

PAKIET ZASOBÓW

**Doradcy zawodowi z sektora
publicznego/ prywatnego zaangażowani
w programy praktyk zawodowych/staży**

MODUŁ 3 – Współpraca z pracodawcami



MODUŁ 3: Współpraca z pracodawcami

Autor (nazwa firmy)	ERIFO
Adres E-mail	erifo@erifo.it monitoraggioerifo@gmail.com erifo@legalmail.it

SPIS TREŚCI – MODUŁ III

MODUŁ 3- Współpraca z pracodawcami	4
I.1 Cel modułu i opis	4
I.2 Wstępna ocena potrzeb	4
I.3 Poziom ERK	5
I.4 Treści nauczania	5
Rozdział I- Umiejętności negocjacyjne	6
I.1 Czym są negocjacje?	6
I.2 Proces negocjacji.....	7
I.3 Etapy negocjacji	7
I.4 Dodatkowe wskazówki dotyczące skutecznej komunikacji niewerbalnej....	11
I.5 Ćwiczenia podsumowujące do rozdziału	12
Odnosniki Rozdział I	16
Rozdział 2 - Współpraca między organizacjami wysyłającymi i przyjmującymi	17
2.1 Współpraca w ramach programów praktyk zawodowych.....	17
2.2 Rola organizacji wysyłającej i przyjmującej.....	19
2.3 Promowanie praktyk zawodowych wśród pracodawców i przedsiębiorstw....	21
2.4 Dobre praktyki.....	22
2.5 Ćwiczenia podsumowujące do rozdziału	25
Odnosniki Rozdział II.....	28
Rozdział 3 - Wsparcie finansowe i niefinansowe	29
3.1 Wsparcie finansowe.....	29
3.2 Wsparcie niefinansowe	32
3.3 Ćwiczenia podsumowujące do rozdziału.....	34
Odnosniki Rozdział III.....	38
Rozdział 4: Jak nawiązać i utrzymać dobre relacje z pracodawcami	39
4.1 Przydatne kompetencje do budowania relacji z firmami	39
4.2 Interpretacja potrzeb pracodawców	41
4.3 Ćwiczenia podsumowujące do rozdziału	50
Odnosniki Rozdział IV	51
Odnosniki	52
Quiz do modułu	54

MODUŁ 3- Współpraca z pracodawcami

1.1 Cel modułu i opis

Celem tego modułu jest dostarczenie wiedzy i umiejętności, które pozwolą doradcom zawodowym i specjalistom na efektywną współpracę z pracodawcami i firmami w trakcie realizacji programów praktyk zawodowych.

Pierwsza część modułu pozwoli zapoznać się z wyzwaniami związanymi z wdrażaniem programów praktyk zawodowych w zakresie współpracy z pracodawcami oraz głównymi brakami edukacyjnymi i potrzebami, które projekt MASTERS będzie starał się dostarczyć poprzez zaprojektowanie ścieżki edukacyjnej, która pozwoli obecnym lub przyszłym doradcom zawodowym wzmocnić swoje kompetencje i umiejętności, aby móc skutecznie zarządzać programami praktyk zawodowych.

Moduł jest podzielony na 4 części. W **pierwszej części** poznasz **główne zasady i etapy negocjacji** oraz zdobędziesz umiejętności negocjacyjne przydatne w kontaktach z firmami i skutecznym zarządzaniu konfliktami. W **drugiej części** skoncentrujesz się na **różnych rolach, jakie pełnią instytucje/przedsiębiorstwa wysyłające i przyjmujące** w realizacji programów praktyk zawodowych oraz na tym, jak doradcy zawodowi mogą ułatwić współpracę na etapach planowania i realizacji. W **trzeciej części** przeanalizowane zostaną różne **motywacje i rodzaje wsparcia, z jakich może skorzystać firma/pracodawca**, biorąc udział w programach praktyk zawodowych, a także to, w jaki sposób doradca zawodowy może wspierać pracodawcę; w tej części dowiesz się również, w jaki sposób możesz promować praktyki zawodowe wśród firm. W **ostatniej części znajdziesz** dodatkowe wskazówki, dzięki którym będziesz mógł/mogła **nawiązać i utrzymać dobre relacje z pracodawcą** w celu dalszej realizacji programów praktyk zawodowych.

1.2 Wstępna ocena potrzeb

Wzmocnienie kompetencji profesjonalistów zaangażowanych w realizację programów praktyk zawodowych jest kluczowe dla promocji praktyk. W dzisiejszych czasach, pomimo korzyści, firmy wydają się nie rozumieć i nie wykorzystywać w pełni potencjału praktyk. Niektóre z nich uważają, że wymagane są znaczne koszty w zakresie zasobów i nie są zmotywowane do przyjmowania praktykantów bądź stażystów.

Potrzebne są konkretne środki wsparcia, aby zmotywować MŚP i sprawić, by praktyki zawodowe były dla nich bardziej dostępne. Kluczem do osiągnięcia tego celu jest wzmocnienie kompetencji specjalistów ds. kariery, tj. doradców zawodowych.

Doradcy zawodowi muszą zdobyć wszelką niezbędną wiedzę i umiejętności, aby promować praktyki zawodowe i uatrakcyjnić programy praktyk, dbając o to, by spełniały

one potrzeby przedsiębiorstw; muszą rozumieć, jak postępować z przedsiębiorstwami i komunikować się z nimi oraz współpracować z nimi w celu zapewnienia wysokiej jakości i skuteczności praktyk zawodowych.

Najczęściej ograniczone umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne mogą negatywnie wpływać na realizację programów praktyk zawodowych. Doradca zawodowy musi być w stanie skutecznie się komunikować, zapewniać stałe wsparcie pracodawcom i wzmacniać swoją współpracę z opiekunem w firmie.

Instytucje szkoleniowe często przejmują całą odpowiedzialność za zarządzanie praktykami zawodowymi, choć mają ograniczony wpływ i częściej muszą dostosowywać efekty uczenia się do potrzeb firm, aby przekonać je do przyjmowania praktykantów. Ponadto ograniczone (ilościowo) lub małe (jakościowo) zaangażowanie firm często nie wykracza poza zaspokajanie potrzeb firm w zakresie siły roboczej (Cedefop 2018).

W celu zwiększenia poziomu zaangażowania firm i zapewnienia efektywnej współpracy między instytucją szkoleniową a przedsiębiorstwem w zakresie programów praktyk zawodowych, doradcy zawodowi muszą nauczyć się, jak promować atrakcyjność praktyk zawodowych wśród firm i rozwijać przydatne umiejętności skutecznej współpracy z nimi, zapewniając wysoką jakość praktykantów.

I.3 Poziom ERK

W tym module zdobędziesz wiedzę, umiejętności oraz poziom autonomii i odpowiedzialności na poziomie 5ERK.

Po ukończeniu kursu będziesz posiadał wszechstronną, specjalistyczną, merytoryczną i teoretyczną wiedzę z zakresu doradztwa zawodowego, ze szczególnym uwzględnieniem planowania i zarządzania programami praktyk. Ponadto będziesz posiadał umiejętności poznawcze i praktyczne niezbędne do opracowywania kreatywnych rozwiązań abstrakcyjnych problemów, z którymi będziesz się stykał w swojej pracy, w tym silne umiejętności komunikacyjne, pracy w zespole i negocjacji. Będziesz w stanie wykonywać swoje zadania niezależnie oraz nadzorować, oceniać i rozwijać pracę innych osób, w szczególności praktykantów.

I.4 Treści nauczania

Rozdział I - Umiejętności negocjacyjne

Opis modułu

W tej części dowiesz się, czym są negocjacje i zdobędziesz umiejętności niezbędne do stosowania ich w kontaktach z pracodawcami/firmami przyjmującymi praktykantów. Negocjacje są ważne dla zarządzania konfliktami i problemami, które mogą pojawić się w trakcie realizacji programu praktyk.

Cele dydaktyczne:

- Zdobyć wiedzę na temat zasad i etapów negocjacji
- Rozpoznawanie czy pracodawca jest nastawiony na współpracę czy na rywalizację
- Wykorzystanie skutecznych umiejętności interpersonalnych
- Rozwijanie umiejętności słuchania i bycia słuchanym
- Rozwijanie spokoju i obiektywizmu w całym procesie negocjacji
- Wykorzystanie umiejętności negocjacyjnych w różnych sytuacjach
- Radzenie sobie z wrogością i negocjowanie akceptowalnych rozwiązań
- Opracowanie strategii zapewniających pozytywne wyniki

1.1 Czym są negocjacje?

Negocjacje to proces dyskusji i wzajemnego ustępowania pomiędzy dwoma lub więcej stronami sporu, które dążą do znalezienia rozwiązania wspólnego problemu. Negocjacje są procesem komunikacji, w którym strony chcą "wysłać wiadomość" do drugiej strony i wpłynąć na siebie nawzajem (Maiese 2003).

Negocjacje definiuje się jako proces "dawania i brania". W miarę rozwoju negocjacji każda ze stron proponuje zmiany w stanowisku drugiej strony i wprowadza zmiany do swojego. Ten proces ustępstw jest konieczny, jeśli ma zostać osiągnięte porozumienie.

Istnieje wiele różnych zawodów, w których umiejętności negocjacyjne są cenione, jednak niezależnie od rodzaju pracy, umiejętność negocjowania rozwiązań jest często wyznacznikiem sukcesu w miejscu pracy. Z punktu



Źródło: <https://www.beefmagazine.com/animal-health/build-your-negotiation-skills-part-ii>

widzenia doradcy zawodowego, posiadanie dobrze rozwiniętych umiejętności negocjacyjnych jest ważne w kontaktach z firmami i pracodawcami.

W kontekście pracy, negocjacje definiuje się jako proces dochodzenia do porozumienia pomiędzy dwoma lub więcej stronami - pracownikami, pracodawcami,

współpracownikami, stronami zewnętrznymi - które jest akceptowalne dla obu stron (Maiese 2003).

Roger Fisher i William Ury (1991) napisali przełomowe dzieło na temat negocjacji zatytułowane "Getting to yes: Negotiating Agreement without Giving In" (Przejdź na "tak": Negocjowanie porozumienia bez poddawania się). W swojej książce opisali oni "dobre" negocjacje jako takie, które są mądre i skuteczne oraz poprawiają relacje. Mądre porozumienia zaspokajają interesy obu stron, są uczciwe i trwałe, co ma fundamentalne znaczenie dla zachowania długotrwałych relacji.

1.2 Proces negocjacji

W zależności od charakteru sporu i celów, jakie chce osiągnąć każda ze stron, jednostka może podejść do konfliktu kooperacyjnie lub konkurencyjnie. Według Deutscha (2000):

- współpraca wynika z pozytywnej współzależności między celami zaangażowanych stron, co oznacza, że prawdopodobieństwo osiągnięcia celu przez jedną ze stron wzrasta dzięki temu, że druga strona osiąga swój cel (relacja wygrana/wygrana)
- konkurencja wynika z negatywnej współzależności, a więc jeśli jedna strona osiągnie swój cel, prawdopodobieństwo osiągnięcia celu przez drugą stronę maleje (relacja wygrana/przegrana)

Dlatego ważne jest, aby doradcy zawodowi zrozumieli, czy pracodawca ma podejście oparte na współpracy czy na rywalizacji, poprzez określenie jego celów.

Źródło: <https://www.negotiationacademy.com/negotiation-tactics-techniques/master-negotiation-skills/>

1.3 Etapy negocjacji

Umiejętność "negocjowania" będzie bardzo przydatna dla doradcy zawodowego



pracującego nad programami praktyk, aby radzić sobie z różnymi problemami, które mogą się pojawić. Na przykład, może on potrzebować umiejętności negocjacyjnych w przypadku konfliktów pomiędzy praktykantem a kierownikiem firmy lub w przypadku,

gdy kierownik firmy nie jest zbyt chętny do współpracy i nie chce pozwolić praktykantom na udział w szkoleniach poza firmą, które są przewidziane w programach praktyk.

Poniżej znajduje się przegląd różnych kroków, które należy podjąć, aby zapewnić pozytywny wynik negocjacji (Fisher and Ury 1991).

1. Oddzielenie ludzi od problemu i skupienie się na jego rozwiązaniu

Kiedy próbujesz negocjować, musisz oddzielić siebie i swoje ego od spraw, aby zająć się problemem bez niszczenia relacji, w obiektywny sposób, starając się unikać traktowania stanowisk odmiennych od Twoich jako osobistego ataku.

Aby skupić się na problemie, powinienes:

- starać się zrozumieć punkt widzenia drugiej osoby, stawiając się w jej sytuacji
- nie zakładać, że twoje najgorsze obawy staną się działaniami drugiej strony
- nie obwiniać ani nie atakować drugiej strony za zaistniały problem
- dostrzegaj emocje i staraj się zrozumieć ich źródło (zrozum, że wszystkie uczucia są ważne, nawet jeśli się z nimi nie zgadzasz lub ich nie rozumiesz)
- pozwól drugiej stronie na wyrażenie swoich emocji
- staraj się nie reagować emocjonalnie na wybuchy emocji drugiej strony
- symboliczne gesty, takie jak przeprosiny czy wyrazy współczucia, mogą pomóc w rozładowaniu silnych emocji
- aktywnie słuchać drugiej strony (poświęcać rozmówcy całą swoją uwagę, od czasu do czasu podsumowując jego wypowiedzi, aby potwierdzić swoje zrozumienie)
- podczas mówienia kieruj swoją wypowiedź w stronę drugiej strony i skupiaj się na tym, co chcesz przekazać
- staraj się używać stwierdzeń typu "ja", takich jak "czuję" czy "myślę".
-

2. Koncentracja na interesach vs. stanowiskach

W drugim kroku należy spróbować zrozumieć i wyjaśnić potrzeby i interesy, które leżą u podstaw ich stanowisk.

Aby skupić się na zainteresowaniach, musisz:

Źródło: <https://www.pon.harvard.edu>

- zadać sobie pytanie, dlaczego dana partia zajmuje takie a nie inne stanowisko
- jasno wyjaśnić swoje interesy

3. Opracuj i poznaj swoją BATNA

Czy każda ze stron ma "najlepszą alternatywę dla wynegocjowanego porozumienia"? Czy mają jedną lub więcej alternatyw, które czynią je mniej chętnymi do negocjacji? Kiedy strony mają wiele innych możliwości niż negocjacje, mają większą siłę przebicia w wysuwaniu żądań. Dlatego przed przystąpieniem do negocjacji strony powinny dobrze zrozumieć swoje alternatywy (Maiese 2003).

Im silniejsza BATNA, tym większy wpływ i przewaga podczas negocjacji.

4. Wymyśl opcje dla obopólnych korzyści

Dobry negocjator to taki, który stara się wygenerować wiele opcji zaspokojenia jak największej ilości potrzeb wszystkich stron. Aby to zrobić, nie należy skupiać się na jednym rozwiązaniu, ale poszerzać opcje na stole i nie oceniać ich.

Wymyślanie opcji dla obopólnej korzyści:

- burza mózgów
- dokonanie oceny
- skupianie się na wspólnych interesach, a gdy interesy stron różnią się, szukać możliwości pogodzenia tych różnic lub nawet ich uzupełnienia
- przedstawienie propozycji, które są atrakcyjne dla drugiej strony i z którymi ta druga strona ostatecznie łatwo się zgodzi
- szukanie elementów, które są tanie dla ciebie, a przynoszą duże korzyści dla drugiej strony i odwrotnie.



5. Stworzenie obiektywnych kryteriów oceny waszych interesów i rozwiązywania różnic.

Aby upewnić się, że proponowane przez Ciebie opcje są możliwe do zaakceptowania i pozwalają na rozwiązanie sporów, powinieneś pomyśleć o obiektywnych kryteriach ich oceny. Mogą one być reprezentowane przez wyniki badań naukowych, standardy zawodowe lub precedensy prawne. Oczywiście strony powinny zgodzić się na przestrzeganie tych kryteriów. Aby myśleć obiektywnie powinieneś:

- pytaj o uzasadnienie sugestii drugiej strony

- nigdy nie ulegaj naciskom, groźbom czy łapówkom - tylko zasadom. Jeśli druga strona odmawia rozsądku, przenieś dyskusję z poszukiwania kryteriów merytorycznych na poszukiwanie kryteriów proceduralnych

6. Oceniaj i wybieraj opcje w oparciu o obiektywne kryteria

W ostatnim kroku doradca zawodowy, wraz z pracodawcą i wszystkimi innymi stronami zaangażowanymi w proces, powinien ocenić proponowane opcje rozwiązania konfliktu w oparciu o ustalone kryteria i określić najlepsze opcje dla wynegocjowanego porozumienia.

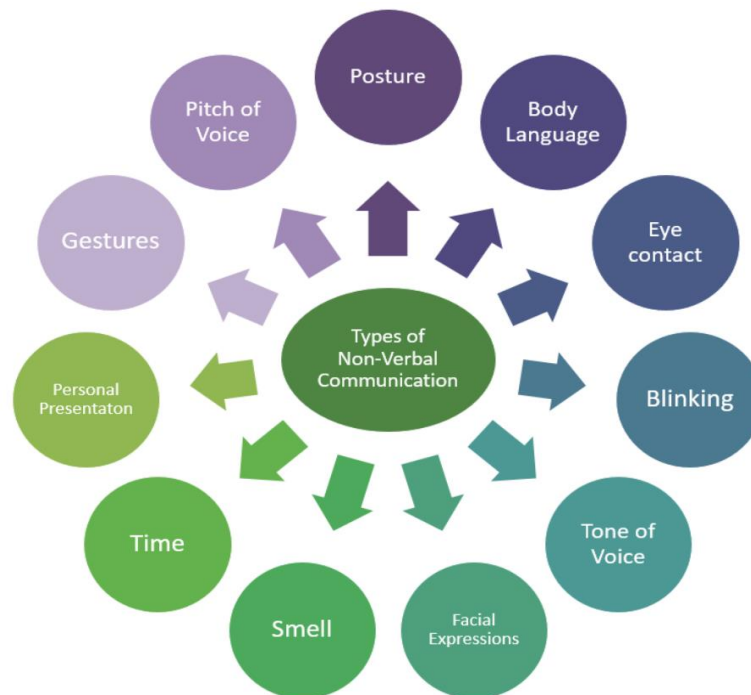
Prosimy zapamiętać:

Chociaż fakty i idee są ważne w zmianie opinii i postrzegania innej osoby, skuteczność perswazji zależy od tego, jak te fakty i idee są dobrane i przedstawione. Aby być przekonującym, negocjatorzy muszą wziąć pod uwagę treść komunikatu, jego strukturę i styl przekazu. Sformułuj propozycję, choćby najmniejszą, na którą druga strona może się zgodzić. Wprowadzi to drugiego negocjatora w nastawienie mówienia "tak" i zwiększy prawdopodobieństwo, że zgodzi się on na drugą, bardziej znaczącą propozycję lub oświadczenie.

Komunikacja niewerbalna w negocjacjach:

Zwracaj uwagę na komunikację niewerbalną podczas negocjacji. Pamiętaj, że do 90% przekazu informacji podczas komunikacji twarzą w twarz jest niewerbalna, dlatego zwracanie uwagi na komunikację niewerbalną będzie miało wpływ na negocjacje¹.

¹ <http://peterstark.com/nonverbal-negotiation-skills/>



Źródło: <https://communicationblog06.wordpress.com/2016/04/20/types-of-non-verbal-communication-and-there-impacts-on-public-speaking/>

Szukaj następujących znaków.

- Ktoś, kto próbuje coś ukryć, będzie unikał kontaktu wzrokowego
- Ktoś, kto jest znudzony, może wpatrywać się w ciebie lub rozglądać się po pokoju
- Ktoś, kto jest zły lub czuje się lepszy od ciebie, może utrzymywać przesywający kontakt wzrokowy
- Ktoś, kto ocenia to, co mówisz, może obrócić głowę lekko w bok, jakby próbując lepiej Cię słyszeć
- Ktoś, kto się z Tobą zgadza, może kiwać głową, gdy mówisz.
- Ktoś, kto jest zainteresowany i zgadza się z Tobą, zazwyczaj pochyla się w Twoją stronę lub ustawia swoje ciało bliżej Ciebie
- Osoba, która nie zgadza się z tym, co mówisz, jest niepewna lub znudzona tym, co mówisz, zazwyczaj odwróci się od Ciebie i odchyli się bardziej do tyłu na swoim krześle
- Osoba, która czuje się niepewnie, jest zdenerwowana lub ma wątpliwości, może poruszać się z boku na bok, przenosząc ciężar ciała

1.4 Dodatkowe wskazówki dotyczące skutecznej komunikacji niewerbalnej

1. Odzwierciedlaj drugą osobę²
2. Kiwaj głową i utrzymuj kontakt wzrokowy, aby zmniejszyć napięcie i budować relacje
3. Zwróć uwagę na swoje dłonie; Jeśli jesteś w środku negocjacji, musisz unikać okazywania uczucia niepokoju. Najlepsze, co możesz zrobić, to utrzymywać ręce w naturalnej pozycji, aby przekazać spokój.
4. Rozluźnij swoje ciało, aby pomóc sobie w pozbyciu się napięcia.
5. Nie zapomnij się uśmiechnąć, to pomoże w osiągnięciu porozumienia

Umiejętności dobrego negocjatora:

<p><u>Słuchanie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Więcej niż słyszenie. - Uczucia kryjące się za słowami. - Poszukiwanie wyjaśnień poprzez pytania. - Powtarzanie, parafrazowanie i sprawdzanie. - Demonstrowanie słuchania 	<p><u>Mówienie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jasne, przyjemne i naturalne - Po wysłuchaniu - poczekaj - zwolnij - Używanie zdań typu "ja" - Z szacunkiem i szczerze
<p><u>Przekonywanie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Właściwy przekaz informacji - Szczerść - Bez osobistych korzyści - Renoma bezstronności 	<p><u>Empatyczne zachowanie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Skuteczna troska. - Uczciwe dzielenie się. - Ekspresja - nie będzie dobrze, jeśli nie będą wiedzieć
<p><u>Analizowanie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rozdzielanie i sortowanie. - Poszukiwanie faktów, powodów i przyczyn. - Jasne myślenie. 	<p><u>Rozwiązywanie problemów:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Możliwe liczne rozwiązania. - Dostrzeganie rozwiązań, a nie problemów.

I.5 Ćwiczenia podsumowujące do rozdziału

Ćwiczenie I - Burza mózgów

Pod okiem bardziej doświadczzonego doradcy zawodowego weźmiesz udział w burzy mózgów na temat "Konflikty i problemy podczas realizacji programów praktyk zawodowych oraz rola doradcy zawodowego w ich rozwiązywaniu".

² <https://www.game-learn.com/5-non-verbal-communication-tricks-be-successful-in-negotiations/>

Moderator poprowadzi dyskusję poprzez serię pytań przewodnich.

Poniższe pytania mogą być użyteczne, aby pobudzić dyskusję:

1. Jakie są rodzaje problemów/konfliktów/wyzwań, które mogą wystąpić podczas wdrażania programu praktyk?
2. Jakie są ich przyczyny?
3. Jak Twoim zdaniem powinien zachować się doradca zawodowy w takich sytuacjach?

Prowadzący zapisuje na flipcharcie odpowiedzi uczestników i sporządza listę problemów, ich przyczyn oraz listę działań, które należy podjąć, aby je rozwiązać.

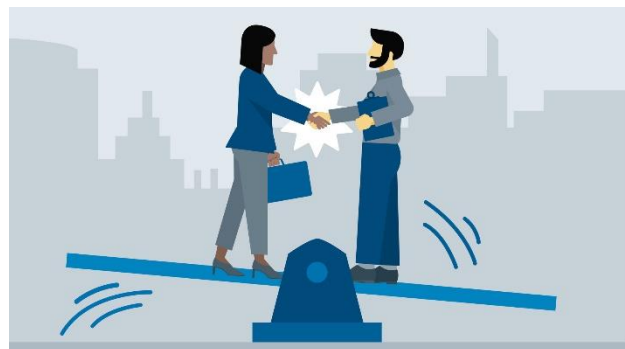
Uczestnicy będą mogli się zgodzić lub nie zgodzić.

Ćwiczenie II - Zadanie indywidualne

Jesteś doradcą zawodowym i świadczysz usługi w zakresie doradztwa i zatrudnienia związane z realizacją programów praktyk zawodowych. Jedna z Twoich firm partnerskich specjalizuje się w rachunkowości i księgowości i niedawno zatrudniła praktykanta.

Praktykant po miesiącu od rozpoczęcia umowy zwrócił się do Ciebie i powiedział, że to, co robi, nie jest zgodne z umową i jego oczekiwaniami. Po rozmowie z opiekunem w firmie, zrozumiałeś, że nie wyjaśnił on roli i celów umowy o praktykę i odkryłeś, że doszło do nieporozumienia między obiema stronami.

Praktykant nie chce jednak wykonywać tych samych zadań, które wykonywał do tej pory i chciałby, aby przydzielono mu zadania bardziej zgodne z jego profilem. Wyobraź sobie, że musisz wynegocjować porozumienie między nimi, aby uniknąć rozwiązania umowy.



Zanim podejdziesz do obu stron, zastanów się, czego nauczyłeś się o negocjacjach i spróbuj określić dla każdej ze stron:

- 1) ich stanowiska/żądania
- 2) interesy/obawy/nadzieje i lęki

Na tej podstawie określ:

- 1) Opcje dla wzajemnych korzyści
- 2) BATNA

Możesz użyć tej tabeli do zapisania swoich notatek

Strona	Stanowisko/żądania	Zainteresowania/obawy/nadzieje i lęki	Opcje dla wzajemnych korzyści	BATNA

Ćwiczenie III - Odgrywanie ról

To ćwiczenie polega na odgrywaniu ról przez trzy osoby: kierownika firmy, praktykanta i doradcę zawodowego.

Kierownik jest odpowiedzialny za lokalny zakład fryzjerski, który dzięki wsparciu doradcy zawodowego zatrudnił ostatnio 3 nowych praktykantów. W ramach programu praktyki,



praktykanci muszą uczestniczyć w obowiązkowym szkoleniu poza firmą. Warunek ten został wyjaśniony przed podpisaniem umowy o praktykę. Jeden z praktykantów poinformował doradcę zawodowego, że szkolenie odbywa się w godzinach pracy i kierownik nie jest zbyt zadowolony z tego, że praktykanci muszą opuszczać miejsce pracy, aby wziąć udział w szkoleniu. Praktykant poprosił doradcę zawodowego, aby porozmawiał z kierownikiem firmy i spróbował znaleźć rozwiązanie, które będzie odpowiadało obu stronom.

Biorąc pod uwagę to, czego nauczyłeś się w tym rozdziale, wyobraź sobie, że jesteś doradcą zawodowym i decydujesz się zorganizować spotkanie z kierownikiem firmy i praktykantem, aby przedyskutować możliwe opcje. Każda ze stron przedstawi swoje żądania i interesy, a Ty, jako doradca zawodowy/negocjator, poprowadzisz dyskusję i postarasz się przedstawić sugestie w celu osiągnięcia wynegocjowanego porozumienia.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Oдноśniki Rozdział I

Burgess, Heidi. 2004. "Negotiation Strategies.", *Beyond Intractability*, University of Colorado, Boulder. Posted: January 2004
<http://www.beyondintractability.org/essay/negotiation-strategies>

Maiese, Michelle 2003. "Negotiation.", *Beyond Intractability*, University of Colorado, Boulder. Posted: October 2003
<http://www.beyondintractability.org/essay/negotiation>

Morton Deutsch. 2000. "Cooperation and Competition.", in *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco: Jossey-Bas Publishers, pp. 21-40.

Roger Fisher, William Ury. 1991. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, 2nd edition, New York: Penguin Books.

Strony internetowe:

<https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/>

<http://peterstark.com/nonverbal-negotiation-skills/>

<https://www.game-learn.com/5-non-verbal-communication-tricks-be-successful-in-negotiations/>

<https://www.thebalancecareers.com/negotiation-skills-list-2063760>

<https://www.beefmagazine.com/animal-health/build-your-negotiation-skills-part-ii>

Rozdział 2 - Współpraca między organizacjami wysyłającymi i przyjmującymi

Ten rozdział pozwoli Ci uzyskać głębszy wgląd we współpracę pomiędzy organizacją wysyłającą i przyjmującą oraz rozwinąć umiejętności przydatne do efektywnej współpracy z firmami i pracodawcami.

Cele dydaktyczne

- Zrozumienie roli organizacji wysyłających i przyjmujących w projektowaniu, zarządzaniu i wdrażaniu programów praktyk zawodowych
- Integracja w mieszanych zespołach roboczych i generowania synergii poprzez aktywny udział.
- Dzielenie się wiedzą i informacjami z kolegami i udostępnianie sobie wsparcia, gdy zostaniesz o to poproszony

2.1 Współpraca w ramach programów praktyk zawodowych

W ramach dążenia do zwiększenia skuteczności WBL Rada zatwierdziła pierwsze zalecenie w sprawie ram jakości staży (2014/C 88/01), następnie zalecenie 5.10.2017 COM (2017) 563 final, którego celem jest zapewnienie spójnych ram dla staży na podstawie wspólnej interpretacji tego, co definiuje ich jakość i skuteczność, biorąc pod uwagę różnorodność systemów kształcenia i szkolenia zawodowego w państwach członkowskich. Zgodnie z zaleceniem istnieją konkretne kryteria oraz warunki pracy i nauki, aby staże i praktyki były jakościowo wartościowe i skuteczne dla rozwoju zawodowego i osobistego stażysty.

Warunkami są:

- Umowa pisemna
- Efekty kształcenia, które zapewniają ewolucję ścieżki zawodowej
- Wsparcie pedagogiczne dla instruktorów w zakładzie pracy
- Element miejsca pracy
- Wynagrodzenie i/lub rekompensata
- Ochrona socjalna
- Warunki pracy, zdrowia i bezpieczeństwa
- Ramy regulacyjne
- Zaangażowanie partnerów społecznych
- Wsparcie finansowe dla przedsiębiorstw
- Elastyczne ścieżki obejmujące również mobilność transnarodową
- Doradztwo zawodowe i podnoszenie świadomości
- Przejrzystość
- Zapewnienie jakości i śledzenie losów absolwentów.

Systemowa współpraca między szkołami kształcenia i szkolenia zawodowego lub ośrodkami szkoleniowymi a przedsiębiorstwami ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia dobrej jakości praktyk zawodowych i płynnego przejścia ze szkoły do pracy. Współpraca ta może przynieść korzyści obu stronom:

- MŚP, zwłaszcza te, które mają ograniczone zasoby administracyjne, mogą uzyskać dostęp do wykwalifikowanej i wyspecjalizowanej siły roboczej, regionalnych sieci innowacji lub innych możliwości poprawy swojej działalności gospodarczej
- agencje szkoleniowe mogą korzystać z ciągłej aktualizacji informacji na temat potrzeb w zakresie umiejętności, profili zawodowych i wykorzystania technologii w przedsiębiorstwach (Komisja Europejska 2015b).

Współpraca może przybrać formę partnerstwa, które koncentruje się nie tylko na praktykach zawodowych, ale także na innych kwestiach, takich jak badania, innowacje regionalne lub przedsiębiorczość. Współpraca między obiema stronami musi być utrzymywana przez cały okres trwania praktyki, od opracowania projektu szkoleniowego do końcowej oceny praktykanta (Komisja Europejska 2015b).

Ale jak Ty jako doradca zawodowy, możesz zapewnić efektywną współpracę pomiędzy agencją szkoleniową/szkołą VET a firmą przyjmującą praktykanta?

- Utrzymywać stały kontakt z firmą, a także organizować regularne wizyty w firmach podczas praktyk
- Promowanie długoterminowych partnerstw z przedsiębiorstwami, które koncentrują się nie tylko na praktykach zawodowych, ale także na innych zagadnieniach, takich jak badania, innowacje regionalne lub przedsiębiorczość; zwiększy to możliwości współpracy, która przyniesie korzyści obu stronom (Komisja Europejska 2015a).

Decydującym czynnikiem we współpracy pomiędzy firmą a instytucją szkoleniową jest wzajemne zaufanie. Przedsiębiorstwo musi zaufać agencji szkoleniowej, że jest ona w stanie wybrać rzetelnych i przygotowanych praktykantów, przeszkolić ich i poradzić sobie z biurokratycznymi obowiązkami związanymi z realizacją umowy. Z kolei instytucja edukacyjno-szkoleniowa powinna zaufać zdolności przedsiębiorstwa do działania jako partner szkoleniowy, a nie tylko jako miejsce pracy (Komisja Europejska 2015b).

- Profesjonalizm i zaangażowanie pomogą doradcy zawodowemu zdobyć zaufanie firmy, a także dostępność do udzielania istotnych informacji na temat obowiązków administracyjnych i biurokratycznych. Dlatego też bądź dostępny, aby wspierać i angażować się w swoją pracę!

W oparciu o ramy analityczne CEDEFOP dla praktyk, skuteczna współpraca pomiędzy organizacją wysyłającą i przyjmującą jest zapewniona poprzez:

- jasny i zrównoważony podział obowiązków między organizatorami kształcenia i szkolenia zawodowego a pracodawcami


- mechanizmy informacji zwrotnej, które zapewniają ciągłe monitorowanie postępów w nauce praktykanta przez organizatora kształcenia i szkolenia zawodowego
- ścisłą współpracę między organizatorami kształcenia i szkolenia zawodowego a pracodawcami w celu wspierania praktykanta w perspektywie oceny końcowej (Cedefop 2019a).

Przed rozpoczęciem praktyki należy więc uzgodnić z pracodawcą zadania i obowiązki każdej ze stron. Wiele problemów napotkanych podczas praktyki wynika z faktu, że praktykant nie otrzymuje informacji na temat celu umowy i swojej pracy, a to często wynika z nieporozumień lub braku komunikacji i współpracy między organizacją wysyłającą i przyjmującą.

Współpracę pomiędzy kluczowymi zainteresowanymi stronami (przedsiębiorstwami i instytucjami szkoleniowymi) można promować poprzez:

- informacje o korzyściach dla firmy,
- budowanie zaufania,
- wsparcie w procedurach wdrożeniowych oraz
- podział obowiązków.


2.2 Rola organizacji wysyłającej i przyjmującej

 Jasny i zrównoważony podział zadań jest kluczem do efektywnej współpracy pomiędzy organizacjami wysyłającymi i przyjmującymi. Oczywiście będzie to zależało od systemu praktyk przyjętego w każdym kraju.

W Rumunii, zgodnie z CEDEFOP, firma jest odpowiedzialna za szkolenie teoretyczne i praktyczne we współpracy z autoryzowanymi organizatorami szkoleń zawodowych, którzy są odpowiedzialni za ogólny nadzór nad szkoleniem praktycznym, a także organizują egzaminy kwalifikacyjne (Cedefop 2019c).

 W Polsce pracodawca jest odpowiedzialny za:

- opracowanie programu szkolenia na podstawie podstawy programowej dla danego zawodu;
- zapewnienie praktykantom odpowiednio wykwalifikowaną kadrę instruktorską;
- monitorowanie czy praktykant odbywa obowiązkowe szkolenie teoretyczne w zasadniczej szkole zawodowej, w centrach kształcenia ustawicznego i doskonalenia zawodowego (ODiDZ) czy w siedzibie pracodawcy (Łopacińska 2014).

 We Włoszech przewidziano konkretne zadania dla organizacji wysyłającej i przyjmującej, które mogą się różnić w zależności od rodzaju realizowanego kontraktu

na praktykę. W ramach praktyki typu I, dostawca/agencja szkoleniowa jest zazwyczaj odpowiedzialna za:

- wyszukiwanie firm, promowanie praktyk i monitorowanie zgodności z odpowiednimi przepisami
- określenie ogólnych programów praktyk na podstawie profili firm i praktykantów oraz zgodnie z programami nauczania i ostatecznymi kwalifikacjami
- podpisanie indywidualnego protokołu praktyk z pracodawcą/firmą
- określenie indywidualnego planu szkolenia z udziałem pracodawcy/firmy, na podstawie odpowiedniego programu kształcenia zawodowego/edukacji
- zapewnienie indywidualnej opieki nad praktykantem (wyznaczenie opiekuna praktyk)
- przeprowadzenie zewnętrznych szkoleń formalnych
- monitorowanie realizacji szkoleń wewnątrzzakładowych
- przeprowadzanie końcowej oceny formalnej i poświadczanie efektów uczenia się
- wydawanie ostatecznych formalnych kwalifikacji lub dyplomów (zgodnie z przepisami dotyczącymi poszczególnych kwalifikacji, które mają być wydawane) (Cedefop 2017)

Pracodawcy/przedsiębiorstwa uczestniczące w programach praktyk zawodowych typu I we Włoszech są odpowiedzialni za:

- podpisanie indywidualnego protokołu praktyk z instytucją edukacyjną i szkoleniową
- wybór i zatrudnienie praktykanta (zazwyczaj na podstawie nazwisk podanych przez instytucje edukacyjne i szkoleniowe lub poprzez bezpośredni kontakt z potencjalnymi praktykantami)
- udział w opracowaniu indywidualnego planu szkolenia praktykanta wspólnie z instytucją edukacyjną i szkoleniową
- przeprowadzenie formalnego szkolenia w przedsiębiorstwie
- zapewnienie praktykantowi indywidualnej, obowiązkowej opieki dydaktycznej (wyznaczenie opiekuna zakładowego)
- nieformalna ocena efektów uczenia się w ramach formalnego szkolenia wewnątrzzakładowego
- rejestracja osiągnięć edukacyjnych praktykanta (w przypadku szkoleń w przedsiębiorstwie) w indywidualnej książeczce elektronicznej pracownika (Cedefop 2017)

Doradcy zawodowi zaangażowani w realizację praktyk typu I mają zasadnicze znaczenie dla promocji tego rodzaju umowy o praktykę wśród firm; udzielają bezpłatnie informacji firmom i instytucjom szkoleniowym w celu aktywizacji umowy o praktykę; wspierają również firmy w zapewnieniu zgodności treści i czasu trwania praktyki określonej w protokole podpisanym z instytucją szkoleniową z obowiązującymi przepisami.



W Hiszpanii dekret królewski 1529/2012 wskazuje, że w ramach nowego systemu zintegrowanego kształcenia dualnego obowiązki powinny być podzielone między

ośrodek szkoleniowy a przedsiębiorstwo oraz że co najmniej 33% całego szkolenia musi odbywać się w przedsiębiorstwie. Ośrodki szkoleniowe i edukacyjne mają autonomię w zakresie dostosowywania treści szkoleń, metodologii i działań edukacyjnych do ich specyficznych kontekstów lokalnych (Cedefop 2016).

Ogólnie rzecz biorąc, firma jest odpowiedzialna za szkolenie praktykanta; w niektórych krajach istnieją sankcje w przypadku, gdy firma szkoleniowa nie przeszkoli praktykanta. Podobnie, w większości przypadków firmy muszą posiadać akredytację. Wszystkie systemy przewidują kilka wymogów, które firmy muszą spełnić, aby zatrudnić praktykanta, z których najczęstszym jest obecność mentora lub trenera. Zakres i treść szkolenia w przedsiębiorstwie w ramach konkretnego programu praktyk jest ważna i wiążąca dla wszystkich firm realizujących ten program.

2.3 Promowanie praktyk zawodowych wśród pracodawców i przedsiębiorstw

Instytucje edukacyjne i szkoleniowe są kluczowymi podmiotami udzielającymi wsparcia przedsiębiorstwom, informującymi je o programach praktyk i promującymi wdrażanie tego rodzaju umów.

Ważną kwestią przy marketingu praktyk zawodowych wśród pracodawców są kluczowe komunikaty, które im przekazujesz. Poniżej znajdziesz kilka kluczowych informacji, które możesz podkreślić:

- Zwiększona produktywność i wydajność

Praktyki zawodowe zwiększają produktywność i innowacyjność w przedsiębiorstwach uczestniczących w programie; chociaż na początku mogą one wymagać inwestycji, inwestycja ta zwróci się później, gdy stażyci staną się produktywni

- Rozwój pracowników

Praktyki zawodowe nie tylko zapewniają rozwój kompetencji praktykanta, ale także wpływają na rozwój innych członków personelu, w szczególności trenerów w przedsiębiorstwie, którzy rozwiną swoje umiejętności i kompetencje jako trenerzy i staną się bardziej świadomi wartości uczenia się w miejscu pracy. Ponadto, ponieważ osoby uczące się wnoszą nowe perspektywy i wyzwania podczas procesu uczenia się, mogą mieć pozytywny wpływ na osoby, z którymi wchodzi w interakcje

- Przeciwdziałanie brakom w umiejętnościach

Dla pracodawców WBL stanowi ważne narzędzie pozwalające reagować w elastyczny, skuteczny i konkretny sposób na potrzeby firmy poprzez opracowywanie programów dostosowanych do konkretnych potrzeb, które wypełniają luki w umiejętnościach

- Poprawa wizerunku firmy

Zapewnienie szkolenia w miejscu pracy może również poprawić wizerunek firmy i zbudować jej pozytywną reputację.

Według informacji dla pracodawców z Kensington and Chelsea Colleges, praktyki zawodowe mają kilka zalet, które należy podkreślić, aby promować ten rodzaj umowy wśród firm:

- Praktyki zawodowe pozwalają przedsiębiorstwu zapewnić dopływ osób o określonych umiejętnościach i cechach, których wymaga firma, a które mogą nie być dostępne na zewnętrznym rynku pracy
- Praktyki mogą pomóc w zapewnieniu dopływu wykwalifikowanych młodych rekrutów - jest to szczególnie ważne w przypadku zastępowania starzejącej się siły roboczej
- Praktykanci są zazwyczaj bardziej lojalni i pozostają w organizacji, co może zmniejszyć rotację pracowników
- Szkolenie praktykantów może zwiększyć zainteresowanie szkoleniami wśród innych pracowników i stworzyć "kulturę szkoleniową"
- Praktykanci mogą wnieść do firmy nowe pomysły i innowacje
- 80% firm, które inwestują w praktykantów, odnotowało znaczny wzrost utrzymania pracowników
- 77% pracodawców uważa, że dzięki praktykantom są bardziej konkurencyjni
- 76% pracodawców, którzy zatrudniają praktykantów, przyznaje, że dzięki nim ich miejsce pracy jest bardziej wydajne
- 81% konsumentów opowiada się za korzystaniem z usług firm, które przyjmują praktykantów.
- 92% pracodawców, którzy zatrudniają praktykantów uważa, że praktyki prowadzą do zwiększenia motywacji i zadowolenia pracowników.
- 83% pracodawców, którzy zatrudniają praktykantów, polega na swoim programie praktyk, aby zapewnić wykwalifikowanych pracowników, których będą potrzebować w przyszłości (Cedefop 2015a)

2.4 Dobre praktyki

Programy studiów dualnych w Niemczech ³

³ Niniejsza dobra praktyka została zaczerpnięta z programu Curriculum dla doradców zawodowych/profesjonalistów pracujących z systemami WBL opracowanego w ramach projektu Erasmus+ project "WBL GUARANTEE - Public-Private Alliance to GUARANTEE quality of Work Based Learning", PROJECT NUMBER – 2017-1-IT01-KA202 -006161

Niemiecki system dualny jest zwykle traktowany jako model współpracy pomiędzy pracodawcami a organizatorami kształcenia i szkolenia zawodowego. Wysoki stopień zaangażowania pracodawców, w tym pomoc finansowa, jak również zaangażowanie innych partnerów społecznych w proces kształcenia jest największym atutem niemieckiego systemu kształcenia dualnego.

Programy studiów dualnych są realizowane przez instytucje szkolnictwa wyższego (najczęściej Uniwersytety Nauk Stosowanych) i prowadzą do uzyskania tytułu licencjata i kwalifikacji zawodowych lub tylko do uzyskania tytułu licencjata. Podążają one zatem zgodnie z logiką tradycyjnych praktyk zawodowych, ale przewidują, że część programu poświęcona zajęciom odbywa się na uniwersytecie. Programy studiów dualnych są zatem przykładem wyższego kształcenia i szkolenia zawodowego charakteryzującego się ścisłą współpracą między pracodawcami a instytucjami szkolnictwa wyższego w zakresie projektowania i realizacji kursów z silnym komponentem uczenia się w miejscu pracy.

Jednak w przeciwieństwie do tradycyjnych praktyk zawodowych współpraca w znacznie mniejszym stopniu opiera się na porozumieniach sektorowych wspieranych przez stowarzyszenia pracodawców, a zamiast tego jest organizowana na poziomie przedsiębiorstwa, tj. pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami i poszczególnymi instytucjami szkolnictwa wyższego. Programy studiów dualnych stanowią dowód na to, jak przedsiębiorcze podejście przedsiębiorstw do systemu kształcenia i szkolenia zawodowego może prowadzić do innowacji i zmian w polityce, które utrzymują atrakcyjność kształcenia i szkolenia zawodowego w czasach, gdy kształcenie i szkolenie zawodowe jest zagrożone przez ekspansję szkolnictwa akademickiego.

Role aktorów zaangażowanych w programy Studiów Dualnych w Niemczech można podsumować w następujący sposób:

Konkretna rola i zadania w ramach systemu WBL/Dual-VET	Umiejętności wymagane od operatorów i wymagania organizacji
<p>Pracodawcy muszą zapewnić, że posiadają wykwalifikowany personel, który podejmie się roli trenerów/instruktorów zawodowych. Pracodawcy prowadzą szkolenie na podstawie własnej decyzji i zainteresowania. Mogą zapewnić szkolenie w jednym lub kilku zawodach profesjonalnych.</p>	<p>Udowodniona zdolność do objęcia całego zakresu szkolenia zawodowego, zgodnie z opisem w krajowych programach szkolenia zawodowego dla każdego zawodu</p>
<p>Uczniowie/pracownicy są aktywnymi partnerami w systemie kształcenia. Posiadają umowę z pracodawcą, która jest potwierdzona przez izbę. Umowa ta reguluje obowiązki oraz ich prawa i dochody. Mogą być członkami związków zawodowych i innych organów dbających o interesy pracowników. Mogą korzystać z pomocy instytucji</p>	<p>Dojrzałość zawodowa, kwalifikacje edukacyjne, kompetencje kluczowe</p>

<p>wspierających, gdy potrzebują wsparcia w zakresie szkolenia lub warunków pracy. We wszystkich aspektach formalnych izby są pierwszym adresem, gdzie można uzyskać wsparcie.</p>	
<p>Trenerzy firmowi to wykwalifikowani pracownicy do wykonywania swojego zawodu, którzy zdobywają dodatkowe kwalifikacje do pełnienia funkcji tutora. Ich zadaniem jest wspieranie użytkowników WBL w procesie kształcenia. Posiadają kompetencje pedagogiczne i dydaktyczne, nabyte podczas kursu na uprawnienia tutora.</p>	<p>Kwalifikacje tutora, którego wykształcenie i poziom zawodowy są opisany w repertuarze krajowym</p>
<p>Nauczyciele szkół zawodowych. Nauczyciele pełniący funkcje doradcze muszą posiadać specjalne wykształcenie, które obejmuje szeroki program nauczania wraz z umiejętnościami pedagogicznymi i psychologiczno-pedagogicznymi, wiedzą o rynku pracy i standardach zawodowych. Odgrywają oni również rolę wspierającą uczniów w ich rozwoju osobistym.</p>	<p>Edukacja uniwersytecka jako edukatorzy ("Berufspädagoge" - Profesjonalny Edukator)</p>
<p>Doradcy zawodowi wspierają uczniów na różnych etapach procesu wyboru i rozwoju kariery. Podczas nauki w szkole średniej pierwszego stopnia oferują orientację zawodową, pomagają uczniom w znalezieniu stażu we współpracy ze szkołą. W trakcie szkolenia zawodowego śledzą uczniów, którzy potrzebują wsparcia, aby zmienić swój wybór zawodowy lub pracodawcę, z którym realizują WBL. Pod koniec kursów WBL pomagają uczniom w przejściu do stabilnej pracy lub podjęciu dalszej ścieżki kształcenia, poprzez reorientację zawodową.</p>	<p>Dyplom w zakresie poradnictwa zawodowego i doradztwa w miejscu pracy</p>
<p>Izby gospodarcze pełnią wiele funkcji. Najistotniejszą z nich jest nadzór nad firmami oferującymi ścieżki WBL. Są one również organem odpowiedzialnym za certyfikację szkoleń zawodowych. Odgrywają również rolę mediatora w przypadku konfliktu między uczniem a firmą.</p>	<p>Szkolenie i certyfikacja kwalifikacji trenera jest wydawana przez izby handlowe (program szkoleniowy AEVO dla trenerów)</p>

Źródło: Weber & García-Murias (2018)

W niemieckim systemie wszystkie podmioty zaangażowane w WBL są doceniane i przyczyniają się do tworzenia szkieletu systemu dualnego. Każdy z partnerów wnosi swój wkład w postaci własnych możliwości, tak aby ścieżki WBL gwarantowały nie tylko wysokiej jakości kształcenie, ale również zatrudnienie, możliwości innowacji społecznych i gospodarczych. Współpraca pomiędzy różnymi podmiotami jest wynikiem negocjacji, a nie kompromisu. Rezultatem nie jest "system doskonały", ale system funkcjonujący, nastawiony na ciągłe doskonalenie.

Francja

We Francji przedstawiciele szkół VET regularnie odwiedzają praktykantów w przedsiębiorstwach w trakcie trwania praktyki; na przykład szkoła VET Campus des Métiers et de l'Entreprise przeprowadza tego typu wizyty. Wizyty te mogą pomóc w rozwiązywaniu problemów dotyczących warunków pracy praktykanta i relacji między praktykantem a przedsiębiorstwem. Podczas jednej z takich wizyt ma miejsce ocena umiejętności osobistych i zawodowych praktykanta. Wizyty te przynoszą korzyści nie tylko praktykantowi i przedsiębiorstwu. Dostarczają one również bardzo cennych informacji nauczycielom i szkole na temat zmian w zawodzie i ogólnie na rynku pracy (Cedefop 2015a).

Dania

W Danii szkolenie praktykantów jest systematycznie monitorowane i oceniane we współpracy między szkołą VET a firmą szkoleniową. Firmy szkoleniowe muszą wystawiać oceny okresowe praktykantowi i szkole na koniec każdego zakończonego okresu szkolenia praktycznego w miejscu pracy. Ocena okresowa jest sporządzana we współpracy z praktykantem. Wskazuje się w niej obszary pracy i funkcje zawodowe, które przedsiębiorstwo powierzyło praktykantowi. Jeśli praktykant ma szczególne potrzeby w zakresie dalszego nauczania i kształcenia, to również jest to zaznaczone. Formularze do oceny okresowej są sporządzane przez komisje branżowe i można je otrzymać w szkołach. (Duńskie Ministerstwo Edukacji, 2008: Duńskie podejście do jakości w kształceniu i szkoleniu zawodowym) <http://pub.uvm.dk/2008/vetquality2/hel.html> (Cedefop 2015a)

2.5 Ćwiczenia podsumowujące do rozdziału

Ocena uczenia się studentów, nabywania umiejętności i osiągnięć akademickich. Sesje szkoleniowe, zajęcia i warsztaty dla trenerów

Ćwiczenie 1 - Zrozumienie roli instytucji wysyłających i przyjmujących w programach praktyk zawodowych w danym kraju

Doradca zawodowy przedstawia cechy umowy o praktykę pracodawcy, który chciałby zatrudnić nowych praktykantów. W grupie poszukajcie informacji na temat programów praktyk zawodowych w Waszym kraju i spróbujcie odpowiedzieć na następujące pytania:

- 1) Kto określa czas trwania i tryb szkolenia?

- 2) Jak przebiega szkolenie w ramach kursów przyuczających do zawodu?
- 3) Na jakich treściach powinno się skupiać szkolenie w ramach praktyk zawodowych?
- 4) Kto jest odpowiedzialny za szkolenie w zakresie kompetencji podstawowych i przekrojowych?
- 5) Jakie są wymagania wobec opiekuna zakładowego?
- 6) Na czym polega kształcenie zawodowe?
- 7) Jak poziom wykształcenia wpływa na kształcenie?
- 8) Jakie kwalifikacje uzyskuje się po zakończeniu praktyki?
- 9) Czy można zatrudnić praktykanta, który był już zatrudniony na umowę o praktykę?



Ćwiczenie II - Studium przypadku

Doświadczony doradca zawodowy wybiera program praktyk i przedstawia go uczestnikom. Tutaj można znaleźć opis różnych programów praktyk zawodowych w Europie



<https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/financing-apprenticeships/map>

W grupach uczestnicy muszą odpowiedzieć na poniższe pytania i określić podstawowe cechy opisanego programu praktyk:

- 1) Kto określa czas trwania i tryb szkolenia?
- 2) Jak przebiega szkolenie w ramach kursów przyuczających do zawodu?
- 3) Na jakich treściach powinno się skupiać szkolenie w ramach praktyk zawodowych?

- 4) Kto jest odpowiedzialny za szkolenie w zakresie kompetencji podstawowych i przekrojowych
- 5) Jakie są wymagania wobec opiekuna zakładowego?
- 6) Na czym polega kształcenie zawodowe?
- 7) Jak poziom wykształcenia wpływa na kształcenie?
- 8) Jakie kwalifikacje uzyskuje się po zakończeniu praktyki?
- 9) Czy można zatrudnić praktykanta, który był już zatrudniony na umowę o praktykę?

Uczestnicy omówią swoje odpowiedzi na sesji plenarnej, a następnie zostaną poproszeni o wskazanie podobieństw i różnic w stosunku do systemu/ów praktyk zawodowych w kraju, w którym mieszkają.

Na zakończenie sesji doświadczony doradca zawodowy poprosi uczestników o wskazanie trzech słabych i trzech mocnych stron zagranicznego systemu praktyk zawodowych oraz wskazanie, w jaki sposób może on pomóc w udoskonaleniu krajowego systemu praktyk zawodowych.

Ćwiczenie III - Praca w grupach i odgrywanie ról

Wyobraź sobie, że zostałeś zaproszony przez jedną z firm partnerskich, aby opowiedzieć o korzyściach i możliwościach wynikających z umowy o praktykę zawodową. Zdecydowałeś, że przygotujesz prezentację

Pracuj z kolegami z zespołu i wykorzystaj to, czego nauczyłeś się w trakcie rozdziału oraz analizę kontekstu krajowego podczas poprzednich zajęć, aby przygotować prezentację, w której przedstawisz:

- rodzaje praktyk zawodowych w Twoim kraju
- korzyści i wyzwania związane z praktykami zawodowymi



Przygotowując prezentację należy wziąć pod uwagę:

- Twoje cele związane z prezentacją i strategię ich osiągnięcia;
- Jak firma może zareagować;
- Problemy, które firma może zidentyfikować;
- Pytania, które może zadać menedżer firmy;
- Sposoby, w jakie możesz zachęcić lub przekonać firmę do skorzystania z umowy o praktykę

Zapamiętaj strategię wprowadzania na rynek programu praktyk zawodowych, których nauczyłeś się w tym rozdziale!

Na koniec ćwiczenia, każda z grup zaprezentuje swoją pracę polegającą na przygotowaniu spotkania w firmie; członkowie każdej z grup będą odgrywać rolę doradcy zawodowego lub przedstawicieli firmy

Odnośniki Rozdział II

Cedefop (2016). Governance and financing of apprenticeships. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 53. <http://dx.doi.org/10.2801/201055>

Cedefop (2019b). Apprenticeship for adults: results of an explorative study. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/24300>

Cedefop (2019c). Vocational education and training in Romania: short description. Luxembourg: Publications Office.

Cedefop 2017, APPRENTICESHIP REVIEW Italy Building education and training opportunities through apprenticeships, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Cedefop 2019a, Cedefop's analytical framework for apprenticeships

Cedefop 2020, Briefing note. APPRENTICESHIPS FOR ADULTS Helping secure good jobs for people and skills for businesses and labour markets

Erasmus+ project, 2017-1-IT01-KA202 -006161, "WBL GUARANTEE - Public-Private Alliance to GUARANTEE quality of Work Based Learning", IO3 JOB COUNSELLORS/PROFESSIONALS WORKING WITH WBL SCHEMES

European Union 2015a, High-performance apprenticeships & work-based learning: 20 guiding principles

European Union 2015b, Guidance Framework, Support for companies, in particular SMEs, offering apprenticeships: Seven guiding principles

Weber, P. & Garcia-Murias, R. (2018). Keyway Guide to Implementing Key Performance and Impact Indicators for Guidance Services. Methodological Guide for evaluation of Guidance Impacts. Erasmus+ Projekt Keyway. Download unter: www.keywayproject.eu (Abgerufen am 30.04.2019).

Rozdział 3 - Wsparcie finansowe i niefinansowe

Finansowe i niefinansowe wsparcie dla firm i pracodawców jest istotnym elementem umowy o przyuczenie do zawodu i może mieć zasadnicze znaczenie dla promowania tego rodzaju umowy wśród firm. W tym rozdziale zapoznasz się z rodzajami wsparcia przewidzianymi w różnych krajach partnerskich konsorcjum MASTERS i rozwiniiesz przydatne kompetencje, aby pomóc firmom w dostępie do odpowiedniego wsparcia podczas realizacji umów o praktyki zawodowe.

Cele dydaktyczne:

- Znać rodzaje i cechy wsparcia finansowego i sieci bezpieczeństwa w różnych krajach MASTERS
- Znać rodzaje i cechy wsparcia niefinansowego w różnych krajach MASTERS
- Interpretować potrzeby użytkowników (zainteresowania, motywacje)
- Przekładać zidentyfikowane potrzeby na pomysły projektowe
- Zaproponuj rozwiązania kontraktowe zgodne z potrzebami przedsiębiorstwa
- Pomagać przedsiębiorstwom w dostępie do premii i zachęt przewidzianych dla firm, które zatrudniają pracowników objętych aktywnymi programami rynku pracy

3.1 Wsparcie finansowe

Według grupy roboczej ds. kształcenia i szkolenia 2020, nawet w państwach członkowskich o długiej tradycji praktyk, takich jak Dania, około 70 proc. wszystkich przedsiębiorstw nie ma praktykantów. Oznacza to, że nadal wiele przedsiębiorstw nie w pełni rozumie i nie wykorzystuje systemu praktyk zawodowych.

Możliwość dostępu do zachęt finansowych i innych form wsparcia administracyjnego, organizacyjnego i edukacyjnego ma kluczowe znaczenie dla motywowania przedsiębiorstw do inwestowania w praktyki zawodowe (Cedefop 2015a).

Odpowiedzialność, struktury zarządzania i modele finansowania praktyk zawodowych różnią się znacznie w poszczególnych państwach członkowskich. Według Komisji Europejskiej (2012) można wyróżnić dwa główne modele finansowania:

- 1) Sektor publiczny jako główne źródło finansowania

W krajach takich jak Szwecja, Polska, Słowacja i Hiszpania, gdzie programy praktyk zawodowych mają głównie charakter szkolny, głównym źródłem finansowania jest sektor publiczny, tj. krajowe fundusze publiczne, a także fundusze europejskie, takie jak EFS czy Lifelong Learning Programme;

2) Podział finansowania pomiędzy przedsiębiorstwa, sektor publiczny, gospodarstwa domowe i studentów

W innych krajach, takich jak Zjednoczone Królestwo, Dania, Austria, Niemcy i Francja, programy praktyk zawodowych są finansowane przez różnych uczestników (przedsiębiorstwa, sektor publiczny, gospodarstwa domowe i studentów), a przedsiębiorstwa odgrywają pod względem finansowym znacznie ważniejszą rolę niż w krajach wymienionych w pierwszym przypadku (Komisja Europejska 2012).


Te dwa różne modele finansowania utrudniają porównanie wsparcia finansowego między państwami członkowskimi i nie ma jednego uniwersalnego rozwiązania, które można by zalecić. Ogólna zasada jest jednak taka, że finansowanie praktyk zawodowych powinno być dzielone w sposób, który motywuje przedsiębiorstwa, szkoły kształcenia i szkolenia zawodowego lub ośrodki szkoleniowe, a także osoby uczące się do angażowania się w praktyki zawodowe. (Komisja Europejska 2015, p.18).

Wiele przedsiębiorstw, zwłaszcza MŚP, niechętnie przyjmuje praktykantów, ponieważ nie sądzą, by korzyści przewyższały koszty, a także dlatego, że dobrej jakości praktyki wymagają dużych inwestycji, które są trudne do zrealizowania dla małych przedsiębiorstw. Ponadto pracodawcy mogą uznać zwrot z inwestycji za niepewny, jeśli praktykant przejdzie następnie do innego pracodawcy. Istnieją jednak dowody na znaczne korzyści netto dla przedsiębiorstw, przede wszystkim dzięki niższym kosztom rekrutacji, ale także dzięki pozytywnemu wpływowi na umiejętności przełożonych i innych pracowników. Może również nastąpić poprawa w postrzeganiu marki przedsiębiorstwa i jego zaangażowania na rzecz społeczności. Te długoterminowe korzyści przewyższają krótkoterminowe koszty związane ze stratą czasu i wysiłkiem pracowników włożonym w nadzorowanie stażystów (Wolter & Ryan 2011). Według Woltera (2012), oferowanie praktyk zawodowych może przynieść pracodawcy korzyści na co najmniej trzy sposoby:

- ponieważ praktykanci pracują (w niepełnym wymiarze godzin) dla firmy szkoleniowej, wartość ich wkładu produkcyjnego może już zrównoważyć koszty przedsiębiorstwa związane z zapewnieniem szkolenia (tj. koszty materiałów i infrastruktury oraz wynagrodzenia instruktorów i praktykantów).
- przedsiębiorstwo może wykorzystać szkolenie jako narzędzie selekcji w celu wyłonienia najbardziej utalentowanych i zmotywowanych praktykantów; mimo że umowa o praktykę wygasa po zakończeniu szkolenia, przedsiębiorstwo może zawsze zaoferować umowę o pracę najbardziej zdolnym osobom (w oparciu o lepszą wiedzę na temat predyspozycji praktykanta, która nie jest dostępna dla innych przedsiębiorstw) i w ten sposób uniknąć kosztownych niedopasowań;
- przedsiębiorstwo może szkolić praktykantów zgodnie ze swoimi konkretnymi wymogami w zakresie umiejętności, a koszty związane ze szkoleniem


praktykantów są znacznie niższe niż koszty zatrudnienia zewnętrznego, które są niezbędne do szkolenia pracowników, którzy muszą nabyć konkretne umiejętności (Komisja Europejska 2015, p. 18-19).


W krajach partnerskich projektu MASTERS dostępne są dotacje publiczne, które mogą przyczynić się do zwiększenia liczby praktyk zawodowych.

 Na przykład we Włoszech, gdy przedsiębiorstwo przyjmuje praktykanta, może skorzystać z różnych przywilejów:


- korzystny system podatkowy, w którym praktykant płaci 5,84% wynagrodzenia podlegającego opodatkowaniu na składki na ubezpieczenie społeczne, a pracodawca od 3% do 10%, lub nie płaci żadnych składek, jeśli przedsiębiorstwo zatrudnia 9 lub mniej pracowników
- zachęty bezpośrednio związane z udziałem praktykanta w szkoleniu formalnym: za godziny szkolenia zewnętrznego pracodawca nie musi płacić wynagrodzenia, natomiast za godziny szkolenia wewnętrznego pracodawca musi zapłacić praktykantowi 10% jego wynagrodzenia (Cedefop 2017, 86-87).

Zwolnienie z ubezpieczenia społecznego zostało wprowadzone we Włoszech w 2016 r. dla przedsiębiorstw zatrudniających mniej niż 10 pracowników w ciągu pierwszych trzech lat od zatrudnienia praktykanta.

 W Hiszpanii, w ramach programu YGP, gdy przedsiębiorstwa podpisują umowy o praktyki i szkolenia z osobami poniżej 25 roku życia, które nie są zatrudnione, nie uczą się ani nie szkolą, Ministerstwo Zatrudnienia i Ubezpieczeń Społecznych może sfinansować do 100% całkowitych kosztów szkolenia w pierwszym roku (ReferNet Spain 2017, p. 7).

 Również w Polsce przewidziano dotacje państwowe dla pracodawców zaangażowanych w programy praktyk zawodowych. Za pośrednictwem Funduszu Pracy i zgodnie z ustawą z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (art. 70b) pracodawcom prowadzącym praktykę zawodową przysługuje dofinansowanie kosztów kształcenia z Funduszu Pracy (pod warunkiem zdania przez praktykanta wymaganych egzaminów zawodowych). Pracodawcy, którzy zawarli z praktykantami umowę o praktykę zawodową, mają również prawo ubiegać się o refundację kosztów zatrudnienia z Funduszu Pracy, a także o refundację kosztów ubezpieczenia społecznego (Ludmiła Łopacińska 2014, p. 78).

W Polsce koszty i korzyści z praktyk zawodowych są dzielone między firmy szkoleniowe, szkoły i ośrodki kształcenia zawodowego oraz osoby uczące się. Pracodawcy, którzy kształcą praktykantów w zawodach objętych klasyfikacją zawodów szkolnictwa zawodowego, mają możliwość, na podstawie rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej w sprawie praktycznej nauki zawodu, otrzymania dofinansowania do:

-  • wynagrodzenia instruktora praktycznej nauki zawodu, który uczy praktykantów;
- dodatku szkoleniowego dla instruktora praktycznej nauki zawodu;
- zwrotu kosztów odzieży roboczej, obuwia i innego sprzętu niezbędnego do ochrony osobistej, wymaganego zgodnie ze specyfiką pracy w danym zawodzie i wydawanego praktykantom.

Ponadto, opiekun praktyk zawodowych sprawujący opiekę nad uczniami technikum na terenie zakładu pracy może być zwolniony z wykonywania swoich obowiązków na okres odbywania przez uczniów praktyk w zakładach pracy. W takim przypadku opiekunowi praktyk przysługuje wynagrodzenie w wysokości wynagrodzenia otrzymywanego w czasie urlopu wypoczynkowego. Dodatkowo, wynagrodzenie praktykantów jest częściowo pokrywane z Funduszu Pracy (Komisja Europejska 2015, p. 20).

Subsydia zostały wprowadzone w Rumunii w 2015 r., gdzie pracodawcy, którzy podpisują umowę o praktykę lub staż, mogą ubiegać się o dotacje do publicznych służb zatrudnienia (ANOFM). Mogą oni otrzymać około 483 EUR (2 250 RON) miesięcznie na każdego praktykanta/stażystę przez cały okres trwania programu (od sześciu miesięcy do trzech lat w przypadku programów praktyk i sześciu miesięcy w przypadku staży). Dotacje są finansowane z budżetu ubezpieczenia od bezrobocia lub z EFS (Cedefop 2019, p. 62).

3.2 Wsparcie niefinansowe

Pozafinansowe środki wsparcia są ważne dla zakwalifikowania i przygotowania firmy szkoleniowej do odpowiedzialności za przyjmowanie praktykantów, zwłaszcza w przypadku tych firm, które nie mają żadnego doświadczenia w przyjmowaniu praktykantów. Agencja szkoleniowa powinna zatem być w stanie wspierać firmę w wykonywaniu zadań administracyjnych lub innych zadań związanych z realizacją praktyki, takich jak:

- akredytacja jako firmy szkoleniowej;
- określanie potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie umiejętności;
- procedury rekrutacji, szkolenia i instruktażu trenerów wewnętrznych, w tym przygotowanie wytycznych dotyczących szkolenia;
- określenie indywidualnego planu szkolenia oraz protokołu między firmą a instytucją szkoleniową;
- procedury administracyjne (np. prowadzenie rejestru obecności i szkoleń);
- ocena i certyfikacja praktykantów (Komisja Europejska 2015, p. 29).

Instytucje edukacyjne i szkoleniowe są kluczowymi podmiotami udzielającymi wsparcia przedsiębiorstwom, informującymi je o możliwości korzystania z praktyk zawodowych i promującymi tę możliwość (Cedefop 2017, p. 85).

W niektórych przypadkach, jak w przypadku wdrażania praktyk zawodowych typu I we Włoszech, instytucje edukacyjne i szkoleniowe również odgrywają wiodącą rolę,

począwszy od wyboru praktykanta do opracowania indywidualnego planu szkolenia i organizacji formalnego szkolenia, jak również w wykonywaniu niezbędnych zadań administracyjnych i obowiązków biurowych. W rzadkich sytuacjach małe firmy są wspierane przez ekspertów z dziedziny prawa pracy lub podatków, głównie w zakresie obowiązków administracyjnych i związanych z zatrudnianiem.

Aby ułatwić organizację i zarządzanie kształceniem w miejscu pracy oraz uniknąć niepotrzebnych obciążeń i kosztów administracyjnych, konieczne może być **zapewnienie informacji i zestawów narzędzi, które pomogą MŚP w dostępie do informacji na temat przepisów dotyczących szkoleń**; niektóre państwa członkowskie opracowały wytyczne zapewniające przyjazne dla użytkownika informacje lub zestawy narzędzi dla MŚP bez wcześniejszego doświadczenia (Komisja Europejska 2015, p. 24).

Organizatorzy kształcenia i **szkolenia zawodowego mogą również oferować usługi mające na celu lepsze dopasowanie praktyk oferowanych przez przedsiębiorstwa do praktykantów poszukujących takich możliwości**. Kolejnym ważnym aspektem, którym powinien zająć się doradca zawodowy, jest włączenie osób uczących się znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, który musi być świadomy finansowych i niefinansowych środków wsparcia niezbędnych do umożliwienia przedsiębiorstwom promowania włączenia społecznego. Większość krajów zapewnia dotacje finansowe, ale niektóre z nich obawiają się, że takie dotacje mogą przynieść efekt przeciwny do zamierzonego. Pozafinansowe środki wsparcia mogłyby pomóc we **włączeniu praktykantów** znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, na przykład wsparcie udzielane szkoleniowcom w przedsiębiorstwie w zakresie wykorzystania specjalnych narzędzi i sprzętu w sytuacjach edukacyjnych (Komisja Europejska 2015, p. 30-31).

W celu zapewnienia **indywidualizowanego programu praktyk**, który odpowiada możliwościom praktykanta, zasadnicze znaczenie ma obecność wysoko wykwalifikowanych instruktorów ze szkół kształcenia i szkolenia zawodowego oraz współpracujących z nimi instruktorów i personelu pomocniczego w przedsiębiorstwach; ponadto konieczne jest utworzenie struktur **współpracy między szkołami kształcenia i szkolenia zawodowego a lokalnymi przedsiębiorstwami i decydentami**, aby pomóc szkołom w nawiązywaniu i utrzymywaniu prężnych kontaktów z lokalnymi pracodawcami (Komisja Europejska 2015, p.30).

3.3 Ćwiczenia podsumowujące do rozdziału

Ocena uczenia się studentów, nabywania umiejętności i osiągnięć akademickich. Sesje szkoleniowe, zajęcia i warsztaty dla trenerów.

Ćwiczenie I - Praca w grupach

Uczestnicy zostają podzieleni na grupy i poproszeni o przeanalizowanie programów praktyk realizowanych w ich kraju oraz rodzajów wsparcia finansowego i niefinansowego przewidzianego dla firm przyjmujących praktykantów.



Uczestnicy mogą korzystać z różnych narzędzi do zbierania danych i informacji na temat kontekstu krajowego.

Przykład narzędzia, które pokazuje mechanizmy finansowania praktyk zawodowych jest dostępny na następującej stronie internetowej

<https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/financing-apprenticeships/apprenticeship-schemes>

Po zakończeniu pracy w grupach, każda z grup zaprezentuje swoje wnioski na sesji plenarnej. Następnie uczestnicy będą dyskutować na temat podobieństw i różnic w ich wnioskach.

Ćwiczenie II – Studium przypadku

Uczestnicy zostają podzieleni na grupy, każdej z nich zostaje przydzielone studium przypadku. Przygotuj prezentację, w której przedstawisz szczegóły dotyczące:

- rodzaju przewidywanego wsparcia finansowego (dodatkowe informacje można znaleźć pod linkiem podanym na końcu każdego studium przypadku))
- podobnych narzędzi i praktyk istniejących w Twoim kraju
- zalet przedstawionej praktyki i wykonalności w Twoim kraju.

Studium przypadku:

Dania

Fundusz zwrotu kosztów poniesionych przez pracodawców na rzecz studentów w Danii pokrywa w całości wynagrodzenie wypłacane przez przedsiębiorstwa praktykantom w okresie, w którym studenci uczestniczą w kształceniu i szkoleniu w szkole (tj. kurs główny lub kurs podstawowy). Wynagrodzenie studentów ustalone jest w umowach zbiorowych pomiędzy

partnerami społecznymi. Wypłaca się je również w okresie nauki szkolnej w ramach programu głównego. Z kolei pracodawca otrzymuje zwrot odpowiadający około 90% wynagrodzenia z Funduszu Zwrotów dla Pracodawców. Pracodawcy finansują fundusz AER. Wszyscy pracodawcy muszą wpłacać stałą kwotę na każdego pracownika do funduszu AER. Wszystkie zainteresowane strony doceniają fundusz AER, ponieważ łączy on koszty związane z praktykami zawodowymi dla przedsiębiorstw zaangażowanych w ten rodzaj szkolenia, a jednocześnie dzielą się one tymi kosztami z przedsiębiorstwami nieuczestniczącymi (Alizavova, 2013). Więcej informacji na temat duńskiego systemu VET: <http://eng.uvm.dk/Fact-Sheets/Upper-secondary-education/Initial-Vocational-education-and-training-programmes>



Holandia

W Holandii przedsiębiorstwa mogą korzystać z ogólnej ulgi podatkowej polegającej na obniżeniu podatków i składek na ubezpieczenie społeczne płaconych za praktykantów BBL. Ponadto przedsiębiorstwa z różnych sektorów gospodarki mogą korzystać ze specjalnych dotacji na każdego praktykanta, przyznawanych przez istniejące sektorowe fundusze szkoleniowe (Komisja Europejska, 2012).



Estonia

W Estonii praktyki zawodowe finansowane są głównie przez państwo. Mogą jednak istnieć również inne rozwiązania w zakresie finansowania programu praktyk, w zależności od umowy pomiędzy instytucją kształcenia zawodowego a przedsiębiorstwem. Jeśli szkolenie uczniów leży w interesie pracodawcy, przedsiębiorstwo może wziąć na siebie cały ciężar finansowy związany ze szkoleniem w przedsiębiorstwie, natomiast jeśli praktykant jest wysyłany do przedsiębiorstwa przez szkołę, szkoła płaci wynagrodzenie dla opiekuna w przedsiębiorstwie (Cedefop, 2009).

Niemcy

W Niemczech dobrym przykładem partnerstwa publiczno-prywatnego i podziału kosztów jest Międzyzakładowe Kształcenie Zawodowe (IAT) w Międzyzakładowych Centrach Szkoleniowych (ITC). Centra te należą z reguły do izb rzemieślniczych i wspierają przedsiębiorstwa w oferowaniu wysokiej jakości standardów w zakresie kształcenia zawodowego. IAT pomaga w zapewnieniu realizacji pełnego programu nauczania, mimo że firma szkoleniowa jest wysoce wyspecjalizowana. Wspiera transfer technologii, który przygotowuje rzemiosło do przyszłości. Ponadto, dzięki zastosowaniu metod kształcenia opartych na praktyce i zorientowanych na działanie, nauczanie międzyzakładowe podnosi jakość kształcenia zawodowego. IAT jest finansowana ze środków publicznych, a koszty bieżące są dzielone między rząd federalny, rząd regionalny i zakłady rzemieślnicze. Więcej informacji: Międzyzakładowe Centra Kształcenia Zawodowego, <http://www.bibb.de/en/741.php>

Każda z grup przedstawia swoją prezentację podczas końcowej sesji plenarnej, a na koniec każdej prezentacji uczestnicy wezmą udział w:

- sesji pytań i odpowiedzi na temat każdego studium przypadku
- dyskusji na temat mocnych i słabych stron każdego modelu krajowego

Ćwiczenie III - Zadanie indywidualne



Wyobraź sobie, że musisz spotkać się z pracodawcą, który prawdopodobnie zatrudni nowego praktykanta, choć nie jest tego pewien. Przygotuj prezentację na temat programów praktyk zawodowych w Twoim kraju, skupiając się na korzyściach, jakie mogą one przynieść firmom.

Samodzielnie, wykorzystując to, czego nauczyłeś się w tym rozdziale oraz analizę kontekstu krajowego podczas poprzednich zajęć, przygotuj prezentację, w której

przedstawisz wsparcie finansowe i niefinansowe, jakie różne programy praktyk zawodowych przewidują dla firm.

Przygotowując prezentację należy wziąć pod uwagę:

- Twoje cele związane z prezentacją i strategię ich osiągnięcia;
- Jak firma może zareagować;
- Problemy, które firma może zidentyfikować;
- Pytania, które może zadać menedżer firmy;
- Sposoby, w jakie możesz zachęcić lub przekonać firmę do skorzystania z umowy o praktykę

Na koniec ćwiczenia zaprezentuj swoją pracę pozostałym uczestnikom i bądź gotowy do odpowiedzi na ich pytania!

Ćwiczenie IV - Odgrywanie ról

Ćwiczenie będzie przeprowadzone w formie scenki z udziałem osoby pełniącej rolę doradcy zawodowego i właściciela firmy, który chce zatrudnić nowych pracowników.



Scenariusz: Twoja agencja szkoleniowa od lat zajmuje się promocją i zarządzaniem programami praktyk zawodowych. Zgłasza się do Ciebie właściciel firmy zajmującej się produkcją i sprzedażą mebli. Firma straciła kilku pracowników, którzy niedawno przeszli na emeryturę i poszukuje nowych osób do pracy.

Właściciel firmy poszukuje wsparcia Twojej agencji w celu rekrutacji nowych pracowników i określenia najlepszej opcji kontraktu do ich zatrudnienia.

1) Czy zasugerowałbyś właścicielowi firmy zatrudnienie praktykantów? Dlaczego?

- 2) Jeśli tak, rozważ programy praktyk w Twoim kraju i stwórz listę zalet i wad, z którymi firma może się zetknąć, jeśli zatrudni praktykanta w ramach jednego z istniejących programów?
- 3) Który program praktyk uważasz za najlepszą opcję dla firmy? Dlaczego?

Oдноśniki Rozdział III

CEDEFOP 2015, Briefing Note: Making apprenticeships work for small and medium enterprises. What does it take to strengthen their commitment?, available at https://www.cedefop.europa.eu/files/9102_en.pdf

Cedefop 2017, APPRENTICESHIP REVIEW Italy Building education and training opportunities through apprenticeships, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Cedefop 2019, Vocational Education and Training in Romania, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Commission 2015a, High-performance apprenticeships & work-based learning: 20 guiding principles, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Commission 2015b, Guidance Framework, Support for companies, in particular SMEs, offering apprenticeships: Seven guiding principles, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Commission. 2012. 'Apprenticeship supply in the Member States of the European Union'. Final report. <http://bookshop.europa.eu/en/apprenticeship-supply-in-the-member-states-of-the-european-union--pbKE3012434/>.

Ludmiła Łopacińska 2014, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes in Poland

Ludmiła Łopacińska 2014, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes in Poland

ReferNet Spain 2017, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes in Spain, Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal

Wolter, S. 2012. 'Apprenticeship Training Can Be Profitable for Firms and Apprentices Alike', EENEE Policy Brief 3/2012, published in November 2012. http://www.eenee.de/dms/EENEE/Policy_Briefs/PolicyBrief3-2012.pdf

Wolter, S., & Ryan, P. 2011. 'Apprenticeship'. In E. A. Hanushek, S. Machin & L. Woessmann (Eds.), Handbook of the Economics of Education, Vol. 3. (pp. 521-576). North-Holland: Elsevier.

Rozdział 4: Jak nawiązać i utrzymać dobre relacje z pracodawcami

Opis rozdziału

Stworzenie długotrwałych relacji z pracodawcami opartych na zaufaniu ma fundamentalne znaczenie dla doradcy zawodowego w celu zbudowania sieci partnerów, którzy mogą być zaangażowani w programy praktyk. W tym rozdziale rozwiniesz pewne przydatne umiejętności, aby nauczyć się nawiązywać kontakty z pracodawcami i skutecznie się z nimi komunikować.

Cele dydaktyczne

- skutecznie komunikować się z pracodawcami
- działać w ramach sieci i budować partnerstwo
- współpracować z interesariuszami
- zbudować z pracodawcą relację opartą na zaufaniu
- interpretować potrzeby pracodawcy i przekładać je na pomysły projektowe

Wspólnym wyzwaniem, z którym musi zmierzyć się doradca zawodowy, aby umożliwić wdrożenie programów praktyk, jest pozyskanie i utrzymanie sieci potencjalnych pracodawców, którzy mogą być zaangażowani w ten proces.

4.1 Przydatne kompetencje do budowania relacji z firmami

Umiejętności komunikacyjne i moderujące należą do podstawowych kompetencji, które specjalista w dziedzinie doradztwa zawodowego musi posiadać, aby wykonywać swoje zadania zawodowe, w tym wchodzić w interakcje z firmami (Cedefop 2009, p. 76).



Źródło: <https://blog.smarp.com/top-5-communication-skills-and-how-to-improve-them>

Doradca zawodowy zaangażowany w program praktyk zawodowych, w celu doskonalenia swoich umiejętności komunikacyjnych, aby efektywnie współpracować i budować trwałe relacje z pracodawcą musi posiadać:

1. Umiejętność słuchania
2. Umiejętność mówienia wprost
3. Asertywność

Słuchanie jest jednym z najważniejszych aspektów komunikacji. Skuteczne słuchanie to nie tylko rozumienie informacji mówionej lub pisanej, ale także rozumienie tego, jak czuje się rozmówca podczas komunikacji. Jeśli mówiący widzi i czuje, że ktoś go słucha i rozumie, może to pomóc w zbudowaniu silniejszej, głębszej relacji między rozmówcami. Uważne słuchanie może również stworzyć środowisko, w którym każdy czuje się bezpiecznie, mogąc wyrażać pomysły, opinie i uczucia lub planować i rozwiązywać problemy w kreatywny sposób.

Rozmowa jest podstawą komunikacji i nie wolno lekceważyć jej znaczenia. Nawet zwykła, przyjacielska rozmowa z kolegami z pracy może zbudować wzajemne zaufanie, a nawet wykryć problemy, zanim staną się poważne. Zdrowa dawka pogawędki z nieznaną osobą może prowadzić do możliwości biznesowych. **Bądź dostępny i przyjazny, ponieważ wtedy będziesz w stanie rozmawiać z prawie każdym!**⁴

Bezpośrednia, **asertywna ekspresja** zapewnia jasną komunikację i może pomóc zwiększyć poczucie własnej wartości i umiejętności podejmowania decyzji. Bycie asertywnym oznacza wyrażanie swoich myśli, uczuć i potrzeb w sposób otwarty i szczerzy, przy jednoczesnym stawianiu w obronie własnej osoby i szanowaniu innych. Nie oznacza to bycia wrogim, agresywnym czy wymagającym. W skutecznej komunikacji zawsze chodzi o zrozumienie drugiej osoby, a nie o wygranie kłótni czy narzucanie innym swojego zdania.

Aby poprawić swoją asertywność:

- Doceń siebie i swoje możliwości. Są one tak samo ważne jak innych osób.
- Poznaj swoje potrzeby i pragnienia. Naucz się je wyrażać bez naruszania praw innych osób
- Wyrażaj negatywne myśli w pozytywny sposób. W porządku jest się złościć, ale musisz, ale musisz również zachować szacunek.
- Pozytywnie odbieraj informacje zwrotne. Przyjmuj komplementy z wdzięcznością, ucz się na błędach, proś o pomoc, gdy jest to potrzebne.
- Naucz się mówić "nie". Znaj swoje granice i nie pozwól, aby inni cię wykorzystywali.

⁴ <https://blog.smarp.com/top-5-communication-skills-and-how-to-improve-them>

Aby poprawić swoją asertywność:

- Szukaj alternatywnych rozwiązań, aby wszyscy czuli się dobrze⁵



Passive



Assertive



Aggressive

Cedefop (2009) wymienia budowanie partnerstwa i zaangażowanie z interesariuszami jako kompetencje pomocnicze, które opisują zakres działań pomocniczych potrzebnych do tego, by interakcje z klientem były wykonywane na wysokim poziomie. Jako doradca zawodowy pracujący nad programami praktyk zawodowych musisz być w stanie budować i wykorzystywać sieć kontaktów zawodowych, związanych z zatrudnieniem, szkoleniami i edukacją.

Skupienie się na wysokiej jakości informacjach ma fundamentalne znaczenie dla budowania solidnego partnerstwa i efektywnej współpracy z firmami w zakresie obecnych i przyszłych praktyk. Podczas kontaktu z firmą nie musisz zagłębiać się w ustawodawstwo i programy. Skup się na informacjach! Musisz dostarczyć informacje, które są istotne, aby zilustrować, czym jest praktyka i co może przynieść firmie.

Skup się na rzeczach, które są:

- istotne (opowiedz im historię, która ich zainteresuje)
- nieoczekiwane (powiedz im coś, czego jeszcze nie wiedzą)
- negatywne (ludzie zwracają większą uwagę na rzeczy, które mogą im zaszkodzić)⁶

Utrzymuj regularny przepływ informacji i proś o informacje zwrotne, które mogą pomóc w poprawie jakości praktyki.

Silne i długotrwałe relacje opierają się na zaufaniu. Upewnij się, że firma Ci ufa, a będziesz w stanie zbudować solidną relację, która przetrwa próbę czasu i pokona trudności.

4.2 Interpretacja potrzeb pracodawców

Poniżej znajduje się kwestionariusz, który można wykorzystać w rozmowach z firmami, aby poznać realia firmy; koncentruje się on na wykrywaniu informacji dotyczących

⁵ <https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/effective-communication.htm>

⁶ <https://hiring.monster.com/employer-resources/workforce-management/company-culture/effective-communication-skills/>

potrzeb w zakresie umiejętności, które można zaspokoić poprzez zatrudnianie praktykantów.

Należy zauważyć, że informacje zebrane w kwestionariuszu dotyczą nie tylko charakterystyki obowiązków / stanowisk dostępnych w kontekście produkcji i ich wymagań zawodowych. Odnoszą się one do pewnych czynników w ramach ogólnych organizacji, które mogą mieć wpływ na integrację nowych osób w miejscu pracy na różnych poziomach.

W szczególności, kwestionariusz ma dwa odrębne cele:

- zdobycie informacji na temat zmiennych organizacyjnych (klimat, kultura, postawy, itp.), które mogą sprzyjać lub utrudniać dostęp do pracy praktykantom;
- zdobycie informacji na temat potrzeb / problemów / trudności organizacji związanych z integracją nowo zatrudnionych pracowników.

Kwestionariusz skierowany jest do przedsiębiorstw prywatnych i publicznych, przedsiębiorstw spółdzielczych, spółdzielni socjalnych itp.

Zaleca się, aby kwestionariusz był adresowany do kierowników ds. zasobów ludzkich lub kierowników przedsiębiorstw. Kwestionariusz może być wykorzystany podczas bezpośrednich rozmów z kierownikami firm lub przesłany pocztą elektroniczną do zainteresowanej strony, wraz z wiadomością ilustrującą jego cele i sposoby udzielania odpowiedzi. Czas trwania opracowania wynosi max. 1 godzinę i 30 minut.

1. Ogólny opis firmy i jej potrzeb

Dane osoby przeprowadzającej wywiad	
Imię i nazwisko	
Data	
Miejsce	
Dane przedsiębiorstwa	
Nazwa	
Lokal przedsiębiorstwa	
Miasto	
Województwo	
Adres	
Telefon	
Fax	

E mail	
Strona internetowa	
Opis działalności firmy	
Nazwisko i rola przedstawiciela prawnego	
Imię i nazwisko osoby, z którą przeprowadzono wywiad	
Rola w organizacji	
Ogólna liczba pracowników	
Ogólna liczba pracowników	
Inni (konsultanci, specjaliści itp.)	
Profesjonalne dane wymagane przez firmę	
Opis danych wymaganych przez firmę	
Dziedzina	<input type="checkbox"/> Administracyjna <input type="checkbox"/> Techniczna <input type="checkbox"/> Handlowa <input type="checkbox"/> Produkcja <input type="checkbox"/> Badania i rozwój <input type="checkbox"/> Inne (określić)
Zadania do wykonania w firmie	
Potrzebny poziom autonomii	<input type="checkbox"/> W pełni autonomiczny <input type="checkbox"/> Autonomiczny <input type="checkbox"/> Przeważnie autonomiczny <input type="checkbox"/> Częściowo autonomiczny <input type="checkbox"/> Nie autonomiczny
Maksymalny wiek	<input type="checkbox"/> Nie dotyczy <input type="checkbox"/> Max []
Miejsce pracy	
Wymagany stopień	
Znajomość języków obcych	<input type="checkbox"/> Język angielski (podać poziom):

	<input type="checkbox"/> Język francuski (podać poziom):
	<input type="checkbox"/> Język niemiecki (podać poziom):
	<input type="checkbox"/> Język hiszpański (podać poziom):.....
	<input type="checkbox"/> Inne (podać poziom):.....
Inne wymagane kompetencje	<input type="checkbox"/> certyfikacja językowa <input type="checkbox"/> certyfikaty informatyczne <input type="checkbox"/> prawo jazdy <input type="checkbox"/> inne

2. Najbardziej potrzebne kompetencje

Proszę określić w skali od 1 do 5 czy każda z kompetencji jest:

- niezbędna (1)
- dość ważna (2)
- potrzebna, ale nie niezbędna (3)
- niewymagana (4)
- nieprzydatna (5)

Postawy w miejscu pracy - wartości osobiste - Prezentacja CHARAKTERYSTYKA	POTRZEBY PRZEDSIĘBIORSTWA				
OBSZAR Pytania 1-3. Wartości osobiste, Pytania 4-6. Zaangażowanie, Pytania 7-10. Niezawodność, Pytania 11-13. Prezentacja	Wyniki				
	1	2	3	4	5
SZACUNEK DLA INNYCH (1)					
UCZCIWOŚĆ - ETYKA OSOBISTA (2)					
LOJALNOŚĆ WOBEC FIRMY (3)					
DYSPOZYCYJNOŚĆ DO WYKONYWANIA ZADAŃ (4)					

DYSPOZYCYJNOŚĆ DO PRACY W WYMIARZE WIĘKSZYM NIŻ OCZEKIWANY (ELASTYCZNOŚĆ CZASOWA) (5)					
MOBILNOŚĆ (MOŻLIWOŚĆ PRACY W RÓŻNYCH MIEJSCACH) (6)					
PODEJMOWANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI (7)					
GOTOWOŚĆ DO DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ I DOŚWIADCZENIAM (8)					
OTWARTOŚĆ NA PROBLEMY INNYCH LUDZI – (9)					
KONKURENCYJNOŚĆ – (10)					
ŻYCZLIWOŚĆ (11)					
POZYTYWNA PREZENCJA OSOBISTA (12)					
KONTYNUOWANIE TRADYCJI RODZINNYCH (13)					
INNE, PROSZĘ OKREŚLIĆ					
INNE, PROSZĘ OKREŚLIĆ					

Komentarze

(Proszę skomentować swój wybór kompetencji, umiejętności i cech osobistych oraz wyjaśnić, dlaczego je wybrałeś)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Najbardziej potrzebne kompetencje			POTRZEBY PRZEDSIĘBIORSTWA				
CHARAKTERYSTYKA							
OBSZARY	ZDOLNOŚCI	WSKAŹNIKI	Wyniki				
			1	2	3	4	5
Umiejętności interpersonalne	Komunikacja	Koncentracja podczas słuchania					

		Udzielanie jasnych i poprawnych odpowiedzi i wyjaśnień					
		Przejrzyste pisanie					
		Czytanie ze zrozumieniem					
		Skuteczne negocjacje					
		Tworzenie pozytywnej atmosfery					
	Praca zespołowa	Rozumienie i akceptacja przywództwa					
		Rozumienie i akceptacja zasad panujących w grupie					
		Pomoc i wsparcie dla członków grupy					
		Praca z klientami i przełożonymi					
		Praca z ludźmi z różnych grup wiekowych, płciowych i kulturowych					
		Łatwe przechodzenie od pracy indywidualnej do grupowej					
Inicjatywa i przedsiębiorczość	Rozwiązywanie problemów	Diagnoza i analiza problemów					
		Przedstawienie alternatywnych rozwiązań					

		Prezentowanie praktycznego podejścia								
		Oszacowania i obliczenia								
		Zrozumienie i interpretacja tabel, wykresów i diagramów								
		Zrozumienie łatwego budżetu i planów biznesowych								
	Poczucie inicjatywy		Poszukiwanie możliwości i przekształcanie ich w konkretne działania dla firmy							
			Używanie przekonujących argumentów							
			Wykorzystanie myślenia strategicznego							
			Adaptacja do nowych sytuacji							
			Przyjmowanie nowych wyzwań							
			Kreatywne myślenie							
			Odporność							
			Przywództwo (podczas realizacji zadań)							
			Zdolność uczenia się	Planowanie i organizacja	Zarządzanie czasem					
					Samodzielna organizacja pracy					

		Dostęp do zasobów						
		Podejmowanie decyzji						
		Zrozumienie procesów i systemów						
		Prowadzenie projektów i zarządzanie nimi						
		Zarządzanie personelem i zasobami						
	Samoświadomość	Rozwój ścieżki kariery						
		Ocena i monitorowanie własnych osiągnięć						
	Nauka	Krytyczne myślenie						
		Otwartość na nowe pomysły i techniki						
		Chęć uczenia się						
		Przyswajanie nowych treści za pomocą różnych metod						
		Praca w grupach i zajęcia interaktywne ułatwiające naukę						
	Zdolności do pracy	Technologie	Zastosowanie nowych technologii w pracy					
			Umiejętności informatyczne pozwalające na					

		wykonywanie rutynowych zadań					
		Dyspozycyjność do doskonalenia własnych umiejętności informatycznych					
		Dyspozycyjność do doskonalenia własnych umiejętności technologicznych					
		Umiejętność korzystania z różnych technologii					
		Wykorzystanie technologii do poszukiwania, zarządzania i prezentowania informacji					
		Praktyczna umiejętność stosowania nowych technologii					
		Uzyskanie certyfikatów potwierdzających praktyczną umiejętność stosowania nowych technologii					

Komentarze

(Proszę skomentować swój wybór kompetencji i wyjaśnić, dlaczego je wybrałeś)

.....

.....

.....

4.3 Ćwiczenia podsumowujące do rozdziału

Ocena uczenia się studentów, nabywania umiejętności i osiągnięć akademickich. Sesje szkoleniowe, zajęcia i warsztaty dla trenerów.

Ćwiczenie I – Burza mózgów

Bardziej doświadczony doradca zawodowy poprowadzi sesję i poprosi uczestników o przeprowadzenie burzy mózgów na temat następujących zagadnień:

- 1) główne problemy i wyzwania, jakie napotyka się w kontaktach z pracodawcami
- 2) sugestie dotyczące ich rozwiązania
- 3) sugestie dotyczące pozytywnych i długotrwałych relacji z firmami i pracodawcami



Uczestnicy zostaną zaproszeni do podzielenia się swoimi poglądami i osobistymi doświadczeniami oraz do dyskusji z innymi grupami na temat najbardziej odpowiednich sposobów interakcji i budowania silnych relacji z pracodawcami.

Ćwiczenie II - Odgrywanie ról

Wyobraź sobie, że jesteś doradcą zawodowym i zwraca się do Ciebie menedżer firmy, który szuka wsparcia i porady na temat najkorzystniejszych typów umów, ponieważ chce zatrudnić nowych pracowników.



Przedstaw mu umowę o praktykę zawodową, mówiąc:

- Historię, która ich zainteresuje
- Nieoczekiwany fakt (powiedz im coś, czego jeszcze nie wiedzą)

- Fakt negatywny (ludzie zwracają większą uwagę na rzeczy, które mogą im zaszkodzić)⁷

Ostatecznie kierownik przedsiębiorstwa decyduje, czy aktywować umowę o praktykę, czy nie.

Każda grupa podzieli się strategiami doradcy zawodowego i ich wynikami podczas końcowej sesji plenarnej, na koniec której uczestnicy zostaną poproszeni o wskazanie najbardziej efektywnych strategii.

Ćwiczenie III - Odgrywanie ról

Wyobraź sobie, że zgłosiła się do Ciebie firma, która poszukuje nowych pracowników. Jesteś doradcą zawodowym i musisz ocenić potrzeby firmy w zakresie kompetencji, używając narzędzi, które zostały Ci dostarczone w tym rozdziale.



Uczestnicy zostają podzieleni na pary: w każdej parze znajduje się przedstawiciel firmy, który zostanie poproszony o wypełnienie kwestionariusza oraz doradca zawodowy.

Doradca zawodowy wyjaśni przedstawicielowi firmy cel kwestionariusza, po wypełnieniu przez przedstawiciela firmy wszystkich kwestionariuszy i formularzy, doradca zawodowy przeanalizuje potrzeby firmy i opracuje krótki raport na ich temat.

Odnośniki Rozdział IV

Cedefop 2009. "Professionalising career guidance Practitioner competences and qualification routes in Europe", *Cedefop panorama series; 164*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Strona internetowa:

<https://blog.smarp.com/top-5-communication-skills-and-how-to-improve-them>

⁷ <https://hiring.monster.com/employer-resources/workforce-management/company-culture/effective-communication-skills/>

Oдноśniki

Burgess, Heidi. "Negotiation Strategies." Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: January 2004 <http://www.beyondintractability.org/essay/negotiation-strategies>

Cedefop (2019b). Apprenticeship for adults: results of an explorative study. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/24300>

Cedefop (2019c). Vocational education and training in Romania: short description. Luxembourg: Publications Office.

Cedefop 2009. "Professionalising career guidance Practitioner competences and qualification routes in Europe", *Cedefop panorama series; 164*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

CEDEFOP 2015, Briefing Note: Making apprenticeships work for small and medium enterprises. What does it take to strengthen their commitment?, available at https://www.cedefop.europa.eu/files/9102_en.pdf

Cedefop (2016). Governance and financing of apprenticeships. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 53. <http://dx.doi.org/10.2801/201055>

Cedefop 2017, APPRENTICESHIP REVIEW Italy Building education and training opportunities through apprenticeships, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Cedefop 2019a, Cedefop's analytical framework for apprenticeships, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Cedefop 2019b, Vocational Education and Training in Romania, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Cedefop 2020, Briefing note. APPRENTICESHIPS FOR ADULTS Helping secure good jobs for people and skills for businesses and labour markets

European Commission 2015a, High-performance apprenticeships & work-based learning: 20 guiding principles, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Commission 2015b, Guidance Framework, Support for companies, in particular SMEs, offering apprenticeships: Seven guiding principles, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Commission. 2012. 'Apprenticeship supply in the Member States of the European Union'. Final report. <http://bookshop.europa.eu/en/apprenticeship-supply-in-the-member-states-of-the-european-union--pbKE3012434/>.

Ludmiła Łopacińska 2014, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes in Poland

Maiese, Michelle. "Negotiation." Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: October 2003 <http://www.beyondintractability.org/essay/negotiation>

ReferNet Spain 2017, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes in Spain, Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal

Roger Fisher, William Ury. 1991. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, 2nd edition, ed. Bruce Patton, New York: Penguin Books.

Weber, P. & Garcia-Murias, R. (2018). Keyway Guide to Implementing Key Performance and Impact Indicators for Guidance Services. Methodological Guide for evaluation of Guidance Impacts. Erasmus+ Projekt Keyway. Download unter: www.keywayproject.eu (Abgerufen am 30.04.2019).

Wolter, S. 2012. 'Apprenticeship Training Can Be Profitable for Firms and Apprentices Alike', EENEE Policy Brief 3/2012, published in November 2012. http://www.eenee.de/dms/EENEE/Policy_Briefs/PolicyBrief3-2012.pdf

Wolter, S., & Ryan, P. 2011. 'Apprenticeship'. In E. A. Hanushek, S. Machin & L. Woessmann (Eds.), Handbook of the Economics of Education, Vol. 3. (pp. 521-576). North-Holland: Elsevier.

Strony internetowe:

<https://www.pon.harvard.edu>

<http://peterstark.com>

<https://www.game-learn.com>

<https://www.thebalancecareers.com>

<https://blog.smarp.com/>

Quiz do modułu

- 1) Negocjacje to:
 - dyskusja i wymiana zdań pomiędzy dwoma lub więcej stronami, które dążą do znalezienia rozwiązania wspólnego problemu**
 - dyskusja i wymiana zdań pomiędzy dwoma lub więcej stronami, które starają się znaleźć rozwiązanie wspólnego problemu z pomocą mediatora
 - strategia zarządzania konfliktami mająca zastosowanie jedynie na poziomie makro (konflikty między państwami)

- 2) Dobry negocjator to taki, który stara się wygenerować wiele opcji zaspokojenia jak największej ilości potrzeb wszystkich stron.
 - Prawda**
 - Fałsz

- 3) Według Rady Unii Europejskiej, jasne określenie efektów uczenia się w ramach ścieżki praktyk jest niezbędne, aby były one wartościowe pod względem jakościowym i skuteczne dla rozwoju zawodowego i osobistego praktykanta.
 - Prawda**
 - Fałsz

- 4) Współpraca pomiędzy organizacjami wysyłającymi i przyjmującymi w trakcie realizacji programów praktyk powinna koncentrować się wyłącznie na współpracy w zakresie programów praktyk
 - Prawda
 - Fałsz**

- 5) W celu wprowadzenia praktyk zawodowych do firm, doradcy zawodowi powinni:
 - podkreślać wkład, jaki mogą wnieść w zwiększenie produktywności firmy, ponieważ początkowa inwestycja zwróci się później, gdy praktykanci staną się produktywni**
 - podkreślać fakt, że praktyka zawodowa ma charakter tymczasowy

- podkreślać, że praktykanci przechodzą bardzo rygorystyczną procedurę rekrutacji
- 6) Wsparcie finansowe dla firm szkoleniowych może obejmować:
 - korzystny system premiowania dla pracodawców i praktykantów
 - motywacje do szkolenia innych osób pracujących w firmie (nie jako praktykanci)
 - motywacje do przeobrażenia obszaru roboczego
- 7) Wsparcie pozafinansowe dla firm szkoleniowych może obejmować:
 - wsparcie firmy w rekrutacji, szkoleniu i instruktażu trenerów wewnątrzzakładowych**
 - nadzorowanie kierownika przedsiębiorstwa
 - motywacje dla przedsiębiorstw zatrudniających praktykantów
- 8) Bycie asertywnym oznacza zdolność do przekonywania innych ludzi i zmuszania ich do robienia tego, co chcesz.
 - Prawda
 - Fałsz**
- 9) Budowanie partnerstwa i angażowanie interesariuszy są zdefiniowane przez Cedefop (2009) jako kompetencje wspierające doradcy zawodowego.
 - Prawda**
 - Fałsz
- 10) Podczas kontaktu z firmą doradca zawodowy musi szczegółowo wyjaśnić przepisy i programy dotyczące praktyk zawodowych
 - Prawda
 - Fałsz**