

NARZĘDZIA BIZNESOWE W DORADZTWIE ZAWODOWYM

Bartłomiej Nowak & Przemysław Taranowski

REDAKCJA WYDAWNICTWA
PAŃSTWOWEJ WYŻSZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ
WE WŁOCŁAWKU

Narzędzia biznesowe w doradztwie zawodowym

Redaktor Naczelny

DR ERNEST KUCZYŃSKI

Recenzent

DR MAŁGORZATA LEGIĘDŹ-GAŁUSZKA
PWSZ we Włocławku

Korekta

ADAM KORZUS

ISBN 978-83-60607-58-9

Złożono do druku – listopad 2014

Skład, druk i oprawa:



EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek
tel. 54 232-37-23
e-mail: sekretariat@expol.home.pl

WYDAWNICTWO
PAŃSTWOWEJ WYŻSZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ
WE WŁOCŁAWKU

NARZĘDZIA BIZNESOWE W DORADZTWIE ZAWODOWYM

Bartłomiej Nowak & Przemysław Taranowski

Włocławek 2014

*Najlepszą metodą przewidywania przyszłości
jest jej tworzenie.*

Peter Drucker

SPIS TREŚCI

Od autorów	9
Początek, czyli doradztwo zawodowe a determinanty rynkowe	11
Narzędzia biznesowe w doradztwie zawodowym	13
Narzędzia biznesowe w kontekście IPD	37
Dokąd bieżą ścieżki ścieżek kariery, czyli kilka słów na zakończenie	49
Spis tabel	51
Literatura	53

OD AUTORÓW

Autorzy poniższego opracowania nie stawiali sobie za cel dokonania przełomowych odkryć w zakresie doradztwa zawodowego, chcąc raczej zwrócić uwagę Czytelnika na techniki, które mając dotychczas zastosowanie w innych dziedzinach życia, całkiem skutecznie radzą sobie i z tymi wymaganiami, jakie stawia przed nami rynek pracy. Tego typu zmiana optyki, choćby w stosunku do tytułowych narzędzi biznesowych, stać się może bowiem elementem przewagi na drodze do tak upragnionego w naszych czasach sukcesu na niwie zawodowej, czego serdecznie Państwu życzymy.

Bartłomiej Nowak
Przemysław Taranowski

POCZĄTEK, CZYLI DORADZTWO ZAWODOWE A DETERMINANTY RYNKOWE

Wraz ze zmianami, jakie dotknęły w ostatnich latach krajowy rynek pracy, ewoluuje także rola i pojęcie doradztwa zawodowego. Dziś obejmuje ono obszary życia społecznego, które choćby w roku 2004, kiedy wchodziła w życie ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, stanowiły dla tej dziedziny swoistą *terra incognita*. Tym samym hasła, takie jak *coaching*, *mentoring*, rekrutacja czy kompetencje, nie tylko zmieniają się w obszarze samego doradztwa, ale także coraz częściej wkraczają „pod strzechy”, stając się powszechnymi nie tylko – jak dotychczas – wśród osób świadomie kształtujących swoją karierę, ale także wśród tych, którzy z różnych względów pozostają bez pracy.

Konfrontacja rosnących wymogów rynkowych z brakiem świadomości zachodzących zmian czy też, co gorsza, posiadanie wiedzy na ten temat i ich deprecjonowanie (co niestety często występuje w przypadku ludzi młodych, będących absolwentami szkół średnich i wyższych), pomimo podejmowania wciąż nowych prób odwrócenia niekorzystnej koniunktury, nieodmiennie kończyć się będzie fiaskiem.

Na nic zdadzą się więc starania instytucji rynku pracy, wprowadzanie nowych narzędzi aktywizacyjnych (choćby przez upowszechnianie zajęć typu warsztatowego), badawczych (analizy zapotrzebowania przedsiębiorców na konkretne kwalifikacje) czy angażowanie kolejnych środków pomocowych, dopóki „nie uszczelnii” się kanałów informacyjnych i nie skróci dystansu między tymi, którzy poszukują zatrudnienia, a tymi, którzy poszukują pracownika.

Dlatego też w korelacji z wysiłkami podejmowanymi przez instytucje związane z rynkiem pracy uczelnie i szkoły o profilu zawodowym, jako mateczniki przyszłych kadr, rozpoczęły starania wspierające, polegające na wdrażaniu ujednoczonych procedur przy tworzeniu nowych programów nauczania i ulepszaniu tych już istnieją-

cych. Jedną z wytycznych stał się opracowywany od 2006 roku system Krajowych Ram Kwalifikacji.

Według Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego Krajowe Ramy Kwalifikacji mają stanowić „opis wzajemnych relacji między kwalifikacjami, integrujący różne krajowe podsystemy kwalifikacji. Służyć ma on przede wszystkim większej przejrzystości, dostępności i jakości zdobywanych kwalifikacji. Krajowe Ramy Kwalifikacji stworzone zostały między innymi dla potrzeb rynku pracy i społeczeństwa obywatelskiego”¹.

Wszystkie te starania są więc niczym innym jak podjęciem kolejnej próby zbliżenia do siebie dwóch, nie zawsze kooperujących dotąd obszarów, jakimi są nauka i rynek pracy, przekładającej się w zamyśle inicjatorów nie tylko na wzmocnienie konkurencyjności absolwentów danej szkoły czy uczelni, ale i na zwiększenie spójności społecznej w regionie. Na ową konkurencyjność absolwenta, obok jego „kompetencji twardych”, w nie mniejszym stopniu wpływ ma także umiejętność analizy i poszerzania dotychczasowych kompetencji w zależności od fluktuacji zapotrzebowań rynkowych, a więc stale podnoszona „gotowość do bycia zatrudnionym” (*employability*). Okazuje się więc, że stosowanie szeroko pojętych technik właściwych dla rynku w dzisiejszym doradztwie zawodowym jest dużo bardziej zasadne, niż początkowo mogłoby się to wydawać.

„Poszerzanie dotychczasowych kompetencji w zależności od fluktuacji zapotrzebowań rynkowych” to przecież nic innego jak ekonomiczny dogmat o uzależnieniu podaży od popytu, a poszukiwania pracodawcy skłonnego zapłacić za posiadane przez nas kwalifikacje stanowią przykład najbardziej powszechnej ze wszystkich form sprzedaży detalicznej, czyli sprzedaży bezpośredniej. Dlatego też w dzisiejszym doradztwie zawodowym najważniejszym – bo docelowym – „klientem” staje się pracodawca, a podstawowa rola doradcy to właściwe zdiagnozowanie jego obecnych i przyszłych potrzeb, a zaraz potem dookreślenie struktury wymagań i kompetencji w stosunku do osób, które jeśli nie teraz, to przynajmniej w niedalekiej przyszłości będą w stanie te oczekiwania spełnić.

W swych założeniach powszechnie przyjęty w naszym kraju model zatrudniania „na stanowisko”, a nie „w zawodzie” opiera się na takich właśnie przesłankach, przy czym wspomniana „struktura wymagań” to coraz częściej nie tylko konkretne umiejętności zawodowe, dzięki którym zdobywamy pracę, ale i kompetencje społeczne, których braki prędzej czy później doprowadzić mogą do jej utraty.

¹ www.nauka.gov.pl.

NARZĘDZIA BIZNESOWE W DORADZTWIE ZAWODOWYM

1.1. SWOT

Pierwszym krokiem w procesie absorpcji szeroko pojętych rozwiązań biznesowych na niwie doradztwa zawodowego jest opracowanie swoistej strategii działań, która każdorazowo dostosowana będzie do sytuacji osoby, z którą przyjdzie nam pracować. Pomocnym narzędziem będzie tu diagnoza wachlarza dotychczasowych kompetencji takiej osoby (a więc określenie jej mocnych stron) i wyznaczenie obszarów, które w tym zakresie należałoby wzmocnić (definiując tym samym strony słabe), bez zapominania przy tym jednak o czynnikach zewnętrznych, a więc o szansach i zagrożeniach, jakie niesie ze sobą lokalny rynek pracy.

Reasumując, jak przed każdym ważnym przedsięwzięciem biznesowym dla beneficjenta naszych przyszłych działań należy przeprowadzić klasyczną analizę SWOT. Dopiero wówczas będzie ona jednak skuteczna, kiedy wszystkie wspomniane powyżej obszary zostaną zbadane pod kątem następujących korelacji:

1. Czy mocne strony naszego rozmówcy będą wystarczające dla wykorzystania szansy, jaka pojawi się na rynku pracy, a jednocześnie czy pozwolą na zniwelowanie ewentualnych zagrożeń, z jakimi przyjdzie nam się zmierzyć?
2. Czy słabe strony beneficjenta potęgować będą ryzyka zagrożeń i czy nie wpłyną na zwiększenie ryzyka niewykorzystania szansy, o której mowa?

Przykład:**Tabela 1.** Analiza SWOT

	Pozytywne	Negatywne
Wewnętrzne	<u>Silne strony:</u> Dobra znajomość języka angielskiego	<u>Słabe strony:</u> Słaba odporność na stres
Zewnętrzne	<u>Szanse:</u> Zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników w branży turystycznej	<u>Zagrożenia:</u> Załamanie się koniunktury ze względu na sytuację geopolityczną

Opracowując analizę SWOT, zawsze należy pamiętać o tym, że tylko uczciwa diagnoza stanu faktycznego pozwoli na wypracowanie właściwych narzędzi naprawczych. Dlatego też, określając na przykład swoje „mocne strony”, nasz rozmówca musi być absolutnie szczery, tak z sobą, jak i z nami, wpisując w to pole nie takie cechy czy umiejętności, które chciałby posiadać, ale takie, które łatwo dadzą się zweryfikować, na przykład: znajomość języka angielskiego w stopniu zaawansowanym (czego dowodem będzie certyfikat) czy kreatywność (co z kolei można poprzeć konkretnymi przykładami z życia zawodowego naszego rozmówcy).

Analiza SWOT będzie więc kluczowym elementem do ewaluacji własnej osoby. Właściwym jednak wyłącznie w perspektywie „tu i teraz”. Innymi słowy, pewne cechy zdefiniowane dziś jako nasze „mocne strony” już niedługo mogą się stać dla beneficjenta podejmowanych przez nas działań swoistym „zagrożeniem”. Aby uniknąć tego typu pułapek, podczas przeprowadzania analizy mocnych i słabych stron należy uwzględnić „mapę przekonań” (lub zasad), którymi nasz rozmówca kieruje się w swoich codziennych wyborach, a które tworzą jego swoisty system wartości. W tym celu pomocne może się okazać choćby powszechne dla coachingu narzędzie, jakim jest „koło życia” (*Wheel of Life*).

W realiach biznesowych kluczowym zagadnieniem jest wykreowanie klienta, a zatem zrozumienie jego potrzeb przez rozpoznanie sposobu, w jaki postrzega on rzeczywistość. W analizowanym przez nas przypadku konieczne będzie zatem wskazanie, jak pewne rzeczy postrzegać będzie potencjalny pracodawca naszego beneficjenta. Mapy rzeczywistości zbudowane, jak pisał Stephen R. Covey, z „realiów” i „wartości”², mimo że w swej istocie pozostają niezmiennie, mogą być bowiem

² S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003, s. 20.

różnorodnie interpretowane. Idealnym przykładem będzie tu słynny eksperyment przeprowadzony na Uniwersytecie w Harvardzie, w trakcie którego pokazano studentom rysunek kobiety. Część grupy interpretowała obraz jako wyobrażenie starej kobiety, a część przeciwnie – jako osoby młodej, odwróconej do nich profilem. Analiza SWOT w odniesieniu do naszego beneficjenta będzie takim właśnie „rysunkiem”. Inaczej będzie on więc postrzegał sam siebie, inaczej będzie postrzegany przez osoby z jego bliższego lub dalszego otoczenia, inaczej wreszcie przez osoby całkowicie mu obce. Według Coveya: „każdy sądzi, że widzi rzeczy takie, jakie są, że jest obiektywny. Tak nie jest. Widzimy świat przez pryzmat tego, jacy jesteśmy lub jak nas uwarunkowano, byśmy go widzieli”³.

1.2. TOWS

Analiza TOWS opiera się na tych samych zasadach co narzędzie opisane powyżej, tyle tylko, że o ile w pierwszym wariancie punktem wyjścia do dalszych analiz są czynniki wewnętrzne (a więc w tym konkretnym przypadku słabe i silne strony naszego rozmówcy), a sam proces wychodzący od nich skierowany jest na zewnątrz, o tyle TOWS jest jego odwrotnością.

W przypadku analizy TOWS analizować będziemy więc następujące zagadnienia:

1. Czy ewentualne zagrożenia zewnętrzne wpłyną negatywnie na silne strony naszego beneficjenta?
2. Czy szanse, jakie niesie ze sobą rynek pracy, pozwolą przewyciężyć jego słabe strony i czy wpłyną potęgуюco na jego cechy pozytywne?
3. Czy potencjalne zagrożenia, jakie niesie ze sobą rynek pracy, uwypuklą jeszcze słabości naszego rozmówcy?

Znalezienie odpowiedzi na powyższe pytania, tak w przypadku analizy SWOT, jak i jej wariantu odwrotnego, pozwoli wypracować propozycje podejmowanych dalej działań.

Przykład:

Jako mocną stronę zdefiniowano znajomość języka angielskiego, jako szansę fakt, że na rynku wciąż widoczne jest rosnące zapotrzebowanie na wykwalifikowane kadry w turystyce. Konkretnym działaniem może więc być tutaj przygotowanie oferty specjalistycznej dla sanatoriów czy innych podmiotów świadczących swoje usługi dla przyjazdowych grup anglojęzycznych.

³ Ibidem, s. 25.

1.3. „Jak nas widzą, tak nas piszą”, czyli kreowanie własnej marki (*branding*)

Jeśli przyjmiemy, że obietnica marki jako pojęcie wywodzące się z marketingu będzie synonimem jakości, która kryje się za powszechnie rozpoznawalnym produktem⁴, promowanie jakości naszego beneficjenta (a więc jego „mocnych stron”) przez szereg zabiegów składających się na budowanie marki, zwłaszcza w sytuacji coraz bardziej kapryśnych wymogów rynkowych, stanie się warunkiem nieodzownym do wyróżnienia się na tle konkurencji, a w efekcie do zdobycia pracy.

Jacek Kall zauważył, że proces budowania każdej indywidualnej marki sprowadza się w istocie do trzech aspektów. Pierwszym jest zdefiniowanie tożsamości, drugim – działania z zakresu komunikacji marketingowej, a trzecim – określenie, co dana marka oferuje swoim potencjalnym nabywcom⁵. Po przeprowadzeniu analiz SWOT i TOWS wspomniane „zdefiniowanie tożsamości”, a więc zdiagnozowanie, kim jest, a tym samym, gdzie w procesie poszukiwania pracy beneficjent podejmowanych przez nas starań się znajduje, będziemy mieli już za sobą. Uzyskane wyniki staną się punktem wyjścia dla dalszych działań z zakresu komunikacji marketingowej.

Proces kreowania własnej marki przez osobę poszukującą pracy nie będzie zatem – na tym etapie – niczym innym jak opracowaniem swoistej „kampanii reklamowej”, która pomoże zaznaczyć obecność swojego beneficjenta zarówno w wymiarze społecznościowym, jak i branżowym. W tym celu nasz rozmówca musi odpowiedzieć na następujące pytania:

1. W jakim stopniu jest się widocznym na rynku pracy?
2. Ile osób dostrzeżę nas jako potencjalnych specjalistów?
3. Czy są to ludzie wpływowi (decyzyjni)?
4. Czy praca, która jest w zakresie poszukiwań, zorientowana jest na zadania, czy na ludzi?

Specjaliści z dziedziny marketingu posługują się ustalonym zestawem narzędzi, które zwykle określane są mianem „marketingu mix”. Wychodząc od idei Philipa Kotlera⁶, w tworzeniu osobistej marki warto się zwrócić ku rozbudowanej kotlerowskiej koncepcji „marketingu mix 4C” stworzonej przez Roberta F. Lauterborna⁷.

⁴ K.L. Keller, *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki - budowanie mierzenie i zarządzanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

⁵ J. Kall, *Kreowanie Kapitału Marki przez komunikację marketingową*, Zeszyty Naukowe GWSHM „Millenium” 2007.

⁶ P. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.

⁷ D.E. Schultz, S.I. Tannenbaum, R.F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications: Maybe Definition Is in the Point of View*, Marketing News 1993, No. 17.

Model ten odnosi się do tych samych aspektów co klasyczna koncepcja Kotlera, zorientowany jest jednak wyłącznie na sposobie odbierania „produktu” przez odbiorcę.

Skoro w naszym przypadku owym „produktem” będzie budowana marka, a także jej postrzeganie przez środowisko, zasadne stanie się zastosowanie modelu opisanego i implementowanego przez niemieckich konsultantów z grupy Horváth & Partners („Koncepcja 7C”), który zakłada, że markę można budować w oparciu o następujące aspekty:

1. *product* (w naszym konkretnym przypadku to, co stanie się odpowiedzią na potrzeby naszych docelowych klientów, czyli wachlarz kompetencyjny naszego beneficjenta),
2. *price* (czyli warunki, na jakich osoba poszukująca pracy jest gotowa podjąć zatrudnienie),
3. *place* („kanały dystrybucji”),
4. *promotion* (promocja osobista),
5. *people* (partnerzy, relacje formalne i nieformalne, grupa docelowa),
6. *proces* (całość świadczenia usługi od zainteresowania potencjalnego nabywcy – pracodawcy – po etap finalny, jakim będzie zatrudnienie),
7. *physical evidence* (świadcstwo materialne – wszystkie wizualne i materialne elementy, które dla klientów są dowodem świadczącym o jakości danej usługi)⁸.

W praktyce proces ten powinien być realizowany przez formalne i nieformalne budowanie relacji z otoczeniem, aktywny udział w forach dyskusyjnych, działalności organizacji pozarządowych, uczestnictwo w seminariach, targach czy spotkaniach branżowych, a więc przez wszystko to, co w efekcie przekładać się będzie na kreowanie właściwego wizerunku.

W ten sposób beneficjent naszych działań będzie miał bezpośredni wpływ nie tylko na właściwe postrzeganie go przez środowisko, ale także – co w przypadku osoby bezrobotnej ma znaczenie kolosalne – podnosić będzie swoją samoocenę⁹.

Zakładając więc, że istotą wszelkich podejmowanych na tym etapie działań marketingowych będzie człowiek, a właściwie wszystkie posiadane przez niego kwalifikacje, kompetencje, wyznawane wartości, dotychczasowe doświadczenie, mocne i słabe strony, wreszcie opinie o nim, zarówno te wykreowane przez niego samego, jak i przez otoczenie, kolejnym etapem, niezbędnym w pracy nad własną marką, stanie się przeprowadzenie analizy marketingowej zakończonej sformulowaniem wniosków i wyznaczeniem celów.

⁸ <http://www.horvath-partners.com/Business-Model-7C-Principle.1237+M52087573ab0.0.html>.

⁹ D. Karpen, *Likeable Social Media: How to Delight Your Customers, Create an Irresistible Brand, and Be Generally Amazing on Facebook (And Other Social Networks)*. New York 2011.

W konsekwencji dowiemy się, jak wpływać na swój wizerunek, jak go systematycznie budować, a przede wszystkim jak nim skutecznie zarządzać. Na bazie wspomnianej już „Koncepcji 7C” należy więc zbudować osobistą analizę marketingową (OAM).

Przykład:

Tabela 2. Osobista analiza marketingowa osoby poszukującej pracy

Osobista analiza marketingowa (OAM)	
Opis sytuacji	
Twoje cechy charakteru:	Twoje umiejętności:
Twoje doświadczenie zawodowe:	Twoje przekonania:
<p>Podsumuj każdą z pozycji odpowiedzią na pytanie „Co z tego wynika?” (Co ma prowadzić do określenia, jakie unikatowe cechy wynikają z powyższych stwierdzeń)</p> <p><u>Wskazówka:</u> Technika „Co z tego wynika?” jest często wykorzystywana w procesach autoprezentacji. Jej budowa opiera się na 3 składowych: 1. stwierdzenie, 2. znalezienie unikatowej wartości, 3. określenie skutków.</p> <p><u>Symulacja:</u> Potrafię doskonale obsługiwać program EXCEL. Na rynku pracy jest wiele osób, które znają EXCEL, ale tylko nieliczni są w stanie pracować ze złożonymi formułami, które można wykorzystać w CRM.</p> <p>Wybierz i zastosuj technikę „co z tego wynika?” do wybranych przez siebie i zidentyfikowanych jako wyjątkowe cech.</p>	

Wyniki Osobistej Analizy Marketingowej jako swoisty „kapitał początkowy” naszego beneficjenta staną się więc punktem wyjścia do dalszych działań mających na celu stałe zwiększanie jego konkurencyjności na rynku pracy.

Obok umiejętności *stricte* zawodowych na ową „konkurencyjność” wpływ będzie miała jednak także zdolność do poszerzania dotychczasowych kompetencji w zależności od fluktuacji zapotrzebowań rynkowych, a więc stale podnoszona „gotowość do bycia zatrudnionym” (*employability*). Cecha ta wydaje się kluczowa,

zwłaszcza w świetle wyników analiz, jakie podaje Richard N. Bolles, według których przeciętny pracownik w wieku poniżej 35 lat będzie regularnie przechodził przez proces poszukiwania pracy w odstępach od roku do trzech lat. Pracownik w wieku powyżej 35 lat w odstępach od pięciu do ośmiu lat, a każdy z nas w ramach tego procesu statystycznie zmieni zawód od trzech do pięciu razy w ciągu całego swojego życia¹⁰.

Za punkt odniesienia prowadzonych analiz można przyjąć strukturę 10 kompetencji przyszłości, tzw. „Future Work Skills 2020”¹¹, której ramy zostały zbudowane przez grupę z Paolo Alto.

Tabela 3. 10 kompetencji przyszłości

10 Kompetencji przyszłości Future Work Skills 2020	
Wnioskowanie	umiejętność określania głębszego sensu lub znaczenia tego, co jest wyrażane
Inteligencja emocjonalna	umiejętność łączenia się z innymi w głęboki i bezpośredni sposób do odczuwania i stymulowania reakcji i pożądanych interakcji
Sprawność adaptacyjna	biegłość w myśleniu i wymyślaniu rozwiązań oraz odpowiedzi niekonwencjonalnych
Kompetencje międzykulturowe	umiejętność pracy w różnych umiejscowieniach kulturowych
Przetwarzanie danych	umiejętność przetłumaczenia dużej ilości danych na abstrakcyjne pojęcia oraz do rozumowania opartego na wiedzy
Kompetencje cyfrowe	umiejętność krytycznej oceny i rozwijania treści opartych na nowych formach i komunikowanie ich
Międzydyscyplinarność	zdolność rozumienia pojęć i koncepcji z wielu dziedzin
Myślenie projektowe	zdolność do rozwijania i doprowadzania zadań i procesów do oczekiwanych wyników
Praca w szumie	zdolność do rozróżniania i filtrowania informacji dla zmaksymalizowania funkcji poznawczych przy użyciu różnych technik i narzędzi
Praca w wirtualu	zdolność do efektywnej pracy w wirtualnym zespole

¹⁰ N.R. Bolles, *Jakiego koloru jest Twój spadochron?*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2011.

¹¹ *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future, 2011, www.iftf.org.

Konfrontacja dotychczasowej wiedzy i umiejętności z wymogami rynku pracy powoduje, że nasz rozmówca niejednokrotnie narażony będzie na wysoki poziom stresu, przewagę emocji negatywnych nad pozytywnymi, zewnętrzne poczucie kontroli, brak poczucia sprawstwa, a przede wszystkim brak wiary we własne możliwości. W związku z tym autorzy sugerują także włączenie w proces doradczy elementów pozytywnego wsparcia, które przynajmniej częściowo zniwelują powyższe zagrożenia.

Jednym z takich narzędzi będzie „Resource Finder”¹², które nie tylko pozwoli nam właściwie zdiagnozować zasoby naszego beneficjenta, ale przede wszystkim utwierdzi go w przekonaniu o własnej wartości i zapewni poczucie stabilności.

Tabela 4. Resource finder

Resource finder	
W czym ostatnio komukolwiek pomogłeś?	<i>Jakimi umiejętnościami, mocnymi stronami posłużyłeś się wtedy?</i>
Kto ostatnio pomógł tobie?	<i>Co dokładnie zrobił dla ciebie? Co dzięki temu osiągnąłeś/uzyskałeś? Jaki wtedy dostałeś zasób? Czego się wtedy nauczyłeś?</i>
Co było twoim pierwszym sukcesem w pracy/karierze?	<i>Co to było? Dlaczego jest to cenne dla ciebie? Co spowodowało, że jesteś z tego dumny? Jakie twoje cechy, umiejętności pomogły ci osiągnąć sukces?</i>

Proces kreowania własnej marki – podobnie jak w przypadku każdego produktu – nie będzie miał racji bytu do momentu umieszczenia go w odpowiednim kontekście zewnętrznym. W naszym przypadku będzie to środowisko zawodowe albo okołozawodowe, w którym nasz beneficjent, ze względu na już zdiagnozowany kapitał kompetencyjny, docelowo mógłby zaistnieć.

¹² <http://fise.org.pl>.

Tabela 5. My a tło konkurencji

My a tło konkurencji według Dorie Clark
Zaostrzenie narracji Odnowienie dawnych znajomości Znalezienie swojej niszy Jedna nowa umiejętność zawodowa na każdy rok Kreowanie wizerunku merytorycznego w sieci

Według Dorie Clark z Duke University's Fuqua School of Business wśród czołowych elementów, które pozwolą nam zasygnalizować swoją obecność na tle konkurencji, będzie:

1. *Zaostrzenie narracji*

Nigdy nie zbywaj rozmówcy banalnymi odpowiedziami na pytanie „Co słychać?”. Każdorazowo zapewnij interlokutora (nawet spotkanego przypadkiem na ulicy znajomego), że u ciebie wiele się dzieje, że za każdym razem masz coś ciekawego do powiedzenia, zaoferowania. Stale opowiadaj o nowych wyzwaniach, zadaniach, wolontariacie czy innych działaniach będących twoim udziałem.

2. *Odnowienie dawnych znajomości*

Kreowanie własnej marki jest najtrudniejsze wśród tych, którzy znają nas już z innych, formalnych bądź nieformalnych relacji interpersonalnych. „Uśpione więzi”, jakie łączą nas z ludźmi, których znamy, ale których nie widzieliśmy dłuższy czas, mogą zaowocować nowymi kontaktami zawartymi przez nich (bądź przez nas) i osiągnięciem tym samym dużo większych efektów, niż mogliśmyby przypuszczać.

3. *Znalezienie swojej niszy*

Ze względu na wszechobecną konkurencję próby przebicia w wielu dziedzinach życia są praktycznie z góry skazane na porażkę, kiedy jednak wybierzemy obszar, który jest jeszcze mało popularny, szansa, że staniemy się rozpoznawalni, a tezy przez nas głoszone opiniotwórcze, jest dużo większa.

4. *Jedna nowa umiejętność zawodowa na każdy rok*

Oczywiście każdy z nas chciałby płynnie władać trzema językami, opracowywać atrakcyjne prezentacje multimedialne czy po mistrzowsku prowadzić samochód. Obowiązki rodzinne nie pozwalają nam podnosić naszych kompetencji w takim stopniu, w jakim byśmy chcieli. Nie znaczy to jednak, że nie możemy się skupić na jednej umiejętności, by przez cały rok doprowadzić ją do perfekcji.

5. *Kreowanie wizerunku merytorycznego w sieci*

Zawsze będziemy w lepszej sytuacji negocjacyjnej, kiedy ktoś przyjdzie do nas z propozycją współpracy, niż gdy to my będziemy musieli prosić o możliwość

spotkania. Najlepszym sposobem, by to osiągnąć, będzie *inbound marketing*, czyli strategia marketingowa polegająca na podejmowaniu odpowiednich działań, które umożliwią odbiorcom samodzielne odnalezienie nadawcy danego przekazu reklamowego, lub *content marketing*, czyli marketing treści, polegający na pozyskiwaniu potencjalnych klientów przez publikowanie atrakcyjnych i przydatnych treści, które zainteresują ściśle sprecyzowaną grupę odbiorców¹³. Korzystajmy więc z możliwości, jakie stwarza nam dziś Internet. Kreujmy własną markę i twórzmy środowisko dla nowych możliwości¹⁴.

Nie należy przy tym jednak zapominać, że proces kreowania własnej marki, nawet w tak komfortowych warunkach, jakie daje nam sieć internetowa, zależeć będzie także od innych, pozornie tylko nieistotnych czynników, bez uwzględnienia których wszelkie podejmowane przez nas wysiłki okazać się mogą – i to już w nie-dużej perspektywie czasowej – całkowicie bezowocne. Osoba poszukująca pracy musi bowiem zawsze zwrócić uwagę na charakter i strukturę panujące u docelowego przedsiębiorcy. Oznacza to konieczność nie tyle stałej analizy lokalnego rynku pracy, ale także specyfiki najbardziej prężnie działających na nim przedsiębiorstw. Nie wszystkie wakujące miejsca pracy, mimo pozornego spełniania wymagań, odpowiadać będą bowiem charakterowi naszego beneficjenta. Szczególnie w tak intensywnie zmieniającym się otoczeniu biznesowym, jakie mamy obecnie, proces budowania marki wymagać będzie zatem od nas każdorazowego odniesienia do charakteru przedsiębiorstwa, w którym nasz rozmówca chciałby podjąć pracę. Posiadanie określonych cech i kompetencji nie zawsze korespondować będzie z kulturą organizacyjną jednostki, co może mieć wpływ nie tylko na postępujący proces wypalenia zawodowego u nowo zatrudnionego pracownika czy negatywny sposób postrzegania jego osoby w ramach organizacji, ale także może się okazać czynnikiem decydującym o ostatecznym rozwiązaniu stosunku pracy.

W teorii organizacji biznesowych można wyróżnić zarówno kultury konserwatywne, jak i nowoczesne (kreatywne)¹⁵. Przy tym doświadczenia w analizie organizacji wskazują na cztery dominujące typy struktur w tym zakresie:

- I. **Klanowa** (w której główny nacisk położony jest na relacje, wysokie zaangażowanie pracowników i lojalność. Ten typ jest najbardziej powszechny wśród firm rodzinnych lub pokoleniowych. W strukturach takich firm brak zbudowanych relacji może mieć wpływ na awans lub dalszy rozwój pracownika).

¹³ <http://pl.wikipedia.org>.

¹⁴ <http://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2014/jan/06/brand-you-2014-personal-branding-tips>.

¹⁵ C. Sikorski, *Kultura Organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

2. **Adhokratyczna** (w której uwaga skupiona jest na takich kompetencjach, jak: elastyczność, przedsiębiorczość i kreatywność. W strukturach takich firm istotną rolę odgrywają relacje twórcze nastawione na wspólny udział w projektach).
3. **Hierarchiczna** (w takim przedsiębiorstwie główny nacisk położony jest z kolei na procedury i kontrole. Najlepszym przykładem przedsiębiorstw o strukturach hierarchicznych w naszym kraju jest administracja publiczna).
4. **Zorientowana na rynek** (w tego typu jednostkach uwaga decydentów skupiona jest na budowaniu pozycji przedsiębiorstwa w jego otoczeniu biznesowym. Dla tego typu organizacji kluczowe będą więc wyniki osiągane przez pracowników i troska o jak najlepszą realizację przydzielanych im zadań).

Każda z wymienionych powyżej kultur organizacyjnych ma zapotrzebowanie na konkretne typy osobowościowe, które poszukiwane są podczas przeprowadzania nierzadko złożonych procedur rekrutacyjnych.

Podjmując próby analizy struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa, nie należy zapominać jednak, że „największe organizacje nie mieszczą się w jednej kategorii i reprezentują różne orientacje w zależności od departamentu i pełnionych funkcji. Sztuka polega na tym, by odnaleźć harmonię pomiędzy własnym systemem wartości a orientacją biznesową firmy”¹⁶.

Z punktu widzenia osoby poszukującej zatrudnienia, a może nawet bardziej z punktu widzenia doradcy wspierającego taką osobę, fakt ten skutkować będzie koniecznością znalezienia punktów stykowych w wachlarzu kompetencyjnym beneficjenta i na ich podstawie zbudowania na tyle elastycznej marki, aby mogła być ona odpowiedzią na popyt możliwie jak największej liczby przedsiębiorstw dominujących na lokalnym rynku pracy.

1.4. Budowanie relacji w praktyce

Budowanie sieci kontaktów, tak częste dla sfery biznesowej, coraz częściej obserwujemy również w życiu codziennym, szczególnie wśród osób poszukujących pracy. Jeszcze do niedawna w tym obszarze proces ten miał jednak wydźwięk czysto pejoratywny, zwłaszcza gdy ktoś dostawał pracę nie ze względu na posiadane kwalifikacje, ale wyłącznie dzięki znajomościom.

Przy traktowaniu jednak „Networkingu” jako swoistego systemu wsparcia polegającego na wymianie informacji i usług między osobami i grupami osób posiadającymi zbliżony profil biznesowy opisany powyżej sposób postrzegania rzeczonych

¹⁶ E. Samson, *Zbuduj własną markę*, Onepress, Gliwice 2004, s. 13.

relacji ulega gwałtownym przeobrażeniom, ewoluując w kierunku skutecznego narzędzia, które coraz powszechniej staje się dziś uzupełnieniem klasycznych metod i kanałów rekrutacyjnych. Dzieje się tak, szczególnie gdy zostanie wzięty pod uwagę realny czas poszukiwania pracy, który w styczniu 2013 roku wynosił średnio 11 miesięcy, a także to, że według różnych badań już od 65 do 85% udanych rekrutacji realizowanych jest dziś właśnie dzięki sieciom kontaktów.

W praktyce więc skuteczne budowanie relacji możemy rozumieć chociażby jako polecenie innej osobie godnego zaufania profesjonalisty, np. dobrego adwokata. Dlatego właśnie, zdaniem choćby L.M. Tulliera, budowanie relacji jest metodą kierowania karierą zawodową w dłuższej perspektywie zawodowej¹⁷.

W tej sytuacji błędne wydaje się stanowisko, że nie jest ważne otoczenie człowieka, a jedynie jego kwalifikacje i umiejętności. Skuteczne działania w zakresie budowania relacji polegać będą bowiem na wymianie wiedzy i wzajemnej pomocy i nie chodzi tu bynajmniej o interes jednostronny, a raczej o klasyczną zasadę negocjacyjną „wygrany–wygrany”, w której każda ze stron osiąga zamierzony sukces lub w ostateczności nie odczuwa straty. Budując relacje, oferujemy zatem realny produkt, na który składają się: informacje, zasoby, kontakty czy doświadczenie, a wszystko w oparciu o zasadę wzajemności. W sytuacji poszukiwania pracy owa „wzajemność” przynosić więc będzie wymierne efekty nie tylko dla osoby ubiegającej się o zatrudnienie, ale także dla pracodawcy.

Prekursorem „reguły wzajemności”, którą współcześnie wykorzystuje psychologia, ingerując w procesy zarządzania, był Robert Cialdini. W swojej książce *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka* duży nacisk położył on jednak również na poczucie dyskomfortu w sytuacji braku wzajemności.

W świecie biznesu bardzo często spotykamy się z tym podczas zabiegów manipulacyjnych, takich jak choćby typowa promocja oparta na darmowych próbkach. Ile razy otrzymując darmowy w teorii prezent, znajdowaliśmy w naszym koszyku jego pełnowartościową wersję? Regułę wzajemności, o którym mowa, obserwujemy jednak nie tylko w sferze okołozawodowej, ale także w aspekcie szeroko pojętego budowania relacji interpersonalnych, które za każdym razem opierać się będą na zasadzie wymiany właśnie.

Już w okresie dziecięcym jesteśmy uczeni odpowiadania na pytania, wymiany pozdrowień czy dzielenia się zabawkami, często nie mając świadomości, dlaczego należy to robić. W ten sposób reguła wzajemności stosowana będzie także w późniejszych etapach naszego życia, zarówno w obszarze wymiany wiedzy, jak i na sportowym boisku, dzięki czemu wszyscy będą stopniowo programowani do życia w ujęciu społecznym.

¹⁷ M.L. Tullier, *Networking for Job Search and Career Success*, Jist Publishing, Montreal 2004.

Podobnie rzecz będzie się miała w ujęciu networkingowym.

Tabela 6. Główne cechy „networkingu”

Główne cechy networkingu	
Długofalowość relacji	Im jest dłuższa znajomość, tym solidniejsza podstawa do kontaktu i jego podtrzymywania.
Systematyczność	Podtrzymywanie kontaktu znaczy więcej niż jego nawiązywanie. Jednocześnie podtrzymywanie już nawiązanego kontaktu wymaga zdecydowanie mniej pracy niż nawiązanie nowego.
Zaufanie	W potencjalnie niepewnym, niebezpiecznym, ryzykownym otoczeniu trzeba być doskonale zorientowanym, komu można ufać, komu nie i w jakich warunkach można to uczynić ^a .
Wzajemność	„Networking” jest działaniem wymiennym.
Procesowość	Sieć kontaktów i relacje tworzą się cały czas – nie są czymś stałym i niezmiennym – stąd nieustannie wymagają działania. W tym kontekście działaniem możemy nazwać również zamykanie kontaktów z osobami lub grupami osób, których zachowania wpływają na osłabianie relacji networkingowych z innymi ^b .

^a W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Wolter Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 68.

^b http://www.biurokarier.ath.bielsko.pl/files/do_pobrania/networking.pdf.

Należy przy tym zaznaczyć, że sieci kontaktów, o których mowa, budowane są z reguły w oparciu o zasoby już istniejące (niezdefiniowane co prawda dotąd jako sieci kontaktów), jak i te, które dopiero będą wymagały pozyskania. Zatem budując sieci kontaktów, na swoją listę można wpisać osoby z grona bliższej lub dalszej rodziny, kolegów z uczelni bądź szkoły średniej. Istotą tych działań będzie jednak umiejętne identyfikowanie osób decyzyjnych bądź takich, które znają *modus operandi* konkretnej organizacji, mogącej być ze względu na jej profil czy kulturę organizacyjną naszym przyszłym miejscem pracy.

Jedną z metod dotarcia do osób decyzyjnych jest stosowanie metody VITO opracowanej przez Anthonego Parinello¹⁸.

Konstrukcja tego narzędzia zaimplementowanego do potrzeb doradztwa zawodowego zakłada cel, jakim będzie pozytywny wynik **rozmowy kwalifikacyjnej**. Zdefiniowane celu będzie następnie generować **ścieżkę dotarcia**, na którą z kolei

¹⁸ A. Parinello, *Selling To VITO: The Very Important Top Officer*, Adams Media Corporation, Holbrook 1999.


składa się **zidentyfikowanie firmy** lub **osoby** w firmie, w której zamierzamy podjąć pracę, oraz skuteczne **nawiązanie kontaktu** przez stworzenie listu do osoby decyzyjnej. Ideą narzędzia (listu) skierowanego do VITO jest jego konstrukcja, opracowana według ściśle określonego schematu.


Pierwszym krokiem jest zainicjowanie spotkania. Następnie należy przygotować krótką informację o sobie (przyda się w tym wypadku umiejętność autoprezentacji), która powinna zawierać w sobie kluczowe odpowiedzi na pytania, takie jak:

1. Co mogę zrobić dla firmy?
2. Jakie mam umiejętności?
3. Jakie mam kompetencje?
4. Jakiego rodzaju kłopotom (obecnym lub przyszłym) mógłbym lub mogę zapobiec?
5. Jak mogę takim sytuacjom przeciwdziałać?

VITO może się wydawać w dzisiejszej skomputeryzowanej rzeczywistości narzędziem staromodnym, należy jednak pamiętać, że w przeciwieństwie do korespondencji elektronicznej list papierowy nadal ma dla wielu osób zupełnie inną wartość i może mieć konotacje *im plus*.

Tabela 7. List do VITO (narzędzie)

List do VITO (narzędzie)	
VITO (<i>Very Important Top Officer</i>)	
Kluczowym zadaniem przy poszukiwaniu zatrudnienia jest nawiązanie bezpośredniego kontaktu z osobą decyzyjną w firmie. Podobnie jak w działaniach handlowych w poszukiwaniu zatrudnienia to osoba decyzyjna jest gwarantem sukcesu. Najczęściej taka osoba jest błędnie definiowana jako menedżer HR bądź rekruter. W rzeczywistości VITO jest osobą podejmującą kluczowe decyzje finansowe.	
Cel: rozmowa kwalifikacyjna	
Ścieżka dotarcia: 1. Identyfikowana firma lub osoba w firmie, w której zamierzam podjąć pracę. 2. Nawiązanie kontaktu.	
	List do VITO jest ściśle dedykowany do osoby decyzyjnej z ominięciem wszystkich „wstrzymywaczy” procesu. Konstrukcja listu do VITO zawiera: 1. pretekst do spotkania; 2. krótka informacja „o mnie”;

	<p>3. co mogę zrobić dla firmy, jakie mam umiejętności, kompetencje, jakiego rodzaju kłopotom w firmie mogę zapobiec, a jakim przeciwdziałać.</p> <p>Sukces listu do VITO w głównej mierze jest oparty na jego dostarczeniu. Zasada jest w tym wypadku bardzo prosta i rekomendowana przez samego autora metody Anthoniego Parinello:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. najlepszej jakości papier; 2. koperta bez adresu nadawcy; 3. dostarczona do listu wizytówka; 4. własnoręczne podpisanie listu; 5. jeżeli jest to możliwe, dostarczone do listu referencje.
---	---

Dla wielu osób już samo posiadanie konta w serwisie społecznościowym będzie wystarczającym działaniem, aby definiować je jako networking czy też, jeśli wolimy, budowanie relacji. W istocie jednak proces ten składać się będzie z faktycznie podejmowanych, konkretnych działań.

Tabela 8. Pięć zasad skutecznego *networkingu*

Pięć zasad skutecznego <i>networkingu</i>	
1	Długofalowość relacji
2	Systematyczność i pielęgnowanie kontaktów (<i>farmering</i>)
3	Zaufanie
4	Wzajemność (opisywana przez Ciadliniego reguła wzajemności)
5	Trwałość procesu

Skuteczna i oparta na relacjach sieć kontaktów nie będzie więc bezpośrednim „prośbieniem się” o zatrudnienie czy też załatwieniem partykularnych interesów. To raczej proces, który bardziej przypominać ma „giełdę wymiany”, a dopiero ewentualne perspektywy, jakie w trakcie tej interakcji się pojawią, sprawić mogą, że wyprzedzimy innych na naszej drodze do celu¹⁹.

Zakładając zatem, że osoba poszukująca pracy ma ów cel jasno zdefiniowany, poza tym dysponuje określonym zbiorem zasobów, które może zaoferować innym podmiotom wewnątrz tworzonej sieci, możemy przystąpić do analizy mapy kontaktów.

¹⁹ K. Moser, H.G. Wolff, *Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study*. The Journal of Applied Psychology, 94(1) 2009, s. 197. American Psychological Association, <http://psycnet.apa.org/index>.

Przydatne na tym etapie będzie wskazanie zarówno obszarów poszukiwań kontaktów, jak i obszarów samej mapy. Innymi słowy, podobnie jak ma w przypadku przedstawicieli handlowych poszukujących nowego rynku zbytu osoba bezrobotna powinna dołożyć starań przy pozyskiwaniu „klientów”, którymi w tym przypadku będą potencjalni pracodawcy.

Tabela 9. Obszar poszukiwań kontaktów/obszar siatki kontaktów

Obszar poszukiwań kontaktów	Obszary siatki kontaktów
Spotkania bezpośrednie	<p>Obszar siatki kontaktów to wiedza na temat informacji, jaką można uzyskać z obszaru poszukiwań kontaktów, a więc:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wiedza o konkretnych wakatach. 2. Wiedza na temat konkretnych organizacji lub firm, które rozważają zatrudnienie pracowników. 3. Wiedza na temat organizacji lub firm, które zatrudniały/zatrudniają osoby o określonych kwalifikacjach lub kompetencjach. 4. Wiedza o nowo powstających firmach. 5. Możliwość zainicjowania kontaktu z VITO. 6. Poinformowanie VITO o osobie, która szuka pracy. 7. Przekazanie VITO dokumentów aplikacyjnych.
Spotkania branżowe (seminaria, konferencje, zjazdy, targi)	
Fora dyskusyjne	
Izby przemysłowo-handlowe	
Kluby biznesu	
Kontakty z uczelni	
Kontakty ze szkoleń	
Spotkania towarzyskie	
Rodzina	
Znajomi	
<p><u>Wskazówka nr 1:</u> Zapisz wszystkie znane osoby, organizacje. Jeżeli ich nie znasz, skorzystaj z dostępnych źródeł informacji. Prowadź rejestr kontaktów, korzystaj z arkusza kalkulacyjnego. Zapisz w nim wszystkie istotne dane.</p> <p><u>Wskazówka nr 2:</u> Bądź tam, gdzie są ciekawi ludzie, szukaj darmowych szkoleń, seminariów, inicjuj dyskusje, pytania, opowiadaj o swoich zainteresowaniach, zapamiętuj imiona rozmówców.</p>	

<p><u>Wskazówka nr 3:</u> Bądź wyczulony na informacje osobiste, które w przyszłości mogą być punktem wyjścia do mniej formalnych kontaktów.</p> <p><u>Wskazówka nr 4:</u> Rób notatki na odwrocie wizytówki.</p>	
<p>Kontakty każdorazowo należy grupować na:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kontakty z osobami, które mogą pomóc w dotarciu do odpowiednich osób. 2. Kontakty z osobami, od których zależy bezpośrednio osiągnięcie przez nas celów (VITO). 	

W wymiarze czysto technicznym należy założyć, że wszystkie dotychczasowe kontakty są kontaktami „startowymi”, a każdy „inicjowany” tworzony będzie według ściśle określonych zasad i każdorazowo (!) powinien się zakończyć spotkaniem osobistym.

Zasadę tę przedstawia poniższy schemat będący niczym innym jak klasyczną rozmową handlową:

Struktura kontaktu:

1. Inicjowanie spotkania: rozmowa telefoniczna versus przypadkowe spotkanie.
2. Autoprezentacja.
3. Spotkanie właściwe.
4. Podtrzymywanie relacji po spotkaniu.

Jeżeli spotkania, o których mowa, mają być owocne, warto – opierając się na metodologii zarządzania lub metodologii sprzedażowej – zwrócić uwagę na to, jak powinno przebiegać modelowe spotkanie biznesowe.

Według założeń metodyki Sandlera główny nacisk położony jest tu na proces przebiegu relacji międzyludzkich²⁰. Typ spotkania handlowego w praktyce można więc śmiało zaadoptować na potrzeby spotkania o charakterze networkingowym.

Inicjując taką rozmowę, nie należy zapominać, że – podobnie jak w przypadku listu do VITO – każdy jej element ma przebiegać według ściśle określonych norm definiowanych przez cel ostateczny – zdobycie pracy.

²⁰ D. Mattson, *Zasady Sandlera. 49 ponadczasowych zasad sprzedaży... i jak je stosować*, Wydawnictwo Montownia Projektów, Warszawa 2010.

Tabela 10. Inicjowanie spotkania w celu networkingowym

Inicjowanie spotkania Forma klasyczna	
Inicjowanie spotkania i autoprezentacja	<p>Proces inicjowania spotkania i autoprezentacji może przebiegać w dwóch formach: klasycznej i handlowej. Nawiązywanie nowych znajomości jest działaniem stresogennym i to zarówno dla osoby, która nawiązuje kontakt, jak i dla osoby, z którą ten kontakt jest nawiązywany. Idealnym przykładem jest odkładanie pewnych działań np. wykonanie ważnego, tzw. „delikatnego” telefonu.</p> <p>Spotkanie w formie klasycznej</p> <p>Forma klasyczna, czyli autoprezentacja, trwa od 30 do 60 sekund. Jej celem jest pokazanie, kim jestem i czego potrzebuję. Opiera się ona na wcześniejszym poznaniu mocnych stron beneficjenta, przedstawieniu ich i potwierdzeniu faktami. Ważne jest również wskazanie celu, w jakim inicjowany jest kontakt.</p> <p>Przykładem formy klasycznej jest spotkanie na targach pracy z potencjalnym pracodawcą.</p> <p><u>UWAGA! Inicjowanie spotkania w formie klasycznej nie jest prezentowaniem siebie jako potencjalnego kandydata do pracy!</u></p> <p>Przykład: <i>Nazywam się Jan Kowalski, jestem absolwentem uczelni X i posiadam 2-letnie doświadczenie w obsłudze klienta, w firmie Y. Chciałbym wykorzystać swoje kwalifikacje w pracy z klientem. W trakcie mojej pracy zawsze chwalono mnie za umiejętność budowania relacji z klientem, znajdowania sposobów na rozwiązanie problemów. W ostatnim czasie byłem odpowiedzialny za nadzorowanie reklamacji. Dzięki mojemu zaangażowaniu ilość reklamacji spadła o 20%. Ponieważ reprezentuje Pan firmę z branży telekomunikacyjnej, chciałbym poprosić o możliwość półgodzinnej rozmowy na temat profesjonalnej obsługi klienta i wymagań stawianych kandydatom, np. w trakcie przerwy na kawę. Jestem zainteresowany poznaniem Pana opinii na temat moich zawodowych planów, jak również perspektyw pracy w tej branży. Może posiada Pan również wiedzę na temat firm, które mogłyby wykorzystać moje doświadczenie</i></p>

Na drugim biegunie jest tzw. forma handlowa, którą implementując na potrzeby spotkania networkingowego, wykorzystujemy w koncepcji 30-sekundowej reklamy Sandlera.

Tabela 11. Inicjowanie spotkania

Inicjowanie spotkania Forma handlowa	
Inicjowanie spotkania i autoprezentacja	<p>Spotkanie w formie handlowej</p> <p>W przypadku formy handlowej warto się skupić na podstawowym fakcie z dziedziny współczesnej sprzedaży, a więc na tym, że „klienci są świadomi stosowanych technik”. Krótko mówiąc, jeśli nasz rozmówca jest nieufny, naszym podstawowym celem będzie wzbudzenie u niego zaufania. Drugim ważnym aspektem tego spotkania jest uświadomienie sobie, że najczęstszym powodem podejmowania decyzji jest ból rozumiany jako strefa dyskomfortu.</p> <p>Dlatego w ramach pracy z osobą poszukującą pracy proponujemy inicjowanie spotkania i autoprezentację bazującą na technice sprzedaży opartej na metodologii Sandler Training, czyli wykorzystanie „30-sekundowej reklamy Sandlera”</p> <p>W tym wypadku beneficjent naszych działań zobligowany zostaje do skorzystania z następującego schematu rozmowy:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Imię i nazwisko. 2. Zakres doświadczeń, współpracy, wiedzy. 3. Pytanie. 4. Działanie. <p><u>UWAGA! Inicjowanie spotkania w formie handlowej, podobnie jak to w przypadku formy klasycznej, nie jest prezentowaniem siebie jako potencjalnego kandydata do pracy!</u></p> <p>Przykład:</p> <p><i>Mam na imię Jan Kowalski, jestem absolwentem uczelni X i posiadam 2-letnie doświadczenie w obsłudze klienta, w firmie Y. Z moich doświadczeń zawodowych wynika, że pracodawcy mają problemy z pracownikami, którzy nie potrafią skutecznie nawiązywać relacji i którzy nie potrafią skutecznie i szybko rozwiązywać problemów, co z kolei generuje podwyższone koszty dla firmy.</i></p> <p><i>Czy któraś z tych sytuacji wystąpiła w Pana przedsiębiorstwie?</i></p> <p><i>Proponuję wymienić się wizytówkami, a wolnej chwili, choćby w trakcie przerwy na kawę, opowiem Panu, jak rozwiązaliśmy tę sytuację w firmie, w której pracowałem.</i></p>

Kolejny etap, jakim jest wdrażanie procedur właściwych dla spotkania networkin-
gowego, będzie miał również zastosowanie w przypadku rozmowy kwalifikacyjnej.

Tabela 12. Inicjowanie spotkania II

Spotkanie	
Spotkanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Powitanie. 2. Podziękowanie za poświęcony czas. 3. Określenie celu spotkania. 4. Pytania i zbieranie danych. <p>W tym wypadku również warto stosować model proponowany przez „Sandler Training”, a który dotyczy kontraktowania.</p> <p>W związku z tym, że podstawowym celem spotkania, o którym mowa, jest budowanie relacji, umawiając się na spotkanie, określmy nie tylko jego czas, przebieg, ale i poruszane w jego trakcie tematy. Tak więc nawet jeśli spotkanie będzie miało charakter nieoficjalny, osoba poszukująca pracy musi mieć świadomość jego celu, a więc uzyskania informacji, jakiego rodzaju obszary znajdują się w poziomie decyzyjności naszego rozmówcy.</p>

Kluczowym aspektem tego typu spotkań jest orientacja na przyszłość, czyli jak przygotowujemy się do procesu podtrzymywania zbudowanej właśnie relacji.

Tabela 13. Po spotkaniu (utrzymywanie relacji)

Po spotkaniu (utrzymywanie relacji)	
Po spotkaniu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wysłanie listu z podziękowaniem! 2. Zastosowanie reguły wzajemności (patrz: Robert Cialdini), która może być zrealizowana przez np. przesłanie interesującej rozmówcę informacji lub kontaktu do osoby, która mogłaby w danej sprawie pomóc.
Utrzymywanie relacji	<p>Budowanie sieci kontaktów jest procesem przybliżającym do znalezienia pracy. Dlatego też proces utrzymania relacji jest tak istotny. Beneficjent naszych działań musi więc mieć świadomość, że:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. należy prowadzić rejestr kontaktów; 2. należy zawsze dotrzymywać słowa; 3. należy utrzymywać nawiązane kontakty, minimum 1 raz na 3 miesiące (np. przez wysłanie krótkiego e-maila, o treści choćby... <p><i>Dzień dobry, poznaliśmy się na targach pracy. Bardzo dziękuję za informacje, które mi Pan przekazał. Miło było Pana poznać. Liczę na spotkanie</i></p>

	<p>w niedalekiej przyszłości. Jeżeli mógłbym w jakikolwiek sposób pomóc, uprzejmie proszę o kontakt. Jan Kowalski</p> <p>Pamiętajmy jednak, że nic nie zastąpi kontaktu osobistego lub telefonicznego!</p>
<p><u>Wskazówka:</u> Powinniśmy szukać osób dysponujących dużą liczbą kontaktów. Czasem warto nawiązać kontakt osobą, która koordynuje spotkania np. w Izbach Handlowych wspierających zrzeszonych pracodawców w danym regionie.</p>	

Osobowość czy też cechy charakteru osoby, która poszukuje pracy, są wspólnie nie mniej ważne niż posiadane przez nią kwalifikacje czy kompetencje. Bez właściwych cech charakteru nie uda się zbudować właściwej relacji między naszym beneficjentem a innymi ludźmi, w tym osobą decyzyjną.

Zig Ziglar w swojej pracy z klientem wskazuje na cztery główne aspekty, które powinny być brane pod uwagę podczas podejmowania interakcji z drugim człowiekiem²¹, proponując podział sposobów postrzegania rzeczywistości, a tym samym odniesień do budowania relacji, na cztery kategorie:

1. typ odważny,
2. typ przyjacielski,
3. typ szczerzy,
4. typ kompetentny.

Opierając się na tych założeniach, można zbudować swoisty model tworzenia relacji, unikając zarazem ewentualnych pułapek i błędów tak destrukcyjnych w procesie komunikacji interpersonalnej.

Tabela 14. Model pracy według Ziga Ziglara

Model pracy według Ziga Ziglara	
Odważny	pionier, inicjator, bezpośredni, gwałtowny, lubiący kontrolować, samowystarczalny, mający silne ego, szukający odpowiedzialności
Przyjacielski	ekstrawertyk, ufny, entuzjastyczny, przekonujący, lubiący zwracać na siebie uwagę, sprawiający dobre pierwsze wrażenie, potrafiący się wysłowić, szukający odmiany
Szczerzy	systematyczny, zorientowany na usługę, opanowany, dążący do kompromisu, konsekwentny, rozwiązujący problemy

²¹ Z. Ziglar, *Ziglar on Selling: The Ultimate Handbook for the Complete Sales Professional*, Thomas Nelson, Repackaged Ed edition, Nashville 2007.

Kompetentny	grzeczny, skromny, wrażliwy, spostrzegawczy, lubiący organizację, szukający poparcia, podejrzliwy, zdystansowany
Rozpoznawanie stylu i współpraca	
Odważny	<p>– Chcę to teraz wiedzieć albo w ogóle. – Ile? – Jak? – Kiedy zaczynamy?</p> <p><u>Budowanie relacji:</u> bądź bezpośredni, bądź lakoniczny, mów, „co”, a nie „jak”, bądź konkretny.</p>
Przyjacielski	<p>– Co oni pomyślą? – Przepraszam, ale chciałbym to omówić... – Czy widział Pan to wcześniej? – Może napijemy się kawy i przejdziemy dalej?</p> <p><u>Budowanie relacji:</u> bądź towarzyski, powtarzaj, przedstawiaj nowe pomysły i rozwiązania, unikaj szczegółów.</p>
Szczery	<p>– Dlaczego to zostało zmienione? – Czy mogę to przemyśleć i odpowiedzieć później? – Skąd mam pewność, że to zadziała? – Mam inny pomysł...</p> <p><u>Budowanie relacji:</u> zdobądź zaufanie, mów spokojnie i powoli, odpowiedz na wszystkie pytania, rozpraszaj wątpliwości.</p>
Kompetentny	<p>– Proszę mi powiedzieć, jak będzie wyglądało IPD? – Czy ma Pan jakieś konkretne przykłady? – Skąd mam pewność, że to dobra decyzja?</p> <p><u>Budowanie relacji:</u> pokazuj dowody, bądź przygotowany i uporządkowany, mów „jak”, odnieś się do spraw niekorzystnych na samym początku.</p>

Specjaliści z Zig Ziglar Corporation zauważyli, że powyższe typy cechują się stałymi i powtarzalnymi elementami, stając się tym samym przewidywalnymi w działaniu, co ma znaczenie dla skutecznej komunikacji²².

²² Tamże.

Tabela 15. Typy osobowości według Ziga Ziglara

Typy osobowości według Ziga Ziglara			
Styl	Mocne strony	Słabe strony	Potrzeby
ODWAŻNY	<ol style="list-style-type: none"> 1. rozwiązywanie problemów 2. podejmowanie decyzji 3. osiągnięcie celów 	<ol style="list-style-type: none"> 1. definiuje winę 2. brak uwagi 3. tendencja do przytłaczania innych ludzi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. kontrola 2. audyt 3. prestiż
PRZYJAZNY	<ol style="list-style-type: none"> 1. komunikacja 2. aktywność 3. dopatrywanie się dobrych cech 	<ol style="list-style-type: none"> 1. kontroluje czas 2. zawsze kończy rozpoczęty ruch 3. brak optymizmu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. uznanie 2. akceptacja 3. rozmowa
SZCZERY	<ol style="list-style-type: none"> 1. lojalność 2. słuchanie 3. cierpliwość 	<ol style="list-style-type: none"> 1. nadmiernie zaborczy 2. unika podejmowania ryzyka 3. unika konfliktów 	<ol style="list-style-type: none"> 1. docenienie 2. bezpieczeństwo 3. czas
KOMPETENTNY	<ol style="list-style-type: none"> 1. analiza 2. dokładność 3. wysokie standardy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. nieustępliwy 2. odwleka sprawy na później 3. przesadnie krytyczny 	<ol style="list-style-type: none"> 1. precyzja pracy 2. czas 3. fakty

Indywidualny Plan Działania (IPD) jest wieloetapowym narzędziem, którego celem jest dopasowanie możliwości osoby bezrobotnej do sytuacji zewnętrznej przez osiągnięcie celu ostatecznego, określanego czasami także jako „strategiczny”, jakim będzie zatrudnienie. Wspomniana „wieloetapowość” Indywidualnego Planu Działania polegać będzie z kolei na osiąganiu celów częściowych, które stopniowo będą zbliżać beneficjenta podejmowanych przez nas działań do celu ostatecznego. Przy tym każdy z nich powinien być określony według założeń postulatów koncepcji SMART, a zatem powinien być prosty (*simple*), mierzalny (*measurable*), osiągalny, a więc realny (*achievable*) i określony w danym czasie (*timely defined*).

Cel ostateczny definiowany jako „znalezienie pracy” nie będzie zgodny z powyższymi założeniami, ponieważ przede wszystkim jest on „niejednoznaczny” (każde zatrudnienie, nawet takie na umowę „śmieciową”, będzie oznaczało bowiem jego zrealizowanie), a także „nieokreślony w czasie”, bez wytyczonych ram czasowych (nigdy nie będzie można stwierdzić, że został zrealizowany).

Opisane w pierwszej części publikacji narzędzia biznesowe staną się pomocne przy identyfikacji potencjału osobistego i zawodowego osoby poszukującej pracy, a co za tym idzie, docelowo pomogą zidentyfikować indywidualny problem zawodowy naszego beneficjenta u zarania działań w ramach IPD. Błędym założeniem byłaby bowiem teza, że sytuacja każdej osoby pozostającej bez pracy jest podobna. Dlatego też faktyczna praca w ramach IPD rozpocznie się od profilowania beneficjenta, a więc analizy wszelkich obszarów okołozawodowych i podjęcia decyzji co do charakteru dalszej pracy i wzajemnych oczekiwań w ramach IPD. Konsekwencją ustaleń będzie więc zawarcie odpowiedniego kontraktu pomiędzy stronami.

Na etapie **profilowania** będziemy zatem zbierać informacje w kilku podstawowych obszarach, tj.:

1. **Sytuacja osobista** (wiek, miejsce zamieszkania, stan zdrowia, tendencje do mobilności rozumianej jako realna, a nie wyłącznie deklarowana, możliwość zmiany miejsca zamieszkania).
2. **Sytuacja zawodowa** (staż pracy, czyli szeroko pojęte doświadczenie zawodowe, w tym także udział w praktykach, stażach czy wymianach studenckich, wreszcie wyszczególnienie zadań, które w ramach dotychczas zajmowanych stanowisk były wykonywane).
3. **Sytuacja rodzinna** (sytuacja zawodowa osób z rodziny, osoby na utrzymaniu).
4. **Sytuacja materialna** (wszelkie zobowiązania finansowe, posiadane zasoby mające wpływ na czas poszukiwania pracy).
5. **Otoczenie zewnętrzne – wsparcie** (źródła pomocy, sieci kontaktów).
6. **Zainteresowania.**
7. *Personal* **SWOT** (zauważalne zasoby i deficyty).
8. **Plany i zamierzenia**²³.

Odpowiednio przeprowadzone profilowanie zapobiega potencjalnym ryzykom, które czekają nas w trakcie realizowania IPD, lub minimalizuje je.

Badając potencjał zawodowy i kompetencyjny naszego beneficjenta, możemy również się posłużyć narzędziem SPIN (*situation, problem, implication, need*), które, mimo że jest narzędziem typowo sprzedażowym, pozwala wskazać klientowi faktyczne cele i obszary do działania. Zadając więc pytania **sytuacyjne**, będziemy zbierać informacje na temat faktów oraz sytuacji ogólnej naszego rozmówcy. Zadając pytania **problemowe**, będziemy dociekać problemów, trudności czy braku satysfakcji oraz elementów, w których możemy efektywnie pomóc. Zadając pytania **implikacyjne**, odkryjemy konsekwencje i następstwa odkrytych punkt wcześniej efektów, a wszystkie te pytania te pomogą nam (a w konsekwencji także naszemu beneficjentowi) zrozumieć powagę oraz pilność sytuacji beneficjenta. W końcu zadając pytania o **potrzeby, odkryjemy wspólnie** korzyści wynikające z oferowanych rozwiązań.

Na etapie profilowania głównym narzędziem pracy z naszym beneficjentem będzie więc wywiad, którego skuteczność wymagać będzie jednak pełnego zaangażowania ze strony naszego rozmówcy.

W wyjątkowych przypadkach autorzy proponują zastosowanie Kwestionariusza Historii Indywidualnej (KHI), który został stworzony przez Harry'ego Aldera i Beryl Heather w roku 1999.

Technika KHI, stosowana z powodzeniem w coachingu, polega na zadawaniu pytań przy jednoczesnym założeniu, że obecny problem (werbalizowany) jest znakiem

²³ B. Jankowska, P. Kozak, *Skuteczne wsparcie osób zagrożonych utratą pracy (materiały szkoleniowe)*, FISE, Warszawa 2013.

znacznie większych dysfunkcji. Przez technikę KHI na etapie profilowania poznamy więc genezę problemu, a określenie sposobu radzenia sobie z jego źródłem nie tylko pomoże w rozwiązaniu problemu zwerbalizowanego, ale będzie miało także wpływ na pozostałe aspekty życia naszego beneficjenta²⁴.

Przykład:

Mam problem ze znalezieniem pracy, nie wiem co mam robić, słyszę, że po moim kierunku studiów nikt mnie nie zatrudni, że jest kryzys.

Tabela 16. Kwestionariusz historii indywidualnej (KHI)

Kwestionariusz historii indywidualnej (KHI) Harry Adler, Beryl Heather		
1.	Czego pragniesz? Czego jeszcze?... Czego jeszcze?...	<i>Ustalenie prawdziwych motywatorów osoby.</i>
2.	Dlaczego to stanowi dla ciebie problem?	
3.	Skąd wiesz, że to jest problem?	<i>Ustalenie strategii rzeczywistości przez odwołanie się do prawdziwych, sensorycznych dowodów</i>
4.	Kiedy powstał problem? Kiedy go nie miałeś? W jakich sytuacjach nie masz go obecnie? Co robiłeś w tej kwestii do tej pory?	<i>Pytania te mają na celu określenie granicy problemu</i>
5.	Czy przypominasz sobie, kiedy po raz pierwszy doświadczyłeś tego problemu? Jakie przykłady tego problemu pojawiły się do tej pory? Jak się z tym czujesz?	
6.	Kiedy słuchasz i patrzysz na te wydarzenia, w jaki sposób odnoszą się one do teraźniejszości?	
7.	Opowiedz mi o swojej rodzinie – rodzicach, rodzeństwie, znajomych. Jaki mają oni związek z obecną sytuacją?	
8.	Czy jakieś wydarzenie z twojego dzieciństwa ma związek z tym problemem?	

²⁴ H. Alder, B. Heathem, *NLP in 21 Days*, Piatkus Books, London 1999.

9.	Gdyby ten problem miał według ciebie jakiś cel czy intencję, to co by to było?	
10.	Kiedy zdecydowałeś się, na pewnym poziomie, aby stworzyć tę sytuację i dlaczego?	
11.	Czy musisz się czegoś nauczyć bądź coś zrozumieć, aby dopuścić do rozwiązania tego problemu teraz?	
12.	Czy zgadzasz się, zarówno na świadomym, jak i nieświadomym poziomie, aby teraz wyjaśnić problem oraz uznać, że znasz rozwiązanie, kiedy już skończymy razem pracować?	<i>Próba „zakontraktowania” zmiany</i>

Tabela 17. Profilowanie

Profilowanie Formularz	
Sytuacja zawodowa	
Wykształcenie/posiadane kwalifikacje	
Wcześniejsze miejsca pracy/praktyk	
Zakres wykonywanych obowiązków	
Relacje z przełożonymi i współpracownikami	
Poziom stresu w pracy	
Czas wykonywanej pracy	
Sytuacja finansowa	
Warunki mieszkaniowe	
Zasoby finansowe pozwalające na poszukiwanie pracy	
Zobowiązania	
Otoczenie	
Stan cywilny/związek	
Osoby będące na utrzymaniu	
Sytuacja zawodowa najbliższego otoczenia	
Osoby mogące tworzyć aktywną sieć kontaktów zawodowych	
Środowisko lokalne	
Zainteresowania	
Hobby	

Osiągnięcia	
Przeszłe zainteresowania	
Personal SWOT	
Analiza zasobów	
Analiza deficytów	
Przyszłość	
Szanse w postaci celów na przyszłość	
Lęki	

Tabela 18. Osoba poszukująca pracy (wejście)

Osoba poszukująca pracy (wejście)		
10 kompetencji przyszłości (<i>Future Work Skills 2020</i>)	Porównanie i analiza, praca na deficytach i wzmacnianie zasobów	Profilowanie (KHI)
		Badanie potencjału zawodowego i kompetencyjnego (diagnoza versus Resource Finder)
Osoba poszukująca pracy (wyjście)		

Po poznaniu posiadanych przez beneficjenta zasobów kolejnym krokiem będzie skorelowanie stylu pracy z jego możliwościami w oparciu o kwestie temperamentu.

Jest to szczególnie istotne z uwagi na konieczność zachowania dyscypliny w realizacji IPD.

Tabela 19. Osoba poszukująca pracy (dopasowanie stylu pracy)

Osoba poszukująca pracy (wejście)		
10 kompetencji przyszłości (<i>Future Work Skills 2020</i>)	Porównanie i analiza, praca na deficytach i wzmacnianie zasobów	Profilowanie (KHI)
		Badanie potencjału zawodowego i kompetencyjnego (diagnoza versus Resource Finder)
Dopasowanie stylu pracy (DSP)		
Osoba poszukująca pracy (wyjście)		

Jeżeli jako cel wyjściowy IPD założymy „otrzymanie stałego zatrudnienia w ciągu dwunastu miesięcy od rozpoczęcia IPD”, na etapie definiowania istotne będzie dookreślenie, czy ma to być praca zgodna z dotychczasowym profilem kształ-

cenia, czy też taka, w której beneficjent wykorzysta jedynie posiadane i zdiagnozowane zasoby.

Podsumowując, beneficjent na tym etapie wdrażania IPD ma już wiedzę o swoich kwalifikacjach oraz kompetencjach, posiada informację zwrotną o mocnych i słabych stronach (w przypadku zdiagnozowanych deficytów otrzymuje informację, w jaki sposób można je zminimalizować), otrzymuje wreszcie wiedzę o sposobie i celu czekającej go pracy (strategia działań zostaje zakontraktowana z beneficjentem).

Tabela 20. Osoba poszukująca pracy (analiza osobista zasobów, analiza świata wartości)

Osoba poszukująca pracy (wejście)			
10 kompetencji przyszłości (<i>Future Work Skills 2020</i>)	Porównanie i analiza, praca na deficytach i wzmacnianie zasobów	Profilowanie	
		Badanie potencjału zawodowego i kompetencyjnego	
Dopasowanie stylu pracy (DSP)			
Analiza osobista zasobów	Analiza świata wartości	<i>Breeding</i>	<i>Networking – relacje</i>
Osoba poszukująca pracy (wyjście)			

W związku z tym, że odpowiednie rozplanowanie działań podejmowanych w ramach IPD może być czynnikiem decydującym o końcowym sukcesie całości procesu, po prawidłowo zdiagnozowanym potencjale zawodowym i kompetencyjnym pierwszym etapem indywidualnej pracy naszego beneficjenta powinno być przygotowanie **planu działania**.

Budując plan działania dla naszego beneficjenta, można przyjąć dwa założenia. Pierwsze – „tradycyjne” – dotyczyć będzie faktu „wchodzenia” naszego beneficjenta na już istniejący rynek pracy, drugie zaś – „innowacyjne” – wykorzystania jego potencjału podczas współtworzenia przyszłych miejsc pracy. Będzie to możliwe wyłącznie po wyposażeniu naszego rozmówcy we wspomniane już wcześniej narzędzia stosowane w sprzedaży, przy jednoczesnym przeredagowaniu ich na potrzeby poszukiwania zatrudnienia.

W tym celu przygotowujemy więc klasyczny plan w oparciu o metodologię SMART, przy czym, w zależności od sytuacji indywidualnej beneficjenta, dopuszczamy możliwość rozbudowania jej do wersji SMARTER. W tym celu do już poznanych postulatów dodajemy element **eksytacji** i konieczność **zapisywania celów** (co będzie miało szczególnie istotne znaczenie przy wsparciu psychologicznym).

Realizacja celu ostatecznego, jak już wspomniano, odbywać się będzie stopniowo, przez konkretne, weryfikowalne cele częściowe realizowane w układzie kwartalnym i miesięcznym (np.: wzrost poziomu znajomości języka angielskiego do poziomu B1 w ciągu najbliższych 6 miesięcy).

Realizacja powyższych zadań może być jednak utrudniona bez właściwego motywowania naszego beneficjenta. W tym celu wprowadzamy metodę zapisywania codziennych zadań do wykonania. Korzyści z realizacji metody „małych kroków” mają ogromny wpływ na poziom zadowolenia naszego rozmówcy.

W przypadku poszukiwania pracy ma to jak najbardziej pożądaną i pozytywną charakter. Działania rutynowe zmniejszają poczucie lęku czy braku kontroli nad sytuacją, poza tym bardzo szybko mogą się one przerodzić w nawyk, który ograniczy negatywny czynnik przymusu wewnętrznego lub zewnętrznego.

Tabela 21. Schemat czynności planowania celów

Schemat czynności planowania celów	
I	Sformułowanie celu (co będzie Twoim celem?)
II	Opis stanu pożądanego (jaki będzie efekt osiągnięcia celu?)
III	Opis stanu obecnego (wyjściowego)
IV	Środki oraz możliwości realizacji celu
V	Możliwe przeszkody/problemy w realizacji celu (hierarchia ważności)
VI	Sposoby realizacji celu (jak możesz osiągnąć cel, cele częściowe, działania, zadania)
VII	Planowanie (ramy czasowe, etapy, kamienie milowe)
<p>Pamiętaj, że twoje cele powinny być:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. zgodne z misją i z systemem wartości; 2. zapisane; 3. sformułowane pozytywnie; 4. umiejscowione w czasie; 5. skonstruowane tak, abyś brał za nie odpowiedzialność (miał bezpośredni wpływ na ich realizację); 6. jasne i opracowane jak najbardziej szczegółowo; 7. skonstruowane tak, abyś mógł określić konkretne oznaki, po których będziesz wiedział, że je osiągnąłeś; 8. realistyczne; 9. skonstruowane w taki sposób, abyś mógł określić, jakie konsekwencje (pozytywne) w twoim otoczeniu wywoła ich osiągnięcie. 	

Realizację celów dla naszych beneficjentów następująco przedstawia tabela 22.

Tabela 22. Program realizacji celów

Program realizacji celów Narzędzie Mollie Marti/Brian Tracy/Leo Babauta	
<p><u>Wskazówka:</u> Zapisz cele, które chcesz zrealizować!</p>	
<p>Wizja celu <u>Zadanie:</u> Zapisz ogólną wizję twojego celu.</p>	...
<p>Twoje cele długoterminowe <u>Zadanie:</u> W tym momencie wiesz, co chcesz osiągnąć. Używaj określeń „na ile dam radę”, np. <i>na ile dam radę, do marca znajdę pracę.</i></p>	...
<p>Twoje cele krótkoterminowe <u>Zadanie:</u> Zapisz cele półroczne i kwartalne.</p>	...
<p>Twoje cele dzienne <u>Zadanie:</u> Codzienne zadania stanowią faktyczne źródło ciężkiej pracy. Zastanów się, co musisz zrobić DZISIAJ aby osiągnąć cele krótkoterminowe. Zapisz cele dzienne na każdy dzień tygodnia. <u>Wskazówka:</u> Zapisując zadania dzienne, skup się wyłącznie na trzech najważniejszych zadaniach. Zadania łącz w bloki czasowe, jeżeli przygotowujesz dokumenty aplikacyjne na komputerze. <u>Wskazówka:</u> Ustalając cele dzienne, wykorzystuj regułę minimalizmu. Redukuj działania wyłącznie do tych najistotniejszych. Wybierz tylko te, które dadzą przy wykonywaniu dużo pozytywnej energii i będą najefektywniejsze. Pozostałe redukuj.</p>	PONIEDZIAŁEK... WTOREK... ŚRODA... CZWARTEK... PIĄTEK... SOBOTA... NIEDZIELA...

Przy ustalaniu poszczególnych działań należy pamiętać również o odpowiedzi na pytania dotyczące wartości celów, które wyznaczamy.

Warto przy tym się odnieść do elementów wykorzystywanych w coachingu oraz klasycznej analizie pól autorstwa Kurta Levina.

Tabela 23. Program realizacji celów (COACH/SMARTER)

Program realizacji celów (COACH/SMARTER) <i>Narzędzie</i>					
Coach	Zmiana				
<p>Ambicja celu Czy rezultat jest wart moich wysiłków Jakie następstwa będzie miało osiągnięcie celów częściowych? Jaka nastąpi zmiana w moim życiu? Co zyskam, osiągając ten cel?</p>	<p>Każde działanie jest zmianą. Skuteczne wdrożenie jakiegokolwiek zmiany wymaga wzmocnienia sił wspierających i zmniejszenia sił osłabiających.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Siły osłabiające</th> <th>Siły wspierające</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zapisz to, co przeszkadza tobie, utrudnia lub czego się obawiasz w drodze do osiągnięcia celu.</td> <td>Zapisz to, co może tobie pomóc w osiągnięciu celu (osoby, umiejętności, instytucje).</td> </tr> </tbody> </table>	Siły osłabiające	Siły wspierające	Zapisz to, co przeszkadza tobie, utrudnia lub czego się obawiasz w drodze do osiągnięcia celu.	Zapisz to, co może tobie pomóc w osiągnięciu celu (osoby, umiejętności, instytucje).
Siły osłabiające	Siły wspierające				
Zapisz to, co przeszkadza tobie, utrudnia lub czego się obawiasz w drodze do osiągnięcia celu.	Zapisz to, co może tobie pomóc w osiągnięciu celu (osoby, umiejętności, instytucje).				
<p>Realistyczność celu Co się wydarzy, jeżeli go nie osiągnę? Co się nie wydarzy, jeżeli go osiągnę? Dlaczego osiągnięcie tego celu jest dla mnie istotne?</p>					
<p>Czasowość celu Kiedy chcę osiągnąć cel? Ile czasu chcę poświęcić na realizację celu? Kiedy chcę to zrobić?</p>	<p>Eliminacja sił osłabiających: Czy możesz działać bez tej siły? Co wtedy zrobisz? Co może osłabiać działanie tej siły? Co jeszcze?</p>				
<p>Mierzalność celu Co zyskam, osiągając cel? Jak wpłynie to na moje życie? Co się stanie, jak już osiągnę cel?</p>	<p>Zamiana siły osłabiającej: Co dobrego jest w tej sile? Jakie korzyści ona daje? Co dobrego chcesz w miejsce tej siły?</p>				

Jakiegokolwiek sugestie dotyczące zmiany w wartościowaniu poszczególnych celów oznaczać mogą dla naszego beneficjenta niezrozumiałą ingerencję w jego świat wartości. Specjalista w IPD, podobnie jak *coach*, nie może więc powiedzieć beneficjentowi, co ten ma robić. To nasz rozmówca sam ma wypracować rozwiązanie!

Podczas analizy celów można jednak zadać beneficjentowi pytania pomocnicze, postępując według schematu:

- I. Pytania dotyczące szczegółów:
 - kto może ci pomóc?
 - kto może cię zmotywować?
 - z kim chcesz współpracować?
 - co dokładnie chcesz osiągnąć?
 - czego potrzebujesz?
 - co do tej pory się sprawdzało?

- jaki może być twój pierwszy krok w drodze do celu?
 - jaki powinien według ciebie być pierwszy krok w drodze do celu?
 - po co chcesz to zrobić?
 - co daje tobie ten cel?
 - ile osób potrzebujesz do pomocy?
 - ile będzie cię to kosztowało?
2. lub pytania dotyczące ewentualnych rozwiązań:
- jak chcesz, żeby ta sytuacja się zmieniła?
 - czego pragniesz w miejsce tej trudności?
 - który z tych elementów ma dla ciebie największe znaczenie?
 - od którego chcesz zacząć?
- Po ustaleniu poszczególnych celów rozpoczynamy właściwą pracę w ramach IPD.

Tabela 24. Osoba poszukująca pracy (wejście)

Osoba poszukująca pracy (wejście)			
10 kompetencji przyszłości (Future Work Skills 2020)	Porównanie i analiza, praca na deficytach i wzmacnianie zasobów	Profilowanie	
		Badanie potencjału zawodowego i kompetencyjnego	
Dopasowanie stylu pracy (DSP)			
Analiza osobista zasobów	Analiza świata wartości	Breanding	Networking-relacje
SMARTER			
Osoba poszukująca pracy (wyjście)			

Dopasowanie stylu pracy (DSP)

Standardowe indywidualne plany działania obarczone są zawsze kluczowym ryzykiem, jakim jest założenie *ad hoc*, że nasz beneficjent będzie wystarczająco zmotywowany, chętny do pracy, a przede wszystkim zdeterminowany w osiągnięciu sukcesu. Mimo całej pracy związanej z profilowaniem czy określaniem kwalifikacji i kompetencji w trakcie wdrażania IPD może dojść do sytuacji kryzysowej, w wyniku której dalsza realizacja IPD będzie zagrożona.

Narzędziem, które pomoże zapobiegać tego typu komplikacjom, będzie dopasowanie stylu pracy do indywidualnej sytuacji uczestnika (DSP). Najprostszym rozwiązaniem byłoby w tym przypadku poddanie beneficjenta badaniom psycho-

logicznym bądź specjalistycznym testom. W związku z tym, że nie każdy specjalista nadzorujący przebieg IPD ma odpowiednią wiedzę psychologiczną i czas na tego typu działania, w omawianym przypadku autorzy proponują ponowne zwrócenie się w kierunku narzędzi wykorzystywanych w sprzedaży.

Bazując na doświadczeniach Johna Grindera i Richarda Bandlera w zakresie NLP, w trakcie wdrażania IPD można zaproponować czterostopniowy schemat procesu dopasowania stylu pracy w ramach IPD.

Tabela 25. Dopasowanie stylu pracy (DSP)

Dopasowanie stylu pracy (DSP)	
Krok pierwszy	Określenie metaprogramu naszego beneficjenta.
Krok drugi	Określenie systemu jego reprezentacji.
Krok trzeci	Określenie postrzegania naszego beneficjenta w sytuacjach pracy/życia (na podstawie metodologii <i>insights discovery</i> TM).
Krok czwarty	Określenie stylu zarządzania czasem przeznaczonym na aktywność zawodową.

Na każdym etapie nasz beneficjent otrzymuje w takim wypadku informację zwrotną, wraz ze wskazówkami, w jaki sposób można nabytą wiedzę wykorzystać w praktyce.

DOKĄD BIEGNĄ ŚCIEŻKI ŚCIEŻEK KARIERY, CZYLI KILKA SŁÓW NA ZAKOŃCZENIE

Zachęcając do wdrażania nowych narzędzi w procesie doradczym, autorzy starali się wskazać potrzebę zmiany sposobu pojmowania zarówno skostniałych mechanizmów w ramach samego doradztwa, jak i dotychczasowego izolowania tej dziedziny z innych obszarów życia społecznego. Rosnące wymagania rynkowe w połączeniu z nawarstwiającymi się problemami demograficznymi i migracją zarobkową nie pozostawiają już złudzeń co do potrzeby systematycznej ewaluacji omawianego procesu i (będącej jej następstwem) skonsolidowanej strategii działań.

Według opinii Augustyna Bańki „Wymogiem chwili dla dalszego rozwoju społecznego jest integracja procesu kształcenia podstawowego z trendami zmian, jakie dokonują się na rynku. Wymaga to wprowadzenia zasadniczych zmian w polityce edukacyjnej i rynku pracy, w systemach kształcenia zawodowego, w zaprojektowaniu nowych instytucji, usług i świadczeń z zakresu poradnictwa zawodowego oraz w sposobach kooperacji podmiotów zajmujących się przygotowaniem młodzieży do pracy zawodowej”²⁵.

Podnosząc potrzebę ewaluacji, mamy tutaj więc na myśli zarówno analizę interakcji w układzie doradca zawodowy–beneficjent, jak również całość zjawiska, jakie kryje się w naszym kraju pod szyldem poradnictwa zawodowego. Zakładając bowiem, że ewaluacja, jako część procesu podejmowania decyzji, obejmować będzie: wydawanie opinii o wartości działania przez systematyczne, jawne zbieranie i analizowanie o nim informacji w odniesieniu do znanych celów, kryteriów i wartości²⁶,

²⁵ A. Bańka, *Transnacionalne poradnictwo zawodowe a zmiany w przygotowaniu młodzieży do życia zawodowego. Nowe trendy w Poradnictwie Zawodowym*, http://www.irp-fundacja.pl/know-how-portal/publikacje/lukaszewska-nowe_trendy_w_poradnictwie_zdz.pdf.

²⁶ *Ewaluacja w pracy metodą projektu*, s. 10, http://issuu.com/frse/docs/pajp_ewaluacja/12.

niektóre dogmaty, jak choćby pojęcie „rynek pracy”, przestaną w jej efekcie odgrywać rolę dotychczasowych wykładni.

Struktura problemów, z jakimi borykają się poszczególne regiony w naszym kraju, ich złożoność, a przede wszystkim brak wzajemnego odniesienia i zależności będzie więc niezbitym dowodem, że tak naprawdę nie ma czegoś takiego jak jeden rynek pracy (trudno więc przyjmować jednolite rozwiązania jako panaceum na wszelkie diagnozowane w tym względzie bolączki).

Z kolei masowy przepływ pracowników, a co za tym idzie – stałe przenikanie się świadomości zawodowej, prowadzić będzie do transnacionalizacji systemu poradnictwa zawodowego²⁷.

Ten sposób myślenia znalazł również swoje odbicie w podpisanej 24 kwietnia 2014 roku przez Prezydenta Bronisława Komorowskiego nowelizacji ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, w której zaproponowano między innymi nowe instrumenty aktywizacyjne skierowane do bezrobotnych, którzy nie przekroczyli 30. roku życia. Takie osoby będą więc miały możliwość skorzystania z bonów szkoleniowych, bonów stażowych, bonów zatrudnieniowych i bonów na zasiedlenie przyznawanych przez starostę, a realizowanych, poza tym ostatnim, na podstawie indywidualnego planu działania. Narzędzia te mają w efekcie ułatwić podjęcie zatrudnienia lub założenie działalności gospodarczej²⁸.

Kolejnym nowatorskim rozwiązaniem jest zlecenie usług aktywizacyjnych podmiotom niepublicznym, czyli nic innego jak indywidualizacja tego typu usług, przy założeniu wynagradzania rzeczonych podmiotów w zależności od efektów, czyli dopiero po osiągnięciu wymiernych rezultatów zatrudnieniowych²⁹.

Dzięki tej regulacji prawodawca uzyskał zabezpieczenie, że stworzył naprawdę skuteczne narzędzie aktywizacyjne, a nie jedynie kolejną możliwość zarabiania pieniędzy dla organizacji szkoleniowych, co jest częstym zarzutem podczas realizowania tego typu przedsięwzięć dofinansowywanych ze środków strukturalnych.

Koniec końców całość zweryfikuje jednak – jak zwykle – dopiero rzeczywistość rynkowa.

Warszawa–Włocławek 2014 r.

²⁷ A. Bańka, *Transnacionalne poradnictwo zawodowe*, www.wup-katowice.pl/files/zalaczniki/2014/01/07/.../1389087684.pdf.

²⁸ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001, ze zm.

²⁹ <http://ksiegowosc.infor.pl/zmiany-prawa/143830,Ustawa-o-promocji-zatrudnienia-i-instytucjach-ryнку-pracy.html>.

SPIS TABEL

Tabela 1.	Analiza SWOT	14
Tabela 2.	Osobista analiza marketingowa osoby poszukującej pracy	18
Tabela 3.	10 kompetencji przyszłości	19
Tabela 4.	Resource finder	20
Tabela 5.	My, a tło konkurencji	21
Tabela 6.	Główne cechy „networkingu”	25
Tabela 7.	List do VITO (narzędzie)	26
Tabela 8.	Pięć zasad skutecznego networkingu	27
Tabela 9.	Obszar poszukiwań kontaktów/Obszar siatki kontaktów	28
Tabela 10.	Inicjowanie spotkania w celu Networkingowym	30
Tabela 11.	Inicjowanie spotkania	31
Tabela 12.	Inicjowanie spotkania II	32
Tabela 13.	Po spotkaniu (utrzymywanie relacji)	32
Tabela 14.	Model pracy według Ziga Ziglara	33
Tabela 15.	Typy osobowości według Ziga Ziglara	35
Tabela 16.	Kwestionariusz historii indywidualnej (KHI)	39
Tabela 17.	Profilowanie	40
Tabela 18.	Osoba poszukująca pracy (wejście)	41
Tabela 19.	Osoba poszukująca pracy (dopasowanie stylu pracy)	41
Tabela 20.	Osoba poszukująca pracy (analiza osobista zasobów, analiza świata wartości)	42
Tabela 21.	Schemat czynności planowania celów	43
Tabela 22.	Program realizacji celów	44
Tabela 23.	Program realizacji celów (COACH/SMARTER)	45
Tabela 24.	Osoba poszukująca pracy (wejście)	46
Tabela 25.	Dopasowanie stylu pracy (DSP)	47

LITERATURA

- Alder H., Heathem B., *NLP in 21 Days*, Piatkus Books, London, 1999.
- Bańka A., *Transnacionalne poradnictwo zawodowe*, www.wup-katowice.pl.
- Bańka A., *Transnacionalne poradnictwo zawodowe a zmiany w przygotowaniu młodzi do życia zawodowego. Nowe trendy w poradnictwie zawodowym*, <http://www.irp-fundacja.pl>.
- Bolles N.R., *Jakiego koloru jest Twój spadochron?*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, 2011.
- Covey Stephen R., *7 nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo Rebis, Poznań, 2003.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2009.
- Jankowska B., Kozak P., *Skuteczne wsparcie osób zagrożonych utratą pracy (materiały szkoleniowe)*, FISE, Warszawa, 2013.
- Kall J., *Kreowanie Kapitału Marki przez komunikację marketingową*, Zeszyty Naukowe GWSHM „Millenium”, 2007.
- Karpen D., *Likeable Social Media: How to Delight Your Customers, Create an Irresistible*, <http://www.mhprofessional.com>.
- Keller K.L., *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2011.
- Kotler P., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, 2005.
- Mattson D., *Zasady Sandlera. 49 ponadczasowych zasad sprzedaży... i jak je stosować*, Wydawnictwo Montownia Projektów, Warszawa, 2010.
- Michelle Tullier L., *Networking for Job Search and Career Success*, Jist Publishing, Montreal, 2004.

- Moser K., Wolff H.G., *Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study*. The Journal of Applied Psychology, 94(1) 2009, s. 197. American Psychological Association, <http://psycnet.apa.org/index>.
- Parinello A., *Selling To VITO: The Very Important Top Officer*, Adams Media, Holbrook, 1999.
- Samson E., *Zbuduj własną markę*, Onepress, Gliwice, 2004.
- Schultz D. E., Tannenbaum S.I., Lauterborn R.F., *Integrated Marketing Communications: Maybe Definition Is in the Point of View*, Marketing News 1993, No. 17.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, wyd. II, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2006.
- Ziglar Z., *Ziglar on Selling: The Ultimate Handbook for the Complete Sales Professional*, Thomas Nelson; Repackaged Ed edition, Nashville, 2007.

Akty prawne

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001, ze zm.

Strony internetowe

<http://fise.org.pl>
<http://ksiegowosc.infor.pl>
<http://pl.wikipedia.org>
<http://www.biurokarier.ath.bielsko.pl>
<http://www.frse.org.pl/sites/frse.org.pl>
<http://www.horvath-partners.com>
<http://www.theguardian.com>
www.iftf.org
www.nauka.gov.pl