystępujących do tego procesu i czy robią to dla siebie czy w ramach rekrutacji (i chcą dobrze wypaść). Zdaniem badanych rzetelnie i w sposób dokładny przeprowadzony bilans kompetencji jest **procesem wymagającym, pracowitym i kosztownym**. Wymaga ponadto **pełnego zaangażowania zarówno samego klienta, jak i doradcy**, który powinien towarzyszyć klientowi w trakcie jego trwania.



Rys. 13. Czynniki utrudniające realizację bilansu kompetencji. Opracowanie własne.

Trudności, jakie wymieniali badani, dotyczyły następujących kwestii: kadrowe, lokalowe, wielość zadań w stosunku do liczby klientów to kwestie zgłaszane wyłącznie przez przedstawicieli instytucji publicznych. Firmy prywatne nie wskazywały tego typu czynników, zwracały uwagę raczej na trudności wynikające z pracą z niektórymi klientami i np. brakiem motywacji, choć zdecydowanie częściej problem braku motywacji pojawia się w instytucjach publicznych, gdzie usługa bilansu jest nieodpłatna, klient czasami kierowany jest na nią niejako „pod przymusem”, nie do końca widząc sens takiego działania. W przypadku firm prywatnych takie sytuacje pojawiają się zdecydowanie rzadziej, gdyż klienci na starcie są bardziej zdecydowani i świadomi, zwłaszcza, jeśli sami wybierają taką usługę i za nią płacą. Taki problem może pojawić się w firmach prywatnych wówczas, gdy to pracodawca kieruje swoich pracowników na bilans kompetencji. Nie wszyscy wówczas mają pełną motywację, aby uczestniczyć w takim procesie i mogą wykazywać brak zainteresowania i zaangażowania.

Niezależnie od typu instytucji, doradcy próbują przezwyciężać brak motywacji u swoich klientów, zdają sobie bowiem sprawę, iż motywacja jest bardzo istotnym elementem całego procesu i tylko świadomy i w 100% zaangażowany klient jest w stanie wynieść realne korzyści z usługi bilansu kompetencji. W takich sytuacjach, niezbędna, zdaniem badanych, jest rozmowa z klientem, pokazywanie korzyści z udziału w bilansie kompetencji, dbanie o poczucie bezpieczeństwa klienta na każdym etapie, rzetelne i pełne informowanie, na czym polega dokładnie ten proces i co się w jego ramach wydarzy, krok po kroku. Wtedy klient ma większą jasność, rozumie poszczególne etapy i jest gotowy zaangażować się w cały proces.

Zdarzają się trudni klienci, zdarza się klient taki bardzo roszczeniowy, ponieważ pracujemy z różnymi klientami, np. klienci z ośrodków pomocy społecznej, którzy przychodzą i właściwie przychodzą, bo muszą. To jest problem. I teraz już rolą doradcy jest przekonać tę osobę, że to, co jest robione, jest robione dla jego dobra, że my staramy się po prostu w ten sposób pomóc (...)

WUP_4

Na trudności o charakterze bardziej obiektywnym trudno znaleźć rozwiązanie, zwłaszcza w przypadku instytucji publicznych, które, jak podkreślali reprezentujący je respondenci, mają bardzo dużo obowiązków ustawowych, a często muszą realizować swoje zadania w sytuacji bardzo ograniczonych zasobów: ludzkich, czasowych czy materialnych.

SKUTKI PRZYSTĄPIENIA DO BILANSU KOMPETENCJI DLA KLIENTÓW

Wszyscy rozmówcy podkreślali, że dostrzegają szereg **konkretnych korzyści, jakie odnoszą osoby decydujące się na przystąpienie do bilansu kompetencji**. Dzięki przystąpieniu do bilansu kompetencji klient ma możliwość spojrzenia na siebie z innej perspektywy, poznania swoich mocnych i słabych stron, zrozumienia, dlaczego w pewnych miejscach pracy odnosi sukces, a w innych nie. Dzięki temu może bardziej świadomie zaplanować swoją karierę zawodową.

Wśród najważniejszych skutków przystąpienia do bilansu kompetencji wymieniano takie kwestie jak:



Rys. 14. Skutki przystąpienia do bilansu kompetencji. Opracowanie własne.

Człowiek jest sam bardziej świadomy, bardziej samodzielny w temacie rynku pracy, zatrudnienia, kształcenia, a przez to bardziej skuteczny. I potem jeszcze dalej idąc, powinien w związku z tym być bardziej usatysfakcjonowany swoim życiem zawodowym.

WUP_2

Czasami zdarzają się sytuacje, że klient, już po przeprowadzonym bilansie, ma obawy związane z tym, co ma dalej robić, „boi się” skonfrontować się z informacjami, które otrzymał w ramach bilansu. Wtedy obowiązkiem doradcy jest odpowiednie pokierowanie daną osobą i zmotywowanie jej tak, aby była ona w stanie wziąć odpowiedzialność za swoje działania.

I czasami, kiedy ten klient tak już tak dużo wie, już tak dużo ma, już jest taki przygotowany, taki zbilansowany, to też ważne jest, co też jest elementem pracy doradczej i czasami bywa trudne dla tych klientów, wzięcie odpowiedzialności za to, że skoro mam zasoby, to mogę coś z nimi zrobić. (...)

WUP_1

Dobrze przeprowadzony bilans kompetencji powoduje, że możemy wiedzieć, w którą stronę danego pracownika pokierować, żeby był bardziej efektywny dla siebie, we

współpracy z pracownikami, czyli możemy podnieść tę efektywność. I dajemy też (...) świadomość danego pracownika o swoich kompetencjach.

F_1

4. Wnioski

4.1. Wnioski z badania w krajach pozaeuropejskich

Raport został przygotowany w ramach prac nad rozwojem Metody Bilansu Kompetencji. Biorąc to pod uwagę, we wnioskach wymieniliśmy przede wszystkim te czynniki, które w krajach objętych badaniem eksploracyjnym miały decydujący wpływ na upowszechnienie tej metody i jej skuteczne wykorzystywanie.

- **Podejście systemowe** – jasno zdefiniowane i konsekwentnie realizowane priorytety strategiczne. Np. w Kanadzie rozwój podstawowych umiejętności (*essential skills*), w Singapurze rozwój gospodarki opartej na wiedzy.
- **Powszechny, łatwy dostęp do narzędzi do oceny kompetencji**. Pozwala to doradcom, trenerom, szkoleniowcom i indywidualnym osobom na analizowanie potrzeb szkoleniowych, planowanie i monitorowanie rozwoju zawodowego.
- **Dbłość o rzetelność narzędzi, które są opracowywane, testowane i standaryzowane przez ekspertów**.
- **Wykorzystanie Internetu** zarówno do przeprowadzania testów, jak i udostępniania materiałów edukacyjnych.
- **Dostępność narzędzi** pozwala na przeprowadzanie samooceny kompetencji.
- Metoda bilansu kompetencji jest stosowana w *różnych kontekstach* (firmy, indywidualne kariery, osoby wykluczone). Jest to możliwe dzięki dostępności narzędzi i elastyczności ich zastosowania.
- **Silne zaplecze instytucjonalne** – działają wyspecjalizowane instytucje, agendy rządowe, które odpowiadają za rozwój narzędzi i metod badania i podnoszenia poziomu kompetencji w społeczeństwie.

4.2. Wnioski z badania w Polsce

- Z przeprowadzonego badania wynika, iż **pojęcie bilansu kompetencji jest rozumiane w Polsce bardzo szeroko**. Jest on traktowany jako nieodzowny element poradnictwa zawodowego, który stosowany jest w publicznych służbach zatrudnienia od dawna, tyle, że nie funkcjonowała w tym zakresie nazwa “bilans kompetencji”.
- Respondenci uważają, że **bilans kompetencji można przeprowadzać w różny sposób, za pomocą różnych metod i narzędzi**, a jego zakres zależy od potrzeb danego klienta, typu podmiotu, dla którego przeprowadzany jest bilans (instytucja publiczna, pracodawca instytucjonalny, chcący przeprowadzić bilans swoich pracowników vs klient indywidualny).
- **Żaden badany podmiot nie przeprowadza bilansu kompetencji według metody opracowanej przez WUP w Krakowie**. Większość respondentów (nie tylko z firm prywatnych, ale także z CliPKZów) szczerze przyznało, że w ogóle nie słyszeli o tej metodzie, co pokazuje, iż jest ona doradcom zawodowym raczej nieznaną.

- Rozmówcy wielokrotnie powtarzali, że **nie stosują “czystego” bilansu kompetencji**, (i do końca sami nie wiedzieli, na czym on miałby polegać właśnie w takiej postaci), ale raczej jego wybrane elementy. Bilans kompetencji, w opinii badanych, to często **nie jedna, konkretna metoda, a bardziej pewne podejście w pracy z klientem – podejście nastawione na wzmocnienie możliwości danej osoby, jej kompetencji**, które może pomóc jej lepiej funkcjonować w życiu zawodowym, z pełniejszym wykorzystaniem posiadanego potencjału.
- Jeśli chodzi o stosowane metody i narzędzia diagnostyczne, to respondenci stosują szereg różnych rozwiązań – wszystko zależy w praktyce od potrzeb, motywacji klienta, a także doświadczenia i wiedzy doradcy. Można natomiast wyciągnąć wniosek, iż ogólna procedura szeroko rozumianej w badaniu metody bilansu kompetencji jest zbliżona i składa się z 4 etapów, które, nawet, jeśli nie do końca są nazwane, funkcjonują w świadomości doradców: Jest to etap: wprowadzający, „diagnostyczno-analityczny”, omówienia wyników/przekazania informacji zwrotnej oraz przygotowanie indywidualnego planu działania.
- Badani przyznają, że metoda ta jest skuteczna i sensowna, choć wymaga zaangażowania zarówno klienta, jak i doradcy. Jest przy tym czasochłonna i, jeśli prowadzona przez podmioty prywatne, kosztowna. (Średni koszt bilansu kompetencji wynosi ok.1200-1500 zł).
- Powody skłaniające klientów do przystąpienia do bilansu kompetencji są bardzo różne i zindywidualizowane. Jednak jak podkreślali rozmówcy, najczęściej pojawiają się takie powody jak: znalezienie pracy, poznanie swoich słabych i mocnych stron, określenie przyszłej ścieżki zawodowej, wyznaczenie nowych obszarów rozwoju zawodowego/znalezienie jakiejś specjalizacji czy też potrzeba zmian.
- Jeśli chodzi o charakterystykę osób korzystających z bilansu kompetencji, **trudno jednoznacznie wskazać konkretne grupy, które korzystają z tego rozwiązania najczęściej**, bowiem bilans przeprowadzany jest zarówno dla osób, które są bezrobotne, od wielu lat funkcjonują poza rynkiem pracy i chciałyby wrócić do pracy, jak i tych, którzy pracują, ale poszukują zmian lub możliwości przekwalifikowania czy dalszego rozwoju.
- Jeśli chodzi o liczbę specjalistów pracujących z klientem w ramach bilansu, to zazwyczaj jest to jedna osoba – doradca zawodowy, choć zdarzają się sytuacje, że w proces włącza się np. psycholog lub mentor, którzy pracują z danym klientem indywidualnie, choć jednocześnie tworzą zespół pracujący na potrzeby danej osoby. Ich zadaniem jest wymiana doświadczeń i obserwacji z pracy z klientem, co zwiększa wiarygodność i rzetelność prowadzonych analiz oraz diagnoz kompetencji, gdyż zapewnia intersubiektywność podejść.
- Z przeprowadzonych rozmów wynika, iż osoba zajmująca się doradztwem zawodowym/przeprowadzająca bilans kompetencji powinna posiadać szeroką wiedzę (z zakresu psychologii, socjologii, HR), bogate doświadczenie, różnorodne kompetencje (m.in. empatię, umiejętności analityczne, odpowiedzialność, koncentrację na kliencie, rozwiązaniach, a nie problemach i otwartość na drugiego człowieka), a nawet predyspozycje do wykonywania takiej pracy. Rozmówcy podkreślali także dużą rolę własnych poszukiwań, lektury książek i artykułów na ten temat, udziału w szkoleniach, studiach podyplomowych itp. Bardzo ważny jest nieustanny rozwój zawodowy, aby móc

zapewnić klientom wszechstronne wsparcie w tym zakresie. Jest to praca wymagająca, choć jednocześnie dająca satysfakcję.

- Wszyscy rozmówcy podkreślali, że dostrzegają **szereg konkretnych korzyści, jakie odnoszą osoby decydujące się na przystąpienie do bilansu kompetencji**. Są to m.in. zwiększenie świadomości/ większa wiedza na swój temat, zwiększona motywacja, większa pewność siebie, większa motywacja do rozwoju zawodowego i osobistego czy zmiana myślenia na swój temat.

5. Podsumowanie

Żaden z podmiotów biorących udział w badaniu nie stosuje Metody Bilansu Kompetencji opracowanej przez Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie. Zdecydowana większość respondentów - nie tylko z firm prywatnych, ale także z Centrów Informacji i Planowania Kariery Zawodowej - stwierdziła, że w ogóle nie słyszała o tej metodzie, co pokazuje, iż jest ona raczej nieznaną.

Również samo pojęcie „bilans kompetencji” nie jest w Polsce rozpowszechnione. Pojawiająca się w tym zakresie terminologia jest niejednorodna. Respondenci posługują się różnymi określeniami, takimi jak „diagnoza kompetencji” czy „diagnoza talentów”. Nie oznacza to jednak, że sama metoda, rozumiana w szerokim znaczeniu, jest nieznaną. Wręcz przeciwnie, bilans kompetencji – choć rzadko określany w ten sposób – jest stosowany powszechnie, zarówno przez instytucje reprezentujące publiczne służby zatrudnienia (Centra Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, powiatowe urzędy pracy), jak i przez podmioty prywatne (firmy szkoleniowe i konsultingowe), a od niedawna również Biura Karier wyższych uczelni.

Doradcy posługują się różnymi metodami i narzędziami. To od doświadczenia, wiedzy i podejścia konkretnego doradcy zależy w dużej mierze to, w jaki sposób takie badanie zostanie przeprowadzone – nie ma w tym zakresie jednej powszechnie stosowanej metodologii.

Natomiast w krajach pozaeuropejskich objętych badaniem, tj. w Kanadzie i Singapurze - w odróżnieniu od Polski - bilans kompetencji jest prowadzony w sposób systemowy, a jego realizacja jest włączona w realizację szerszych priorytetów strategicznych poszczególnych krajów - w Kanadzie jest to rozwój podstawowych umiejętności (essential skills), a w Singapurze rozwój gospodarki opartej na wiedzy. W obu badanych krajach istnieje bardzo silne zaplecze instytucjonalne – działają wyspecjalizowane instytucje, agendy rządowe, które odpowiadają za rozwój narzędzi i metod badania i podnoszenia poziomu kompetencji w społeczeństwie.

W Kanadzie i Singapurze narzędzia do oceny kompetencji są łatwo dostępne, co sprawia, że doradcy zawodowi, trenerzy, szkoleniowcy mają swobodną możliwość analizowania potrzeb szkoleniowych, planowania, a także monitorowania rozwoju zawodowego klientów. Powszechność i ogólna dostępność tych narzędzi sprawia, że mogą z nich korzystać także osoby indywidualne, które są zainteresowane swoim rozwojem zawodowym i szukają nowych wyzwań, a także ci, którzy poszukują pracy. To pozwala każdemu zainteresowanemu skorzystać z tych narzędzi i w dowolnym momencie, na każdym etapie życia zawodowego przeprowadzić samoocenę własnych kompetencji. Możliwe jest to także dzięki temu, że materiały edukacyjne oraz diagnostyczne (np. różnego rodzaju testy) są powszechnie dostępne w internecie. Również on-line można dokonywać takiej (auto)diagnozy, co zapewnia poczucie niezależności i anonimowości.

6. Załączniki

6.1. Lista źródeł

Raporty, opracowania

Australia

1. Department of Education, Science and Training, 2007, *The Recognition of Non-formal and Informal Learning, Australia Country Background Report; prepared for the OECD activity on Recognition of Non-formal and Informal Learning*, Paris, OECD
2. Regional Development Australia – Mid North Coast, 2017, *Skills Audit 2017 Current and Future Skill Requirements on the Mid North Coast of NSW*, RDAMNC

Izrael

3. ETF, 2017, *Executive summary of the Torino Process 2016–17 Israel report*, Torino, ETF

Kanada

4. Werquin, P. 2010, *Recognising Non-Formal and Informal Learning*, Paris, OECD
5. OECD, Council of Ministers of Education, Canada (CMEC), 2007, *OECD Activity Recognition of Non-Formal and Informal Learning (RNFIL) - Pan-Canadian Overview*, OECD
6. Office of Literacy and Essential Skills, *Taking Action: A Guide Integrating Essential Skills Training into the Workplace*, OLES
7. Office of Literacy and Essential Skills, *Problem SOLVED! A Guide for Employees and Learners*, OLES
8. The Social Research and Demonstration Corporation, 2019, *A Comprehensive Review and Development of Measurement Options for Essential Skills Initiatives; Phase 1 – Inventory of Measures*, Ottawa, SRDC
9. The Social Research and Demonstration Corporation, 2019, *A Comprehensive Review and Development of Measurement Options for Essential Skills Initiatives; Phase 2 – Framework Development*, Ottawa, SRDC
10. HumanResources and Skills Development Canada, 2011, *A Guide to Using the Essential Skills Tools and Resources Available Through HRSDC*, Ottawa, HRSDC
11. BC Centre for Employment Excellence, 2019, *Employment Navigator Pilot Project Final Report*, British Columbia, CEE
12. The Social Research and Demonstration Corporation, 2014, *UPSKILL: A Credible Test of Workplace Literacy and Essential Skills Training – Summary Report*, SRDC
13. The Social Research and Demonstration Corporation, 2104, *UPSKILL: A Credible Test of Workplace Literacy and Essential Skills Training - Technical Report*, SRDC
14. The Social Research and Demonstration Corporation, 2016, *UPSKILL Health study – Knowledge synthesis report*, SRDC

Korea Południowa

15. Halasz, G., Sweet, R., and Taguma, M. 2009. *Recognition of non-formal and informal learning: country note for South Korea*. Paris, OECD.
16. Unesco Institute for Lifelong Learning, 2014, *Republic of Korea: Country Profile*, UIL
17. The National Institute for Lifelong Education (NILE), 2015, *Lifelong Learning Educator in Korea (Issue 2)*, NILE

Singapur

18. ITE, 2009, *Transforming Lives Through Innovations in Technical Education – The Singapore ITE Story*, Singapore, ITE
19. Charlene Tan (Nanyang), 2016, *Lifelong learning through the SkillsFuture movement in Singapore: challenges and prospects*, International Journal of Lifelong Education · October 2016
20. Workforce Singapore, 2019, *Shaping an Agile workforce together - ANNUAL REPORT 2017/2018*, Singapore, WSG
21. SkillsFuture Singapore, 2019, *CELEBRATING A NATION OF LIFELONG LEARNERS AND SKILLS MASTERS - ANNUAL REPORT 2017/18*, Singapore, SFG
22. Institute for Adult Learning (IAL), *TRAINING & ADULT EDUCATION PROFESSIONAL COMPETENCY MODEL: ENABLING SKILLS MASTERY TOWARDS PROFESSIONAL EXCELLENCE*, Singapore, IAL

Strony internetowe

1. *Employment and Social Development Canada*: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/essential-skills.html>
2. *Test of Workplace Essential Skills*): <http://www.towes.com/en/home/home>
3. *Social Research and Demonstration Corporation*: <http://www.srdc.org/about-us.aspx>
4. *National Occupational Standards*: <https://www.skillsactive.com/standards-quals/national-occupational-standards>
5. *MySkillsFuture*: <http://www.myskillsfuture.sg/>
6. *Workforce Singapore*: <http://www.ssg-wsg.gov.sg/>
7. *Institute for Employment and Employability*: <https://e2i.com.sg/>
8. *Institute for Adult Learning*: <https://www.ial.edu.sg/>
9. <https://tradingeconomics.com/singapore/unemployment-rate>
10. *Testy zawodowe*: <http://testy-zawodowe.pl/praca/8,typy-osobowosci-zawodowej>

6.2. Lista korespondentów

Australia

Dr Gosia Klatt

Co-ordinator, Executive Education, Senior Lecturer
Centre for Vocational and Educational Policy (CVEP
Melbourne Graduate School of Education)

Izrael

Dr. Eli Eisenberg

International Innovator and Expert for TVET

Tammy Halamish Eisenmann

Director of the Initiative for Applied Education Research

Mariavittoria Garlappi

Senior Specialist in VET Policies and Systems - Country Coordinator Israel and Kosovo
Operations Department, European Training Foundation (ETF)

Kanada

Chris Ferko

Senior Policy Analyst

Office of Literacy and Essential Skills

Direction générale des compétences et de l'emploi | Skills and Employment Branch

Emploi et Développement social Canada | Employment and Social Development Canada

Ryan McCarville

Senior Policy Analyst

Office of Literacy and Essential Skills

Direction générale des compétences et de l'emploi | Skills and Employment Branch

Emploi et Développement social Canada | Employment and Social Development Canada

Singapur

Eric Chin

Senior Manager

Strategic Planning Division, **SkillsFuture Singapore**

Tan Han Yao

Principal Manager

Strategic Planning Division, **SkillsFuture Singapore**

Brenda Tung,

Principal Specialist,

e2i (Employment and Employability Institute)

6.3. Organization needs assessment

Organization Needs Assessment to badanie potrzeb szkoleniowych organizacji w zakresie podstawowych umiejętności

Przykładowy kwestionariusz dotyczący umiejętności „współpraca”, część pierwsza – ocena.

Essential Skills *Assessment*

WORKING WITH OTHERS

Working with Others refers to interacting with others to complete tasks.

ASSESSMENT STATEMENTS

Read each statement carefully. Check off any statements that accurately reflect your workplace.

Generally, employees can be counted on to:

- Share information with others willingly.
- Take time to help others with their work.
- Work cooperatively in a group to achieve common goals.
- Complete assigned tasks when working with others.
- Demonstrate respect for the ideas and expertise of others.
- Resolve conflicts when working with others.
- Take on leadership roles, such as mentors or advisors.
- Ask for help when required.
- Work independently when required.

MY ALTERNATIVE STATEMENTS

Create personalized statements below. Use them to replace any statements that are not applicable to your workplace.

- _____
- _____
- _____

TOTAL STATEMENTS

Count the total number of statements you checked off under 'ASSESSMENT STATEMENTS' and 'MY ALTERNATIVE STATEMENTS'.

- 0-2 statements
- 3-6 statements
- 7-9 statements

Przykładowy kwestionariusz dotyczący umiejętności „współpraca”, część druga – oddziaływanie.

WORKING WITH OTHERS	
IMPACT ON BUSINESS PERFORMANCE	
<i>Check off any areas where you believe this skill is having a negative impact.</i>	
<input type="checkbox"/>	Level of productivity
<input type="checkbox"/>	Product or service quality
<input type="checkbox"/>	Customer or supplier relations
<input type="checkbox"/>	Employee relations
<input type="checkbox"/>	Internal communication
<input type="checkbox"/>	Personnel development and training
<input type="checkbox"/>	Workplace safety
<input type="checkbox"/>	Organizational capacity for change
<input type="checkbox"/>	Other: _____

LEVEL OF IMPACT	
<i>Check off the overall level of impact you believe this skill is having on your business performance.</i>	
<input type="checkbox"/>	High impact on business performance
<input type="checkbox"/>	Medium impact on business performance
<input type="checkbox"/>	Low impact on business performance
<i>Proceed to the next skill you would like to assess, or refer to the Assessment Results Chart on p.23 for more information on interpreting your results.</i>	

Sekcja druga narzędzia ONA – tablica wyników. W diagram należy wpisać wyniki oceny umiejętności i wielkości oddziaływania z sekcji pierwszej ONA. Kolor komórki, w której znajdują się wyniki wskazuje poziom potrzeb szkoleniowych w zakresie odpowiedniej podstawowej umiejętności.

SECTION 2:

Assessment Results *Chart*

This chart allows you to interpret your assessment results. It will help you determine whether there are skills that may require upgrading in your organization.

INSTRUCTIONS:

1. Refer to your results under **TOTAL STATEMENTS** and **LEVEL OF IMPACT** for the first skill you assessed in *Section 1: Essential Skills Assessment*.
2. Using your results, locate the corresponding row and column in the chart.
3. Write the name of the skill in the corresponding cell on the chart.
4. Locate the cell colour in the **CELL COLOUR GUIDE** (below the chart) to interpret your results.
5. Repeat steps 1-4 for each skill you assessed.

ASSESSMENT RESULTS CHART:

		Level of impact		
		High	Medium	Low
Total statements	0-2 statements	Red	Red	Yellow
	3-6 statements	Red	Yellow	Green
	7-9 statements	Yellow	Green	Green

CELL COLOUR GUIDE:

- This Essential Skill *likely requires upgrading* in your workplace. For information and resources related to implementing a workplace training program, visit the Essential Skills website at hrsdc.gc.ca/essentialskills.
- This Essential Skill *may require upgrading* in your workplace. Consider asking front-line employees and/or managers for additional input, or re-assess different areas of the organization individually.
- This Essential Skill is *not likely an issue* in your workplace. Re-assess this skill if conditions change in your workplace (e.g. staff turnover; introduction of new technology).

6.4. Przykład informacji zwrotnej po wypełnieniu testu przygotowania do pracy niezależnego eksperta kształcenia dorosłych

Dear Xyz,

We hope you found this questionnaire useful in understanding what it takes to be a freelance adult educator

If you intend to apply for ACTA after this, you are required to save a copy of your self-assessment and submit it together with your ACTA application. Please be assured that you can apply for ACTA regardless of what your self-assessment is. This questionnaire is not a screening tool. It is meant only to help potential ACTA applicants intending to pursue freelancing AE work think carefully about what lies ahead of them, before they invest time, effort and money in the programme.

Here are your responses:

What does it take to be a Freelance Adult Educator?

A career in adult education can be a rewarding and fulfilling one. However, there is a common perception that getting ACTA means you will be able to cross successfully into the adult education landscape, and that assignments will be waiting for you. In reality, this is not how the industry works. Being an adult educator (AE) is bigger than just getting an ACTA qualification. So before you sign up for ACTA, here are 18 questions to think about to help you make an informed choice about whether ACTA is the next step that you want to take. These questions are based on real-life freelance adult educators' career experiences. We hope you will find them useful!

<p>Positioning Myself</p> <p>Drawing on your knowledge and experience to create your place in the market.</p>	
1. I have specific domain expertise (eg. workplace safety and health, finance, manufacturing, retail) to begin my freelance adult educator career	
2. I know what products and services I will offer (eg. training courses, consultancy services in learning and development)	
3. I have work experience and achievements that clients will find credible and valuable	
<p>Planning Ahead</p> <p>Developing the foresight to mitigate financial and health risks and plan safety nets.</p>	
4. I know how to manage the following income and health risks:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Medical, CPF and insurance coverage ● Insecure / stagnant pay ● Periods of little or no work ● Unusual working hours 	

<ul style="list-style-type: none"> • Fatigue • Family commitments 	
5. I know what I will do if I don't get paid on time or at all (freelancers are not covered under the Employment Act)	
6. I know how to stretch myself through different engagements with more than one client	
7. I know when to call it quits if I cannot get the work I am content with	
<p style="text-align: center;">Building Networks</p> <p style="text-align: center;">Forging purposeful relationships with people who you can help and who can help you to find assignments, be a trustworthy cover, exchange information, or offer different, but related services.</p>	
8. I know how to build a useful network that can help me get assignments	
9. I know who to contact if I need someone credible to replace me at short notice	
10. I know who I can potentially collaborate with to work on assignments	
<p style="text-align: center;">Shape-shifting</p> <p style="text-align: center;">Harnessing your ability to align or re-align your products and services to different situations and environments, and relate your experiences to people's needs and expectations.</p>	
11. I can use my experiences and contacts to help me understand my potential clients	
12. I am confident I can "read" certain types of clients and environments	
13. I can adapt myself and the way I work to fit in to different organisations and meet the needs of different clients and learners	
<p style="text-align: center;">Staying Strong</p> <p style="text-align: center;">Being able to weather set-backs and persevere or change course without letting rejection or poor feedback cripple you.</p>	

14. I have a strong sense of self to handle diversity and unpredictability	
15. I am able to respond to rejection and frustration constructively	
16. I am able to handle negative feedback that may impact subsequent assignments	
<p>Always Learning</p> <p>Staying open and seeing opportunities to learn and improve your practice anywhere, everywhere.</p>	
17. I have access to resources and opportunities to maintain relevance as an AE	
18. I believe reflection will be important for improving my practice	

Thank you for taking time to think about these 18 questions. Let's take a look at how you have assessed yourself.

You answered "YES" for XY question(s).

1. you have probably given this new move serious thought, and have started making plans. ACTA may be a good next step.
 - answered 'yes' for at least 12 of the 18 questions; and
 - completed the survey fairly quickly (but not because you are hurrying (:)

2. If you took quite some time to think about your own circumstances before answering the questions, perhaps it is your first time considering these things, or you have not quite worked out the answers yet. You might want to print your self-assessment and speak to more people (eg. your family, friends in the adult education field, ex-colleagues).

3. If you answered mostly 'No' or 'Not sure', you might want to reconsider your exploration of adult education as your next career move at this point in time. As mentioned earlier, becoming a freelance adult educator does not happen after you get an ACTA qualification. An adult educator is much bigger than that. So talk to someone who's currently in the adult education field (preferably someone who's freelancing) to find out more.

If you wish to seek further advice from existing freelance AEs in various industries, you can write in to IAL's AE Career Advisory service at aeca@ial.edu.sg.

Warmest Regards,

Institute for Adult Learning (IAL)

