

MIĘDZYNARODOWE DOŚWIADCZENIA W ZAKRESIE KOMPETENCJI SŁUŻB SPOŁECZNYCH

PROF. UŁ DR HAB. JERZY KRZYSZKOWSKI
KATEDRA PRACY I POLITYKI SPOŁECZNEJ
UNIWERSYTET ŁÓDZKI

PROGRAM

1. DEFINICJE I BARIERY METODOLOGICZNE
2. EWOLUCJA PROFESJI POMOCOWYCH I DETERMINANTY JAKOŚCI KADR
3. DUALIZM - PROFESJONALIZACJA I DEPROFESJONALIZACJA
4. NAJNOWSZE BADANIA W OBSZARZE POMOCY
5. DYSKURS O KOMPETENCJACH POMOCOWYCH
6. REKOMENDACJE

DEFINICJE – POMOC SPOŁECZNA

USŁUGI DOSTARCZANE BEZPOŚREDNIO OSOBIE ODGRYWAJĄ PREWENCYJNĄ I SPOŁECZNIE KOHEZYJNĄ ROLĘ: USŁUGI POMOCY SPOŁECZNEJ SŁUŻB ZATRUDNIENIA, USŁUGI SZKOLENIOWE, BUDOWNICTWO SPOŁECZNE, OPIEKA NAD DZIEĆMI, USŁUGI OPIEKI DŁUGOTERMINOWEJ.

(Komisja Europejska 2010)

CECHY DYSTYNKTYWNE

- PERSONALNE NIE ODNOSZĄCE SIĘ DO PRODUKCJI CZY DYSTRYBUCJI USŁUG,
- ZASPOKAJAJĄCE OSOBISTE POTRZEBY,
- SKUPIONE NA ROLACH SPOŁECZNYCH,
- REALIZOWANE W BEZPOŚREDNIM KONTAKCIE.

(Bahle, 2003)

BADANIA PORÓWNAWCZE SYSTEMÓW POMOCY SPOŁECZNEJ I ICH ZAWODÓW

KOMPARATYSTYKA UŻYTECZNĄ METODĄ BADANIA PRAKTYKI, ALE NIESIE ZE SOBĄ PROBLEMY ZWIĄZANE Z WPŁYWEM KONTEKSTU SPOŁECZNO – KULTUROWEGO:

- RÓŻNE ROZUMIENIE TYCH SAMYCH POJĘĆ;
- KWESTIA POPRAWNOŚCI PRZEKŁADÓW TYTUŁÓW ZAWODOWYCH.

METODOLOGIA ZBIERANIA DANYCH

1. EUROSTAT NIE PUBLIKUJE DANYCH O ZATRUDNIENIU W POMOCY SPOŁECZNEJ.
2. RÓŻNE METODOLOGIE - ANALIZY MIĘDZYNARODOWE NIEPORÓWNYWALNE Z KRAJOWYMI.
3. ZAMAZANE RÓŻNICE MIĘDZY OPIEKĄ DOMOWĄ A INSTYTUCJONALNĄ.

PROBLEMY METODOLOGICZNE II

4. TRUDNE DO POZYSKANIA DANE O NIEFORMALNEJ OPIECE (LTC), UKRYTE PŁATNE KONTRAKTY ZAWARTE Z PRYWATNYMI OPIEKUNAMI (NP. IMIGRANTAMI).
5. GRANICE MIĘDZY OPIEKĄ ZDROWOTNĄ A POMOCĄ SPOŁECZNĄ NIEJASNE, W NIEKTÓRYCH KRAJACH OPIEKA NAD DZIEĆMI W WIEKU PRZEDSZKOLNYM I SZKOLNYM W SEKTORZE EDUKACYJNYM.
6. DANE DOTYCZĄCE ZAROBKÓW I CZASU PRACY OGRANICZONE DO ORGANIZACJI ZATRUDNIAJĄCYCH MINIMUM 10 PRACOWNIKÓW.

EWOLUCJA ZATRUDNIENIA

POMOC SPOŁECZNA - OD DRUGIEJ POŁOWY XX:

1. PRZEJŚCIE OD SŁUŻBY CYWILNEJ DO KONTRAKTU O PRACĘ - AGENCJE PRACY LUB SAMOZATRUDNIENIE.
2. UELASTYCZNIENIE ZATRUDNIENIA, PRACA MNIEJ STANDARDYZOWANA I MNIEJ CHRONIONA (KONTRAKTY, PRACA ZMIANOWA, NOCNA ITP.).
3. PRYWATYZACJA USŁUG (RÓŻNICE MIĘDZY KRAJAMI: CZECHY I SZWECJA SEKTOR PUBLICZNY 70-80%, W UK 10%, W NIEMCZECH 5%).

PROFESJE I KWALIFIKACJE W HSW

PRACOWNICY HSW KLASYFIKOWANI W 3 KATEGORIACH
(ISCO 88 STWORZONE PRZEZ MOP)

1. PROFESJONALIŚCI – WYKSZTAŁCENIE WYŻSZE.
2. TECHNICY I POMOCNICY PROFESJONALISTÓW – WYKSZTAŁCENIE POMATURALNE.
3. PRACOWNICY WYKONUJĄCE PROSTE PRACE W POMOCY SPOŁECZNEJ I W OCHRONIE ZDROWIA – BEZ WYKSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO.

DETERMINANTY JAKOŚCI KADR

POZIOM WYKSZTAŁCENIA W POMOCY ZALEŻY OD:

1. DOMINUJACEGO POZIOMU WYKSZTAŁCENIA SIŁY ROBOCZEJ, MŁODSZE POKOLENIE MA WYŻSZY POZIOM NIŻ STARSI.
2. WYŻSZY POZIOM KWALIFIKACJI ZWIĄZANY Z WYŻSZYMI WYMOGAMI FORMALNYMI - PODNIESIENIE POZIOMU KWALIFIKACJI ZMNIEJSZA PODAŻ PRACOWNIKÓW DO PRAC NIE WYMAGAJĄCYCH KWALIFIKACJI NP. OPIEKUNOWIE.
3. NADMIERNE KWALIFIKACJE W CZASACH BEZROBOCIA, GDY PRACOWNICY AKCEPTUJĄ PRACĘ PONIŻEJ KWALIFIKACJI I IMIGRANCI, KTÓRYCH DYPLOMY NIE SĄ UZNAWANE.
4. DUŻA FLUKTUACJA PRACOWNIKÓW - NIE MA CZASU DO NABYCIA NIEZBĘDNYCH KWALIFIKACJI.

WSPÓLNE TENDENCJE W SEKTORZE POMOCY SPOŁECZNEJ

1. STARZENIE SIĘ KADRY ZAWODÓW POMOCOWYCH.
2. DUALIZACJA – WSPÓŁISTNIENIE DWÓCH ŚWIATÓW POMOCY SPOŁECZNEJ.
3. ROSNĄCY POPYT, SZCZEGÓLNIIE W OPIECE DŁUGOTERMINOWEJ (LTC).

DUALIZACJA POMOCY SPOŁECZNEJ

WSPÓŁISTNIENIE DWÓCH ŚWIATÓW POMOCY SPOŁECZNEJ

1. FORMALNEJ, ZESTANDARYZOWANEJ, WYSOKIEJ JAKOŚCI USŁUG DOSTARCZANYCH PRZEZ WYKWALIFIKOWANY PERSONEL.
2. ŚWIAT PRYWATNYCH, UKRYTYCH, PÓŁFORMALNYCH, NIEZNANEJ JAKOŚCI USŁUG DOSTARCZANYCH PRZEZ MNIEJ WYKWALIFIKOWANYCH PRACOWNIKÓW, IMIGRANTÓW, SĄSIADÓW ITP.

RYZIKO DUALIZACJI MOŻE PROWADZIĆ DO NISKIEJ JAKOŚCI I NISKIEJ DOSTĘPNOŚCI FINANSOWEJ USŁUG

BADANIA ESN - GŁÓWNE AKTYWNOŚCI

- DIAGNOZA POTRZEB UŻYTKOWNIKÓW (95%),
- PRACA W PARTNERSTWIE Z INNYMI
PROFESJONALISTAMI (93%),
- PRACA PREWENCYJNA (90%),
- PLANOWANIE I ZARZĄDZANIE OPIEKĄ (82%).

GŁÓWNE ZAWODY POMOCY SPOŁECZNEJ

- PRACOWNICY SOCJALNI (95%),
- OPIEKUNOWIE (81%),
- PRACOWNICY POMOCNICZY (72%),
- TERAPEUCI RODZINNI (57%),
- TERAPEUCI ZAWODOWI (45%),
- PIELEŃNIARKI (39%).

STRUKTURA I LEGISLACJA

1. STRUKTURA I LEGISLACJA KRAJÓW KSZTAŁTUJĄ ROZMIAR, KOMPOZYCJE I REGULACJE W ZASOBACH PRACY W POMOCY,
2. PROCES BOŁOŃSKI ZHARMONIZOWAŁ AKADEMICKIE KWALIFIKACJE PRACY SOCJALNEJ, ALE ZAWODY POMOCOWE SĄ REGULOWANE PRZEZ POSZCZEGÓLNE KRAJE, W NIEKTÓRYCH BRAK REGULACJI,
3. NIEDOSTECZNY ZWIĄZEK MIĘDZY INSTYTUCJAMI EDUKACYJNYMI I SZKOLENIOWYMI, A ORGANIZACJAMI ŚWIADCZĄCYMI USŁUGI SOCJALNE - POTRZEBA DOSTOSOWANIA EDUKACJI DO ZMIAN W PRAKTYCE.

POTRZEBA STRATEGII EDUKACJI I ZATRUDNIENIA

1. POTRZEBA ZAANGAŻOWANIA KLIENTÓW W PLANOWANIE, REALIZACJĘ I EWALUACJĘ EDUKACJI I SZKOLENIA,
2. WIĘKSZOŚĆ KRAJÓW MA TRUDNOŚCI W REKRUTACJI WYKWALIFIKOWANEGO PERSONELU - ROSNĄCY POPYT, DEMOGRAFIA, NISKI STATUS PROFESJI I DUŻA FLUKTUACJA KADR,
3. KLUCZOWA BUDOWA STRATEGII ZRÓWNOWAŻONEGO NABORU I UTRZYMANIA KADR, WYNAGRODZENIE, WARUNKI PRACY, ŚCIEŻKI KARIERY ZAWODOWEJ, ODPOWIEDNIE OBCIĄŻENIE PRACĄ,
4. POTRZEBA INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ (NP. ZATRUDNIANIE DŁUGOTRWALE BEZROBOTNYCH CZY IMIGRANTÓW ITP.).

PIĘĆ KLUCZOWYCH KOMPONENTÓW - KOMPETENCJI

1. DOSTARCZANIE OPIEKI OSOBISTEJ,
2. KOORDYNOWANIE USŁUG,
3. WZMACNIANIE KLIENTÓW,
4. POMOC W TWORZENIU INKLUZYWNEJ WSPÓLNOTY,
5. BUDOWANIE RELACJI Z NIEFORMALNYMI OPIEKUNAMI I ORGANIZACJAMI WSPÓLNOTOWYMI I WOLONTARIATEM.

REGULACJE I MONITORING

1. NARODOWE LUB REGIONALNE ORGANIZACJE REGULUJĄCE LUB MONITORUJĄCE WARUNKI PRACY I JAKOŚĆ OPIEKI.
2. ORGANY KONTROLI W UK *Care Quality Commission*, W POLSCE JEDNOSTKI KONTROLI WYDZIAŁÓW POLITYKI SPOŁECZNEJ W URZĘDACH WOJEWÓDZKICH, NIK, SANEPID, PIP.

STOWARZYSZENIA PROFESJONALNE

1. WSZĘDZIE PRACOWNICY SOCJALNI MAJĄ PROFESJONALNE STOWARZYSZENIA I KODEKSY PRAKTYKI.
2. SAMOORGANIZACJA OPIEKUNÓW GORSZA – ZE WZGLĘDU NA DUŻE WEWNĘTRZNE ZRÓŻNICOWANIE ZAWODU I BRAK REGULACJI.
3. OPIEKUNOWIE DOMOWI (*home carers*) RZADKO ZORGANIZOWANI W ZWIĄZKI ZAWODOWE CZY ORGANIZACJE ZWIĄZKOWE – TRUDNOŚCI EGZEKWOWANIA PRAW PRACOWNICZYCH: PŁACA MINIMALNA, DOSTĘP DO SZKOLEŃ, OCHRONA PRACOWNICZA PRZY WYPADKACH ITP.

REJESTRACJA OPIEKUNÓW

REJESTRACJA OPIEKUNÓW KROKIEM W KIERUNKU PROFESJONALIZACJI I SZANSĄ NA KONTAKT Z CZĘSTO UKRYTYMI PRACOWNIKAMI REJESTRACJA POŁĄCZONA Z OKREŚLANIEM PRAW PRACOWNICZYCH I Z DOSTĘPEM DO KURSÓW SZKOLENIOWYCH CO POWINNO PROWADZIĆ DO POPRAWY WARUNKÓW PRACY, A TYM SAMYM ZMNIEJSZYĆ FLUKTUACJĘ KADR I PODNIEŚĆ JAKOŚĆ USŁUG (IRLANDIA PÓŁNOCNA).

PRACOWNICY SOCJALNI I OPIEKUNOWIE

WYRAŹNY PODZIAŁ MIĘDZY SZKOLENIEM,
KWALIFIKACJAMI, ROLAMI I AKTYWNOŚCIAMI
PRACOWNIKÓW SOCJALNYCH I OPIEKUNÓW:

PRACOWNICY SOCJALNI – PROFESJONALIŚCI
NABYWAJĄCY AKREDYTOWANE KWALIFIKACJE

OPIEKUNOWIE MNIEJ KWALIFIKOWANI PRACOWNICY, OD
KTÓRYCH WYMAGA SIĘ CO NAJWYŻEJ SZKOLENIA
ZAWODOWEGO, KRÓTKICH SZKOLEŃ CZY TRENINGU
PRZY PRACY

WYZWANIA PROFESJI POMOCOWYCH

1. BRAK SZANS NA AWANS I KARIERĘ,
2. POZIOM PŁAC,
3. STARZENIE SIĘ SIŁY ROBOCZEJ,
4. BRAK MĘŻCZYŹN W POMOCY SPOŁECZNEJ,
5. KWESTIE LOKALNE (KOSZTY ŻYCIA, OBSZARY WIEJSKIE),
6. REKRUTACJE KULTURALNIE ZRÓZNICOWANYCH PRACOWNIKÓW,
7. KONKURENCJA INNYCH SEKTORÓW,
8. OPARCIE SEKTORA NA IMIGRANTACH,
9. MNIEJ LICZNY WOŁONATARIAT,
10. PRACOWNICY ZATRUDNIENI W KILKU PRACACH JEDNOCZEŚNIE.

ROSNĄCA ROLA *PARA* *PROFESSIONALS*

1. TERMIN ODNOSI SIĘ DO OSÓB BEZ WYKSZTAŁCENIA PRACUJĄCYCH W OBSZARZE POMOCY SPOŁECZNEJ;
2. ZAWIERA WIELE TYTUŁÓW I RÓL W RAMACH SZERSZEGO SYSTEMU POMOCY SPOŁECZNEJ;
3. PARA PROFESJONALIŚCI PRACUJĄ POD NADZOREM PROFESJONALISTÓW I MOGĄ BYĆ SZKOLENI ZAWODOWO.

DANIA

1. PAŃSTWO OPIEKUŃCZE O WYSOKICH WYDATKACH NA ZABEZPIECZENIE SPOŁECZNE, SZCZEGÓLNIIE W ZAKRESIE USŁUG DLA STARSZYCH, NIEPEŁNOSPRAWNYCH, DZIECI.
2. PAŃSTWO UNIWERSALNYCH USŁUG SOCJALNYCH DOSTĘPNYCH DLA WSZYSTKICH.
3. WYSOKIE ZATRUDNIENIE W HSW (19.1% OGÓŁU ZATRUDNIONYCH), GŁÓWNIIE W POMOCY SPOŁECZNEJ.

DANIA - POMOC SPOŁECZNA

- ZATRUDNIENIE W OPIECE NAD DZIEĆMI STAGNACJA, ROŚNIE ZATRUDNIENIE W OPIECE NAD DOROSŁYMI.
- FEMINIZACJA (> 80%).
- STARZENIE PERSONELU (50+ - 24% W 2000; 31.4% W 2010).
- DUŻE ZRÓŻNICOWANIE KWALIFIKACJI: DOMINUJE WYŻSZE (42.8%), ŚREDNIE (36%), PONIŻEJ (21.2%). PORÓWNYWALNE WYKSZTAŁCENIE OBU PŁCI.
- PŁACE WYŻSZE O 22% OD PŁAC W PRZEMYŚLE, ALE PONIŻEJ ŚREDNICH.

DANIA - ZAWODY POMOCOWE

TRADYCYJNIE DWA ZAWODY:

1. **PRACOWNIK SOCJALNY** – ZAWÓD BARDZIEJ OPARTY NA ADMINISTRACJI
2. **PEDAGOG SPOŁECZNY** (*SOCIALPCDAGOG*) - ZAWÓD PORÓWNYWALNY Z PODOBNYM W NIEMCZECH, WE FRANCJI LUB BELGII

WIELKA BRYTANIA

1. LIBERALNE PAŃSTWO OPIEKUŃCZE – POMOC SPOŁECZNA DLA WYBRANYCH GRUP.
2. URYNKOWIENIE POMOCY SPOŁECZNEJ.
3. NOWE ZARZADZANIE W SEKTORZE PUBLICZNYM (NPM) WYKORZYSTYWANE W ZARZĄDZANIU USŁUGAMI PUBLICZNYMI.
4. TYPOWY MIX PUBLICZNO – PRYWATNY, USŁUGI FORMALNE I NIEFORMALNE.
5. BRAK TRADYCJI PEDAGOGIKI SPOŁECZNEJ/SOCJALNEJ.

WIELKA BRYTANIA - ZATRUDNIENIE

1. WZROST ZATRUDNIENIA W SEKTORZE OPIEKI NAD DOROSŁYMI;
2. W 2015 OKOŁO 19 300 ORGANIZACJI, 40 100 PLACÓWEK OPIEKI ORAZ 1 550 MILIONA MIEJSC PRACY, WIĘKSZOŚĆ W SEKTORZE PUBLICZNYM;
3. NA PEŁNYM ETACIE ZATRUDNIONYCH BYŁO 1.11 MILIONA, A LICZBĘ PRACUJĄCYCH SZACOWANO NA 1.43 MILIONA.

KOMPETENCJE

W DEFINICJI UE WYRÓŻNIA SIĘ:

1. **WIEDZĘ** – OPISY FAKTÓW, ZASAD, PRAW, TEORII I PRAKTYK PRZEKAZYWANYCH PRZEZ NAUCZYCIELA LUB ZDOBYTYCH SAMODZIELNIE.
2. **UMIEJĘTNOŚCI** – ZDOLNOŚĆ DO REALIZACJI ZADAŃ TYPOWYCH I PROBLEMOWYCH.
3. **KOMPETENCJE SPOŁECZNE** – ZDOLNOŚĆ DO PROJEKTOWANIA I KSZTAŁTOWANIA WŁASNEGO ROZWOJU ORAZ AUTONOMICZNEGO I ODPOWIEDZIALNEGO UCZESTNICTWA W ŻYCIU ZAWODOWYM I SPOŁECZNYM.

KOMPETENCJE

1. WSZYSTKO CO PRACOWNIK WIE, ROZUMIE I POTRAFI WYKONAĆ, ODPOWIEDNIO DO SYTUACJI W PRACY.
2. BEZ ZNACZENIA TRYB W JAKIM KOMPETENCJE ZOSTAŁY NABYTE (EDUKACJA FORMALNA, UCZENIE NIEFORMALNE).
3. NIE JEST WAŻNE CZY KOMPETENCJE POTWIERDZONE SĄ DYPLOMEM, ZAŚWIADCZENIEM, CERTYFIKATEM.
4. NORMĄ OPISUJĄCĄ KOMPETENCJE ZAWODOWE KONIECZNE DO WYKONYWANIA ZADAŃ ZAWODOWYCH STANDARDY KOMPETENCJI/KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH.

KOMPETENCJE - WALTER LORENZ

ISTNIAŁO PRZEKONANIE, ŻE PROFESJONALIZACJA I
AKADEMIZACJA PRACY SOCJALNEJ UCZYNI
KOMPETENCJE ŁATWIEJSZE DO PRZENOSZENIA Z KRAJU
DO KRAJU, POD WARUNKIEM, ŻE TREŚCI PROGRAMOWE
ORAZ PRYZYNAWANE KWALIFIKACJE SĄ Z GRUBSZA ZE
SOBĄ ZGODNE.

KOMPETENCJE - WALTER LORENZ

NADZIEJA WALTERA LORENZA NIE STAŁA SIĘ
RZECZYWISTOŚCIĄ - NARODOWE TRADYCJE W EDUKACJI
DO POMOCY SPOŁECZNEJ I PRAKTYKI W TYM ZAKRESIE
ODZWIERCIEDLAJĄ LOKALNE KOMPROMISY MIĘDZY
PAŃSTWEM, RYNKIEM I SPOŁECZEŃSTWEM
OBYWATELSKIM I TO GŁÓWNYM KIERUNKIEM ROZWOJU.

KOMPETENCJE - JEAN FRANCOIS LYOTARD

PERFORMATIVITY (WYKONAWSTWO) - NIE CHODZI O
WYKSZTAŁCENIE OSÓB, KTÓRE SIĘ NA CZYMŚ ZNAJĄ,
ALE O WYPOSAŻENIE ABSOLWENTÓW W
UMIEJĘTNOŚCI CO JEST PRZECIWIĘSTWEM
AUTONOMII PROFESJONALNEJ.

JACOB KORNBECK – DWA ZAWODY POMOCOWE

1. **PRACA SOCJALNA** - POMOC KTÓREJ CELEM KOMPENSACJA BRAKU ZASOBÓW I ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW PSYCHOSPOŁECZNYCH RODZIN PRZEZ REALIZACJĘ FUNKCJI TERAPEUTYCZNYCH I ADMINISTRACYJNYCH – OBIEKTYWNA OCENA.
2. **PEDAGOGIKA SPOŁECZNA** - POMOC KOMPENSUJĄCA BRAKI EDUKACYJNE: NAUCZANIE, WYCHOWANIE I ROZWÓJ OSOBOWOŚCI W OPARCIU O BLISKOŚĆ I WSPÓŁUCZESTNICTWO.

JACOB KORNBECK – KONWERGENCJA DLA EUROPEIZACJI ZAWODÓW I KOMPETENCJI

EUROPEIZACJA KOMPETENCJI POMOCOWYCH POPRZEZ
KONWERGENCJĘ PRACY SOCJALNEJ I PEDAGOGIKI
SPOŁECZNEJ – ZAWODÓW WYMAGAJĄCYCH WYŻSZEGO
WYKSZTAŁCENIA - MAJĄCYCH CECHY PROFESJI

GŁÓWNE TENDENCJE

1. PODNOSZENIE STANDARDÓW KWALIFIKACJI PRACOWNIKÓW SOCJALNYCH, PEDAGOGÓW SPOŁECZNYCH.
2. ROŚNIE POPYT I MALEJE PODAŻ PRACOWNIKÓW (ZŁE WARUNKI PRACY I NISKIE PŁACE).
3. UELASTYCZNIENIE RYNKU PRACY, DEREGULACJA POWSZECHNIE UŻYWANE W USŁUGACH OPIEKUŃCZYCH (REDUKACJA WYMOGÓW KWALIFIKACYJNYCH).

GŁÓWNE TENDENCJE II

4. DRENAŻ SIŁY ROBOCZEJ Z KRAJÓW BIEDNIEJSZYCH POŁĄCZONY Z BRAKIEM REGULACJI ZATRUDNIENIA IMIGRANTÓW.
5. POMOC SPOŁECZNA I USŁUGI SPOŁECZNE WYMAGAJĄ INNOWACJI.
6. URYNKOWIENIE I WIELOSEKTOROWA WSPÓŁPRACA.

REKOMENDACJE

1. UZNANIE FORMALNYCH KWALIFIKACJI I PRAW CUDZOZIEMSKICH PRACOWNIKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ ORAZ ICH KSZTAŁCENIE W PRZYPADKU DEFICYTÓW KOMPETENCYJNYCH
2. PROFESJONALIZACJA M.IN. PRZEZ REJESTRACJĘ, SZKOLENIA I SUPERWIZJĘ OPIEKUNÓW FORMALNYCH I NIEFORMALNYCH
3. KOOPERACJA MIĘDZYINSTYTUCJONALNA I INTERDYSCYPLINARNA ORAZ EDUKACJA I SZKOLENIA DO WSPÓŁPRACY
4. WŁĄCZANIE KLIENTÓW I OPIEKUNÓW W EDUKACJĘ, REKRUTACJĘ I SZKOLENIE PROFESJONALISTÓW
5. WPROWADZANIE NOWYCH TECHNOLOGII I OCENA ICH WPŁYWU NA JAKOŚĆ USŁUG POMOCY SPOŁECZNEJ
6. DZIAŁANIA W OBSZARZE POPRAWY KOMPETENCJI MENEDŻERÓW (PLANOWANIE, ZARZĄDZANIE PARTYCYPACYJNE ITP.)

DZIĘKUJĘ