

1 / 2023

KWARTALNIK



Z
S
K



Redaktor prowadząca:
Urszula Szulc

Redaktor merytoryczny:
Maciej Tauber

Redakcja językowa:
Elżbieta Łanik
Monika Niewielska
Iwona Stachowicz

Projekt graficzny i skład:
Wojciech Maciejczyk
Marta Rydz-Domańska

Okładka:
Zdjęcie: Shutterstock
Projekt: Anna Nowak

© Copyright by: Instytut Badań Edukacyjnych
Warszawa 2023

Wydawca:
Instytut Badań Edukacyjnych
ul. Górczewska 8
01-180 Warszawa
tel. +48 22 241 71 00
www.ibe.edu.pl

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu „Wspieranie funkcjonowania i doskonalenie ZSK na rzecz wykorzystania oferowanych w nim rozwiązań do realizacji celów strategii rozwoju kraju”.

Publikacja bezpłatna

Spis treści

<hr/>	
OD REDAKCJI	
<hr/>	
Słowo wstępne	4
<hr/>	
RYNEK PRACY	
<hr/>	
Przygotowanie do pracy w branży HGT – z perspektywy szkoły	5
Ewa Opach	
Szanse dla rynku pracy to edukacja i różnorodność	8
dr Dawid Dymkowski	
Śmieci? <i>Nie! Teraz jesteś zabawką!</i>	10
Maria Hofman, Paulina Maria Adamczyk	
Głos sektora.	12
Agnieszka Grabowska	
Kwalifikacje rynkowe na dobry start	14
Barbara Fijałkowska	
Walidacja jako usługa dla imigrantów	17
dr Małgorzata Osowska	
Uwalniając społeczną energię	21
<hr/>	
ROZWÓJ ZAWODOWY	
<hr/>	
Elżbieta Strzemieczna	
Rynek pracy – oczekiwania vs rzeczywistość	23
dr Wojciech Gola	
Jak miejsce pracy może sprzyjać uczeniu się?	25
Zmiana zawodowa	28

OD REDAKCJI

Rynek pracy

Tematem przewodnim Kwartalnika ZSK 1/2023 jest rynek pracy. Pokazujemy zarówno trendy nim kierujące, jak i sposoby na osobisty rozwój zawodowy.



W wywiadzie pt. [Przygotowanie do pracy w branży HGT – z perspektywy szkoły](#) rozmawiamy o specyfice pracy w branży hotelarskiej i możliwościach, jakie daje ZSK. W kolejnych artykułach kontynuujemy analizę szans i zagrożeń na rynku pracy w sektorach gospodarki odpadami [Śmieci?](#), [Nie teraz jesteś zabawką](#) oraz komunikacji marketingowej [Szanse na rynku pracy to edukacja i różnorodność](#). Natomiast w artykule [Głos sektora](#) autorki dowodzimy, jak ważna jest analiza opinii pracowników danego sektora. Naturalnym krokiem do poznania sektora, jego specyfiki oraz szans i zagrożeń, z jakimi ma do czynienia, są badania sektorowe – źródło aktualnej wiedzy pochodzącej bezpośrednio od pracowników.



Start na rynku pracy nie jest łatwy, w szczególności z perspektywy młodego człowieka po szkole lub imigranta w obcym kraju. Młodzi Polacy w porównaniu z rówieśnikami za granicą późno podejmują pracę zarobkową. Autorka tekstu [Kwalifikacje rynkowe na dobry start](#) przedstawiła sytuację osób wchodzących na rynek pracy i wskazała szanse, jakie daje potwierdzenie kwalifikacji z 1 i 2 poziomem Polskiej Ramy Kwalifikacji. Natomiast o dobrych praktykach z zagranicy, wraz ze wskazaniem szans dla imigrantów, jakie stwarza Zintegrowany System Kwalifikacji, przeczytamy w artykule: [Walidacja jako usługa dla imigrantów](#).

Ciekawe spojrzenie na rynek pracy i rozwój zawodowy znajdziemy w tekście [Uwalniając społeczną energię](#). Autorka odpowiada na pytania: Co sprawia, że wykształceni i przedsiębiorczy mieszkańcy powiatowych miast Polski pozostają w swoich miastach i realizują się w nich? I czy zawsze jedyną szansą na sukces zawodowy jest podjęcie studiów i pracy w większych ośrodkach miejskich? Z kolei artykuł [Rynek pracy – oczekiwania vs rzeczywistość](#) to próba odpowiedzi na kolejne trudne pytania: Co zrobić, gdy rzeczywistość rynku pracy różni się z oczekiwaniami? Jak przekonać pracodawcę, że spełnia się stawiane w ogłoszeniu wymagania? I co z tym wszystkim wspólnego mają kwalifikacje rynkowe?



Wyniki prowadzonego w IBE badania „Ścieżki edukacyjne uczących się dorosłych w Polsce” przedstawione zostały w artykule [Jak miejsce pracy może sprzyjać uczeniu się?](#)



Omawiając sytuację na rynku pracy i konieczność rozwoju zawodowego, nie mogliśmy pominąć kwestii radykalnej zmiany zawodu. Przypominamy ciekawe wyniki badania [Zmiana zawodowa – wielkie wysiłki w imię niepewnych efektów](#), które pokazują, że proces zmiany jest daleki od jednoznaczności.



Zapraszamy do lektury Kwartalnika ZSK 1/2023.

Przygotowanie do pracy w branży HGT – z perspektywy szkoły

O specyfice pracy w branży hotelarskiej i możliwościach, jakie daje ZSK, rozmawiamy z Elżbietą Margas Dzwonnik, kierowniczką kształcenia zawodowego w technikum w Zespole Szkół nr 1 we Władysławowie.

Proszę powiedzieć, do jakich zawodów przygotowujecie młodzież.

Kierunki kształcenia w naszym technikum idealnie wpisują się w turystyczny charakter regionu. Przyjeliśmy strategię specjalizacji w wąskiej, ale bardzo ważnej branży HGT, tj. Hotelarstwo-Gastronomia-Turystyka. Kształcimy młodzież w dwóch zawodach: technik hotelarstwa oraz technik żywienia i usług gastronomicznych. Organem prowadzącym naszą szkołę jest Gmina Władysławowo. To niestandardowe rozwiązanie, ponieważ prowadzenie szkół średnich jest typowym zadaniem powiatu. Jednak nasi radni 25 lat temu podjęli bardzo mądrą uchwałę o powołaniu technikum. Mam nadzieję, że nie żałują. Działamy, rozwijamy się, jesteśmy.

Zespół Szkół nr 1 we Władysławowie



Źródło: materiały własne Zespołu Szkół nr 1 we Władysławowie

Z jakimi wyzwaniami należy się liczyć, przygotowując się do pracy w branży hotelarskiej?

Przygotowanie kadr dla hotelarstwa i gastronomii we Władysławowie, mieście, które w okresie letnim staje się wakacyjnym kurortem i zapełnia się po brzegi turystami, jest dla nas nadrzędnym zadaniem. Jest to permanentnie niezaspokojony rynek pracy i jednocześnie ogromna szansa dobrego kształcenia młodych ludzi, poprzez wykorzystanie bazy hotelarsko-gastronomicznej jako miejsc praktycznej nauki zawodu. Wyzwaniem jest zrekrowanie kandydatów o odpowiednim potencjale edukacyjnych połączonym ze szczególnymi predyspozycjami osobowościowymi, a następnie maksymalne wykorzystanie tego potencjału i rozwój każdego ucznia. Nasza branża – przez niektórych nazywana „HoReCa”, a przez innych „hospitality” – jest bardzo wymagająca, ponieważ oparta jest na relacjach z gośćmi z indywidualnymi potrzebami. Jednocześnie podlega ciągłym zmianom technologicznym, społecznym, trendom żywieniowym itd. Z tego powodu zmienia się również wizerunek pracownika branży HGT, a co za tym idzie – wymagania w stosunku do niego. Często jest to „człowiek do zadań specjalnych”, akceptujący pracę również w weekendy i święta, podchodzący zawsze z pełnym profesjonalizmem do obsługi każdego gościa. Co otrzymuje w zamian? W zasadzie nieograniczone możliwości rozwoju, pracę w różnych krajach na całym świecie i na różnych stanowiskach od *concierge*, przez kierownika recepcji czy *housekeeping supervisor* po stanowiska menadżerskie wysokiego szczebla.

Pracownia hotelarska w technikum



Źródło: materiały własne Zespołu Szkół nr 1 we Władysławowie

Czy dodatkowe umiejętności zawodowe mogą zwiększyć szanse Państwa absolwentów na rynku pracy?

Przygotowując naszych uczniów do pracy w zawodzie, kierujemy się przede wszystkim potrzebą realizacji wszystkich efektów kształcenia, które zostały określone w podstawie programowej szkolnictwa branżowego. Kształtujemy zarówno kompetencje twarde, jak również kompetencje personalne i społeczne. Jednak obecny rynek pracy, mimo że jest bardzo komfortowy dla pracowników – również w branży hotelarsko-gastronomicznej – wymaga jednak od aktualnych czy potencjalnych pracowników bardzo szerokiego spektrum kompetencji, wzmoczonej postawy bycia elastycznym i otwarcia na różnego rodzaju zmiany czy modyfikacje w swojej karierze zawodowej.

Uczniowie naszej szkoły mają tego pełną świadomość, ponieważ już od najmłodszych lat pracują w obiektach hotelarskich. Najczęściej są to obiekty noclegowe niekategoryzowane, restauracje, bary prowadzone przez rodziców czy znajomych. Specyfikę branży poznają właściwie od urodzenia, często mieszkając w domach zamieniających się sezonowo w firmę hotelarską lub gastronomiczną. Pełne zaspokojenie potrzeby samorealizacji w zakresie życia zawodowego to jednak coś więcej, to praca w prestiżowych hotelach wysokich kategorii, często sieciowych, w których ścieżka zawodowa jest precyzyjnie określona, a możliwości rozwoju największe. Dodatkowe umiejętności i uprawnienia zawodowe, zwłaszcza te nabyte w okresie nauki w szkole średniej, dają inny punkt startu w tę interesującą drogę zawodową. Dlatego w naszym technikum od wielu lat organizujemy dla naszych uczniów kursy i szkolenia branżowe, ale do tej pory były one potwierdzane jedynie certyfikatami lub zaświadczeniami wydawanymi przez firmy realizujące szkolenia.

Podczas jednej z analiz przepisów prawa oświatowego, dotyczących tworzenia szkolnych planów nauczania w 2019 roku, natknęłam się na Zintegrowany System Kwalifikacji i bardzo mnie ucieszyło, że będzie osadzone w prawie to, co w niewielkim zakresie robiliśmy od kilku lat. Najważniejsze dla mnie było to, że w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 3 kwietnia 2019 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół, umożliwiono przeznaczenie części obowiązkowych zajęć edukacyjnych na zajęcia przygotowujące uczniów do uzyskania kwalifikacji rynkowej funkcjonującej w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, związanej z nauczaniem zawodem. W powiązaniu z artykułem 122a Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe, daje to szkole ogromne możliwości. Należało to wykorzystać.

Czy Zintegrowany System Kwalifikacji postrzegają Państwo jako szansę rozwoju swojej oferty edukacyjnej?

Zdecydowanie tak! Zintegrowany System Kwalifikacji jest dla nas szansą, ale również ogromnym wyzwaniem organizacyjnym i logistycznym. Staramy się do tego odpowiednio przygotować. Podejmujemy działania polegające na przygotowaniu własnej kadry instruktorskiej, analizujemy rynek usług szkoleniowych, przygotowujemy stosowne dokumenty, staramy się pozyskać fundusze. Jesteśmy już prawie gotowi. Wiemy, w jaki sposób przygotować uczniów do procesu walidacji i certyfikacji kwalifikacji rynkowych funkcjonujących w ZSK dla branży HGT. Od września ruszamy pełną parą.

Jakie napotyka Państwo problemy?

Największą barierę stanowią środki finansowe. Ogromne kwoty potrzebne są zarówno na wyszkolenie uczestników kursów i szkoleń, jak również na ich walidację. Aby szkolenia były atrakcyjne dla uczniów i zapewniały właściwy poziom wyszkolenia, powinny być w większości realizowane przez pasjonatów, praktyków, specjalistyczne firmy, a to wiąże się z kilkakrotnie wyższymi kosztami niż uposażenie nauczycieli w publicznej szkole. Dlatego wspólnie z naszym organem prowadzącym – Gminą Władysławowo, poszukujemy rozwiązań tego problemu.

Chcemy również wykorzystać artykuł 122a wspomnianej ustawy, który umożliwia zawarcie umowy z instytucją certyfikującą (IC) na jednokrotną nieodpłatną walidację dla ucznia oraz absolwenta jeszcze przez określony czas po ukończeniu szkoły. Jednak trudno oczekiwać od IC, że zorganizuje w odpowiednim miejscu, czasie oraz przy zapewnieniu odpowiednich warunków sprzętowych i surowcowo-materiałowych kilkadziesiąt darmowych walidacji. Są to firmy komercyjne działające

w realnych warunkach rynkowych, dlatego przewidziane w ustawie zwolnienia z opłat, jakie firmy ponoszą na rzecz budżetu państwa, nie zapewniają nawet częściowego pokrycia kosztów walidacji. Mechanizm ten zaczyna działać prawidłowo dopiero po przekroczeniu pewnej (dużej) liczby pełnopłatnych walidacji.

Kolejnym problemem, który pojawia się w okresie początkowego etapu rozwoju systemu, jest mała liczba IC. W przypadku kwalifikacji, które są związane z naszymi zawodami, w Polsce są to tylko trzy podmioty, z czego dwa są oddalone o kilkaset kilometrów od naszej szkoły. To generuje dodatkowe koszty związane z walidacją i certyfikacją.

W mojej ocenie są to na tyle istotne bariery, że brak rozwiązań systemowych w tym zakresie może spowodować, że część ZSK dotycząca walidacji i certyfikacji uczniów szkół branżowych w kwalifikacjach rynkowych może nie zadziałać. Byłaby to stracona ogromna szansa uzyskiwania i potwierdzania wąskich, specjalistycznych kwalifikacji, które są niezwykle cenne, pożądane na rynku i stanowią doskonałe uzupełnienie systemu edukacji formalnej.

Pierwsi państwa uczniowie uzyskali certyfikat potwierdzający kwalifikację rynkową „Przygotowanie potraw grill i barbecue”, inni są gotowi podjąć to wyzwanie. Jak do tego doszło? W jaki sposób pokonaliście Państwo bariery?

W ramach pilotażu i planowanych od września 2023 r. działań, wspólnie z nauczycielami przedmiotów gastronomicznych wytypowaliśmy uczniów, którzy interesują się problematyką zdrowego grillowania i wędzenia. Dlaczego takich szukaliśmy? Ponieważ z punktu widzenia lokalizacji instytucji certyfikującej (Gdynia) najłatwiej było zorganizować dla nich walidację. Zaproponowaliśmy im pomoc w uzyskaniu certyfikatów honorowanych przez wszystkie kraje UE. Po kilku miesiącach od nawiązania kontaktu firma CONS-MED Sp. z o.o. z siedzibą w Gdyni, będąca jednocześnie instytucją certyfikującą, odezwała się do nas w celu zorganizowania szkolenia w ramach realizowanego przez firmę projektu finansowanego z Funduszu Promocji Mięsa Wołowego. Poprosiliśmy, aby przy tej okazji odbyła się walidacja dwóch zainteresowanych uczniów. Realizacja szkolenia spowodowała, że zostało zapewnione zaplecze sprzętowe i surowcowe, dzięki czemu mogła się odbyć bardzo kosztowna walidacja dla dwóch naszych uczniów bez ponoszenia przez nich żadnych opłat. Tym samym staliśmy się pierwszą szkołą w Polsce, która skorzystała z możliwości, jakie daje prawo oświatowe w zakresie nieodpłatnej dla ucznia walidacji i certyfikacji.

Szkoła ma realne osiągnięcia: finalista Olimpiady Wiedzy Hotelarskiej, stypendium Prezesa Rady

Ministrów, srebrne i brązowe tarcze w ogólnopolskim rankingu. Prosimy o podzielenie się receptą na sukcesy.

Nie ma recepty na sukces szkoły. To bardzo złożony żywy organizm, w którym jest wiele permanentnie zmieniających się czynników. Mechanizm, który w jednej szkole zadziała, w innej może być czynnikiem neutralnym. W moim odczuciu sukces szkoły w największej mierze gwarantuje zaangażowana, zmotywowana i motywująca, solidnie pracująca kadra pedagogiczna. Największe sukcesy odnosimy w kształceniu zawodowym, ale również wysokie osiągnięcia mamy na maturze z języka polskiego czy angielskiego. W ostatnich latach czterokrotnie nasi uczniowie uzyskali tytuł finalisty Olimpiady Wiedzy Hotelarskiej, mamy od wielu lat wysokie wyniki egzaminów zawodowych. To dzięki ogromnemu zaangażowaniu nauczycieli oraz determinacji naszych uczniów. Dobierając kadre do prowadzenia przedmiotów zawodowych, postawiliśmy na specjalistów-praktyków. Zajęcia zawodowe realizują w naszej szkole dyrektor operacyjny i kierowniczka gastronomii z czterogwiazdkowych hoteli, kierownik recepcji i dwóch szefów kuchni. Jak to możliwe? To zasługa przede wszystkim naszego organu prowadzącego. Uzupełnienie stanowi – zawsze otwarta na nasze potrzeby – baza trzydziestu starannie wybranych zakładów hotelarsko-gastronomicznych jako miejsc praktyk i staży uczniowskich. I ten potencjał wykorzystujemy.

Dziękujemy za rozmowę.



mgr inż. Elżbieta Margas Dzwonnik – nauczyciel dyplomowany z 30-letnim stażem, od 15 lat kierownik kształcenia zawodowego, wcześniej wicedyrektor w Zespole Szkół Zawodowych nr 1 we Władysławowie. Dziedziny zainteresowań zgodnie z wykształceniem: główny kierunek wykształcenia: ekonomia, podyplomowo: turystyka i hotelarstwo, zarządzanie BHP, rachunkowość i finanse, integracja europejska, zarządzanie oświatą. Od 17 lat współwłaściciel firmy prowadzącej działalność gospodarczą związaną z hotelarstwem.

Ewa Opach

Szanse dla rynku pracy to edukacja i różnorodność

Organizacje, które inwestują w kulturę uczenia się, mają większe możliwości przyciągnięcia i zatrzymania największych talentów oraz utrzymania konkurencyjności na swoich rynkach.

Gdy mowa o szansach i zagrożeniach dla rynku pracy, często myślimy o kwestiach oczywistych – stopa bezrobocia, inflacja, uregulowanie pracy zdalnej, napływ pracowników z zagranicy czy automatyzacja stanowisk pracy. Pracując w branży marketingu internetowego, w którym dynamika zmian jest jedną z najwyższych, patrzę na rynek pracy przez pryzmat adaptacji do zmian i szybkiego uczenia się. Dlatego szansę upatruję w kulturze uczenia się, a dokładnie *learn, unlearn & relearn*, a także w różnorodności.

W kulturze uczenia się na pierwszym miejscu stawia się ciągłe uczenie się i rozwój osobisty, co oznacza szereg zachęt do podejmowania ryzyka, eksperymentowania z nowymi pomysłami i uczenia się na błędach. W szybko zmieniającym się świecie, gdzie technologia i innowacje napędzają zmiany praktycznie w każdej branży, promowanie kultury uczenia się daje szansę przystosowania się do zmian zarówno pracownikom, jak i organizacjom.

Branie odpowiedzialności za własny rozwój oraz poszukiwanie nowych wyzwań pozwalają pracownikom być na bieżąco z trendami, dzięki czemu są bardziej wartościowi dla pracodawców i odnoszą większe sukcesy zawodowe. Środowisko sprzyjające kulturze uczenia się stwarza możliwości uczenia się od siebie nawzajem, dzielenia się najlepszymi praktykami i budowania silnych relacji między współpracownikami. Eksperymentowanie z nowymi pomysłami, podejmowanie ryzyka i uczenie się na błędach to czynniki innowacji i kreatywności, które przekładają się na rozwój organizacji.

Z pewnością budowanie kultury uczenia się nie jest łatwe – wymaga zaangażowania zarówno ze strony kadr, jak i organizacji, inwestycji w programy rozwojowe, zmian w stylach przywództwa i zarządzania oraz gotowości do przyjęcia nowych technologii i metod uczenia się. Ale warto zadać sobie pytanie – czy stać mnie na wygodę i komfort pozostawania w miejscu?

Brak kultury uczenia się może stworzyć lukę pomiędzy umiejętnościami dostępnej siły roboczej a umiejętnościami wymaganymi w dostępnych ofertach pracy. Pozostawanie w tyle wobec nowych technologii może prowadzić do spadku produktywności i wydajności. Kultura uczenia się służy nie tylko partykularnym interesom organizacji, ale całemu rynkowi. Powszechna kultura rozwoju przez całe życie pozwala na dostosowanie umiejętności ogółu pracowników, co oznacza, że pracodawcy nie mają problemów w procesach rekrutacyjnych, bo na rynku jest wystarczająca liczba kompetentnych kandydatów. A sami pracownicy łatwiej znajdują nowe zatrudnienie, nierzadko zwracając uwagę na to, czy przyszły pracodawca wspiera rozwój osobisty pracowników. W badaniu [Co przyciąga młodych?](#), możliwość rozwoju kompetencji była wskazywana wśród oczekiwań wobec pracy zawodowej na trzecim miejscu.

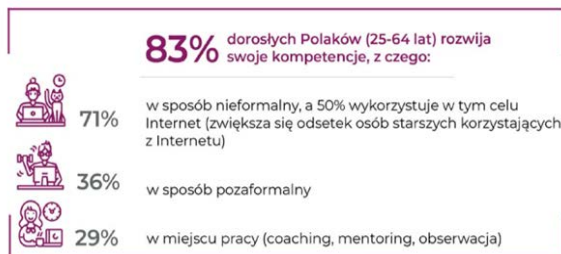
Brak kultury uczenia się to zagrożenie wysokim wskaźnikiem rotacji pracowników, w konsekwencji wzrost kosztów i obniżona wydajność.

Learn

Edukacja i uczenie się są nam znane od edukacji przedszkolnej, wczesnoszkolnej, szkolnej, wyższej, podyplomowej etc. Według wstępnych wyników [Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań w 2021 r.](#) odsetek osób z wykształceniem co najmniej średnim wyniósł 55,5% (w 2011 r. – 48,5%), tj. wzrósł o 7 punktów procentowych. Najbardziej dynamiczny wzrost (ponad 30%) został odnotowany w odniesieniu do osób z wykształceniem wyższym, których udział zwiększył się z 17,1% w 2011 r. do 23,1% w 2021 r. (wzrost o 6 p. proc.) wśród ogółu ludności w wieku 13 lat i więcej.

Z kolei wyniki Bilansu Kapitału Ludzkiego z 2022/2021 r. (BKL 2021), potwierdzają, że aż 83% osób w wieku 25–64 lat w ciągu ostatnich 12 miesięcy poprzedzających

badanie rozwijało swoje kompetencje, ucząc się w sposób formalny, pozaformalny lub nieformalny. Obok wykształcenia rozwijamy inne umiejętności przydatne w życiu codziennym, nie tylko zawodowym, jak chociażby prowadzenie pojazdów czy obsługa urządzeń.



Źródło: [Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021. Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor szkoleniowo-rozwojowy](#)

Unlearn

Umiejętność oduczania się jest tak samo ważna, choć może być trudniejsza, niż samo uczenie się. Jest niezbędna, zwłaszcza w świecie, który podlega dynamicznym zmianom, zarówno w zakresie trendów, koncepcji zarządzania, jak i użytkowania urządzeń. Konieczność oduczenia się wymaga samoświadomości tego, że stary model jest już bezużyteczny, i podjęcia próby zmiany nawyków, sposobu myślenia czy działania. Można to porównać do zmiany samochodu z manualną skrzynią biegów na automatyczną – po zmianie kierowca najpierw musi oduczyć się używania sprzęgła.

Relearn

Uczenie się na nowo jest następstwem oduczenia się starej umiejętności. Przy czym możemy używać dotychczasowej wiedzy, ale stosujemy ją w zupełnie nowy sposób. Rozwój kompetencji poprzez *unlearn* i *relearn* jest wymogiem XXI wieku i stanowi element kultury uczenia się. To, co wydawało się niezmiennie jeszcze dekadę temu, dzisiaj już nie istnieje lub zostało zastąpione nowym – telegram, teleks, fax, mail, smartfon, aplikacje mobilne... Z niedalekiej przeszłości – pandemia udowodniła, że oduczenie się i nauczenie na nowo może stanowić o przetrwaniu pracownika na rynku pracy czy całej organizacji, zwłaszcza w branżach, które zostały dotkliwie poturbowane przez lockdown.

Jak learn, unlearn, relearn funkcjonują na rynku pracy?

Z pomocą przychodzi wspomniana na początku różnorodność, zwłaszcza różnorodność wiekowa. Łączenie *silver tsunami* z generacją Z nadal jest postrzegane jako wyzwanie, a jednak może inspirować do odkrywania wielu procesów na nowo. Międzypokoleniowe zespoły to mieszanka energii, potencjału, kreatywności młodych pracowników z bogactwem życiowych doświadczeń i wiedzy osób dojrzałych. Kluczem do sukcesu będzie stworzenie atmosfery sprzyjającej wymianie wiedzy i doświadczeń oraz wspólnego wypracowywania rozwiązań trudnych sytuacji.

Ogólnie rzecz biorąc, kultura uczenia się może znacząco wpłynąć na rynek pracy, tworząc więcej możliwości dla osób poszukujących pracy do rozwijania nowych umiejętności, bycia na bieżąco z trendami w branży i nawiązywania kontaktu z potencjalnymi pracodawcami. Organizacje, które inwestują w kulturę uczenia się, mają większe szanse na przyciągnięcie i zatrzymanie największych talentów oraz utrzymanie konkurencyjności na swoich rynkach.

Na koniec powtórzę za Alvinem Tofflerem, futurystą i filozofem, który powiedział: „Niepiśmienni w XXI wieku nie będą ci, którzy nie potrafią czytać i pisać, ale ci, którzy nie mogą się uczyć, oduczać się i uczyć na nowo”.

O autorce:

Ewa Opach – wiceprzewodnicząca Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej; dyrektor ds. edukacji i certyfikacji w Związku Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska, gdzie odpowiada za programy edukacyjne oraz certyfikacyjne na rynku polskim i europejskim oraz zarządza międzynarodowym standardem kwalifikacji e-marketingowych DIMAQ. Jest członkiem Rady Programowej Collegium Civitas studiów dualnych Marketing internetowy i e-commerce. Doświadczenie zdobywała, pracując w działach marketingu firm i uczelni.

dr Dawid Dymkowski

Śmieci? Nie! Teraz jesteś zabawką!

Czy jesteśmy w stanie spojrzeć na odpady jak na coś wartościowego? Rozważania o tym, czego Polska powinna nauczyć się z bajki wytwórni Pixar, aby przygotować się do transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym.

Kilka lat temu do kin trafiła czwarta część serii *Toy Story*. Większość sympatyków perypetii Chudego i jego zabawkowych kompanów cieszyła się na myśl o kolejnej historii gloryfikującej przyjaźń w życiu człowieka. Nie zawiedli się. Ale tym razem Pixar oparł uniwersalną puentę na nowej postaci – Sztućku. Plastikowy widelec stylizowany na żywą postać uważał, że on sam nie ma żadnej wartości i jest jedynie śmieciem. Inaczej widziała go Bonnie. Sztuciek był dla niej bohaterem pomagającym przetrwać trudny czas podczas pierwszych dni w zerówce. W ten sposób twórcy serii potwierdzili tezę, że to my nadajemy sens rzeczom, a poprzez umiejscowienie w centrum historii plastikowego odpadu stanęli po stronie tych, którzy starają się ograniczać dalsze zanieczyszczanie środowiska naturalnego.



Źródło: Materiały własne

Tego typu punkt widzenia jest niezwykle istotny w polityce ekologicznej poszczególnych państw, także Polski. Współcześnie gospodarowanie odpadami wymaga bowiem dużo większej spostrzegawczości i kreatywności niż dotychczas. Odpadom musimy w końcu nadać nową wartość, tj. zobaczyć je oczami, którymi Bonnie patrzyła na Sztućka. Wynika to nie tyle z ekonomii ograniczonych zasobów, ile z etyki mówiącej o relacji człowieka z ekosystemem, w którym żyje. Dla polskich przedsiębiorców odpady mogą być przecież szansą na pozyskanie nowych surowców lub półproduktów. Z kolei nasze społeczeństwo mogłoby zużywać posiadane zasoby zamiast tworzyć nowe odpady. Cel jak najbardziej słuszny, ale czy Polska jest gotowa zobaczyć swoją przyszłość w tak zielonych barwach?

Dane wynikające z ogólnej kondycji sektora pozwalają sądzić, że jesteśmy gotowi bardziej niż kiedykolwiek wcześniej. W końcu od ostatnich kilku lat branża gospodarki odpadami rozwija się bardzo intensywnie. Świadczą o tym chociażby wzrost poziomu zatrudnienia czy przewidywania zwiększenia przeciętnego wynagrodzenia w sektorze. Zmiany te są jednak konsekwencją cyklicznie zwiększanych wymagań gospodarczych na poziomie europejskim, a nie proekologicznej postawy polskich obywateli. Ci wytwarzają coraz więcej odpadów komunalnych. Z drugiej strony optymiści podkreślają, że wskaźnik ilości tych odpadów na jednego mieszkańca naszego kraju jest wciąż jednym z najniższych w całej Unii Europejskiej. Jeśli więc produkujemy tak mało odpadów, to w czym tkwi problem?

Ostatnia unijna strategia zakłada wdrożenie we wszystkich państwach członkowskich koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym. W myśl tej zasady odpady traktujemy jako surowiec wtórny wykorzystywany do ponownej produkcji. W polskim porządku prawnym włączanie tego modelu opiera się na *Mapie drogowej*

transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym. Jest ona zbiorem narzędzi, prac analityczno-koncepcyjnych oraz informacyjno-promocyjnych mających wesprzeć polską gospodarkę w osiągnięciu standardów europejskich. Zdaniem autorów opracowania największym wyzwaniem dla GOZ w Polsce jest zbyt niski poziom recyklingu odpadów komunalnych. Oceniają jednak, że odwrócenie tego trendu można osiągnąć poprzez ograniczenie powstawania odpadów komunalnych oraz prowadzenie inicjatyw dążących do ich zagospodarowania w jak największej ilości przez recycling.

Pierwsza z dróg wymaga ekologicznej edukacji społeczeństwa, która powinna przełożyć się także na poprawę wizerunku branży. Uświadamianie zagrożeń płynących z nadmiernej ilości odpadów, promowanie idei **zero waste**, kształcenie w zakresie selektywnej zbiórki oraz promowanie recyklingu to jedne z podstawowych działań, które pomogą zrozumieć, że opiekowanie się środowiskiem naturalnym nie zaczyna się od wyniesienia odpadów na pobliski śmietnik. Z kolei pozytywny odbiór branży jest istotny dla prowadzenia wszelkich działań inwestycyjnych w sektorze. To od nich bezpośrednio zależy poziom zatrudnienia i rozwój branży. Niestety dotychczasowe doświadczenia pokazują, że społeczeństwo jest nieprzychylnie instalacjom powstającym w jego najbliższym otoczeniu. Obawa o zanieczyszczenie osiedla lub stratę wartości nieruchomości często bywa silniejsza niż szanse wynikające z rozbudowy infrastruktury odpadowej.

Wymagane przez Unię Europejską poziomy recyklingu Polska gospodarka może osiągnąć poprzez specjalizację oraz optymalizację procesów technologicznych. Aby to się stało, potrzebna jest wiedza z zakresu materiałoznawstwa, która pozwoli pozyskiwać coraz większe ilości surowca wtórnego. W ich konsekwencji zakłady zajmujące się recyklingiem zostaną wyposażone w maszyny dostosowane do przetwarzania specyficznych materiałów. Następnie, dzięki postępującej automatyzacji tych procesów, np. poprzez technologie wspierające podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach, tempo pozyskiwania surowców wtórnych mogłoby ulec znacznemu przyspieszeniu.

Powyższe zmiany wymagają od przyszłych pracowników sektora szeregu kompetencji. Już teraz mówi się, że na branżowym rynku pracy brakuje ekspertów od komunikacji oraz edukatorów. Ich zadaniem powinno być uświadamianie społeczeństwa w zakresie ochrony środowiska, komunikowanie korzyści wynikających z nowych instalacji odpadowych oraz prowadzenie

otwartego dialogu społecznego. Oznacza to, że w przyszłości mogą pojawić się na rynku pracy takie stanowiska jak specjalista ds. edukacji środowiskowej oraz specjalista ds. sieciowania i współpracy. Z kolei na stanowiskach specjalistycznych związanych z obróbką odpadów brakuje osób, które wiedzą, w jaki sposób pozyskać większe ilości surowca wtórnego. Zdaniem ekspertów branżowy rynek pracy wytworzy w przyszłości takie stanowiska jak technolog przetwórstwa, materiałoznawca, operator maszyn specjalistycznych, programista recyklingu czy specjalista IT w ochronie środowiska. Z uwagi na stale zwiększane poziomy recyklingu, do innych istotnych stanowisk pracy sektora zaliczać się będą specjalista ds. GOZ i ochrony środowiska, projektant zamkniętych obiegów materiałowych, technolog recyklingu oraz menadżer surowców wtórnych.

Przy wypełnianiu luk kompetencyjnych sektora warto sięgnąć po [Sektorową Ramę Kwalifikacji w Gospodarce Odpadami](#).



Narzędzie stanowi uporządkowany zbiór kompetencji odnoszących się do głównych obszarów działalności gospodarczej sektora i opracowano je w celu wsparcia pracodawców i pracowników branży w zakresie rozwoju kompetencji.



Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że przyszłość sektora gospodarki odpadami w Polsce jest jasno określona. Dokumenty europejskie wyznaczają strategiczne cele polityki ekologicznej, a dokumenty krajowe – metody ich osiągnięcia. Wydaje się zatem, że wszystko zostało już powiedziane. Nic bardziej mylnego, bo wymagania unijne są dla naszego systemu gospodarczego wciąż dużym wyzwaniem. W przestrzeni publicznej brakuje świadomości, a na branżowym rynku pracy specjalistów, którzy podołają wymagom gospodarki o obiegu zamkniętym. Ostatni głos należeć więc będzie do nas samych. To my zdecydujemy, czy uwierzymy w bajkowy przekaz o wartości odpadów, czy może uznamy to za mit, ryzykując, że przestrzeń, w której żyjemy, stanie się jedną wielką stacją Augiasza.

O autorze:

dr Dawid Dymkowski – doktor nauk społecznych, ekspert merytoryczny Instytutu Badań Edukacyjnych. Zawodowo związany z obszarem edukacji i rynku pracy, prywatnie oddany kulturze i sztuce. Fan Toy Story.

Paulina Maria Adamczyk
Maria Hofman

Głos sektora

Badania sektorowe nie są uzupełnieniem wiedzy pozyskiwanej z różnych źródeł. Są naturalnym krokiem do poznania sektora – żadne dostępne wtórne źródło nie dostarcza wiedzy tak aktualnej, jak źródło pierwotne, czyli pracownicy pracujący w sektorze.

Dynamiczny rozwój technologii, a także zewnętrzne i niezależne czynniki, jak chociaż pandemia koronawirusa COVID-19, prowadzą do nieustających przekształceń na rynku pracy. Gwałtowność niektórych zmian nie pozwala na szybkie reagowanie na poziomie systemowym, w tym także na dostosowanie kształcenia do aktualnych potrzeb rynku.

Pozaformalny rynek edukacyjny jest dużo bardziej elastyczny, przez co łatwiej jest mu sprostać nowym oczekiwaniom potencjalnych pracowników i pracodawców. Jednak prowadzi to także do sytuacji funkcjonowania kursów czy szkoleń, które nie oferują żadnych kwalifikacji w rozumieniu systemowym. Zarówno pracodawcy, jak i pracownikowi trudno jest wówczas odnaleźć się w gąszczu możliwości, spośród których część jest zupełnie nieprzydatna.

SRK jako porządek w chaosie



Sektorowe Ramy Kwalifikacji (SRK), opisane szerzej w [Kwartalniku ZSK 3/2021](#), systematyzują i porządkują kwalifikacje funkcjonujące w sektorach. Wiarygodna i ustandaryzowana walidacja, czyli potwierdzenie ich osiągnięcia, przede wszystkim pozwala identyfikować kwalifikacje w sposób ujednolicony. To z kolei przyczynia się do możliwości porównywania kwalifikacji posiadanych przez potencjalnych kandydatów na etapie rekrutacji oraz do wytyczania ścieżki zawodowej pracowników.

Wsparciem dla ekspertów przy tworzeniu SRK w danym sektorze jest raport wraz z tabelą kompetencji, będący produktem końcowym badania projektowanego przez Analiza kompetencji i kwalifikacji (badania sektorowe).

Analiza sektora jako zadanie IBE

Badanie sektorowe powstaje oddzielnie dla każdego sektora, dla którego planuje się opracowanie ramy sektorowej. W czasie trwania obecnego projektu „Wspieranie funkcjonowania i doskonalenie ZSK na rzecz wykorzystania oferowanych w nim rozwiązań do realizacji celów strategii rozwoju kraju” (ZSK 5) powstało pięć analiz dla następujących sektorów: odzysku materiałowego surowców, gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji, przetwórstwa żywności, komunikacji marketingowej oraz cyberbezpieczeństwa.

Chociaż wszystkie badania sektorowe mają wspólny trzon, który dotyczy głównego celu, czyli rozpoznania kwalifikacji występujących w sektorze, to każdorazowo są one dostosowywane do specyfiki danego, aktualnie analizowanego sektora. W związku z tym, pierwszym, niezbędnym krokiem poprzedzającym każde badanie jest zawsze rozpoznanie i określenie tej specyfiki w jak najpełniejszym stopniu. Gromadzenie danych o sektorze odbywa się we współpracy z ekspertami reprezentującymi dany sektor, czyli Sektorowymi Radami ds. Kompetencji. Te działania wstępne pozwalają na stworzenie definicji sektora i określenie jego granic, dzięki czemu można jednoznacznie wyznaczyć przedmiot badania i zakres procesów, wokół których skupiają się zadania zawodowe pracowników danej branży.

Badanie koncentruje się na kompetencjach i kwalifikacjach osób zatrudnionych w danym sektorze, a te mogą się różnić w zależności od zajmowanego stanowiska i związanych z nim wymagań. W związku z tym należy znaleźć jak najwięcej czynników mogących wpływać na to zróżnicowanie, a następnie, w oparciu o nie, zaplanować dobór uczestników badania. Pozwoli to na zebranie w badaniu jak największego

przekroju informacji oraz uwzględnienie jak najszerszego obrazu kompetencji w sektorze.

Badania sektorowe jako głos sektora

Uczestnicy badania swoimi słowami opisują wykonywaną na co dzień pracę, używając języka i terminologii charakterystycznych dla danej branży. Można powiedzieć, że w tym badaniu oddaje się głos osobom, które mają najbardziej praktyczną wiedzę o danym sektorze i obserwują go od wewnątrz, jednocześnie będąc jego częścią. Tak uzyskane informacje nie tylko pozwalają na głęboką eksplorację sektora, która wykracza poza wiedzę uzyskaną z tzw. *desk research*, ale bywają także wzbogacone o barwne metafory i porównania, które pozwalają poznać spojrzenie pracowników na specyfikę ich pracy:

(...) tak naprawdę no nic nie jest jakby takie nie do odzyskania. My zawsze się śmiejemy, że zostając weterynarzem, no niestety jak jej się ręka podwinie, to sobie nie zrestartuje kota, bo też by spróbować jeszcze raz, tak? W naszym wypadku no, nawet jak się dzieje coś bardzo złego, na co zawsze jest ten odpowiedni proces, back-upy, które można odtwarzać [sektor cyberbezpieczeństwa].

Uczestnicy wywiadów opisują swoje zadania zawodowe oraz niezbędne do ich wykonywania kompetencje i kwalifikacje – te, które sami posiadają, a także te, których im brakuje, a są potrzebne do awansu lub nadążania za zmianami zachodzącymi w branży. Pytani są także o swoją ścieżkę kariery w sektorze: z jakimi umiejętnościami i wiedzą rozpoczęli w nim pracę, czego się uczyli wraz z upływem czasu oraz czego planują się jeszcze uczyć i dlaczego.

Respondenci próbują także diagnozować zmiany zachodzące w ich branży i wskazywać czynniki, które na nie wpływają. W trakcie wywiadu mają też okazję puścić wodze fantazji i wyobrazić sobie przyszłość swojego sektora, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji i kwalifikacji pracowników przyszłości. Taka wycieczka w przyszłość nie zawsze jest łatwym zadaniem – wymaga chwili namysłu i odpowiedniego poziomu autorefleksji. I choć prognozy pracowników poszczególnych sektorów różnią się, jeśli chodzi o detale, to na poziomie ogólnym większość zwraca uwagę na gwałtowną dynamikę zmian, którym podlegają ich branże. Są to zmiany wynikające z ogólnosięwiatowych trendów, takich jak postępująca cyfryzacja i wpływy sztucznej inteligencji, rozwój

myślenia proekologicznego czy starzenie się społeczeństwa. Odpowiedzią i próbą dostosowania się do dynamiki tych zmian może być umiejętność ciągłego uczenia się czy dokształcania, która to jest wskazywana przez pracowników badanych sektorów jako niezwykle istotna, i to niezależnie od analizowanej branży. Równie ważne oraz powszechne okazują się kompetencje społeczne – pozostała wiedza i umiejętności z jednej strony mogą ulec dezaktualizacji, z drugiej – zwykle można je uzupełnić w toku pracy.

Co dają nam badania sektorowe, czyli czy warto „wyjść w teren”?

Badania sektorowe nie są uzupełnieniem wiedzy pozyskiwanej w ramach zapoznawania się z artykułami, literaturą, raportami czy publikacjami odnośnie do danego sektora. Badania sektorowe są kolejnym, naturalnym krokiem do poznania sektora, na które jedynie przygotowuje prowadzony *desk research*. Dostępne dane umożliwiają stworzenie narzędzia badawczego, jednak jego ostateczna wersja zawsze krystalizuje się po przeprowadzeniu pilotażu. Nieważne jak dobrze zostanie rozpoznany sektor, żadne dostępne wtórne źródło nie dostarcza wiedzy tak aktualnej, jak źródło pierwotne, czyli pracownicy sektora.

Dane uzyskane z badań sektorowych to bezpośredni głos z rynku pracy w ramach danego sektora – zarówno na szczeblu podstawowym, jak i kierowniczym czy zarządzającym. Wykorzystanie ich przez ekspertów przy opracowywaniu SRK to z kolei powrót do tego rynku w sposób uporządkowany i ujednolicony – z SRK mogą skorzystać nie tylko pracownicy oraz pracodawcy, ale także doradcy zawodowi, rekruterzy czy szkoły branżowe. Badania sektorowe są jednym z przykładów użyteczności prowadzenia badań – to głos sektora dla sektora.

O autorkach:

Paulina Maria Adamczyk – ekspertka merytoryczna w ZSK5, z IBE związana od 2019 roku w zakresie projektowania, nadzorowania i analizowania badań, szczególnie jakościowych. Socjolożka, doktorantka w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego, zainteresowana tematyką wsparcia społecznego i szeroko rozumianego kryzysu

Maria Hofman – ekspertka merytoryczna w ZSK5, od 2018 roku w IBE zajmuje się koordynacją realizacji badań społecznych.

Agnieszka Grabowska

Kwalifikacje rynkowe na dobry start

W porównaniu z rówieśnikami za granicą młodzi Polacy późno podejmują pracę zarobkową. Tymczasem zetknięcie z rynkiem pracy już w okresie edukacji szkolnej mogłoby wesprzeć młodych ludzi w wyborze ścieżki zawodowej. Kwalifikacje z 1 i 2 poziomem Polskiej Ramy Kwalifikacji mogą pomóc w potwierdzeniu kompetencji i zdobywaniu pierwszych doświadczeń na rynku pracy.

W Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji kwalifikacje rynkowe z pierwszym lub drugim poziomem Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK) stanowią zdecydowaną mniejszość. Poziom pierwszy lub drugi PRK odnoszą się do prostych czynności wykonywanych pod nadzorem w przewidywalnych warunkach pracy. Nie wskazują przy tym na możliwości intelektualne osób zainteresowanych jej potwierdzeniem, ale na stopień skomplikowania wymaganych dla niej umiejętności. I takimi kryteriami kierują się eksperci przypisujący poziom PRK do kwalifikacji rynkowych. Obecnie w ZRK znaleźć można między innymi kwalifikacje: [Pakowanie posiłków i pomoc w dostarczaniu do odbiorcy](#) (PRK1), [Wstępna i ciepła obróbka mięsa i ryb](#) (PRK 1), [Asystowanie w organizacji wydarzeń sportowych dla osób z niepełnosprawnościami](#) (PRK 2), [Asystowanie w przygotowaniu potraw](#) (PRK 2).

Budowanie potencjału na rynku pracy

Warto przyjrzeć się bliżej, w jaki sposób kwalifikacje rynkowe z 1 i 2 poziomem PRK mogą być pomocne w budowaniu potencjału na rynku pracy, zarówno w odniesieniu do oczekiwań pracowników w stosunku do pracy, jak i pracodawców w stosunku do pracowników.

Jeśli kwalifikacje rynkowe potraktujemy jako wskaźniki poziomów kompetencji w danym obszarze zawodowym, to wiązki kwalifikacji z różnymi poziomami Polskiej Ramy Kwalifikacji będą wskazywać drogę rozwoju zawodowego. Na przykład od osoby wykonującej proste czynności w przewidywalnych warunkach pod nadzorem bardziej doświadczonego pracownika, po osobę samodzielną, działającą w warunkach nieprzewidywalnych i projektującą warunki pracy podległego zespołu.

W związku z powyższym można założyć, że pracownik posiadający kwalifikacje rynkowe z pierwszym lub drugim poziomem Polskiej Ramy Kwalifikacji to osoba znająca specyfikę wykonywania danej pracy, będąca członkiem zespołu zarządzanego przez kogoś innego, której praca jest na tyle ważna, że bez wykonywanych przez nią działań zakładany efekt końcowy nie zostanie osiągnięty. Z czasem, dzięki rozwojowi swoich kompetencji i potwierdzeniu umiejętności, osoba ta może stać się pracownikiem zarządzającym.

Taki sposób działania może odpowiadać amerykańskiemu podejściu do rynku pracy. Nawet jeśli patrzymy na niego wyłącznie przez pryzmat seriali i filmów, to bardzo wyraźnie widać, że promowane jest tam podejmowanie pracy dorywczej przez młodzież w wieku szkolnym i nie chodzi tu wyłącznie o uczniów szkół kształcących w określonych zawodach, a o młodzież ze szkół ogólnokształcących. Nawet jeśli podejmowana przez nich praca nie jest ściśle związana z obraną ścieżką edukacyjną, to pozwala młodemu człowiekowi poznać specyfikę zatrudnienia oraz rozwijać transferowalne kompetencje miękkie, jak na przykład praca w grupie czy radzenie sobie ze stresem. Pomaga mu też zaznajomić się z regułami obowiązującymi na rynku pracy, jak chociażby punktualność, odpowiedzialność za powierzone zadania, wykonywanie zadań zleconych przez innych, szacunek dla pracy innych osób.

Młodzi Polacy na rynku pracy

Badania pokazują, że w Polsce młodzi ludzie zaczynają pracę w wieku 22 lat, podczas gdy ich rówieśnicy z Unii Europejskiej dwa lata wcześniej (zob. [Większe możliwości dla młodych na rynku pracy](#)).



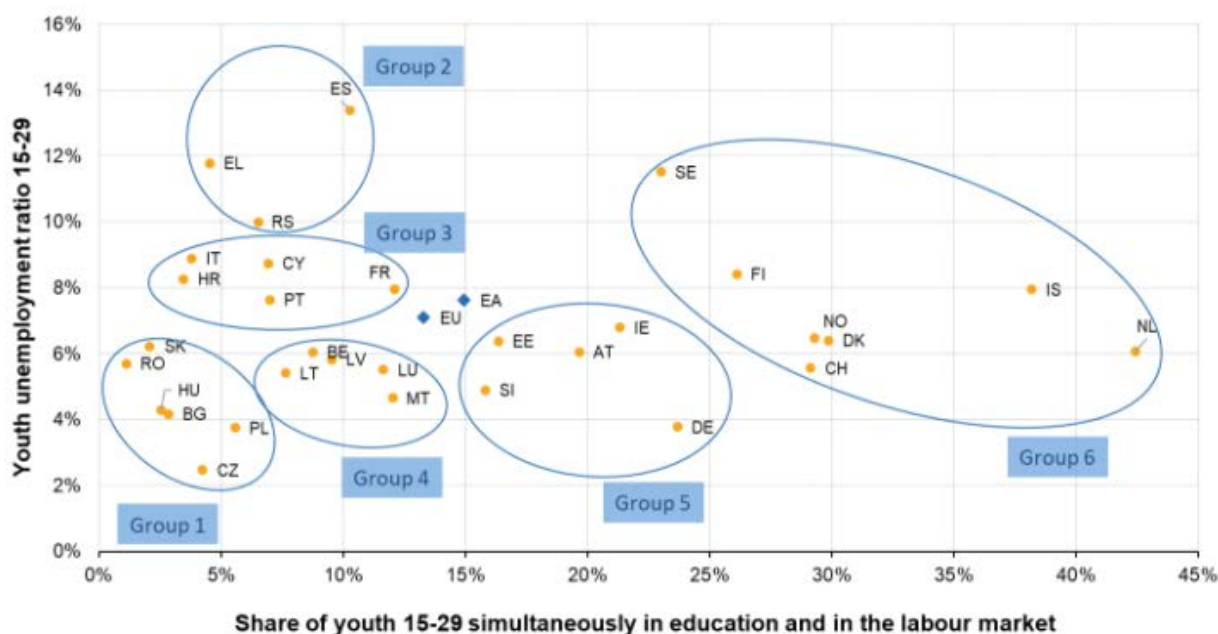


Sytuację na rynku pracy polskiej młodzieży w wieku 15–29 lat na tle innych państw Unii Europejskiej przedstawia poniższy wykres (zob. [Badanie Eurostat dotyczące sytuacji młodych ludzi w edukacji formalnej i na rynku pracy 2021 r.](#)). Widać na nim, że procent młodzieży uczącej się i jednocześnie pracującej jest dość niski w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej takimi jak Holandia, Dania, Finlandia, Niemcy, Malta czy Estonia.

Na wykresie pokazano, w podziale na grupy państw, jak nakłada się na siebie aktywność na rynku pracy

z uczestnictwem w procesie edukacji w omawianej grupie wiekowej. Polska znalazła się w pierwszej grupie. Obserwuje się tu małe uczestnictwo w rynku pracy osób uczących się w wieku 15–29 lat. Autorzy raportu wskazują dwie możliwe przyczyny takiego stanu rzeczy. Z jednej strony przyczyną może być wstrzymywanie się z poszukiwaniem pierwszej pracy do czasu ukończenia edukacji lub niedostępność pracy możliwej do podjęcia przez uczniów: z elastycznym grafikiem i w niepełnym wymiarze godzin.

Country grouping according to the structure of the youth population aged 15-29, 2021



Source: Eurostat, EU Labour Force Survey, special extraction made for this article

eurostat



Źródło: Badanie Eurostat dotyczące sytuacji młodych ludzi w edukacji formalnej i na rynku pracy 2021 r., https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Participation_of_young_people_in_education_and_the_labour_market#Country_differences



Z drugiej strony, jak wynika z badania [Młodzi Polacy na rynku pracy](#) przeprowadzonego w maju 2022 wśród studentów i absolwentów przez PwC, Well.hr i Absolvent Consulting, młodzi ludzie rozpoczynający swoją przygodę z rynkiem pracy mają bardzo konkretne oczekiwania wobec pracy i pracodawców. Ponad połowa badanych uznała, że wysokie zarobki są jednym z kluczowych aspektów pracy obok zdobywania doświadczenia, poczucia sensu i elastycznych godzin pracy, w tym możliwości pracy zdalnej. Studenci i absolwenci nastawieni są przede wszystkim na wykonywanie pracy zgodnej z profilem wykształcenia (50,4% respondentów).

Co ciekawe, wskazane przez nich kompetencje kluczowe na rynku pracy w przyszłości to otwartość na zmiany i szybka adaptacja w nowych warunkach, łączenie różnych umiejętności, szybkie uczenie się nowych rzeczy, IT i znajomość języków programowania.

Jawi się tu obraz świadomego studenta i absolwenta, z jasnymi i konkretnymi oczekiwaniami wobec rynku pracy i pracodawcy. Biorąc pod uwagę to, kiedy młody człowiek styka się po raz pierwszy z rynkiem pracy, pojawia się pytanie, na czym ta wizja rynku pracy jest budowana i na ile te oczekiwania są realne do osiągnięcia

na początkowym etapie kariery zawodowej. Nie dziwi rozczarowanie młodych ludzi rynkiem pracy i rozczarowanie pracodawców młodymi pracownikami mającymi bardzo wygórowane oczekiwania, niewspółmierne z zasobami oferowanymi pracodawcy.

Warto zauważyć, że uczeń bardzo wcześnie musi podjąć decyzję o wyborze ścieżki edukacji, która rzutować będzie na jego karierę zawodową. Podejmując tę decyzję, nie opiera się na doświadczeniu tego, co mu sprawia przyjemność, w czym się odnajduje, co jest dla niego ciekawe, w czym „jest dobry”. Opiera się zazwyczaj tylko na swoich wyobrażeniach lub podpowiedziach otoczenia, w co warto inwestować swoje siły, żeby w przyszłości zapewnić sobie i swoim bliskim dobre życie. Uczeń w Polsce ma się nie rozpraszać innymi działaniami i skupić na nauce.

Wybory zawodowe oparte na doświadczeniu

Jednak myśląc o rozwoju młodego człowieka, warto zadbać o etap doświadczenia. Jeśli podejmie zatrudnienie będąc uczniem, w warunkach laboratoryjnych może popatrzeć na siebie z perspektywy rynku pracy, doświadczyć różnych modeli organizacyjnych, różnych zadań zawodowych, a także rozwijać od najmłodszych lat wspomniane wyżej transferowalne kompetencje miękkie. Takie podejście zapewniłoby młodej osobie poczucie komfortu związanego z możliwością zmiany decyzji o ścieżce kariery, bez poczucia ogromnej straty w odniesieniu do włożonego wysiłku i nakładów. A takie poczucie można mieć wtedy, kiedy na przykład pomyśli się o absolwentach szkół średnich ze źle wybranym profilem klasy lub absolwentach studiów licencjackich czy magisterskich, którzy decydują się na podjęcie pierwszego zatrudnienia po zakończeniu ścieżki edukacyjnej. Nie chodzi jednak o to, żeby młodzież ucząca się budowała swoją ścieżkę zawodową w oparciu o posiadane kwalifikacje rynkowe w 1 lub 2 poziomie PRK, ale skorzystała z nich do tego, żeby zaistnieć na rynku pracy i budować swój kapitał na przyszłość.

Jedną z zalet kwalifikacji rynkowych jest to, że oferują elastyczność i możliwość potwierdzania kompetencji bez poczucia, że to wybór na całe życie. Certyfikat kwalifikacji rynkowej jest w tym kontekście ważnym dokumentem mogącym być ekwiwalentem doświadczenia zawodowego, którego wymagają pracodawcy. Pozwoliłby on młodemu człowiekowi wyjść z błędnego koła, jakim jest brak doświadczenia zawodowego jako warunku niezbędnego do znalezienia pracy. Brak doświadczenia oznacza brak możliwości zdobycia pracy, a bez pracy nie można tego doświadczenia zdobyć. Będzie to zarazem element gromadzenia osiągnięć na różnych etapach życia. I nawet jeśli posiadacz kwalifikacji rynkowej: **Pakowanie posiłków i pomoc w dostarczaniu do odbiorcy** ostatecznie nie zdecyduje się na pracę w tej branży gastronomicznej, to będzie potrafił nazwać nabyte w środowisku pracy kompetencje miękkie, podać ich przykłady na podstawie własnego doświadczenia i zastosować w innej branży.

W związku z powyższym warto docenić kwalifikacje rynkowe z 1 i 2 poziomem PRK. Mogą one być przepustką dla młodzieży uczącej się do zdobycia pierwszych doświadczeń na rynku pracy i rozwijania transferowalnych kompetencji miękkich w warunkach rzeczywistych. Pracodawcy zyskiwaliby pracownika z potwierdzonymi kompetencjami w danym obszarze, a w perspektywie długoterminowej w pełni świadomego i doświadczonego uczestnika rynku pracy dysponującego kompetencjami miękkimi i innymi zasobami potrzebnymi do wykonywania pracy zgodnie z obraną ścieżką kariery.

O autorce:

Agnieszka Grabowska – główna ekspertka do spraw opisu kwalifikacji w Instytucie Badań Edukacyjnych.

Absolwentka studiów podyplomowych: Job Coaching – nowoczesne doradztwo zawodowe i coaching kariery. Od 2010 roku związana z sektorem pozarządowym. Koordynatorka projektów lokalnych i międzynarodowych. Główne obszary zainteresowań to: edukacja pozaformalna, dostępność, młodzież, uczenie międzykulturowe i rynek pracy.



Barbara Fijałkowska

Walidacja jako usługa dla imigrantów

Przykłady walidacji efektów uczenia się ułatwiające podjęcie pracy przez imigrantów.

Założenia i cele walidacji

Polityka uczenia się przez całe życie (ang. *lifelong learning*) wymaga systemów wspierających rozpoznawanie i potwierdzanie kompetencji, które zostały nabyte na różnych etapach życia, w różnych kontekstach i różną drogą: formalną, nieformalną lub pozaformalną. W Polsce na te potrzeby odpowiada tzw. walidacja efektów uczenia się, dostępna w ramach Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

Jakkolwiek w każdym kraju, w którym dostępna jest walidacja, można wyróżnić etapy identyfikowania kompetencji, ich dokumentowania, weryfikacji i certyfikowania (przynajmniej niektóre z nich), to cele walidacji mogą być bardzo różne. Różnice mogą wynikać z potrzeb, priorytetów lub celów wprowadzenia mechanizmu potwierdzania kompetencji. Najbardziej oczywistym i powszechnym celem walidacji jest umożliwienie potwierdzenia nabytych kompetencji po to, aby nie odsyłać danej osoby na długotrwałe studia, kursy lub szkolenia, jeżeli jej dotychczasowe doświadczenie (zawodowe, ale też życiowe) świadczy o tym, że posiada wymagane kompetencje. Innym celem może być umożliwienie podjęcia studiów i ewentualnie skrócenie ich trwania osobie, która nie spełnia formalnych wymogów, ale – podobnie – posiada już odpowiednie kompetencje. Jeszcze innym celem jest zidentyfikowanie i udokumentowanie kompetencji osób, które są na etapie podejmowania pierwszych decyzji edukacyjnych lub zawodowych albo decyzji o przebranżowieniu się czy zmianie pracy.

Niektóre systemy walidacji otwarte są również na potrzeby osób, które musiały emigrować z powodów osobistych, ekonomicznych lub politycznych. Zdarza się, że nie mają one formalnego wykształcenia w zawodzie, nie znają języka albo nie mają dokumentów poświadczających ich edukację i doświadczenie

zawodowe. Ze względu na obecną sytuację polityczną związaną z wojną w Ukrainie warto przyrzeć się rozwiązaniom zagranicznym, które wspierają imigrantów w odnalezieniu się na nowym dla nich rynku pracy. W [Bazie Dobrych Praktyk](#) można odnaleźć przykłady takich rozwiązań, istniejących w lokalnych instytucjach.



Potwierdzanie kompetencji stolarskich w Niemczech

Opisana niżej dobra praktyka dotyczy procedury uznawania kwalifikacji zawodowych uzyskanych poza Niemcami, wprowadzonej federalną *Ustawą o udoskonaleniu zasad stwierdzania i uznawania kwalifikacji zawodowych zdobytych za granicą* z 2012 r. Celem walidacji jest określenie, czy kompetencje lub kwalifikacje kandydata są równoważne z tymi, które uzyskałby w wyniku uczenia się w systemie dualnego kształcenia zawodowego w Niemczech.

Identyfikowanie efektów uczenia się odbywa się w formie sesji doradczej. Najpierw doradca, na podstawie doświadczenia zawodowego kandydata, próbuje ustalić, czy proces uznawania jest w danym wypadku zasadny. Jeśli wstępna analiza doświadczenia zawodowego i dokumentów uzasadnia dalsze procedowanie, doradca i kandydat wspólnie określają, jaka kwalifikacja będzie podstawą procesu uznawania.

Dokumentowanie efektów uczenia się polega na zgromadzeniu dowodów potwierdzających m.in.: kształcenie i doświadczenie zawodowe, kształcenie uzupełniające, treść szkoleń itd. Dokumentacja może obejmować także życiorys, wszelkie świadectwa, suplementy do dyplomów, zaświadczenia o ukończeniu kursów i inne. Dokumenty te muszą być oficjalnie potwierdzonymi kopiami – inaczej nie zostaną

zaakceptowane. Można je złożyć w wersji papierowej albo za pośrednictwem poczty elektronicznej.

W wypadku kompetencji stolarskich **weryfikację** przeprowadza izba rzemieślnicza. Analizę dokumentacji rozpoczyna się, gdy dowody są znaczące, kompletne (potwierdzają całe kształcenie zawodowe kandydata) i nie budzą wątpliwości. Na tym etapie stwierdza się, czy kwalifikacja uzyskana za granicą odpowiada kwalifikacji niemieckiej.

Jeżeli dowody są niepełne bądź niewystarczające do podjęcia decyzji, należy sprawdzić efekty uczenia się kandydata w praktyce, w ramach analizy umiejętności. Dzieje się tak w przypadku, gdy:

- **nie dostarczono żadnych dowodów potwierdzających kształcenie zawodowe, złożono dowody tylko częściowo potwierdzające kształcenie zawodowe, przedstawione dowody są mało znaczące;**
- **istnieją wątpliwości co do autentyczności przedstawionych dowodów;**
- **istnieją wątpliwości co do poprawności formalnej przedstawionych dowodów albo tożsamość kandydata nie jest pewna.**

Analiza umiejętności polega na sprawdzeniu, czy kandydat osiągnął efekty uczenia się odpowiadające wymogom niemieckiego kształcenia zawodowego w zakresie rozpatrywanej kwalifikacji. Asesorzy prowadzący tę procedurę określają kryteria oceny i zapisują je w specjalnym formularzu. Kryteria są zazwyczaj zbieżne z tym, co jest sprawdzane na niemieckim egzaminie zawodowym, potwierdzającym daną kwalifikację. Przykładowym zadaniem, potwierdzającym posiadanie wymaganych efektów uczenia się dla kwalifikacji „Stolarz”, może być wykonanie drewnianej skrzyni w czasie nieprzekraczającym 7 godzin. Kandydat przygotowuje odpowiednie urządzenie do pracy i wykorzystuje je podczas realizacji zadania. Powinien umieć zamontować metalowe zawiasy, stworzyć wzór forniru, wykonać obróbkę tworzywa sztucznego i połączyć gotowe elementy ze skrzynią. Ocena wykonanych zadań jest dokumentowana w protokole, który kandydat otrzymuje bezpośrednio po analizie umiejętności. Do oceny nie stosuje się żadnej skali; polega ona jedynie na stwierdzeniu, czy wymagane efekty uczenia się zostały wykazane.

Certyfikowanie efektów uczenia się jest pisemnym powiadomieniem o wyniku analizy dokumentacji lub analizy umiejętności. Wyniki mogą oznaczać: równoważność w stopniu pełnym – pełne uznanie kwalifikacji uzyskanej za granicą jako równoważnej z odpowiadającą jej kwalifikacją niemiecką; równoważność

w stopniu częściowym – częściowe uznanie kwalifikacji; brak równoważności – brak uznania kwalifikacji. W zależności od uzyskanego przez kandydata rezultatu mogą zostać podjęte odpowiednie kroki (np. skierowanie na odpowiednie szkolenia).

Potwierdzanie kompetencji związanych z obróbką metalu w Niemczech

Grupą docelową tej inicjatywy są imigranci chcący wejść na niemiecki rynek pracy, którzy nie mają kwalifikacji rozpoznawalnych w tym kraju. Zazwyczaj przechodzą oni procedury walidacji, skierowani na nie przez pracowników państwowych służb zatrudnienia. Walidacja w tym przypadku obejmuje zidentyfikowanie i udokumentowanie umiejętności. Każde z tych działań jest realizowane za pomocą specjalistycznych narzędzi. Skonstruowano je w taki sposób, aby mogły się nimi posługiwać osoby nieznające niemieckiego lub znające go słabo. Wiele treści przekazanych jest za pomocą obrazków oraz prostych fraz napisanych w kilku językach, dotyczących czynności zawodowych.

Identyfikowanie dotyczy kompetencji transwersalnych oraz praktycznych. Umiejętności transwersalne są identyfikowane w wywiadzie prowadzonym przy użyciu tzw. Kart Kompetencji. Kandydat wybiera karty odnoszące się do jego umiejętności, a następnie określa poziom biegłości w każdej z nich za pomocą znacznika +, ++ lub +++ . Wspomaga go w tym doradca, zadając dodatkowe pytania. Wykorzystywane są również Karty Kariery oraz kwestionariusz internetowy my-professional-experience.org, wskazujące poszczególne sektory oraz pomagające doprecyzować poziom umiejętności kandydata. **Dokumentowanie** tego etapu polega na wygenerowaniu i wypełnieniu przez doradcę odpowiednich formularzy dla każdego z tych narzędzi.

Na etapie **weryfikacji** kandydat zostaje skierowany na test MYSKILLS. Test jest prowadzony w lokalnym oddziale państwowych służb zatrudnienia. Jego zadaniem jest ocena umiejętności obejmująca ok. 30 zawodów. Kandydat odpowiada na 20 pytań dotyczących każdego z wydzielonych w danym zawodzie obszarów zadań zawodowych (ich liczba waha się od 5 do 8). Następnie ogląda film lub zdjęcia przedstawiające typowe zadania zawodowe w danym obszarze kompetencji i odpowiada na pytania szczegółowe (np. dotyczące specjalistycznego sprzętu czy bhp) lub wykonuje proste zadanie (np. wskazuje prawidłową kolejność wykonania konkretnych czynności). Test można przeprowadzić w języku niemieckim, arabskim, farskim, rosyjskim, tureckim i angielskim.

Procedura ta nie przewiduje wydania **certyfikatu**, ale w zależności od wyników testu MYSKILL pracownik państwowych służb zatrudnienia może skierować daną osobę na szkolenie, przyznać jej staż lub zaproponować pracę.

Potwierdzanie kompetencji fryzjerskich w Finlandii

W Finlandii szkoły zawodowe nadają również kwalifikacje i potwierdzają uzyskane efekty uczenia się. Z tej możliwości mogą skorzystać zarówno obywatele, jak i imigranci. Cały proces walidacji jest zindywidualizowany. Dostosowanie procesu do potrzeb kandydata jest możliwe dzięki zapewnieniu mu doradztwa na każdym etapie. Takie usługi świadczą wykwalifikowani nauczyciele szkół zawodowych, którzy pełnią również funkcję asesorów podczas weryfikacji.

Punktem wyjścia jest rozmowa z nauczycielem pełniącym funkcję doradcy i stworzenie spersonalizowanego planu rozwoju kompetencji. Kluczowe jest rozpoznanie i opisanie wszystkich kompetencji kandydata. Określa się również, jakie dodatkowe efekty uczenia się kandydat musi zdobyć, żeby uzyskać kwalifikacje oraz w jaki sposób może to osiągnąć. Plan zawiera informacje na temat ewentualnego wsparcia finansowego, a także specjalnych potrzeb związanych z trybem kształcenia (np. z powodu trudności w nauce, niepełnosprawności lub choroby kandydata).

W celu **zidentyfikowania** kompetencji kandydata nauczyciele często korzystają z internetowego narzędzia do rozpoznania i samooceny umiejętności. Narzędzie to pomaga poznać mocne strony kandydata oraz jego ewentualne braki w zakresie wymaganych kompetencji, a także wynikające z tego potrzeby dotyczące dalszego uczenia się.

Jeśli kandydat ma wszystkie efekty uczenia się niezbędne do uzyskania kwalifikacji, może dostać certyfikat bez konieczności dalszej nauki. Jeżeli jednak brakuje mu części efektów uczenia się, doradca ustala, które moduły kandydat musi zrealizować oraz określa formę szkolenia: w szkole, w ramach praktyk zawodowych, e-learningu lub w formie łączonej.

W przypadku, gdy kandydat nie zna języka fińskiego, nauczyciel może wykorzystać fotografie przedstawiające różne etapy strzyżenia włosów, narzędzia i metody używane we fryzjerstwie. Zadaniem kandydatów jest wtedy opisanie ilustracji z pomocą tłumacza. Następny etap odbywa się w szkoleniowym salonie fryzjerskim, gdzie pod okiem nauczycieli i doradcy kandydaci **dokumentują** zadeklarowane

umiejętności. W celu uzupełnienia brakujących kompetencji językowych niezbędnych do pracy w zawodzie, kandydaci mogą zostać skierowani na praktyki w salonie fryzjerskim, gdzie poznają również specyfikę fińskiego środowiska pracy oraz uczą się technik fryzjerskich, których jeszcze nie znają.

Obserwacja jest najważniejszą metodą **weryfikacji** w fińskim systemie szkolnictwa zawodowego. Zadania praktyczne organizowane są zarówno w miejscach pracy (obserwacja w warunkach rzeczywistych), jak i w zaaranżowanej przestrzeni w szkołach zawodowych nadających kwalifikacje (obserwacja w warunkach symulowanych). Obserwacja w środowisku pracy jest organizowana we współpracy z pracodawcami. Kandydaci wykonują wówczas swoje codzienne zadania. Asesorzy analizują ich pracę i zadają pytania, aby np. dowiedzieć się, na jakiej podstawie podejmują decyzje zawodowe. Obserwacja daje każdemu z kandydatów możliwość zaprezentowania swojej pracy i zademonstrowania efektów uczenia się opisanych w wymaganiach dotyczących kwalifikacji i nigdy nie wygląda tak samo.

Otrzymany **certyfikat** może dotyczyć zarówno całej kwalifikacji, jak również części składających się na nią efektów uczenia się. W takim przypadku po zgromadzeniu częściowych certyfikatów z czasem taka osoba może uzyskać pełną kwalifikację. Jeśli kandydat potwierdzi tylko część efektów uczenia się, wyniki walidacji będą się liczyły przy kolejnym podejściu do walidacji. Dzięki potwierdzeniu określonych efektów uczenia się, kandydat może zostać zwolniony z części zajęć zasugerowanego szkolenia. Ponadto, jeśli wynik walidacji jest negatywny, ale kandydat ma niewielkie braki w kompetencjach, asesorzy mogą wyznaczyć mu określone zadania i skierować w ustalonym czasie (zazwyczaj w ciągu kilku tygodni) na ponowną weryfikację brakujących efektów uczenia się (wyłącznie tych).

Wszystkie opisane wyżej walidacje mają kilka wspólnych cech: zawierają ułatwienia dotyczące komunikacji w obcym języku, oferują rozbudowane wsparcie doradcy, charakteryzują się znaczną indywidualizacją procesu oraz wskazują kandydatom ścieżki rozwoju w przypadku niezadowolających wyników weryfikacji. Cechy te można potraktować jako rekomendacje dotyczące tego, w jaki sposób powinna być projektowana walidacja jako usługa dla imigrantów.

Baza Dobrych Praktyk: Walidacja i zapewnianie jakości

O szczegółach wszystkich opisanych powyżej procedur można przeczytać w Bazie Dobrych Praktyk. Jest to

wirtualna biblioteka przygotowana przez ekspertów Instytutu Badań Edukacyjnych, zawierająca praktyczne przykłady prowadzenia walidacji w konkretnych instytucjach lub firmach, wraz z interaktywnymi schematami i infografikami, pochodzące z różnych stron świata. Każdy opis został przygotowany przez eksperta z danego kraju, najczęściej związanego z opisywaną instytucją. W każdej dobrej praktyce można znaleźć szczegółowy opis procesu walidacji, zastosowanych metod i konkretnych narzędzi, zasobów kadrowych potrzebnych do przeprowadzenia takiej walidacji, warunków materialnych i organizacyjnych, szczegółów związanych z procedurami zapewniania jakości,

odwołań, finansowania, a także kontekstu instytucjonalno-prawnego. Przykłady z Bazy mogą stać się inspiracją dla instytucji certyfikujących w projektowaniu walidacji lub dla podmiotów zewnętrznego zapewniania jakości w projektowaniu ewaluacji walidacji.

O autorce:

Barbara Fijałkowska – ekspertka ds. walidacji w IBE, kierownik polskiego zespołu w projekcie [TRANSVAL-EU](#), wcześniej wieloletni pracownik dydaktyczno-naukowy w trzech publicznych uczelniach warszawskich w dziedzinie filozofii i bioetyki.



dr Małgorzata Osowska

Uwalniając społeczną energię

Co sprawia, że wykształceni i przedsiębiorczy mieszkańcy powiatowych miast Polski pozostają i realizują się w swoich miastach? I czy zawsze jedyną szansą na sukces zawodowy jest podjęcie studiów i pracy w większych ośrodkach miejskich?

Z badań przeprowadzonych przez Instytut Badań Edukacyjnych wynika, że mała i średnia wielkość miast, na ogół rozpatrywana jako wyzwanie dla lokalnego rynku pracy, jest jednocześnie potencjałem przy wspieraniu uczenia się. Żyjące w nich wspólnoty mają więcej przestrzeni i możliwości, by uczyć się od siebie nawzajem, motywując się i stymulując do rozwoju osobistego i zawodowego.

Jak wygląda obraz uczenia (się) dorosłych w małych miastach?

W latach 2021–2022 Instytut Badań Edukacyjnych przeprowadził badania na temat roli uczelni we wspieraniu możliwości uczenia się mieszkańców w miastach oddalonych co najmniej o 50 km od miast wojewódzkich oraz liczących najwyżej 50 tys. mieszkańców: Ciechanowie, Krośnie, Skierniewicach oraz Wałczu. O wyborze właśnie tych miast zdecydowała atrakcyjność oferty uczenia się dla dorosłych proponowana przez miejscowe uczelnie.

Łącznie w toku badania przeprowadzono 40 wywiadów indywidualnych, 4 wywiady grupowe i 40 spacerów badawczych, by posłuchać o tym, czym dla reprezentantów uczelni małych miast, innych instytucji wspierających uczenie się oraz ich odbiorców jest uczenie się, kogo ta aktywność dotyczy i jak można ją wspierać.

Prowadzone rozmowy pokazały, że oferta uczenia się dorosłych mieszkańców miast jest mocno osadzona w kontekście geograficznym, historycznym i kulturowym. W dużej mierze zależy od ich zasobów, np. atrakcyjności turystycznej, sąsiedztwa innych miast, tradycji kulturowej. Mniej oczywisty wniosek dotyczy sposobu funkcjonowania miasta oraz życia jego mieszkańców. Pomysł na miasto, siatka aktywnych, uważnych na różne potrzeby i style życia instytucji miejskich,

zaangażowanie lokalnych autorytetów, a w końcu silne więzi sąsiedzkie oraz energia i chęć do działania – kształtują miasto jako przestrzeń uczenia się i samorealizacji w życiu osobistym i zawodowym.

Potencjał w sile lokalności

Jak zatem uczelnie i inne instytucje lokalne mogą sprzyjać rozwojowi umiejętności mieszkańców, wspierać i dynamizować lokalny rynek pracy? Przede wszystkim rozglądając się dookoła i dokonując inwentaryzacji tego, co w mieście jest, a czego nie ma. Istotne jest nie tylko szerokie spojrzenie na rzeczywistą rolę instytucji funkcjonujących w mieście – wszak nie tylko uczelnie, szkoły i instytucje kultury uczą. Badanie dowiodło, że szansą na doskonalenie umiejętności przydatnych w pracy lub inspiracją do nowej aktywności zawodowej może być wolontariat w schronisku dla zwierząt czy rozmowy o historii miasta z jego najstarszymi mieszkańcami. Jak się okazuje, rozwój osobisty i zawodowy inspirowany jest po prostu kontaktem z innymi ludźmi – udziałem w wydarzeniach ważnych dla miasta, wspólnym spędzaniem czasu w przestrzeni, naśladowaniem lokalnych autorytetów. Uważność na te obserwacje i spojrzenie na uczenie się z perspektywy doświadczania codzienności przez mieszkańca to droga do doskonalenia oferty. Dotyczy to zarówno dopasowania jej do potrzeb, jak też motywowania do aktywnego działania na rzecz otoczenia. Przykładów potwierdzających ten wniosek wyłoniliśmy w naszym badaniu wiele. Poniżej kilka wybranych.

• Kręgi przyjacielskie

Jednym z ciekawych przykładów potencjału oddolnych inicjatywy jest historia pewnej mieszkanki, która rozkręciła grupę towarzyską kobiet gotowych do wymiany wiedzy i umiejętności. Zaczęło się od osobistej historii – kobieta zainteresowana tematyką

gimnastyki prasłowińskiej podjęła specjalistyczne szkolenia w tym zakresie. Kolejnym krokiem do uruchomienia grupy była przypadkowa rozmowa ze znajomą, która, jak się okazało, miała do dyspozycji salę gimnastyczną i zaciekała się nietypową pasją koleżanki. Stało się to impulsem do zorganizowania paczki znających się kobiet zaintrygowanych tematem ćwiczeń i gotowych do regularnych spotkań o charakterze towarzyskim. Z czasem do grupy dołączały kolejne uczestniczki, a obszary dzielonych umiejętności wciąż się poszerzały, np. o ziołolecznictwo czy pracę ze swoimi emocjami. Nasza rozmówczyni dzięki tym spotkaniom doskonała swój warsztat trenerski, nabierała pewności siebie i z czasem stała się gotowa na przekucie pasji w bardziej profesjonalną działalność.

• Lokalne autorytety

Kolejne przykłady pokazują, jak ważna jest siła lokalnych autorytetów i historii ich sukcesu. Jednym z nich jest właścicielka otwartej pracowni artystycznej w jednym z miast, która porzuciła pracę w korporacji, by oddać się pasji tworzenia, tym samym zupełnie zmieniając kurs zawodowy. Sukces, jaki przyniósł ten dość ryzykowny krok – urządzenie miejsca pracy jak z bajki oraz spełnienie marzenia – stał się inspiracją dla lokalsów. Odwiedzając właścicielkę pracowni i obserwując ją w działaniu, deklarowali powracanie do dawnych zainteresowań i odkurzanie starych umiejętności artystycznych. Przekonywali się do myśli, że pracę zawodową można przełamywać dodatkowymi aktywnościami i nie jest wykluczone, że to one staną się pewnego dnia głównym zajęciem.

• Projekty i inicjatywy lokalne na rzecz otoczenia

W jednym z miast dwójka przyjaciół dzieliła miłość do starych domów – skrzypiących podłóg i ścian, które widziały niejedno. Swoją pasję przekuli w czyn. Zorganizowali lokalny miniprojekt, podczas którego wysłuchali opowieści mieszkańców starych domów oraz uzupełnili je fotoreportażem odwiedzanych miejsc. Mała oddolna inicjatywa skłoniła jedną z mieszkank miasta do wzięcia udziału w radiowym konkursie, w którym nagrodą było specjalistyczne szkolenie i wsparcie w przygotowaniu profesjonalnego podcastu. Projekt nie tylko pomógł nabyć nowe umiejętności i otworzył przed mieszkanką nowe drogi, ale także angażował otoczenie, jednocześnie będąc dowodem na to, że w małym miasteczku też wiele ciekawego można zobaczyć i poznać.

Miasto, które żyje

Sąsiedzkość i relacyjność jako napęd dla doskonalenia umiejętności musi trafić na podatny grunt. A tym są odpowiednie przestrzenie i oferta rekreacyjna. Bez tego miasto umiera ze wszystkimi tego negatywnymi konsekwencjami. Można wspomnieć o nie zawsze wykorzystanym potencjale życia akademickiego. Niejednokrotnie zdarza się, że studenci, zamiast nadać miastu kolorytu, zapelniając parki i kawiarnie, tocząc intelektualne rozmowy i planując akademickie inicjatywy, wracają bezpośrednio po zajęciach do domu. Miasto, w którym straszą opustoszałe rynki i ulice, tłumi społeczną energię, nie pozwalając rozwinąć się inicjatywom, których celem jest jedno – wyjście z domu i zainteresowanie się otoczeniem. Zdarza się także, że z tego samego powodu przybyli do miasta nowi sąsiedzi odczuwają trudności w odnalezieniu się na lokalnym rynku pracy – ze względu na brak społecznych kontaktów, ograniczone możliwości ich nawiązania i poznania miasta „od środka”. By temu przeciwdziałać, lokalna oferta uczenia się, w tym doskonalenia zawodowego, musi iść w parze z atrakcyjną ofertą rekreacyjną i rozrywkową, której celem jest po prostu dobra zabawa, miłe spędzanie czasu i kontakty towarzyskie.

Hermetyczna struktura miasta oraz skierowanie oferty jedynie do najlepiej wykształconych i naturalnie zaangażowanych mieszkańców to niewykorzystanie ogromnego potencjału, jaki drzemie w społecznej energii i zasobach reszty wspólnoty, choć nie zawsze jest to widoczne gołym okiem.

Uczelnie oraz inne instytucje wspierające rozwój umiejętności, jeśli są skoncentrowane na tym, by zaciekać i przyciągnąć różne grupy obywateli oraz gotowe korzystać z tego, co mieszkańcy komunikują przez oddolne inicjatywy, mogą na tym budować ofertę, dopasowując ją do nie zawsze nazwanych potrzeb oraz pełniej wykorzystywać społeczną energię, przedsiębiorczość i chęć do działania.

O autorce:

dr Małgorzata Osowska – absolwentka socjologii i polityki społecznej na Uniwersytecie Warszawskim, socjolożka, badaczka. Autorka publikacji z zakresu smart city, innowacji, uczenia się i rozwoju umiejętności. Aktywnie zaangażowana w projekty naukowe realizowane z Programu Horyzont Europa oraz inicjatywy na rzecz wspierania współpracy międzysektorowej.

Elżbieta Strzemieczna

Rynek pracy – oczekiwania vs rzeczywistość

Co zrobić, gdy rzeczywistość rynku pracy różni się od oczekiwaniami? Jak przekonać pracodawcę, że spełnia się stawiane w ogłoszeniu wymagania? I co z tym wszystkim wspólnego mają kwalifikacje rynkowe? Próbą odpowiedzi na te pytania jest poniższy artykuł.

Wybierając się na wakacje z biurem podróży, zaczyna się zazwyczaj od przeglądania ofert i prospektów. Na zdjęciach zawsze jest słońce, hotele wydają się bajeczne, woda błękitna, trawniki i rośliny soczysto zielone, a obsługa uśmiechnięta. Jednak po przyjeździe na miejsce może się okazać, że trafiło się na pochmurną aurę, woda w basenie jest brudna, a hotel swoje lata świetności ma dawno za sobą: elewacja jest poszarzała, z przyrządzianych kranów cieknie woda, a trawniki są tak wydeptane, że ciężko znaleźć na nich choć odrobinę zieleni. Podobnie może być z oczekiwaniami wobec rynku pracy i tego, w jaki sposób doceni on czyjeś kompetencje.

Trudne początki

Pamiętam doskonale, gdy po studiach poszukiwałam swojej pierwszej poważnej pracy i jakim zaskoczeniem było dla mnie, że oferty nie leżą na ulicy. Byłam przekonana, że po skończeniu studiów z wyróżnieniem rynek pracy będzie o mnie zabiegał, proponując mi stanowiska co najmniej menedżerskie. Tymczasem, gdy już udawało mi się dostać na jakąś rozmowę kwalifikacyjną, to osoba ją prowadząca kręciła głową na brak doświadczenia. I na nic tłumaczenia, że dwa kierunki, koło naukowe, stypendia, artykuły, wolontariat – liczyło się krótkie i ubogie doświadczenie zawodowe. Prawdopodobnie nie ja jedna miałam takie doświadczenia podczas wchodzenia na rynek pracy i nie tylko moje oczekiwania względem pierwszego stanowiska i wynagrodzenia odbiegały od tego, co proponował rynek i jak postrzegali mnie pracodawcy. Gdy patrzę na tę sytuację z perspektywy czasu, dostrzegam, co mogłoby mi wtedy pomóc i co poleciłabym młodemu, wchodzącemu na rynek pracy.

Otóż lekarstwem na krótkie czy ubogie doświadczenie zawodowe mogłyby być [kwalifikacje rynkowe](#). Jest to

forma potwierdzenia kompetencji niezależnie od sposobu ich nabycia, powołana do życia Ustawą z dnia 22 grudnia 2015 o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. Tym, co dla mnie stanowiło wyzwanie i zakładałam, że nadal stanowi dla innych, jest udowodnienie potencjalnemu pracodawcy posiadania kompetencji. Dla przykładu pracodawca wymagający kompetencji zarządczych oczekuje, że kandydat przyjdzie z CV poświadczającym 5 lat na stanowisku kierownika. Tymczasem świeżo upieczony absolwent może co najwyżej przynieść zaświadczenie, że był przewodniczącym koła naukowego czy samorządu uczniowskiego/studenckiego. A gdyby tak przedstawił certyfikat potwierdzający posiadanie kwalifikacji [Zarządzanie konfliktami w organizacji](#) sprawdzonej podczas wiarygodnej, wystandaryzowanej walidacji przeprowadzonej na podstawie jasno określonych kryteriów?

Jak będę dorosła, to zostanę...

Kto jako dziecko nie snuł planów zawodowych na przyszłość? Ja chciałam być baletnicą, piosenkarką, nauczycielką, potem aktorką, dziennikarką, Magdą M. (czyli adwokatką), tłumaczką. Moi koledzy m.in. strażakami, kowbojami, piłkarzami, policjantami, mistrzami karate. I mimo, że te dziecięce marzenia są piękne, to rzadko się spełniają. Na początku wydaje się, że świat stoi otworem i można zostać, kim tylko się zechce, później zdarza się, że o wyborze zawodu decyduje przypadek, konieczność, okoliczności. Jak sobie poradzić z tym rozdzwiekiem i odnaleźć się oraz rozwijać w nie do końca wymarzonej pracy?

Ponownie z pomocą mogą przyjść kwalifikacje rynkowe. Już lektura samego opisu kwalifikacji związanej z zadaniami zawodowymi np. [Planowanie, tworzenie i dystrybuowanie treści marketingowych \(content marketing\)](#), które przyszło



nam pełnić, może dać informacje na temat wymagań, potrzeb rozwojowych, przyczynić się do zaplanowania doszkalania czy doksztalcania. A uzyskanie takiej kwalifikacji nie tylko potwierdzi nabyte kompetencje, adekwatne do zajmowanego stanowiska, ale też podniesie samoocenę, samoświadomość posiadanych umiejętności i da większe poczucie pewności siebie w pracy.

A może rzucić to wszystko i wyjechać w Bieszczady?

Niejedna osoba zadała sobie to pytanie chociaż raz w życiu. Zdarza się bowiem, niezależnie od tego, czy wykonujemy wymarzoną czy bardziej przypadkową pracę, że zaczyna ona nas męczyć, nudzić czy nużyć. Oczekiwanie z nią związane zaczynają się rozmiącać z tym, jak jest w rzeczywistości. To, co miało być pasjonującą przygodą, staje się ciągiem powtarzających się czynności. Rozwiązaniem może być zagryzienie zębów i czekanie, aż złe samopoczucie przejdzie, porzucenie pracy i zaszczylenie się w głuszy lub przekwalifikowanie. Wbrew pozorom to ostatnie rozwiązanie wzbudza często większy lęk niż odśnieżanie domku w Karkonoszach i mieszkanie z wilkami, ponieważ wymaga pomysłu, wysiłku i konsekwencji. Domyślny czytelnik czy czytelniczka pewnie już wie, do czego zmierza ten akapit i co może być pomocą w sytuacji przekwalifikowania.

Oczywiście kwalifikacje rynkowe. Dokonanie bilansu kompetencji może pomóc w określeniu swoich mocnych stron i posiadanych umiejętności, a przeszukanie Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji pozwoli zorientować się, w jakich kwalifikacjach można te umiejętności wykorzystać. Na tej podstawie można podjąć decyzję o wyborze nowego zajęcia, nowej ścieżki zawodowej oraz określić drogę rozwoju i doksztalcania. Zmiana zawodowa może nie być łatwa także w kontekście przekonania potencjalnego pracodawcy, że mimo posiadania 10-letniego doświadczenia np. w sprzedaży, posiada się kompetencje wymagane na stanowisku rekrutera. Przedstawienie certyfikatu kwalifikacji rynkowej [Realizacja rekrutacji stałych](#) może być w tej rozmowie ważnym argumentem.



Jedno ważne pytanie – co lubię robić?

Popularną przez lata radą dotyczącą wyboru zawodu było to, aby zamienić swoje hobby w pracę. „Jeśli wybierzesz pracę, którą kochasz, nie przepracujesz w życiu ani jednego dnia” – powiedział podobno Konfucjusz, a mówią często internetowi mentorzy. „Jeśli twoje hobby stanie się twoją pracą, to znaczy, że nigdy nie wyjdiesz z pracy” dodają zmęczeni przedsiębiorcy czy specjaliści od *life-work balance*. Nie mnie rozstrzygać, która strona tej dyskusji ma rację, pewnie najbardziej adekwatną odpowiedzią byłoby nieśmiertelne „to zależy”, jednak jedno jest pewne. Niezależnie od tego, czy

praca jest pasją, czy „tylko” pracą, dobrze jest z niej wychodzić i poświęcać czas na odpoczynek i przyjemności. A formą odpoczynku może być posiadanie jakiegoś hobby. Dla niektórych relaksująca jest wspinaczka, dla innych robienie na drutach, granie na jakimś instrumencie, pieczenie ciastek, uprawianie ogródka czy praktykowanie jogi. Z czasem jest się w tej czynności coraz lepszym(-ą), używa coraz bardziej skomplikowanych ściągów, wykonuje trudniejsze asany. I nie musi to oznaczać, że ma się ochotę porzucić pracę w marketingu na rzecz dziergania czapek. Po prostu, ludzie się wciąż rozwijają.

Elementem takiego rozwoju, także w obszarze pasji i zainteresowań, może być uzyskanie kwalifikacji rynkowej, np. [Przygotowanie i serwowanie sushi i sashimi](#). Nie jest tak, że dotyczyć one mogą tylko czynności zawodowych wykonywanych w celach zarobkowych. Równie dobrze mogą dotyczyć czynności wykonywanych dla samej przyjemności ich wykonywania, np. [Wykonywanie zabiegów przedłużania i stylizacji paznokci z elementami pielęgnacji dłoni i stóp](#) czy [Serwis napojów mieszanych i alkoholi](#). Może dzięki uzyskaniu takiej kwalifikacji opartej na hobby czy wynikającej z niego kiedyś wykorzystania się ją w celach zawodowych – przekwalifikowania czy awansu. A może nie, i będzie ona stanowiła tylko (czy aż) powód do dumy i własnej satysfakcji.



Tak jak wymarzone wakacje mogą w rzeczywistości nie być tak piękne jak na zdjęciach, tak wymarzona praca może się okazać nie aż tak ciekawa i fascynująca. Rzeczywistość rzadko dogania marzenia, co nie oznacza oczywiście, że nie warto marzyć. Warto natomiast zapobiegać takim rozczarowaniom, podejmując świadome decyzje oparte na pozyskanych z wielu źródeł informacjach. A jeśli jednak spotka nas w życiu rozdźwięk między oczekiwaniami a rzeczywistością rynku pracy, dobrze jest znać sposoby radzenia sobie z nim. Na przykład taki, o którym traktuje powyższy tekst.

O autorce:

Elżbieta Strzemieczna – z IBE związana od 2018 r., obecnie ekspertka kluczowa zadania 1 w projekcie ZSK 5. Zajmuje się wdrażaniem polityki państwa w zakresie uczenia się przez całe życie oraz ZSK. Z wykształcenia pedagog (ukończyła specjalizację psychopedagogika kreatywności w Akademii Pedagogiki Specjalnej) i socjolog (ukończyła specjalizację mediacje, negocjacje i rozwiązywanie konfliktów w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych UW) oraz absolwentka studiów podyplomowych z zarządzania zasobami ludzkimi na Uniwersytecie SWPS. Wykładowczyni, trenerka biznesu, facylitatorka, moderatorka Design Thinking, osoba, która zawodowo i prywatnie zajmuje się tworzeniem innym warunków do rozwoju swoich kompetencji.

dr Wojciech Gola

Jak miejsce pracy może sprzyjać uczeniu się?

Pracownicy, którzy mogą liczyć na wsparcie ich rozwoju w miejscu pracy, nie tylko są bardziej efektywni i kompetentni, ale także czują się docenieni i ważni dla organizacji. Mówią o tym uczestnicy badania „Ścieżki edukacyjne uczących się dorosłych w Polsce”.

Inwestowanie w rozwój pracowników powinno być traktowane jako inwestycja w przedsiębiorstwo, a nie wyłącznie jako koszt. Organizacje zyskują istotne korzyści ze wspierania aktywności edukacyjnej swoich pracowników. Przede wszystkim zwiększają swoją konkurencyjność i innowacyjność. Warto pamiętać, że przedsiębiorstwa mają potencjał do bycia środowiskiem uczenia się w działaniu i od innych, co jest często preferowanym i efektywnym podejściem w uczeniu się dorosłych. Dlatego zarządzanie potencjałem kompetencyjnym i rozwojowym kadr oraz ich talentami jest ważnym obszarem działalności współczesnych przedsiębiorstw. Co zatem wpływa na to, że miejsce pracy można nazwać środowiskiem sprzyjającym uczeniu się?

Rola dojrzałego przywództwa

Klimat organizacyjny tworzony jest przez menadżerów i kierownictwo, dlatego nie można rozdzielać klimatu i kultury uczenia się w organizacji od postaw i działań liderów. Lider jako propagator uczenia się w organizacji jest świadomy roli rozwoju pracowników, angażuje się w kształtowanie zasad, sam jest przykładem, wspiera i docenia pracowników oraz ich inicjatywy prorozwojowe. Uznanie przez kadrę zarządzającą wartości i inicjowanie uczenia się, otwartość na potrzeby pracowników dotyczące rozwoju sprzyjają zwiększaniu zaangażowania. Jeden z uczestników badania wskazuje dyrektora instytucji, w której pracuje, jako bezpośrednie źródło motywacji do aktywnego uczenia się. Z jednej strony wynika to z zachęcających działań dyrekcji wobec pracowników, a z drugiej z ujawnianej prorozwojowej postawy, która może być odbierana jako przykład i wzór dla młodego pracownika.

Ten mój bezpośredni dyrektor jest humanistą, więc on to po prostu rozumie. I on raczej namawia do tego, ludzi do szkoleń, do uczenia się w ogóle. To

wynika z jego kompetencji i takiego obycia, że takim jest po prostu człowiekiem też wychowanym, jakby w takiej kulturze uczenia się (Fryderyk).

Przejrzyste procedury i warunki do rozwoju

Z perspektywy pracowników pomocna jest wiedza na temat istniejących w organizacji procedur związanych z rozwojem umiejętności, np. zasad finansowania, planowania działań edukacyjnych, zasad doboru i selekcji pracowników do oferty edukacyjnej. Może ułatwiać ona planowanie i organizowanie swojego rozwoju zawodowego. Ważne okazywało się przy tym, aby istniejące zasady były zrozumiałe, przejrzyste i jawne dla pracowników, a także żeby pracownicy mieli poczucie sprawiedliwego dostępu do tych rozwiązań. Tak zorganizowany system wspierania rozwoju pracowników ujawnia się w wypowiedzi jednej z uczestniczek badania:

Są takie procedury wewnętrzne dotyczące polityki szkoleniowej i że dana jednostka organizacyjna planuje swoje szkolenia dla pracowników z uwzględnieniem oczywiście tych, które są zgłoszone przez nich plus te szkolenia, które jeśli tam nagle okażą się niezbędne (Antonina).

Ważnym czynnikiem wpływającym na rozwój w pracy jest zarządzanie czasem pracowników i przedsiębiorstwa. Część rozmówców podkreślała rolę dobrej organizacji i ograniczenia wynikające z trybu pracy. Zapewnienie warunków do rozwoju, możliwości realizacji zadań zawodowych, ciągłości funkcjonowania organizacji oraz systemu elastycznej organizacji pracy w istotny sposób oddziałują na gotowość i możliwość do angażowania się w zdobywanie i rozwijanie kompetencji. Wpływa na to również zwracanie uwagi na

obciążenie pracowników bieżącymi zadaniami oraz dostosowywanie planowanych aktywności edukacyjnych do rytmu obciążeń w organizacji. Przykład, który pokazuje, w jaki sposób organizowanie pracy może negatywnie wpłynąć na korzystanie z oferty rozwojowej, przedstawia wypowiedź jednej z uczestniczek badania:

Bo no sam fakt, że ja bardzo chciałam się zapisać, kurs Excela. Nie dostałam go, bo mnie nie poinformowali. A potem miałam go móc, ale nie mogłam, bo mi liderka nie pozwalała, bo ktoś musiał pracować. Więc to, że praca w korpo, że jak się idzie i masz listę benefitów i mówią, szkolenia i w ogóle, to się pokazuje, że z połowy nie masz czasu skorzystać, bo nie masz czasu, żeby podzielić czas pracy na czas szkolenia, a możesz szkolenie robić tylko w czasie pracy. Więc super, że są [śmiech] (Otylia).

Zarządzanie rozwojem pracowników

Rozwój pracowników powinien być świadomie zaplanowany w relacji między potrzebami organizacji a dążeniami rozwojowymi samych zainteresowanych. Dobre praktyki wskazywane przez uczestników badania to identyfikowanie potrzeb rozwojowych w organizacji i wśród indywidualnych pracowników, a także tworzenie jasnych i przejrzystych ścieżek rozwoju oraz awansu. Ważne jest przy tym indywidualizowanie tych działań i adekwatne powiązanie potrzeb pracodawcy dotyczących rozwoju kadr z potencjałem i oczekiwaniami pracowników (proponowanie nieadekwatnej oferty może budzić opór i zniechęcenie). Tworzenie planów rozwojowych pracowników, dostosowywanie oferty edukacyjnej do tych planów oraz identyfikowanie osiągnięć pracowników i wykorzystywanie talentów w organizacji często wpływają na zwiększenie indywidualnej motywacji do rozwoju i pomagają określić kierunki ścieżek edukacyjnych w ramach pracy. Z drugiej strony brak określenia perspektyw rozwoju, rozwijania kompetencji i możliwości awansu wpływa negatywnie na zaangażowanie pracowników, o czym mówi pan Albert:

Po prostu jestem takim zwykłym pracownikiem, który dzisiaj jest, jutro może go nie być. 11 lat, a tu tak naprawdę nie znaczą nic w tej branży, no bo jestem takim zwykłym szarakiem, który na co dzień tam przychodzi, pracuje. Stwierdziłem, że jednak muszę się rozwinąć w jakimś tam temacie innym, nie? No i od tego się to zaczęło, że, kurczę, tak trochę się marnuję w tej pracy? Bo robię jedno i to samo, nie jestem doceniany. Ja sam stwierdziłem, że to jest ostatni dzwonek, bo jak ja się tam zaszuladuję, to ja tam zostanę do emerytury i będę się

wiecznie wkurzał, że mogłem tutaj zrobić inaczej, a nie zrobiłem (Albert).

Oferta edukacyjna w miejscu pracy – nie tylko szkolenia

Ważnym źródłem wsparcia, wprost wskazywanym przez uczestników badania, była dostępna oferta edukacyjna w organizacji. Ważne jest zróżnicowanie tej oferty i form uczenia się. Inaczej uczą się osoby na różnych etapach rozwoju kariery w organizacji. Inne potrzeby mają pracownicy wdrażający się do pracy na danym stanowisku (np. instruktą stanowiskowy, uczenie się od bardziej doświadczonych pracowników w działaniu, *job-shadowing*), a inne – osoby doświadczone i kształtujące swoją karierę w organizacji (np. coaching, dzielenie się wiedzą, szkolenia specjalistyczne). Dostosowanie oferty w ten sposób sprzyja utrzymaniu motywacji i zaangażowania pracownika w rozwój. Stosowane są rozwiązania służące wspieraniu uczenia się na zewnątrz organizacji (finansowanie szkoleń, studiów), ale także działania rozwojowe w miejscu pracy (szkolenia wewnętrzne, udział w zespołach projektowych, mentoring). Jeden z rozmówców wskazał na wartość łączenia oferty zewnętrznej z transferem wiedzy wewnątrz organizacji.

A powiem, teraz w tej pracy, co jestem, to jestem zadowolony, bo naprawdę jak na przykład powiem szefowi: Słuchaj, to i to byśmy potrzebowali. Nie ma problemu. Idziemy w to, idziemy na to szkolenie, nie. Że naprawdę, gdzieś tam pracodawca też widzi. Jeżeli wykształci informatyka, no to wtedy on to przekaże wiedzę innym (Seweryn).

Dlatego ważne jest włączanie do oferty nieformalnych form uczenia się, ze szczególnym uwzględnieniem uczenia się wspólnego, transferu wiedzy i uczenia się w działaniu. Dorośli szczególnie cenią sobie uczenie się w praktyce, jeśli dostrzegają bezpośrednią użyteczność zdobytych kompetencji w wykonywanej pracy.

Otoczenie organizacji

Organizacje funkcjonują w otoczeniu i współpracują z innymi przedsiębiorstwami, instytucjami i sieciami podmiotów. Struktury te mogą wpływać na możliwości wspierania rozwoju pracowników przez wymianę oferty edukacyjnej, dostęp do informacji o ofercie, mechanizmy finansowania lub innego wsparcia w działaniach prorozwojowych. Przykładem są branżowe powiązania pomiędzy różnymi podmiotami (producenci, dystrybutorzy, sprzedawcy), publiczne mechanizmy wspierające uczenie się w miejscu pracy, z których korzystają pracodawcy (np. środki

unijne, KFS, ZSK), jak również szkolnictwo branżowe i wyższe, które może odpowiadać na potrzeby związane z lukami kompetencyjnymi w poszczególnych branżach.

Mam szefa, który tak na dobrą sprawę wszystkie dokumenty, które były niezbędne, żeby z tych szkoleń skorzystać, on zawsze wypełniał. Zawsze pytał, jakie kursy chciałabym skończyć, no i jak były dostępne możliwości, no to składał zawsze wnioski o dofinansowanie do tych kursów. Także to, że mam takie a nie inne możliwości zawodowe wynikało nie tylko z moich starań, ale głównie ze starań szefa, który wykorzystywał te dostępne środki państwowe chociażby, czy unijne (Karolina).

Kształtowanie klimatu uczenia się

Całość podejmowanych działań na rzecz rozwoju pracowników w organizacji oddaje ogólny klimat uczenia się w miejscu pracy. Uczestnicy badania wskazywali na takie organizacje, w których czuli, że się rozwijają, a ten rozwój jest doceniany i wykorzystywany, oraz na takie, które nie stwarzały szans rozwojowych. Przejawia się to w panującej w organizacji atmosferze dotyczącej uczenia się – na ile pracownicy doświadczają działań związanych z rozwojem i uczeniem się w miejscu pracy, czy dzielą się wiedzą, przekazują umiejętności między sobą. Chodzi w takim przypadku bardziej o wypracowane praktyki i zwyczaje związane z uczeniem się niż procedury (które mogą być ich elementem). Kształtuje

to otwartość pracowników i kadry zarządzającej na rozwój, identyfikowanie rozwijania kompetencji jako istotnej wartości dla organizacji, a innowacyjności jako elementu jej tożsamości. Jeden z uczestników badania, opowiadając o takiej organizacji, przedstawił jeden ze zwyczajów praktykowanych w tej firmie:

Na przykład przychodziliśmy do piwnicy, mieliśmy taką piwnicę, tam był dział badań i researchu. I tam na przykład się spotykaliśmy i szef mówi: dzisiaj będziemy gadać o analizie czynnikowej, pamiętasz coś ze statystyki? No jak to zrobić w SPSS i tak dalej. To było naprawdę jedyne miejsce pracy, gdzie byli ludzie naprawdę o wysokich kwalifikacjach takich intelektualnych, statystycznych. I ja się tam bardzo dużo nauczyłem (Jan).

O autorze:

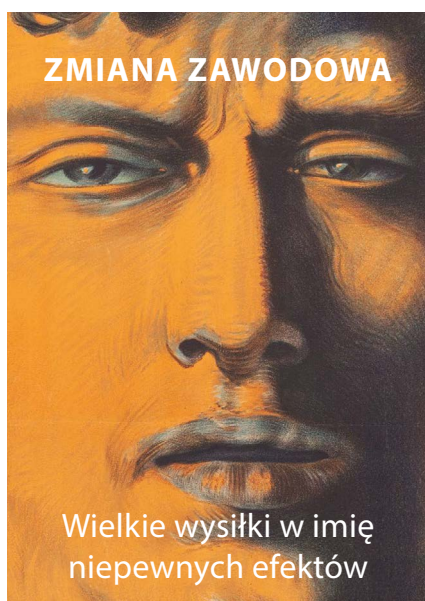
dr Wojciech Gola – doktor nauk społecznych, ekspert kluczowy w Instytucie Badań Edukacyjnych. Zajmował się szeroko pojętą problematyką uczenia się i edukacji jako badacz społeczny, streetworker, trener, nauczyciel akademicki i koordynator projektów. Od 2018 roku pracuje w IBE przy projektach wspierających rozwój Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. Koordynował realizację badania i powstania publikacji [Ścieżki edukacyjne uczących się dorosłych w Polsce](#).



Zmiana zawodowa

Funkcjonowanie na rynku pracy wymaga czasami radykalnych decyzji. Na podstawie badań przeprowadzonych przez IBE, których wyniki zostały przedstawione w publikacji „Zmiana zawodowa – wielkie wysiłki w imię niepewnych efektów” prezentujemy obraz zmiany zawodowej, który okazał się daleki od jednoznaczności.

Pojęcie **kariery zawodowej** odwołuje się do postrzegania historii indywidualnej aktywności zawodowej jako czegoś na kształt górskiej wędrowki. Opisy karier są prześląknięte słownictwem nawiązującym do tej symboliki. Ktoś „wspina się po szczeblach kariery”, ktoś inny „znalazł się na zakręcie”. Ktoś „zaprzepaścił karierę”, ktoś inny właśnie „osiągnął szczyt”. Pojęcie kariery zawodowej promuje również określoną wizję człowieka. To ktoś w typie alpinisty – aktywny, zdeterminowany i względnie autonomiczny. Tymczasem, gdyby szukać metafory bardziej adekwatnie opisującej historię zawodowe uczestników badania, jednocześnie rozmówców autorów publikacji, byłaby to wędrowka po obcym mieście bez mapy i nawigacji, za to z garścią – nie zawsze użytecznych – wskazówek i porad. W praktyce **zmiana zawodowa** oznacza konieczność podjęcia wielkiego wysiłku z niepewnym efektem. Przypominamy najważniejsze **wnioski z badania IBE**, którego celem była eksploracja tematu zmiany zawodowej ze szczególnym uwzględnieniem jej uwarunkowań. Poniższy tekst pochodzi z publikacji [Zmiana zawodowa – wielkie wysiłki w imię niepewnych efektów](#):



- Zmiana zawodowa to zadanie skomplikowane, angażujące emocjonalnie i obarczone ryzykiem.
- Zmiana zawodowa to odwlekana ostateczność, najczęściej staramy się jej uniknąć.
- Na zmianę zawodową decydują się przede wszystkim ludzie bardzo niezadowoleni z dotychczasowej pracy albo z tego, jak wpływa ona na inne sfery życia. Za decyzją o zmianie kryją się przeważnie negatywne i silne emocje: zniechęcenie, niezadowolenie, żal, złość, frustracja, depresja.
- Zmianę zawodową często poprzedza długi proces dojrzenia, który obejmuje snucie fantazji, wstępne analizy, planowanie czy też mierzenie się z wątpliwościami. Jednak sama zmiana wydarza się na ogół niespodziewanie i w najmniej dogodnym momencie. Najczęściej ludzie decydują się na nią w jakiś sposób przyparci do ściany.
- Zmianie zawodowej towarzyszą nieraz duże zmiany w życiu prywatnym, np. powiększenie rodziny, powrót do pracy po urodzeniu dziecka, rozstanie z partnerem czy choroba wymuszająca zmianę stylu i trybu życia. Rekonfiguracja jednego elementu życiowej układanki sprawia, że łatwiej ruszyć również inne jej elementy.
- Można wyróżnić dwa typy postaw wobec zmiany zawodowej, będących emanacją szerszej postawy życiowej. Typy te wiążą się z odmiennymi stylami narracji (autonomia vs uwarunkowania zewnętrzne) oraz sposobami radzenia sobie z wyzwaniami (analiza i planowanie vs uważność i elastyczność).
 - Postawa autonomiczna akcentuje indywidualne działanie i sprawczość (także wtedy, gdy sprawczość ta jest w istocie ograniczona). Osoby reprezentujące tę postawę wykazują większą gotowość do analiz i planowania.

- Postawa „liścia na wietrze” akcentuje rolę przypadku i okoliczności zewnętrznych, odwołuje się do intuicji oraz spostrzegawczości. W narracjach osób reprezentujących taką postawę często pojawiają się zwroty typu: „tak jakoś wyszło”, „los tak chciał”, co może sprawiać wrażenie życiowej bierności. Jednak za pasywną retoryką kryją się nieraz spore pokłady samodzielności i zaradności życiowej. Postawa „liścia na wietrze” sprzyja szybkiemu i elastycznemu reagowaniu na czynniki zewnętrzne.
- Osoby kierujące się w zmianie zawodowej zasadą minimalizowania wysiłku i doraźnego reagowania osiągają nie gorsze efekty niż osoby przykładające więcej wagi do planowania, analizy i autorefleksji. Wydaje się to związane z tym, że silne emocje towarzyszące zmianie zaburzają racjonalny ogląd sytuacji.
- W procesie zmiany zawodowej zdolności interpersonalne okazują się ważniejsze niż posiadany kapitał społeczny (w znacznej mierze dziedziczony lub przypisany – z racji miejsca zamieszkania, ścieżki edukacyjnej itp.). Innymi słowy, umiejętność nawiązywania kontaktów i wchodzenia w przygodne interakcje jest ważniejsza niż posiadane znajomości. Zdolności interpersonalne pomagają wchodzić w nowy obszar rynku pracy.
- W niektórych osobach silnie zakorzenione jest przekonanie, że wartościową pracę można zdobyć jedynie „przez znajomości”. Najczęściej wyznają je ludzie o niskim poczuciu „rynkowej wartości”, nieraz mocno doświadczeni przez los i nieufni wobec świata instytucji.
 - W przypadku tych osób zaangażowanie w poszukiwanie pracy, proces doradczy czy rekrutacyjny w znacznym stopniu może zależeć od tego, czy mogą liczyć na ludzką życzliwość i personalne traktowanie, czy też mają do czynienia ze stricte formalnym i rzeczowym podejściem.
- Otwartość na zmianę i uczenie się bywa zarówno czynnikiem sprzyjającym procesowi zmiany zawodowej, jak i jej rezultatem. Może zostać wywołana lub wzmocniona przez doświadczenie zmiany, zwłaszcza jeśli było ono pozytywne.
- Zmiana zawodowa bardzo często jest związana z koniecznością uczenia się: nabywaniem kompetencji niezbędnych do wykonywania nowego zawodu lub też uwiarygodnianiem już posiadanych. Rozpoczęcie nowej pracy często oznacza wejście w nowy etap nauki, aby sprawnie poruszać się w nowym zawodzie.
- Spośród kompetencji przydatnych w procesie zmiany największe znaczenie miały uniwersalne kompetencje miękkie. Pewną rolę odgrywały także kompetencje twarde, szczególnie te o charakterze specjalistycznym.
- Istotne znaczenie dla badanych w pozyskaniu pracy oraz zaadaptowaniu się w nowym miejscu miały kompetencje zdobyte w wyniku uczenia się nieformalnego (podczas wychowywania dzieci, samodzielnej nauki) oraz dyspozycje osobiste (pracowitość, determinacja, systematyczność), które trenowali i wzmacniali w różnych kontekstach życia osobistego i zawodowego.
- Dyplomy i certyfikaty nie odgrywały kluczowej roli w procesie zmiany zawodowej. Przeważnie pełniły funkcję przepustki, która pozwalała przedostać się przez pierwsze sito procesu rekrutacyjnego: uprawomocniały starania o stanowisko w danej branży, dobrze wyglądały w CV i wzmacniały pewność siebie.
 - W niektórych przypadkach podstawą do zatrudnienia były nie tyle posiadane kompetencje, ile zdolność uczenia się. W tych procesach rekrutacyjnych sposób dojścia (nabywania umiejętności) liczył się co najmniej tak samo jak ostateczny efekt – pozwalał bowiem lepiej uchwycić potencjał przyszłego pracownika. Z punktu widzenia pracodawcy ocena potencjału pracownika może być nieraz ważniejsza od jego kompetencji.
- Z perspektywy późniejszych losów zawodowych naszych rozmówców znaczenie okresu szkolnego było niewielkie, jeśli chodzi o nabywanie wiedzy przydatnej na rynku pracy. Szkoła (zwłaszcza na szczeblu podstawowym i średnim) była dla nich miejscem socjalizacji oraz budowania relacji: praktycznej nauki tego, jak budować relacje z innymi ludźmi i jak funkcjonować w organizacji.
 - Niektóre osoby w procesie zmiany zawodowej wykorzystywały znajomości zdobyte w okresie szkolnym – uzyskując wiedzę o zapotrzebowaniu na pracownika w konkretnym miejscu, rekomendacje czy wsparcie merytoryczne.
- Badani pytani o to, co najbardziej pomogło im przejść przez zmianę zawodu, wskazywali na indywidualne dyspozycje, takie jak determinacja i pracowitość.
- Przekrojowa analiza historii zmian zawodowych pokazuje jednak, że niezwykle istotne było również wsparcie społeczne – przede wszystkim emocjonalne. Wsparcie społeczne okazało się kluczowym czynnikiem wpływającym na stopień sukcesu zmiany zawodowej, tj. zmiany zgodnej z celami, które przyświecały decyzji o zmianie, oraz deklarowanymi priorytetami życiowymi.
 - Źródłem wsparcia emocjonalnego najczęściej był partner, ale bywał nim także przyjaciel, znajomy, członek rodziny, a nawet doradca zawodowy.

- Osoby samodzielnie zmagające się ze zmianą zawodową częściej doświadczały zatracenia się w tym procesie, gubiły kierunek i sens podjętego wysiłku, a ich determinacja i samozaparcie przyćmiewały kwestie związane z troską o własny dobrostan i całłościowy bilans zmiany.
- W zidentyfikowanym przez nas przypadku pomocnego doradcy jakość relacji z klientem okazała się ważniejsza niż faktyczna użyteczność udzielonej pomocy. W centrum uwagi był człowiek – w odróżnieniu od standardowego podejścia do obsługi klienta, które kładzie nacisk na załatwienie sprawy. To dzięki dyskretnie spersonalizowanej relacji urząd pracy stał się dla naszej rozmówczynie faktycznym sojusznikiem wspierającym ją w poszukiwaniu pracy oraz rozwoju zawodowym.
- Urząd pracy ma pewien potencjał, aby wspierać ludzi w zmianie zawodowej, ale barierą jest dominujący wizerunek tej instytucji. W pierwszym rzędzie kojarzy się ona z bezrobociem, a korzystanie z jej usług stygmatyzuje. Doświadczenie korzystania z usług urzędu pracy często umacnia wrażenie, że ma się do czynienia z instytucją dla „ludzi gorszej kategorii” – zbiurokratyzowaną, uprzedmiotawiającą i głównie oferującą słabo płatne prace dla osób nisko wykwalifikowanych.
- Warto pamiętać, że do urzędu pracy trafiają ludzie w szczególnie trudnym momencie życia, nierzadko z naruszonym poczuciem własnej wartości i w stanie podwyższonej wrażliwości (osoba rejestrująca samochód w obdrapanym urzędzie widzi obdrapaną ścianę, osoba znajdująca się na życiowym zakręcie w tych samych ścianach łatwiej dostrzeże odbicie własnego życiowego rozpadu).
- Indywidualne, życzliwe potraktowanie człowieka nakierowane na odbudowywanie poczucia własnej wartości może być ważniejsze niż faktyczna jakość udzielonego wsparcia.
- Porządkując zgromadzone historie, określiliśmy cztery typy zmian. Typy różnicują m.in.: powody stojące za zmianą, natężenie emocji jej towarzyszących, dynamika procesu czy też potrzeby, które zmiana ma zaspokoić.
- POSZUKIWANIE. Poszukiwanie własnej drogi zaczyna się od narastającego przekonania o potrzebie zmiany, ale bez konkretnego wyobrażenia o jej kierunku. Głównym wyzwaniem staje się znalezienie odpowiedzi na pytanie: „co dalej?”.
- OKAZJA. Początkiem zmiany jest niespodziewana okazja lub propozycja, którą następnie rozważa się i sprawdza, szacuje ryzyko i zyski, a wreszcie zestawia z własnymi potrzebami. Za okazjami podążają ludzie otwarci na zmiany, potrafiący zrezygnować z wypracowanej pozycji.
- UCIECZKA. Ucieczkę poprzedza przeważnie długo-trwałe narastanie frustracji do momentu, gdy byle iskra może spowodować wybuch. Gdy już do niego dojdzie, potrzeba zmiany przesłania pytanie o jej kierunek – człowiek koncentruje się przede wszystkim na tym, czego nie chce już dłużej robić. Wybór ścieżki zawodowej często jest podejmowany pod wpływem innych osób lub przypadkowych okoliczności.
- DOSTOSOWANIE. Czasami zmiana jest koniecznością wymuszoną przez czynniki zewnętrzne (np. choroba, wypadek, ustawowe regulacje uniemożliwiające wykonywanie dotychczasowego zawodu). Na pierwszy plan wysuwa się wówczas pytanie o możliwości w zasięgu ręki, które jakoś wpisują się w posiadane oczekiwania i preferencje – zwłaszcza te dotyczące własnego dobrostanu fizycznego i psychicznego.



Publikacja [Zmiana zawodowa – wielkie wysiłki w imię niepewnych efektów](#) powstała na podstawie rozmów przeprowadzonych z osobami, które doświadczyły radykalnej zmiany zawodowej – zmieniły miejsce pracy i branżę. W ramach pogłębionych wywiadów autorzy rozmawiali o doświadczeniach związanych ze zmianą, wcześniejszych losach edukacyjno-zawodowych, a wreszcie i życiu jako takim (rodzina, priorytety, kluczowe momenty w życiu, dostępne zasoby itp.).

Głównej narracji raportu towarzyszą minireportaże, skupiające się na indywidualnym wymiarze zmiany i przybliżające życiowo-zawodowe historie kilkorga spośród naszych rozmówców. Istotnym uzupełnieniem wniosków z badań są rekomendacje skierowane do osób, które stają w obliczu konieczności lub chęci dokonania zmiany zawodowej, oraz zalecenia adresowane do instytucji rynku pracy, wypracowane podczas warsztatów z coachami i doradcami zawodowymi.

**Autorzy: Michał Danielewicz i Kamila Hernik,
współpraca Aleksandra Leyk**

Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2020