



NOTA INFORMACYJNA

Poradnictwo zawodowe w niestabilnych czasach: połączenie korzyści gospodarczych, społecznych i indywidualnych

Kryzys gospodarczy, wykluczenie społeczne i niepewność kariery zawodowej: doradztwo przez całe życie to odpowiedź na potrójne wyzwanie

Kryzys gospodarczy, którego szczyt nastąpił w 2009 r., wywołał wstrząs, którego skutki będą odczuwalne jeszcze w nadchodzących latach. Kryzys odbił się na sytuacji przedsiębiorstw, zwiększył ryzyko społeczne wielu osób i zdestabilizował szanse na zatrudnienie i karierę zawodową.

Szczególnie negatywnie wpłynął on na sytuację ludzi młodych. Grupa ta posiada najwyższe wskaźniki bezrobocia, i to jej perspektywy ucierpiały najbardziej. Niezależnie jednak od wysokiego poziomu bezrobocia panującego w wielu krajach odnotowuje się niedobór pracowników w sektorze nauk ścisłych, technologii, inżynierii i matematyki. Ponadto w Europie można zaobserwować proces starzenia się ludności w wieku produkcyjnym.

W odpowiedzi na te zjawiska państwa Unii Europejskiej opracowały szereg polityk dotyczących kształcenia i szkolenia oraz rynku pracy. We wszystkich takich politykach poradnictwo i doradztwo zawodowe coraz częściej odgrywa kluczową rolę ze względu na skuteczność w rozwijaniu właściwych umiejętności i postaw z punktu widzenia udanej kariery zawodowej.

Choć korzyści z poradnictwa i doradztwa dotyczą przede wszystkim osób fizycznych, zakres ich oddziaływania jest znacznie szerszy; ze względu na swój charakter łączą one cele osób fizycznych z celami gospodarczymi i społecznymi przedsiębiorstw i administracji rządowych. Dzięki elastyczności

poradnictwa i doradztwa osoby fizyczne mogą zrealizować swoje aspiracje, a jednocześnie lepiej poznać własne możliwości kariery zawodowej i potrzeby szkoleniowe. Mogą z niego korzystać przedsiębiorstwa, społeczności lokalne lub szkoły w celu poprawy wyników kształcenia, przekazywania wiedzy, wydajności i innowacyjności. W skrócie – poradnictwo i doradztwo umożliwia osobom fizycznym i organizacjom przystosowanie się do nowych i atypowych warunków społecznych oraz wydajne funkcjonowanie w tych warunkach.

Odpowiadanie na wyzwania gospodarcze

W rezolucji z 2008 r. Rada Europejska zaleca państwom członkowskim Unii Europejskiej zapewnienie wszystkim obywatelom dostępu do poradnictwa przez całe życie w celu rozwijania umiejętności kierowania własną karierą, takich jak komunikacja zawodowa, zarządzanie budżetem, krytyczne myślenie i tworzenie projektów. Umiejętności takie umożliwiają dostosowanie się do kontekstu zawodowego, w tym do środowiska miejsca pracy lub środowiska szkoleniowego. Umiejętności kierowania własną karierą przekładają się na sposób, w jaki pracownicy przedsiębiorstw wykorzystują posiadane kluczowe kompetencje, by zdobywać wiedzę, zarządzać pracą oraz skutecznie i autonomicznie sygnalizować, wykrywać i rozwiązywać problemy. Umiejętności takie pozwalają na podejmowanie bardziej ustrukturyzowanych i bardziej świadomych decyzji dotyczących kariery zawodowej.

Ramka nr 1 „Accords seniors“ *Crédit Industriel et Commercial (CIC)* (Francja)

W ramach programu starsi pracownicy są informowani o możliwościach rozwoju zawodowego w przedsiębiorstwie oraz procedurach CIC dotyczących przejścia na emeryturę. Co roku dział kadr (HR) proponuje pracownikom powyżej 45 roku życia odbycie rozmowy z managerem ds. personalnych. Udział w rozmowie jest dobrowolny. Pracownicy mogą omawiać różne warianty, np. ocenę umiejętności, mobilność, nowe stanowisko, szkolenie, rolę opiekuna pedagogicznego, informacje na temat emerytury i organizacji czasu pracy. Każde działanie jest starannie planowane i towarzyszą mu dodatkowe środki doradcze, konsultacyjne i rozwojowe.

Jak pokazuje badanie umiejętności osób dorosłych przeprowadzone przez OECD (PIAAC), pracownicy często korzystający z kluczowych umiejętności w pracy nie tylko wykazują lepsze wyniki kariery zawodowej, ale także lepiej integrują się z przedsiębiorstwem i są bardziej wydajni. Rozwijając umiejętności kierowania karierą, poradnictwo i doradztwo umożliwiają poprawę wyników gospodarczych przedsiębiorstw oraz wyników kariery zawodowej osób fizycznych.

W kontekście starzenia się europejskiej siły roboczej przedsiębiorcy powinni zadbać o to, by pracownicy odchodzący na emeryturę byli zastępowani oraz by ich wiedza była przekazywana młodszym pracownikom (ramka nr 1). W obszarze strategii biznesowych dotyczących starszych pracowników doradztwo może zapewnić kompromis pomiędzy przygotowaniem do emerytury a przekazywaniem wiedzy przedsiębiorstwu.

Wkład starszych pracowników w działalność przedsiębiorstwa może zostać zmaksymalizowany poprzez ocenę umiejętności, postawy i preferencji pracownika oraz określenie strategii zakończenia kariery zawodowej obejmującej przystosowanie ich funkcji lub zapewnienie koniecznych umiejętności, np. z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych. Zwiększa to motywację i wydajność pracowników oraz sprzyja wydłużeniu okresu pracy zawodowej. Poradnictwo może również służyć działalności z zakresu opieki pedagogicznej i dydaktycznej, pozwalając starszym i bardziej doświadczonym pracownikom pełnić rolę opiekunów pedagogicznych/dydaktycznych oraz

monitorować i kontrolować postępy nowych pracowników.

Na podobnej zasadzie poradnictwo sprzyja również społecznej i pracowniczej integracji z przedsiębiorstwem pracowników migrujących, pozwalając na szybkie wyrównanie poziomu wydajności z personelem stałym. Na różnych poziomach zarządzania, w tym także na poziomie starszej kadry zarządzającej, dostępne są różnorodne metody i narzędzia służące do oceny, konsultacji i doradztwa w celu lepszej integracji pracowników migrujących.

Poradnictwo nie dotyczy wyłącznie osób w szczególnej sytuacji. Co istotne, pozwala ono rozwijać umiejętności pracowników w perspektywie całego życia, którą można starannie zaplanować w celu połączenia potrzeb osobistych z potrzebami przedsiębiorstwa. Włączenie takiego podejścia do procesów zarządzania zasobami ludzkimi może ograniczyć zjawisko niedopasowania umiejętności w przedsiębiorstwach oraz podnieść poziom wydajności i zadowolenia z pracy.

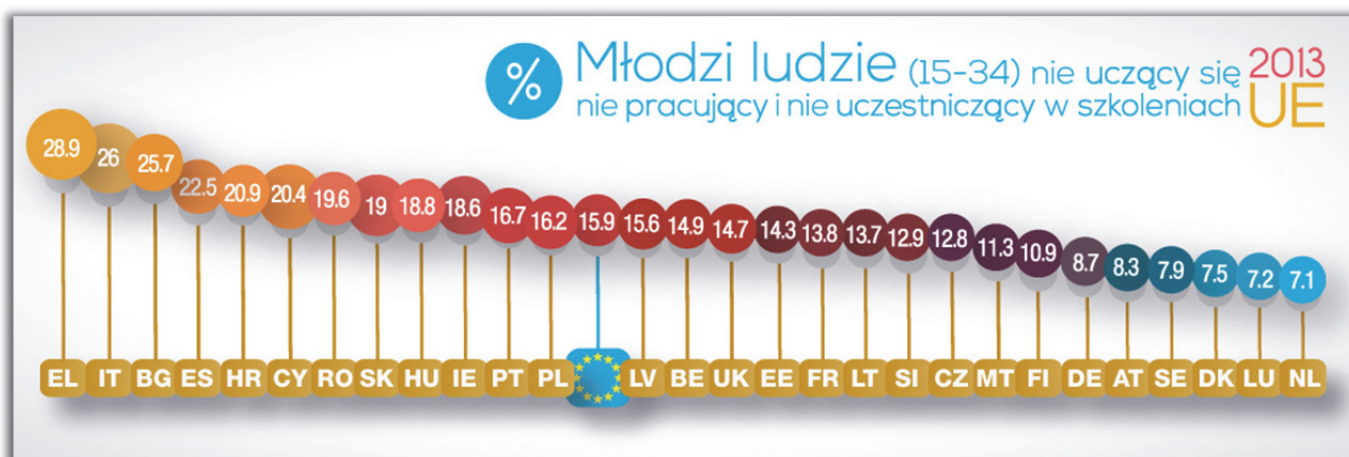
Ramka nr 2 Projekt „Kumulus“ (Niemcy)

W ramach tego programu młodzież ze środowisk migracyjnych korzysta z poradnictwa służącego podnoszeniu poziomu umiejętności poprzez szkolenie w miejscu pracy i praktyki zawodowe. Zakres realizowanych działań obejmuje doradztwo w szkołach o dużym odsetku imigrantów, imprezy z zakresu orientacji zawodowej, imprezy dla rodziców oraz doradztwo indywidualne w siedzibie głównej organizatora projektu. Współpraca z pracodawcami realizowana jest w szkołach uprawnionych do tworzenia programów reedukacji i poszukiwania praktyk zawodowych. Celem programu jest również zaangażowanie przedsiębiorstw należących do osób ze środowisk migracyjnych. Doradcy posiadają przygotowanie z zakresu wielokulturowości.

Strona internetowa projektu: www.aub-berlin.de

Odpowiadanie na wyzwania związane z wykluczeniem społecznym

Kryzys gospodarczy spowodował wzrost ryzyka społecznego młodych ludzi i osób w środkowym okresie kariery zawodowej w sektorach, które szczególnie odczuły jego skutki.



Źródło: Eurostat.

Odpowiadanie na wyzwania związane z wykluczeniem społecznym

Kryzys gospodarczy spowodował wzrost ryzyka społecznego młodych ludzi i osób w środkowym okresie kariery zawodowej w sektorach, które szczególnie odczuły jego skutki.

Pomimo wzrostu liczby wysoko wykwalifikowanych młodych ludzi odnoszących lepsze wyniki na rynku pracy oraz pomimo utrzymującego się popytu w pewnych grupach zawodowych wielu młodych ludzi wcześniej przestaje się kształcić. W co trzecim państwie członkowskim UE udział młodzieży niekształcącej się, niepracującej ani nieuczącej się (NEET) oscyluje na poziomie 20% (rys. 1). W przypadku młodzieży NEET występuje wyższe ryzyko długotrwałego bezrobocia, nieregularnej ścieżki kariery zawodowej, ubóstwa i wykluczenia społecznego. Brak aktywności gospodarczej w młodym wieku może mieć głębokie i długotrwałe konsekwencje, odbijające się na wynikach kariery zawodowej i tożsamości (tzw. efekt urazu). Skutki wczesnego kończenia nauki dotyczą w szczególności młodzieży migrującą, która wykazuje tendencję do gorszych wyników szkolenia i gorszych wyników na rynku pracy.

Odpowiedzią państw członkowskich na to wyzwanie jest gwarancja dla młodzieży zapewniająca szanse zatrudnienia osobom poniżej 25 roku życia. W ramach tej gwarancji istotną rolę pełni poradnictwo zawodowe. Jest ono postrzegane jako narzędzie przeciwdziałające wczesnemu kończeniu nauki przez młodych ludzi, wspomagające reintegrację zawodową niezaanga-

żowanej młodzieży oraz umożliwiające jej przejście od szkolenia do pracy. Dzięki elastyczności i osadzeniu w obszarze usług publicznych i w społecznościach lokalnych doradztwo dociera do grup zagrożonych wykluczeniem, do których zalicza się młodzież niezaangażowaną w edukację, migrantów i bezrobotnych. Tym samym sprzyja ono również realizacji celów integracji społecznej, takich jak redukcja bezrobocia i ubóstwa oraz podnoszenie poziomu kwalifikacji.

Dzięki takim elementom jak ocena poziomu ryzyka zakończenia nauki przez osoby uczące się oraz precyzyjne informowanie o możliwościach kariery zawodowej – w warunkach ścisłej współpracy pomiędzy rodzicami i nauczycielami – poradnictwo i doradztwo mogą uchronić młodych ludzi przed przejściem do kategorii młodzieży NEET. W przypadku młodych pracowników migrujących i silnego wykluczenia społecznego usługi poradnictwa zawodowego często świadczone są w ramach ścisłej współpracy pomiędzy społecznościami lokalnymi, urzędami pracy, szkołami i organizatorami szkoleń (ramka nr 2).

Ten rodzaj pracy środowiskowej w obszarze usług publicznych może również zapewnić powrót młodzieży na rynek pracy. Umożliwia ona identyfikację młodych ludzi kończących wczesnie kształcenie i szkolenie, nawiązywanie relacji z nimi oraz ich ponowną aktywizację poprzez szkolenia przy współpracy liderów społeczności i rodzin. Opieka pedagogiczna z udziałem członków społeczności lokalnej odnoszących sukcesy zawodowe to skuteczny element strategii przeciwdziałania i reedukacji. Innym sposobem na

ponowną aktywizację młodzieży w obszarze kształcenia i szkolenia jest dostarczanie szczegółowych informacji na temat wszystkich dostępnych w danym systemie kwalifikacji i możliwości wyboru zawodu. Poradnictwo i doradztwo może być źródłem wiedzy na temat elastycznych ścieżek zdobywania kwalifikacji, w tym także walidacji uczenia się pozaformalnego, co jest szczególnie istotne dla młodych ludzi wyłączonych z kształcenia przez dłuższy okres czasu.

Poradnictwo zawodowe obejmuje również przypadek osób, które mają poczucie wykluczenia z uczestnictwa w edukacji i rynku pracy. Połączenie ukierunkowanej informacji, starannej oceny i walidacji umiejętności oraz wsparcia pod kątem planowania kariery zawodowej może spowodować pozytywne zmiany, których beneficjentami będą zarówno osoby fizyczne, jak i całe społeczności.

Ramka nr 3 Środkowy okres kariery zawodowej: przypadki indywidualne

Mette: w poszukiwaniu doradztwa zawodowego

Mette pochodzi z Danii, jest singielką po czterdziestce. Prowadzi własny gabinet masażu. Jednak przed jego otwarciem odbyła długą drogę, wiodącą przez wiele różnych miejsc i najróżniejszych zawodów. Kilkakrotnie pracowała na stanowisku sekretarki w kancelarii prawnej, zgodnie z posiadanymi kwalifikacjami zawodowymi i doświadczeniem. Jak sama uważa, jest to praca łatwa, ale jednocześnie nudna i pozbawiona wyzwań – *To nie jest życie dla mnie, powinnam pracować gdzie indziej, nie w kancelarii. Ale to właśnie umiem robić [...], no i dobrze mi płacą.*

W różnych momentach kariery pani Mette mogłaby pomóc oferta poradnictwa zawodowego – dostosowana do jej potrzeb i pozwalająca poznać możliwości zdobycia nowego zawodu i wykształcenia. Droga przez tak wiele różnych zawodów była, jak mówi, „poszukiwaniem tego, co naprawdę chcę robić”. Pani Mette lubi pracę manualną i pracę z ludźmi. Chciała zmienić zawód, ale stwierdziła, że urząd pracy nie zwraca uwagi na faktyczne potrzeby ludzi – *[...] zbyt są pochłonięci tym, żeby znaleźć nam tę samą [...] pracę, [...] od której próbujemy się uwolnić [...].*

Mercuzio: żywy talent

Mercuzio pochodzi z Włoch, jest po czterdziestce. Obecnie pracuje na pół etatu jako dozorca w hotelu w dużym mieście.

Kariere zawodową rozpoczął w wieku 16 lat jako pomocnik w lokalu gastronomicznym swojego brata. Pracował jako barman i kelner, następnie w zakładzie naprawiającym ekspresy do kawy, potem sam był właścicielem barku kawowego i kierował winiarnią; był też zastępcą szefa kuchni, partnerem w firmie projektującej i produkującej obuwie, a wreszcie pracownikiem firmy konserwatorsko-renowacyjnej. Nic nie wyszło z planów kariery zawodowego pianisty. Obecnie myśli o zajęciu się pisarstwem.

Ścieżka edukacyjna Mercuzia jest bardzo rozdrobniona: szkoła średnia, kursy naprawy ekspresów do kawy i szewstwa, a po wielu latach pracy zawodowej – dyplom uczelni wyższej z historii sztuki. Jednak dzięki temu bogactwu opcji edukacyjnych i rozwojowych Mercuzio zdobył solidne umiejętności praktyczne i społeczne. Potrafi prowadzić interakcję ze wszystkimi rodzajami ludzi i integrować się z różnymi środowiskami. Udowodnił, że potrafi się przystosować do wyzwań rynku pracy, ale brak mu umiejętności i wiedzy umożliwiających lepsze planowanie kariery.

Więcej przypadków w:

Navigating difficult waters – Background material: methodology
[Żegluga po nieprzyjaznych wodach – Materiał pomocniczy: metodologia]

Odpowiadanie na potrzeby indywidualne

W Europie rośnie liczba osób dotkniętych częstymi okresami bezrobocia i posiadających nieregularny przebieg kariery zawodowej; dotyczy to szczególnie osób w środkowym okresie kariery. Kariery zawodowe i przypadki osób fizycznych w średnim wieku analizowane są w publikacji Cedefop z 2014 r. pt. *Navigating difficult waters* [Żegluga po nieprzyjaznych wodach] ⁽¹⁾. Wskazano w niej wiele przypadków braku stabilizacji i trudności w spójnej realizacji ścieżki kariery zawodowej, które często są wynikiem braku dostępu do doradztwa zawodowego na odpowiednim poziomie, a także braku umiejętności kierowania własną karierą (ramka nr 3).

Najlepsze praktyki w zakresie poradnictwa zawodowego wskazują na pozytywne wyniki zindywidualizowanego podejścia, w ramach którego oceniane są i omawiane umiejętności, postawy i preferencje (ramka nr 4). Na karierę zawodową skutecznie wpływa również szczegółowa ocena wstępna połączona z ustrukturyzowanym omówieniem kolejnych kroków procesu edukacji i poszukiwania pracy. W idealnym przypadku podejściu takiemu powinno służyć zaangażowanie sieci tworzonej przez kadrę kierowniczą przedsiębiorstw i stowarzyszeń zawodowych, a także systematyczne monitorowanie indywidualnych osiągnięć.

Dwie zasadnicze korzyści wynikające z takiego podejścia to: możliwość dostosowania do ścieżek kariery zawodowej o mocno nieregularnym przebiegu oraz pozytywny długoterminowy stosunek kosztów do korzyści. Na przykład osoby, którym zapewniono tego rodzaju wsparcie rozwoju zawodowego w urzędach pracy, rzadziej do nich powracają jako beneficjenci programów świadczeń socjalnych.

Bardziej elastyczne podejście w kwestii informacji i doradztwa na temat kariery może być wdrażane w oparciu o większą indywidualizację pod kątem osobistych potrzeb, pod warunkiem że wstępne profilowanie klientów odbywa się z zachowaniem odpowiedniego poziomu szczegółowości. W takich przypadkach informacje na temat rynku pracy, możliwości kształcenia, szkolenia oraz walidacji muszą być rzetelne oraz przedstawiane w sposób kompetentny przez doradców, którzy potrafią dostosować je do profilu danego klienta.

⁽¹⁾ <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/navigating-difficult-waters-learning-career-and-labour>

Ramka nr 4 *Bilan de compétences* (portfel kompetencji)

Podejście to obejmuje szczegółową ocenę kompetencji w oparciu o trwającą jeden miesiąc serię rozmów analitycznych, pracę w grupach warsztatowych oraz indywidualną pracę analityczną przy wsparciu doradcy. Oprócz oceny sytuacji portfel pozwala również danej osobie na podejmowanie realistycznych, świadomych decyzji w kwestii wyboru zawodu.

Bilan to podstawa do planowania procesu nauki i walidacji osób fizycznych i organizacji. Pracodawcy mogą również zaproponować pracownikom wykorzystanie portfeli do planowania awansów, rozwoju umiejętności i zmiany stanowiska. Dzięki swojej elastyczności portfele mogą wspierać integrację społeczną grup zagrożonych, zmiany dokonywane w środkowym okresie kariery lub innowacyjność przedsiębiorstw. Mogą one również być łączone ze szkoleniem w ramach systemów świadczeń, przyuczania do zawodu czy praktyk zawodowych; mogą również być wykorzystywane do monitorowania procesu przejścia od nauki do pracy.

System *bilan de compétence* i ośrodki odpowiedzialne za jego wdrażanie na ogół wspierane są przez sieci lokalnych interesariuszy, w tym np. przez administrację publiczną, związki zawodowe i pracodawców, stowarzyszenia zawodowe i obywatelskie.

Ośrodki odpowiedzialne za wdrażanie *bilan de compétence* podlegają resortowi pracy, ale są zarządzane na poziomie lokalnym przez przedstawicieli ministerstw pracy i edukacji narodowej, związków zawodowych, stowarzyszeń pracodawców i izb przemysłowo-handlowych, a także organizacji zajmujących się sprawami gospodarki, zatrudnienia, pracy i szkoleń.

Strona internetowa projektu: <http://www.cibc.net/>

Wnioski

Działania z zakresu poradnictwa przez całe życie stanowią skuteczną odpowiedź na problemy dotyczące osoby fizyczne, grupy społeczne i przedsiębiorstwa.

Zwiększają one skuteczność działań edukacyjnych na wszystkich etapach oraz należą do najwydajniejszych środków zapewniających długoterminowe wyniki kariery zawodowej. Służą one realizacji strategii politycznych z zakresu uczenia się przez całe życie i zatrudnienia, a jednocześnie sprawiają, że strategie takie są bezpośrednim wsparciem dla obywateli. Dobrze skoordynowany system poradnictwa przez

całe życie zapewnia spójność wsparcia w zakresie kształcenia, szkolenia i zatrudnialności, a co najważniejsze – pozwala obywatelom szczegółowo zapoznać się z dostępnymi możliwościami.

Poradnictwo to pozytywna odpowiedź na brak stabilności społecznej i gospodarczej – to teoria i praktyka zdolności dostosowawczych.

**Nota informacyjna – 9094 PL**

Nr kat.: TI-BB-14-007-PL-N

ISBN 978-92-896-1555-6, doi: 10.2801/68887

Copyright © Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego
(Cedefop), 2015 r

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Notatki informacyjne są publikowane w językach angielskim, francuskim, greckim, hiszpańskim, niemieckim, polskim, portugalskim włoskim oraz w języku kraju pełniącego prezydencję UE. Aby otrzymywać je regularnie, należy wysłać wiadomość na adres: briefingnotes@cedefop.europa.eu

Inne notatki informacyjne i publikacje Cedefop są dostępne pod adresem:
<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources>

P.O. Box 22427, 55102 Thessaloniki, Grecja
Europe 123, Thessaloniki, Grecja
Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020
E-mail: info@cedefop.europa.eu

[visit our portal www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)