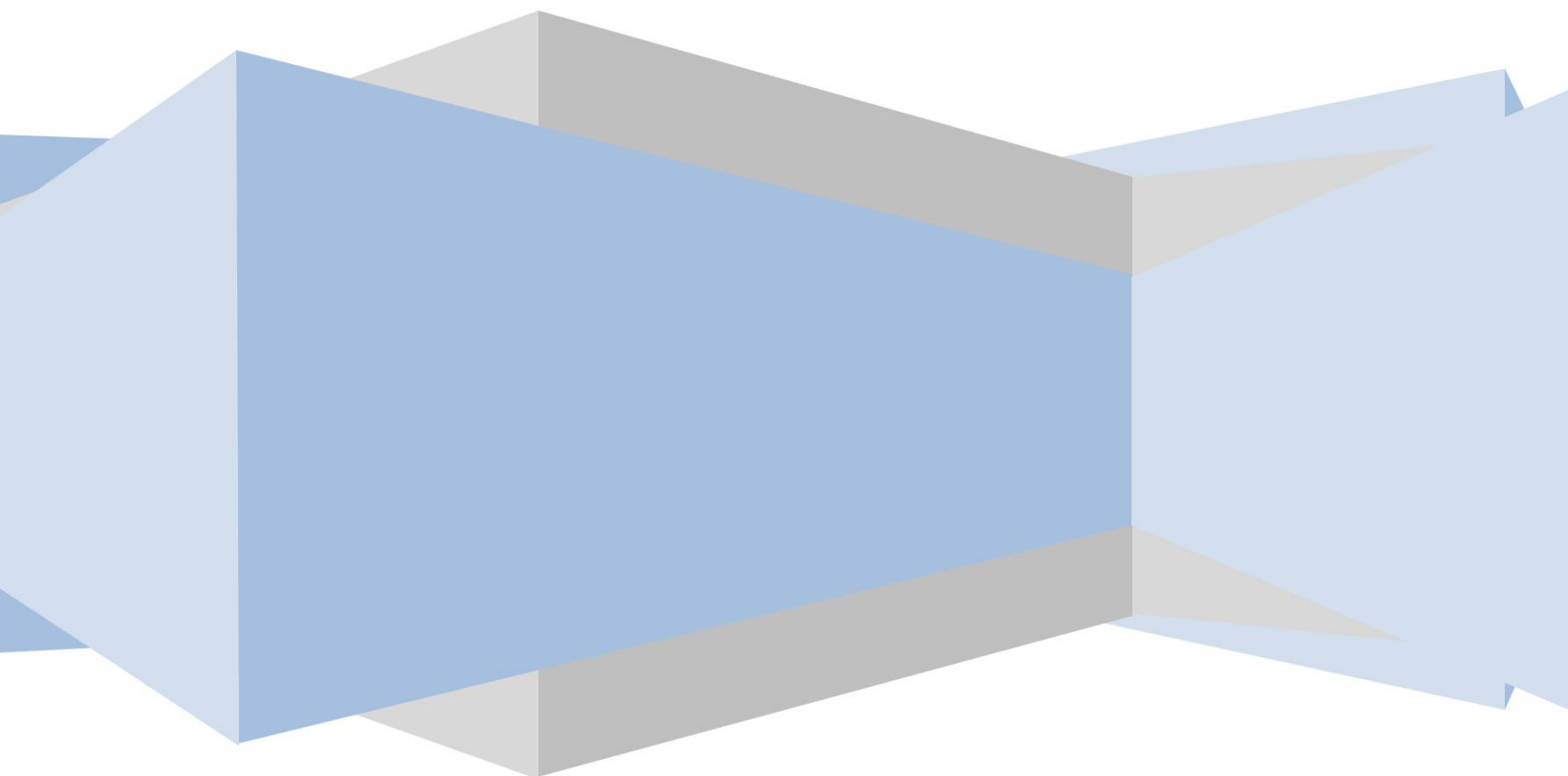


Foglalkoztatási tanácsok

hátrányos helyzetű embereknek

David Imber, David Booth et al.



A STEP Projektről

A hátrányos helyzet a munkaerőpiacon állandó és gyakori az EU összes tagállamában. A hátrányos helyzetű csoportok a recessziók során különösen rosszul érintettek, gyakran munkanélkülivé válnak. A jelenlegi megközelítések pedig sokszor hatástalannak bizonyulnak a segítségre szoruló egyének számára. Az EU Erasmus + Programja által finanszírozott "Készségfejlesztés a hatékony gyakorlat érdekében" (STEP) projekt keretein belül a világ minden tájáról tudományos bizonyítékokat gyűjtöttek arról, hogy a leghatékonyabb útmutatások hogyan segítik az embereket a megfelelő karrier kiválasztásában és sikerességében.

A STEP projekt egy olyan tantervet hozott létre a tanácsadók, a foglalkoztatási tanácsadók és a hátrányos helyzetű csoportok munkatársainak képzésére, amely lehetővé téve számukra a kutatás eredményes módszereinek alkalmazását. A tanterv négy országban ellenőrzött összehasonlító tesztelésen ment keresztül, az így kapott eredmények alapján állítottuk össze a Karrier Tanácsadási Kézikönyvet.

A Kézikönyv és az azt alátámasztó kutatás a STEP projekt partnerek kutatócsoportjával partnerségben elvégzett munka eredmény, mely szabadon elérhető a STEP projekt szerzőitől és partnereitől, akik:

- TREXIMA Bratislava, spol. s r.o.
www.trexima.sk; zabka@trexima.sk
- Vocational Rehabilitation Consultants Ltd
www.vrconsultuk.com; contact@vrconsultuk.com
- Spoluprácou pre lepšiu budúcnosť - Veľký Meder
www.ozbuducnost.sk; ildiko.hanuliakova@gmail.com,
info@ozbuducnost.sk
- M.M.C Management Center Limited
www.mmclearningsolutions.com;
eu@mmclearningsolutions.com
- Human Profess Közhasznú Nonprofit Kft.
www.humanprofess.hu;
zsuzsanna.antal@humanprofess.hu
- Instytut Technologii Eksploatacji-Panstwowy Instytut Badawczy
www.itee.radom.pl; katarzyna.slawinska@itee.radom.pl

Köszönetnyilvánítás

Ezt a kézikönyvet a foglalkoztatási tanácsadás és útmutatás területén dolgozó nemzetközi szakértők értékelték. A szerzők felelősséget vállalnak a kézikönyv tartalomért és az esetlegesen előforduló hibákért.

Copyright © 2015 by David Imber, David Booth et al. / © STEP, 2015

Minden jog fenntartva. E munkának semelyik részét nem szabad írásos engedély nélkül másolni, kivéve kritikai cikkekben és vélemény rovatokba szereplő rövid idézetek használata. További információért kérjük lépjen kapcsolatba a STEP projekt szervezőivel, partnereivel. Az érdekelt olvasók az anyagot pdf formátumban szerezhetik meg bármelyik partneről.



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



Az Európai Bizottságnak a kiadvány elkészítéséhez nyújtott támogatása nem befolyásolja a szerzők véleményét és a Kézikönyv tartalmát, továbbá a Bizottság nem tehető felelőssé az abban foglalt információk felhasználásáért.

Elosztott, nyomtatott és összefonódott az Európai Unióban.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Megközelítésünk	5
Mi a Karrier és Foglalkoztatási tanácsadás?	5
Mi az, hogy ‘Hátrány’?	10
Az aktív összetevők kiválasztása	13
Karrierprogramok és karriereszközök	16
2. Segítőkész ötletek: legyünk mások!	17
Aktív Munkaerőpiac Programok (ALMP-k)	17
A beavatkozások hatása	19
Személyes meggyőződések és tapasztalatok	21
A jóléti juttatások hatása	25
3. Mi az, ami működik	26
Speciális csoportok – valóban speciálisak?	26
Szervezet	29
Tanácsadói készség és tevékenység	35
Személyközi kommunikációs készségek	37
Munkáltatók	55
Munkakeresési képességek fejlesztése	61
A képességek fejlesztése, az önbizalom növelése	64
Egy életpálya megválasztása	74
Csoportmunka	80
4. Egy jó minőségű szolgáltatás etikája	83
5. Összefoglalás	89
6. Az irodalomjegyzék	91

1. Megközelítésünk

Mi a Karrier és Foglalkoztatási tanácsadás?

A többé-kevésbé hivatalos állásfoglalást az OECD részére készített jelentés foglalja össze. E dokumentum kimondja: *Az elmúlt időszak törvényhozatali dokumentumaiban mind az Európai Bizottság, mind pedig az OECD kitért a karriertanácsadásra, a gazdasági és szociális fejlesztésre.* Az EU alapidokumentumai közé tartozik a Memorandum az egész életen át tartó tanulásról (Európai Bizottság, 2000), amely a tanácsadást kifejezetten a hat központi intézkedési terület egyikeként nevezi meg, ami által *'utat nyit nem csupán az élethosszig tartó tanulás, de az élet teljes körére kiterjedő tanulás számára. Az élethosszig és az élet teljes körére kiterjedő tanulás szorosan kapcsolódik a tanulási fogalmakhoz: a modern, nagymértékben egyénre szabott életpályák megkövetelik a személyes (hosszútávú, széleskörű és valóban mély) tanácsadást, képzést, mentorálást, coachingot és tanácsadást. Az OECD rámutatott, hogy a nemzeti és valójában a világ gazdaság is meghatározó szerepet játszik abban, hogy gördülékeny, zökkenőmentes legyen az oktatásból a munkába történő átmenet, azonban a tájékoztatást és a karriertanácsadást kulcsfontosságú tényezőknek nevezte.'*

Ilyen háttér mellett a foglalkoztatási tanácsadással kapcsolatos minőségügyi kérdések a döntéshozatal előterébe kerülnek: a karrierfejlesztés és karriertanácsadás alapvető fontosságúak a gazdasági, társadalmi és személyes fejlődés fenntartásához.

A karriertanácsadást és a foglalkoztatási tanácsadást számos módon definiálták már. Ezek közül több az erőforrások használatára, az információhoz való hozzáférésre, vagy az információ birtokában hozott döntésekre hivatkozik, mint pl:

'A karriertanácsadási intézkedések és szolgáltatások életük minden pontján segítik az embereket életpályájuk irányításában, hogy az információk birtokában hozzassanak a munkához, vagy a tanuláshoz kapcsolódó döntéseket. A karriertanácsadási intézkedések biztosítják, hogy egyének döntései az önértékeléseken és a munkaerő-piaci információkon alapuljanak, ezáltal csökkentve a piacon való elbukást. A fejlődő és átmeneti gazdaságoknál, amelyek közül a legtöbb korlátozott erőforrásokkal rendelkezik, a karriertanácsadási szolgáltatások növelhetik a gyenge oktatási és képzési erőforrások igénybevitelének hatékonyságát. A szolgáltatások a társadalmi egyenlőséget és a befogadást segítik elő oly módon, hogy egyenlő hozzáférést biztosítsanak a munkaerő-piaci és az oktatási-képzési lehetőségekhez kapcsolódó információkhoz.'

'A karriermenedzsment készségek közé tartoznak mindazon kompetenciák, amelyek az egyének és a csoportok számára lehetővé teszik, hogy strukturált módon összegyűjtsék, elemezzék, összefoglalják és összekapcsolják mindazon képzési és foglalkoztatási információkat, valamint készségeket, amelyek a döntések meghozatalához és végrehajtásához, valamint az átmeneti időszak levezényléséhez szükségesek. (Euroguidance 2013)

E meghatározások közül több elégséges és jó eredménynek, kimenetnek tekinti az egyének által meghozott jobb munkaerő-piaci döntéseket, és elismeri azt is, hogy egy ilyen eredményt nehéz meghatározni (Vajon mit tett volna másképp az ügyfél? Jobb lett volna-e valahogy máshogy?), és nehéz mérni.

Ezzel a fajta meghatározással nehéz eldönteni, mit tekintünk 'jó tanácsnak'. Ha a munkába állás a cél, a pályaválasztási elemek eltörpülnek. Ha az egyén választása a cél, az azonnali munkába állás, mint kimenet tűnik kevésbé fontosnak. Csupán az nem világos, hogyan javítsuk a társadalmi egyenlőséget. Távolról sincs egyetértés abban, hogyan kellene hatékonyabban kihasználni a gyér erőforrásokat. Azokat a mechanizmusokat, amelyek mentén egy esetleges rossz tanács olyan döntésekhez vezet, amelyeket az ember a későbbiek során megbán, nem tanulmányozták. Ezek a kérdések mind-mind olyan problémák, amelyeket nem könnyű megoldani.

E munka során célunk, hogy megtaláljuk az ügyfél azon képességét, hogy felismerje a kívánt és kellően jó munkalehetőséget a valódi és hozzáférhető munkaerőpiacon, s versenyképes erőfeszítéseket is tegyen annak érdekében, hogy elérje azt. Ezt is nehéz mérni, mivel a versenyképes erőfeszítés-tétel szubjektív, és az ehhez szükséges tettek is időről időre mások és mások attól függően, hogy milyen munkáról van szó. Azon konkrétabb eredmény által, hogy van állásunk azonban úgy tűnik, elsiklunk egy fontos dolog felett: a karriert nem egyetlen állás jelenti - életünk során számos alkalommal hozunk munkával kapcsolatos döntéseket és irányítjuk-építgetjük saját karrierünket, lehetőség szerint anélkül, hogy igénybe vennénk a drága állami segítséget, ez egy nagyobb, hosszútávú előnynek tűnik. Tudomásul kell vennünk, hogy a mérés problémákat vet fel. A kutatáshoz kapcsolódó újabb kritikánk az, hogy az kevésbé kezeli megfelelően a problémákat, s sokkal jobban örvendenénk egy olyan megközelítésnek, amely alávethető a legszigorúbb független, szűrőpróbaszerűen ellenőrzött teszteknek.

A karriertanácsadás elmélete és hátránya

E munka nem szól mindazokról a tanult elméletekről, amelyek segítik a gyakorló szakembereket az ügyfeleknek való tanácsadás terén. A tanácsadók azonban lehet, hogy elgondolkodnak azon, hogy szemléletük, s az általunk felsorolt készségek később hogyan illeszthetők be az elméleti keretrendszerbe.

Próbáltuk magunkat a lehető legnagyobb mértékben ahhoz tartani, amit bizonyítékok támasztanak alá, amelynek eredményeként több ügyfél kapott munkát, maradt munkaviszonyban és kapott több fizetést. Ez a bizonyíték mindig viszonylagos: az egyik munkamódszer úgy tűnik, jobban teljesít, mint a másik, vagy egy konkrét intézkedés esetében rosszabb a másikinál. Nem próbáltuk összehasonlítani a karriertanácsadások különböző elméleteit, mert

- az elméletek nem könnyen húzhatók rá egy összehasonlító tanulmányra a teljesítménymérések¹ által.

Foglalkoztunk a hátrány és a munkaerőpiac kapcsolatával is. Ez távolról sem tekinthető egzakt tudománynak, s aggályaink pragmatikus jellegűek: azt szeretnénk tisztázni, hogy mi az, ami működik a munkáltatók, mi az ügyfelek számára, s hogyan ültessük át mindezt a gyakorlatba. Nem próbáltuk összehasonlítani a különböző gazdasági elméleteket és a különböző, a jóléti intézkedésekhez és a munkaerő-piaci tevékenységekhez kapcsolódó

¹ A jellemvonás-párosító rendszerekben egyértelmű kivételt találtak, amelyet az ember környezet megfeleléshez kapcsolódó elméletekből fejlesztettek ki. E jellemvonás-párosító rendszerek olyan meghatározott és konkrét eljárások forrásául szolgáltak, amelyek dolgozó embereket hasonlítottak össze. Nekik is megvannak a saját korlátaik és gyengeségeik, s nem nyújtottak megoldást számukra a gazdasági hátrány problémájára.

vitákat, eltekintve attól a nagyon alapvető szinttől, hogy egy megfelelő munkahely általában véve jó dolog az egyén, annak munkáltatója és a társadalom számára.

Nem próbáltuk meg elemezni a hátrány okait sem. Egyértelműnek tűnik számunkra, hogy a hátránynak a munkaerőpiacon lehetnek személyes, szociális és gazdasági okai. E okok enyhítése a felszínen kívánatos. Munkánk, hogy megkeressük mindazokat az ellenszereket, amelyek a foglalkoztatási tanácsadók, oktatók és foglalkoztatás-támogató szervezetek hatáskörébe tartoznak.

Számos munka foglalkozik a tanácsadókkal szemben támasztott szakmai követelményekkel, amelyek kitérnek a tőlük elvárt tudásra is, és általában

- karrierfejlesztési modellekkel és elméletekkel
- a változtatási folyamattal, az átmenet időszakaival és karrierciklusokkal
- a karriertervezési folyamat összetevőivel
- a karrierfejlesztés és a közösségi szolgálatok főbb szervezeteivel és erőforrásaival foglalkoznak.

Ezek mind-mind hasznosak, de vagy aktív résztvevőkként, szereplőkként járulnak hozzá a foglalkoztatáshoz és a karriertanácsadáshoz, vagy nem. Azt mondhatjuk, hogy egy csekély háttértudás és az elmélet ismerete értékes tudást jelent. E tudás csak segítheti a képzett tanácsadót abban, hogy kritikusan gondolkodjon arról, amit csinál, és arról, hogyan csinálja jobban. Egyikre sincs azonban bizonyítékunk. Elképzelhető, hogy egy rossz elmélet rossz gyakorlathoz vezethet, vagy, hogy egy jó gyakorlat korlátozott értelmezése korlátozza a kapacitást.

Mindent figyelembe véve úgy érezzük, hogy ugyanúgy, ahogy az etikai kérdéseknél, itt is az a szerencsés, ha kritikus szemlélettel tekintünk a jó, vagy kevésbé átgondolt gyakorlatra. Önmagában véve a tudásnak azonban korlátozott értéke van, s az akár keretek közé is szoríthatja, korlátozhatja is a gyakorlatot. Célunk, hogy a tudáselsajátítás és értékelés készségeit a hatékony tanácsadó munkaeszközzé tegyük.

Tanulási módszer

E beszámoló elkészítéséhez áttekintettük a szakirodalmat annak érdekében, hogy a lehető legnagyobb mértékben a rendelkezésre álló bizonyítékokra támaszkodhassunk.

A keresési folyamat kiterjedt a tananyagokra, a személyes ismeretekre és minden olyan dokumentumra, amelynek kulcsszavai között megtalálható volt, vagy amelyet a keresők 'kidobtak' a tanácsadás szóra. Sőt, áttekintettük mind a 200 olyan dokumentumot, amelyre a keresés során feltártak közül hivatkoztunk.

Eredetileg az volt a szándékunk, hogy az egyes tanulmányokban feltárt bizonyítékok megbízhatósága, érvényessége és minősége (pontossága és az eredmények releváns volta) alapján felállítsunk egy szigorú rangsort. A célunk az volt, hogy meghatározzuk:

- egy, az RCT módszereken alapuló, vagy jó minőségű tanulmányokra támaszkodó skála alapján a szilárd következtetések érvényességét azoknak a módszertanilag gyengébb tanulmányoknak, vagy tanulmányokból készített összefoglalóknak a segítségével, amelyek kevesebb jelentőséget tulajdonítottak az egymásnak

ellentmondó bizonyítékokon alapuló állításoknak, vagy össze nem függő eredményeknek, amelyek egy, vagy több tanulmányban is előfordultak.

- Azoknak a tanulmányoknak a minőségét, amelyek explicit módon meghatározzák, illetve mérik mind a hátrányt, mind pedig a munkaerő-piaci kompetenciát, és értékelik a beavatkozások hatását azokhoz képest, akik megbízottakat alkalmaznak, vagy nem tudják kellőképpen meghatározni a hátrányt, vagy munkaerő-piaci kompetenciát, vagy korlátozott mértékben tudják értékelni a beavatkozások hatását, egészen azokig a tanulmányokig, amelyek olyan információkat tartalmaznak, amelyek értékesek ugyan, de a hátrányhoz, vagy a munkaerő-piaci kompetenciához kapcsolódnak, amely miatt használatuk, alkalmazásuk körütekintést igényel.

Figyelembe akartuk venni a tudományos háttérbizonyítékokat, közvetlen és közvetett bizonyítékokat, valamint a téma szakértői által készített kritikus, strukturált áttekintést is, a projektjelentéseket, esettanulmányokat, egyéni eredményeket és módszereket azonban ki akartuk zárni, mivel azok nem összehasonlítható jellegűek, nem ellenőrzöttek és nélkülözik a külső kritikát.

Hamar világossá vált azonban, hogy e tanulmányok közül csak nagyon kevés felel meg a legmagasabb szintű érvényességi és minőségi követelményeknek. Azok, amelyek valóban széleskörűen összefüggő eredményekkel szolgáltak: mindig volt azonban egy olyan nehézség, hogy különböző ügyfélcsoportokat, helyszíneket, eltérő életszínvonalú és gazdasági háttérrel rendelkező személyeket vontak be a kutatásokba.

Nagyon kevés azonban az szűrőpróbaszerűen vett adatokat alapul vevő, ellenőrzött tanulmány, amely összevethető munkaerő-piaci képzési csoportterveket (JOBS I, JOBS II, Changing Wonky Beliefs modellek) alkalmaz arra, hogy segítse a munkanélküliek általános csoportjából azon ügyfélcsoportokat, amelyek egyértelmű hasonlóságot mutatnak egymással. Jó eredményeik szembetűnőek, s hisszük, hogy a lehető legjobb alappal szolgálnak. Vannak más, jó minőségű tanulmányok is a tanulási nehézségekkel és munkahelyi, mentális egészségi problémákkal küzdő emberekkel kapcsolatban, amelyek egy másik szolgáltatási konstrukciót (az IPS modellt) alkalmaznak. E két típus szolgáltatásnyújtási modellje eltér egymástól, de az alkalmazott módszerek átjárhatók és nem összeegyeztethetetlenek egymással. Úgy gondoljuk, hogy érdemes azok eredményeit egymás mellé tenni, és azok általános készségekkel és módszerekkel kapcsolatos eredményeit együtt figyelembe venni.

A kutatások közül kevés a jó minőségű tanulmány, s ezek ellentmondásos eredményekkel szolgálnak, egy esetben pedig ténylegesen kárt okoztak. E szolgáltatások sikertelenségének okát megtalálni nem könnyű, s maguk a saját kutatóik is óva intenek attól, hogy következtetéseket vonjunk le pl. az egyik esetben a végrehajtásával, vagy a másik esetben annak minőségével kapcsolatban. Megítélésünk szerint - és ez a mi megítélésünk, és nem tény - ezen eredmények nem akadályoznak bennünket abban, hogy levonjuk a magunk következtetéseit. Óvatosságra intenek azonban bennünket: jó eredményeket csak jól megtervezett, átgondolt, erőforrásokkal megtámogatott, világos célokkal nyújtott szolgáltatásokkal, határozott intézkedésekkel és képzett személyzettel lehet elérni.

Az általunk vizsgált anyagok jelentős része:

- nem használt véletlenszerűen ellenőrzött tesztek
- egymástól eltérő szolgáltatásokat hasonlított össze
- a szolgáltatások szakmai áttekintése volt

- a karriertanácsadási szolgáltatások szakmai előírásaira helyezte a hangsúlyt, nem tett azonban különbséget aközött, hogy mi működik és mi nem az emberek munkába segítése terén.
- A hihető, de nem alátámasztott elgondolásokat helyezte előtérbe
- megismételt egy korábbi munkát
- olyan intézkedéseket vezetett be, illetve támogatott, amelyek látszólag nem értelműen indokolhatók.

Úgy éreztük, hogy ezek sokat nyomtak a latba, mivel szakmai véleményt képviseltek: botorság lett volna figyelmen kívül hagyni, vagy ellentmondani nekik. S szinte minden egyes esetben az derül ki, hogy nincs ellentmondás aközött, ami működik, s amit bemutattak. Feltűnő kivétel mutatkozik:

- az álláskeresői erőfeszítések lankadása és a munkanélküliség egyre hosszabbodó időtartama között. Ez széles körben elvárt és elfogadott, a tényleges támogatás azonban gyenge és nem egyértelmű.
- viszonylagos előnyt élveznek a magán, az állami és a nem kormányzati szolgáltatók. Bár jellemzően megkapják a szakmai tanácsadást a megfelelő intézményektől, nem találtunk bizonyítékot arra, hogy az ezekhez hasonlítható szolgáltatások – jogállásuknál, vagy tulajdonosi körükből adódóan – jobban, vagy rosszabbul teljesítenének.

Néhány szolgáltatást, köztük néhány jól ismert és széles körben alkalmazott olyan üzleti terméket, amelyet azzal a céllal hoztak létre, hogy hatékony legyen, nem igazoltak a bizonyítékok, és jelentős súlyú bizonyítékok szóltak ellene. Ezeket nem soroltuk fel az eredményeink között.

A szakirodalom számos leírást és hatékonysági jelentést említ, mindez azonban alig több mint reklámanyag. A szakképző intézmények kitartanak tanfolyamaik hatékonysága mellett. A programszolgáltatók csak olyan 'bizonyítékot' tártak fel a kormányzat megkeresésére, amely csupán a saját rendelkezésükön alapul. A gyakorló szakemberek korai beavatkozást sürgetnek, s nem gondolnak az ebből következő holt súly-hatásokra: ezekre számos, nem éppen épületes példát találhatunk.

Csupán kevés tanulmány értékeli, illetve vizsgálja a tanácsadók készségeit. Azt, hogy nagyrészt mit, vagy hogyan is kellene tennie egy tanácsadónak, s miféle programban, azt gyakran csak ködösítve írják le, s nem vetik alá semmiféle szigorú vizsgálatnak. Néhány jó minőségű tanulmány kitér ugyan e hiányzó részletre, de a jelentések és a módszerek nagyobb része olyan tevékenységeket és elméleteket ír le, amelyeket nem támasztanak alá bizonyítékok.

Annak eldöntését, hogy mely tanácsadói készségek hatékonyak, s melyek nem, gátolja az egész programok, vagy a nagy tevékenységcsoportok értékelési gyakorlata. Gyakran hivatkoznak pl. 'az ügyfelekkel való törődésre', az ügyfelek felhatalmazására, vagy 'az egész emberre ható megközelítésre', de ezeket ritkán elemzik kellő mélységben ahhoz, hogy meg tudják mondani nekünk, hogy mit is kell tennünk. Ha ilyen mértékben általánosítunk, egy rabszolgahajcsár azt mondhatja magáról, hogy jól végzi a tanácsadást: bizonyára akkor is 'elköteleznek', motiválnak és 'erősítenek', ha ostorral teszik azt. Ez a bizonyítéknak egy olyan gyenge pontja, amely miatt nehéz felismerni, hogy mi az, ami hatékony.

A szilárd bizonyítékok hiánya arra készítetett bennünket, hogy egyéb más forrásokhoz forduljunk, amelyek működnek. A jó minőségű tanulmányok szolgáltatástervezésében a pszichológiai fogalmak alkalmazása, a tanácsadás, útmutatás szorosan kapcsolódó, rokon szakterületein folytatott tanulmányok lehetővé tették számunkra, hogy a karrier és foglalkoztatási tanácsadók hatékony készségeinek listájára felvegyük mindazt, amiről úgy gondoljuk, hogy értékes lehet. Ám e kapcsolódások logikája a mienk, s azt a következőkben alapos, magas szintű teszteknek kell alávetnünk.

Egy másik kérdés is említést érdemel. A szakirodalom nagyrészt egyes célcsoportokról szól:

- a fogyatékkal élő személyek foglalkoztatási támogatását szélesebb körben vizsgálták és számoltak be róla, mint pl. az etnikai kisebbségeket, vagy a gondozókat. Ezzel nem azt akarjuk mondani, hogy az utóbbi csoportokra, vagy másokra nem szegeződik elegendő figyelem. A szakirodalom azonban talán úgy tekint a fogyatékkal élőkre, mint akiknek 'személyes segítségnyújtásra van szükségük', tehát a segítség minőségét vitatja inkább, míg más csoportokat szociálisan hátrányosnak tekinthet, így nagyobb gondot fordít társadalmi körülményeik javítására, mint arra, hogy biztosítsa, hogy kompetensek legyenek a munkaerőpiacon. Ez magyarázatul szolgálhat a kutatás és az eljárás hangsúlyai közötti különbségekre, amelyeket már láttunk.
- A fiatalok nagyobb figyelmet kapnak. Ez kétségtelenül azért van így, mert abban a pillanatban, hogy belépnek a munkaerőpiacra, hatások érik őket, s ésszerűnek, indokoltnak tűnhet, ha frissességüket és tapasztalatlanságukat ilyen módon kompenzáljuk. De távolról sem magától értetődő, hogy 'hátrányt szenvednek', legalábbis abban az értelemben, hogy mi meghatároztuk a hátrányt. Az sem világos, hogy milyen szándékai és mérhető eredményei vannak az iskolát és a főiskolát befejezők karriertanácsadásának: az egyes szerzők más-más módszereket alkalmaznak.

E helyzettel és a bizonyítékok eltérő voltával szembesülve arra a következtetésre jutottunk, hogy ami működik az egyik társadalmi csoportnál, az működni fog a másikinál is, feltéve, hogy tiszteletben tartjuk az egyén és a közösség szükségleteit, igényeit. Ezt a feltételezést arra alapozzuk, hogy szilárd bizonyíték van erre a viselkedépszichológiai szakirodalomban.

Új szemléletek és technológiák

Tudatosan kerültük néhány érdekes és ígéretes megközelítés feltárását – ennek egyik legszembetűnőbb példája a számítógépes technológia alkalmazása, a másik pedig a biblioterápia. A munka mennyisége és e területek nagyon gyors, rohamos fejlődése arra készítetett bennünket, hogy e ismertetést csupán azokra a tevékenységekre korlátozzuk, amelyek jelentős energiát igényelnek a csoportokkal, vagy egyénnel közvetlenül dolgozó oktatótól vagy tanácsadótól. Azt persze elismerjük, hogy az új szemléletek hatékonyan beilleszthetők a személyes tanácsadási módszerek közé, de úgy éreztük, hogy jelenlegi céljainkon túlmutat az, ha olyan mértékben tanulmányoznánk őket, amennyire az szükséges lenne.

Mi az, hogy 'Hátrány'?

Témánk a hátrányos helyzetű emberek karrier, és foglalkoztatási tanácsadása.

Számos okot találhatnánk a munkaerőpiacon nem hátrányos helyzetű embereknek nyújtott karriertanácsadásra is, ez azonban nem célunk. Azt szeretnénk vizsgálni, hogy a sok nem dolgozó embert, - akik gyakran beazonosíthatóan olyan társadalmi csoportokhoz tartoznak, ahol a munkanélküliségi mutatók meghaladják az átlagot – hogyan tudnánk a lehető legjobban segíteni. Ha vannak a saját helyzetükben olyan egyedi, egyéni szükségleteik, amiket nem elégítenek ki a 'hagyományos' szolgáltatások, akkor a méltányosság megvalósulása és a gazdasági hatékonyság azt kívánja, hogy valamit tennünk kell annak érdekében, hogy segíteni tudjunk.

Az, hogy segíteni kell rajtuk, az döntéshozói megállapodás kérdése Európa-szerte. A tartós munkanélküliség magas előfordulása minden országban aggodalmat kelt. A bevándorlókra, az etnikai kisebbségekre, a fogyatékkal élőkre, a börtönből szabadultakra, a gazdaságilag most talpra álló térségekre, a vallási és kulturális kisebbségekre mind-mind úgy tekintenek, hogy gyengítik a gazdaságot, mivel csökkent mértékben vállalnak munkát, káros hatással vannak a politikai egységre, s talán ők azok, akik a legeggyértelműbben, s méltánytalanul járulnak hozzá az emberek szegénységéhez. Ezeket a kérdéseket nem szabad figyelmen kívül hagyni, azok a politikai program szerves részei volta, s hosszú évek óta nem történt ezekkel kapcsolatban érdemi változás a statisztikákban.

A bennünket érdeklő közös tényező, amely minden társadalmi csoportra vonatkozik, az a gazdasági kirekesztődés. Sok olyan ember van, aki például fogyatékkal élő, de teljes értékű munkát végez, s maga is jól menedzseli a karrierjét. A fogyatékoság megnehezítheti a gazdaságban való részvételt, de nem egyenlő azzal, hogy gazdasági hátrány. Az európai roma emberek számos tekintetben ki vannak rekesztve országuk szociális életéből: szegénységtől és munkanélküliségtől sújtottak. De még közöttük is akadnak olyanok, akik a gazdaságban tevékenykednek, és jól teljesítenek. Az, hogy valaki roma származású, megnehezíti ugyan a dolgokat, de nem jelent hátrányt.

Egy alapos tanulmányban Pleace kimutatta, hogy a próbaidőre felfüggesztett bűnelkövetők számos problémával néznek szembe, köztük mentális egészségügyi problémákkal, kábítószerrel való visszaéléssel, a készségek hiányával, a munkahelyi környezetekhez való gyenge alkalmazkodással, az önbizalom,- és önbecsülés hiányával.

Pleace egy alapos, a próbaidőre felfüggesztett elkövetők körében végzett tanulmányban kimutatta, hogy a próbaidőre felfüggesztett elkövetők számos problémával szembesülnek, köztük a mentális egészségügyi problémákkal és az anyagtúladagolás gondjaival, a készségek hiányával, a munkakörnyezetekhez való gyenge alkalmazkodással, az önbizalom és az önbecsülés hiányával. E tényezők jelentős mértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy az elkövetők nem lesznek versenyképesek, s nem lesznek motiváltak sem. Tévesen gondolnánk azonban, hogy minden elkövető egyformán szenved, vagy ugyanolyan értelemben hátrányos helyzetű. Ez annyira így van, hogy a Building Bridges to Employment-ben (Építsünk hidakat a foglalkoztatáshoz!) azt olvashatjuk, hogy *'A jelenleg rendelkezésünkre álló bizonyítékok túlságosan gyengék, silányak ahhoz, hogy abból szilárd következtetéseket lehessen levonni a különböző elkövetőket érintő foglalkoztatási beavatkozások értékére vonatkozóan.'* Nézetünk szerint e bizonytalanság részben annak tudható be, hogy az elkövetőket egyetlen csoportként kezeljük.

Míg ez azt sugallja, hogy valamilyen, - a megnevezhető csoportokra szabott - intézkedés lenne kívánatos, s el kell ismernünk annak fontosságát, hogy vannak különbségek abban a

tekintetben, hogy az egyes csoportokat hogyan kezeljük, milyen rendeletek és törvények szerint, milyen megkülönböztető gyakorlatok mentén, stb. - ez ugyanakkor azt is sugallja, hogy a gazdasági hátrány egyes csoportokban gyakrabban előfordul, de a csoporttagság egyéni szintjén önmagában nem feltétlenül jelent szükséges és elégséges jogcímet.

Európában a munkanélküliség átlagos időtartama az 1980-as évek eleje óta 15 hónap körül mozog, eltekintve az 1990-2000 közötti időszakról, amikor a gazdasági fellendülés és talán az új országok belépése is alacsony, 3,8-as (1989) és 5,7-es (1991) értéket eredményezett, amelyet egy gyors emelkedés követett egészen az 1989 előtti értékekig, 2006-ban pedig kivételes, 19,2-es csúcsot ért el. Az, ha egy átlagember ilyen hosszú időn át munkanélküli, valamilyen strukturális deficit jele kell, hogy legyen.

Sok országban a tartós munkanélküliséget a foglalkoztatási programokba való belépési jogosultság mutatójaként alkalmazzák. A tartós munkanélküliség, amely általában több mint egy év munka nélkül eltöltött időt jelent, kétségkívül hozzájárul a szegénységhez, s jelezheti s jelezheti a versenyképesség valamiféle hiányát. Ez azonban nem egyenlő a hátránnyal. Ez kimutatható, ha összevetjük a munkanélküliség időtartamához kapcsolódó adatokat azzal, ha minden embernek egyenlő esélye lenne munkát találni². Az eredmények azt mutatják, hogy a valódi tartós munkanélküliség nagyobb, mint azt az 'esélyegyenlőség' mellett várták volna, de csupán mintegy 10%-kal. Azt gondoljuk, hogy ez mutatja az esély fontosságát a munkanélküliség eloszlásában: a tartós munkanélküliség nagy része óhatatlanul annak tudható be, hogy az embereknek nincs szerencséjük a munkakeresés során, nem pedig annak valamilyen veleszületett hátránnak.

Azt viszont határozottan tudjuk, hogy egyes csoportok rosszabbul teljesítenek, mint mások, s azt is tudjuk, hogy akik hosszabb távon munkanélküliek, azoknak kevesebb az esélyük arra, hogy kitörjenek a munkanélküliségből, mint azoknak, akik csak nemrégiben váltak munkanélküliekké, amint az ugyanezekből az adatokból kimutatható. Nehéz helyzetben találjuk tehát magunkat, amikor a gazdasági hátrányt akarjuk meghatározni: - egyaránt pontatlan a munkanélküliség időtartama és a csoporttagság, mivel ezeket csupán gyenge, pótitézkedésnek tekinthetjük arra a célra, amelyet meg akarunk oldani. A mi szempontunkból az álláskeresésben való érdekelttséghez kellene egy jobb meghatározás, amely közvetlenül tárgyalná a kérdést, s csak ezt követően kellene az abból következő meghatározás értékelésének utánanézni.

Mi tehát a hátrány meghatározásául a következőt választottuk:

'bármely okból kifolyólag való képtelenség arra, hogy valaki méltányos körülmények között felvegye a versenyt a többséggel a munkaerőpiac egy reálisan kiválasztott szektorában'

- *képtelenség* azért, mert az illető nem rendelkezik valamely olyan releváns tényezővel, amely a siker záloga lehetne, legyen az akár az önbizalom, a képességek, vagy a hit.
- *bármely okból kifolyólag* beletartozhat minden és bármely olyan tényező, s pl. diszkrimináció, törvénykezés, gyenge támogató programok, képzőintézmények hiánya, stb.

² A számítás úgy végezhető el, ha a munkanélküliségből az egyes időszakokban kilépők tényleges arányát összehasonlítjuk azzal, ha a kilépők száma minden egyes időszakban egyforma lenne. Az idézett adatok a szerzőknek az Egyesült Királyságban mért munkanélküliségi statisztikák időtartamán alapulnak.

- *a verseny* annak a szükségét jelenti, hogy bizonyos erőfeszítéseket kell tenni annak érdekében, hogy az ember megtalálja és elnyerjen egy állást, vagy, hogy önfoglalkoztatóvá válhasson a jelenlegi körülmények között.
- *A valóságban* azt jelenti, hogy az egyéni vágyak helyett uralni kell a munkaerőpiacot. Senki nem teremthet olyan lehetőséget, ami ott nincs jelen. Azt sem várhatják el – a szerencsét és a rossz toborzást félretéve –, hogy olyan dolgokért versenyezzenek, amikre nem képesek. Mindenkinek értékelnie kell törekvéseinek ésszerűségét, s a léceket a saját helyzetéhez képest kell feljebb, vagy lejjebb igazítani.
- A munkaerőpiac a munka globális vagy helyi elérhetőségét jelenti.

Ez a meghatározás nem mindenkit tölt meg el örömmel, de azt gondoljuk, hogy figyelembe veszi az egyén szükségleteit és a tanácsadó célját. Ha ez azzal jár, hogy egyes kiváltságos háttérrel rendelkezőket hátrányosnak minősítünk, ám legyen.

Elismerjük, hogy:

- egyes csoportoknak (pl. nyelvi kisebbségeknek) olyan támogatásra van szükségük, amelyet kifejezetten rájuk szabtak – nem fogjuk katalogizálni vagy kritizálni azokat a segítségfajtákat, amelyeket az emberek megkaphatnak
- meghatározásunk az egyének munkaerő-piaci helyzetének értékelésén alapul
- ennek alapul vétele nem jelenti azt, hogy az olyan, fontos munkaerő-piaci tényezőket, mint a lakhatás, a kvóták, a támogatások, a szociális segélyek, az oktatás, stb. figyelmen kívül kellene hagyni a foglalkoztatási tanácsadás során
- e meghatározás értelmében a 'karriertanácsadás' és 'foglalkoztatási tanácsadás' használatát más szerzőkéhez képest leszűkítettük.
- feltételezésünk szerint az, ami működik, az továbbörökítődik az egyes kockázati csoportok között. Elismerjük, hogy testreszabott szolgáltatásokra van szükség ahhoz, hogy a főbb elemeket biztosítani tudjuk, a szakirodalomban semmi ennek ellentmondót nem találtunk.

Meghatározásunk közvetlenül egy olyan szemlélethez vezet, amely segít megoldani annak problémáját, hogy kiválasszuk, hogy kiket segítsünk, és hogyan segítsük őket.

Az aktív összetevők kiválasztása

A mi értelmezésünk szerint a szakirodalomban számos értelmezése van a foglalkoztatási tanácsadásnak és a támogatásnak, a karriertanácsadásnak pedig még több.

Szeretnénk minél mélyebbre ásni abban a tekintetben, hogy fényt derítsünk arra, mi az, ami hatékony a foglalkoztatási és karriertanácsadásban. Ehhez először

- az aktív összetevőt kell értelmeznünk, amely nélkül a szolgáltatás nem lenne jobb, mint az, ha nem avatkozunk be, és amely úgy tűnik, hogy növeli az ügyfelek munkaerő-piaci kompetenciáját
- külső összetevők: az aktív összetevőhöz szükséges 'végrehajtó anyagok', mint pl. regisztrációs űrlapok, ügyintézés, stb. Ezek hozzájárulnak az aktív összetevőkhöz, de azok hiányában inaktívak.
- Inaktív összetevők és placebo: azok a beavatkozások, amelyek nem rendelkeznek azokkal az aktív összetevőkkel, amelyeket a bizonyítékban találtunk, amelyek befolyásolt

gyakorolhatnak az ügyfelekre. Ebbe a kategóriába néhány arra érdemes és vonatkozó módszer sorolható. Bár az azt igazoló bizonyítékok, hogy melyek ezek, nem szilárdak, érdemes óvatosságnak lennünk, hogy ne okozzunk kárt az ügyfeleknek azzal, hogy ilyen beavatkozásokra hagyatkozunk.

A bizonyítékok áttekintése során nehéz volt különbséget tenni az aktív és inaktív összetevők, valamint a külső összetevők között. Az egymásra gyakorolt hatás és a hátrahagyás szerint megneveztük az aktív összetevőket: a sikeres programok jó eredménnyel zárult próbái mind ugyanabba az irányba mutatnak. Bár nem zárhatjuk ki azt, hogy ez azért van, mert néhány tényezőjük közös (pl. a kivitelezésük hasonlósága), azáltal, hogy összehasonlítottuk őket a hozzájuk szorosan kapcsolódó gyakorlatokkal (hatékony tanácsadási technikák, magatartásváltozás, készségfejlesztés) és nem találtunk eltérést, nagy magabiztossággal mondhatjuk, hogy ezek jó és aktív szerepet töltenek be a programokban.

A hatékony munkavégzés bizonyosságát óvatossággal kell kezelnünk: szilárd bizonyíték van arra, hogy a szolgáltatásnyújtás leghatékonyabb modelljei nem mindig sikeresek, s a kudarc okának megtalálásához a tetem felboncolása nem könnyű. Például a súlyos mentális egészségi problémákkal küzdő emberek Egyéni Elhelyezési és Támogatási modelljét számos tanulmányban támogatják, ám amikor azt egy alkalommal az Egyesült Királyságban végrehajtották, akkor *'nem volt bizonyíték arra, hogy az IPS jelentős előnyre tett volna szert abban a tekintetben, hogy 1 éves utánkövetés mellett versenyképes foglalkoztatást ért volna el, amely az optimálist alulmúló végrehajtást tükröz. Az IPS végrehajtása az Egyesült Királyság viszonylatában -, ahol az Egyéni Elhelyezés és Támogatás nem szerves része a mentális egészségügyi szolgáltatásoknak - kihívást jelenthet, a gazdasági ellentőrekvések pedig a súlyos mentális betegséggel élők, valamint a pszichiátriai szakemberek alacsony szintű motiváltságát eredményezhetik., s a különböző modelleket összehasonlítva: 'E cikk a támogatott foglalkoztatás két megközelítésének: az Egyéni Elhelyezés és Támogatásnak (IPS) és a Csoportos Készségek Tréningnek(GST) a nettó, azaz tiszta előnyeit tárgyalja, amelyeket egy véletlenszerűen végrehajtott próba keretében hasonlítottak össze. Bár az előbbi elemzés azt mutatta, hogy az IPS résztvevői jelentősen nagyobb valószínűséggel találtak munkát, több munkaórát dolgoztak, és magasabb keresettel rendelkeztek, a két program nettó haszna között nem volt jelentős eltérés. (Clark et al. 1998)*

A tanácsadók és az ügyfelek preferenciái eltérnek egymástól. Egy tanulmány során az ügyfeleket és tanácsadóikat, hogy állítsák sorrendbe a szolgáltatás elemeit aszerint, hogy melyiket tartják a legfontosabbnak. A különbség szembejövő: az ügyfelek a foglalkoztatási tanácsadás bonyolult és időigényes társas készségeinek és a személyközpontú tervezésnek adták a legmagasabb értékelést, míg a tanácsadók a szakmai módszereknek tulajdonítottak nagyobb jelentőséget.

1. táblázat: Az ügyfelek és a tanácsadók fontossági sorrendje
Fontossági sorrend

	Ügyfelek	Tanácsadók
1.	Foglalkoztatási tanácsadás	A munka részfolyamatokra bontása

2.	Személyközpontú tervezés	Munkaköri támogatás
3.	Munkaköri támogatás	Profilalkotás
4.	A munka részfolyamatokra bontása	Foglalkoztatási tanácsadás
5.	Profilírozás	Személyközpontú tervezés

(Wolf-Branigin 2000-től átvéve)

A következtetésünk az, hogy a bizonyítékok egyensúlya az ügyfelek (kliensek) véleményének kedvez.

Van néhány dolog, amit egyhangúlag hatékonynak tekintünk, amelyre azonban tudományos igazolást, bizonyítékot nem találunk. Nem találtunk szilárd bizonyítékot, s következtetéseket csak gyenge minőségű tanulmányokból, esetjelentésekből, vagy korábbi meggyőződések és szövegek ismétlődéséből vontuk le az alábbiakra vonatkozóan:

- az Állam által nyújtott szolgáltatások nem teljesítenek jobban akkor, ha azokat for-profit magáncégeknek, vagy nem kormányzati szervezeteknek adják ki. Az állami szolgáltatók azonban néha a kiszerződési politikának köszönhetően sokkal alacsonyabb szintű erőforrásokat kapnak, mint a többi szektorban működők, s ezáltal azt a benyomást keltik, hogy jobb teljesítményt nyújtanak.(Davies 2008). Az OECD anélkül támogatja, hogy a foglalkoztatási programok az önkormányzatoktól magáncégekhez kerüljenek, hogy egyértelműen, bizonyítékokon alapulóan igazolható lenne a jobb teljesítmény, s számos ország vette át ezt a politikát.
- hogy a támogatások és a segélyek segítik, vagy gátolják a gazdaságilag kirekesztett, lemorzsolódott emberek foglalkoztatását. Ezek gyakran használt politikai eszközök, s ezek részletes kritikája túlmutat e munka keretein. Elég, ha megjegyezzük, az EU egyes országaiban gyökeresen eltérő jogalkotási rendszereknek sem sikerült igazolni, hogy egyik megközelítés magasabb rendű lenne a másiknál. Erős a gyanúnk, hogy a segélyek, az adományok és a szabályozás nem tartoznak azon kulcsfontosságú dolgok közé, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy az emberek állást találjanak.
- hogy a munkanélkülieknek nyújtott szolgáltatások professzionalizálása (professzionális szintre emelése) - amelyet számos országban folytatnak – valószínűleg sikeres. Ez nyilvánvalóan fontos, a szolgáltatások magas szintű professzionalizálása, a magas szintű etika betartatása és az egészséges nevelés, amely kívánatos cél. Azonban csupán másodlagos és gyenge kapcsolódásokat látunk a 'szakmai' tevékenységek leírásai és azon leírások között, amelyek arról szólnak, hogy mi az, ami működik. Hisszük, hogy egy nem hatékony szolgáltatás is nyújtható professzionálisan, vagyis – egy bizonyos mértékig – etikusan, következetesen, humánusan, alacsony áron, időben, stb.

Vagyis az általunk összegyűjtött bizonyítékok többnyire arra a következtetésre juttattak bennünket, hogy magabiztosak lehetünk azzal kapcsolatban, hogy mi az, ami működik a tanácsadói készségek és magatartás területén.

Karrierprogramok és karriereszközök

Programterv

E munkában főként az ügyfél és a tanácsadója közötti párbeszédre helyezzük a hangsúlyt. Világszerte színvonalas tanulmányok igazolják, hogy e kapcsolat egy – sok esetben a – mozgatórugója az ügyfél fejlődésének, előrehaladásának. Valószínű, hogy még ott is, ahol a programok jó erőforrásokat kínálnak az ügyfeleknek, a silány minőségű kapcsolat alááshatja azok hatékonyságát.

Láttunk néhány tervet (a Kezdeti Elhelyezési és Támogatási Modell a Jobs Programból és a Changing Wonky Beliefs program jó példák erre), amelyek hatékonyan nyújtottak foglalkoztatási tanácsadást, és gondosan értékelték őket.

A sikeres terveken belül találhatók:

- az erős bázissal rendelkező támogató ügyfeleket segítő pszichológiai intézkedések és szemléletek
- a tanácsadóknak és oktatóknak javasolt magatartás, amely hasonlít más területek jól kutatott szemléleteihez.
- a program és a munkaerő-piac közvetlen kapcsolatai. E kapcsolatok közül három példa álláskeresői és networking technikák területén nyújt képzést és személyes támogatást nyújt a munkába állás során, s magas szintű kapcsolatokat ápol a helyi munkáltatóval.

Véleményünk szerint erre szükség is van. A programterv lehet rugalmas mindaddig, amíg ezt a színvonalat megtartja.

Tudás és Eszközök

Tanulmányunk arról szól, hogy a tanácsadók hogyan dolgoznak közvetlenül együtt az emberekkel vagy csoportokkal annak érdekében, hogy képessé tegyék őket arra, hogy hatékonyak legyenek a munkaerő-piacon.

Elismerjük, hogy számos olyan hatékony és gyakorlati eszköz, módszer, tanítási segédeszköz van, amely e munka szolgálatába állítható. Ezek közé tartoznak az olyan jól validált eljárások, mint Holland jellemvonás-feladatpárosítása, a személyes betekintést nyújtó érdekes eszközök, mint pl. a kártyacsoportosító játékok, a karrierfejlesztéshez kapcsolódó elméletek és a hozzájuk kapcsolódó tanácsadási technikák.

Ezek közül sokuk hatékonyságára kevés közvetlen bizonyítékot láttunk: még a sok, hogyan írjunk jó önéletrajzot képzés és útmutató se hozott szinte semmi eredményt, s egyik sem volt fajsúlyos, még az, hogy ha kell, akkor az ember meg tud írni egy önéletrajzot, az csak jó dolog lehet, ahogy az is, ha gyakorolhatja az interjút, vagy jó a hálózatépítésben és ért a választott szakmájához.

A diagnosztikus eszközök használatának még akkor is vannak kockázatai, ha gondosan és szakaszerűen használjuk, alkalmazzuk azokat. Pleace2009 a 'Jobb lakhatás és foglalkoztatási

kimenetek biztosítása próbaidőn levő elkövetők számára c. dolgozatában rámutatott, hogy' *az olyan alapvető problémák azonosítására készített diagnosztikai eszközök, mint a számolási készség és az írástudás úgy tekinthetők, mint az elkövetők (vagy az ügyfelek), mint kompetens és jó képességű felnőttek énképével szemben támasztott kihívások, illetve az énképükkel szemben tett fenyegetések* '.

Célunk tehát, hogy megtaláljuk azt a tanácsadási helyzetet és azokat a tényezőket, amelyek olyan helyzetet teremtenek, ahol a legjobban hasznát lehet venni az ilyen eszközöknek és módszereknek. Nem próbáltuk meg katalogizálni, de még csak leírni sem őket részleteikben.

Bárhol is találtuk szembe magunkat az álláskereséshez szükséges tudáskövetelményekkel – mint pl. a helyi munkaerő-piac ismerete, a jóléti rendelkezések ismerete, a bérek ismerete, stb. – a mi álláspontunk az, hogy a tudáselsajátítás készségét kell elősegítenünk, nem pedig magát a tudást. Mi inkább úgy gondolunk az emberekre, - a tanácsadókra és az ügyfelekre - mint akik képesek arra, hogy kitalálják – nem pedig megmondják nekik -, hogy mire kell emlékezniük, és amikor az információra szükség van, akkor nem annak tartalmát nézzük, hanem azt, hogy a tanácsadó hogyan teheti azt a lehető leghasznosabbá az ügyfél számára.

2. Segítőkész ötletek: legyünk mások!

Fontos, hogy a tanácsadók és azok szervezetei megértsék, hogy mi is történik egy tanácsadói kapcsolatban, és felismerjék, hogy nem minden működik egyformán jól, és hogy vannak dolgok, amik hatékonynak tűnnek, de csekély eredménnyel járnak, vagy éppenséggel kárt okoznak.

Ebben a szakaszban néhány meghatározást és ötletet mutatunk be, hogy segítsük azon aktív összetevők és tényezők tisztázását, amelyek eredménnyel járnak, elkülönítsük a hatékonyságot a hatástalantól, a szükségességet a nem kívánttól, a hasznosat a károstól. Nem mindig egyértelmű, hogy melyik melyik, a tanácsadóknak pedig tisztában kell lenniük azzal, hogy olyan komplikált dolgokkal foglalkoznak, amiknek nem várt következményei lehetnek.

Aktív Munkaerőpiac Programok (ALMP-k)

A legtöbb – ha nem minden – európai ország kínál Aktív Munkaerőpiac Programokat (ALMP-eket), amelyek a támogatást kapóktól, néha a munkáltatóktól megkövetelik, hogy tegyenek eleget azon kötelezettségüknek, hogy támogatásuk feltételeként keressenek és vállaljanak munkát. Sok országban ez nagyon nagymértékű, a bruttó nemzeti össztermék jelentős hányadát teszi ki, és nagy politikai jelentőséggel bír.

A nemzetközi tapasztalat igazolja, hogy az Aktív Munkaerőpiac Programok hatását gyakran nehéz bizonyítani és az kisebb, mint azt remélték. Nem mindegyiknek van pozitív hatása. Gyakran rendelkeznek elpazarolt vagy holtsúly költségekkel, amelyek akkor merülnek fel, amikor az eredmények nem térnek el attól, ami a program hiányában lett volna. A foglalkoztatási támogatások hatásai bizonytalanok: a nettófoglalkoztatásra gyakorolt hatásuk sokkal kisebb lehet, mint a támogatott munkák száma, amely meg nem termelt támogatást jelent a munkáltatónak. A különböző vizsgált Aktív Munkaerőpiac Programok eredményei azt sugallják, hogy a jelenleg működő programok nem megoldások a nagymértékű munkanélküliség problémáira. (Kuddo 2009)

Egyfelől valóban fennáll a lehetősége, hogy legalábbis rövidtávon, a foglalkoztatási tanácsadás eredménye az legyen, hogy az egyik ember megkapjon egy állást, míg a másik nem. A sikeres álláskereső képes maga helyettesíteni valaki mást. Ebben az esetben tekintsük úgy, hogy mivel mi szem előtt tartjuk az esélyegyenlőséget a munkáért folyó versenyben, ezért összességében nincs valós veszteség. Azt, hogy van-e hosszútávú növekedés a gazdasági tevékenységben, azt számos közgazdász vitatja, ami ha igaz, ismét csak haszon. Az, hogy az egyenlőség elérése megéri-e a szolgáltatás társadalmi és adóköltségét, az egy más(ik) kérdés.

Másfelől a jelenlegi munkavállalókat elbocsáthatják és azokat új álláskeresők válthatják fel, különösen, ha a munkáltató ezáltal támogatáshoz jut. Az ezt alátámasztó bizonyíték ellentmondásos és következetlen és túlmutat e munka keretein. Érdemes azonban megemlíteni egy tanulmányt, amely azt mondja, hogy *nincs bizonyíték arra, hogy a munkával rendelkező és a munkanélküli álláskeresők hasonlóak lennének, vagy, hogy ugyanazokra az állásokra pályáznának. Következésképpen a munkanélküliek közvetlenül nem versenyeznek a foglalkoztatott álláskeresőkkal.* (Longhi 2011)

A foglalkoztatási programok értékeléséhez kapcsolódóan egy nagyon fontos fogalom a 'holtsúly'. Ez azokra az erőfeszítésekre és pénzkiadásokra vonatkozik, amelyeket azoknak az embereknek a segítésére fordítunk, akik anélkül jártak sikerrel az álláskereső során, (vagy érték el egyéb pozitív eredményt), hogy segítséget kaptak volna. Hogy érzékelte: tételezzük fel, hogy mindenkinek, aki nem dolgozik, a munkanélkülisége első napján munkanélküliségi tanácsadást kínálunk. Tudjuk, hogy nagyrészt néhány napon és héten belül a mi segítségünk nélkül állást talált volna. Tehát a szolgáltatás költsége, amit kapnak el lett volna pazarolva, és lehet, hogy a beavatkozás késleltetné a munkába való visszatérésüket. A szolgáltatás túlságosan drága, és egyeseknek lehet, hogy káros.

A munkanélküliség időtartamához és a munkanélküliségből való kitöréshez kapcsolódó statisztikák vizsgálata azt mutatja, hogy azok az emberek, akik képesek arra, hogy megfelelő munkát találjanak, nem mind tudnak is találni rögtön. Az elhelyezkedés esélyei csak fokozatosan változnak az idő során. Nincs egy olyan éles dátum, ami után egy programintézkedés mindig pozitív (Long 2009)

De ahogy egyre hosszabb és hosszabb, munkanélküliségben eltöltött időszakot tekintünk át, azt látjuk, hogy nagyobb arányban vannak azok az emberek, akik valamilyen hátránnyal indulnak az álláskereső során. Az a valószínű, hogy a tartósan munkanélkülieknek nyújtott szolgáltatások kevesebb veszteséggel, vagy holtsúllyal, mint az olyan embereknek nyújtott szolgáltatások, akik rövidebb ideje munkanélküliek.

A tartósan munkanélkülieknek nyújtott szolgáltatásoknak azonban még mindig van némi holtsúlyuk. Ám a hátrányos helyzetű emberek magas koncentrációja egyúttal azt is jelenti, hogy a programban végrehajtott beavatkozásokat követő siker esélye kisebb, mint amikor ugyanezt a programot rövidtávon munkanélküli személyek átlagos csoportjának ajánljuk fel: a tartósan munkanélküliek sikere drágább lehet.

A holtsúly pénzt és erőfeszítést fecsér el. Káros hatást gyakorolhat néhány programrésztvevőre. A rejtett, vagy be nem jelentett holtsúly azt is lehetővé teszi a programszolgáltatóknak és foglalkoztatási tanácsadóknak, hogy olyan sikereket könyveljenek el sajátjukként, ami nem az ő munkájuk eredménye. Még arra is bátoríthatja őket, hogy azt higgyék, hogy hatást gyakorolnak, pedig nem.

Ezt bemutathatja egy példa. Az iskolapadból kikerülőeknek be kell lépniük a munkaerő-piacra. Általában mind kapnak valamilyen karriertanácsadást, s ezt a politikát nem is vitatnánk. De, hogy milyen mértékben találunk munkát, azt a munkaerőpiac állapota, Unió-szerte az iskolát elhagyók szezonális munkanélkülisége nagyon vonzza a figyelmet a sajtóban és politikai körökben. De nincs bizonyíték a munkanélküliek életkori statisztikáiban arra vonatkozóan, hogy az első munkahely megszerzésében való késedelem hosszútávon hátrányt jelentene: ha jelentett ugyan, akkor azt várnánk, hogy azok, akik a magas munkanélküliség idején csatlakoztak a munkaerő-piachoz, azok munkában töltött életük során tovább voltak munkanélküliek, és ez a hatás nem észrevehető. Következésképpen bármily jó okunk is legyen az ifjúsági programokra, gyaníthatjuk, hogy a holt súly fontos tényezője az általuk saját maguknak tulajdonított sikereknek.

Egyes csoportok sokkal nagyobb valószínűséggel válnak munkanélkülivé, mint mások: köztük az etnikai kisebbségek, a migránsok és a fogyatékkal élők. Ám e csoportok között vannak olyan emberek is, akik sikeresek a munkaerőpiacon. A csoporttagság nem feltétlenül jelent gazdasági hátrányt a benne élő minden egyes személy számára, bár a munkanélküliség a csoport jelentős hányadának tekintetében sokkal inkább valószínű. A holt súly megjelenhet, és jelentős tényező lehet az olyan csoportokban is, amelyeket azért választottak ki, mert van valamilyen közös jellemzőjük.(pl. a fogyatékoság)

A holt súly fontos az ebben a jelentésben vizsgált bizonyítékok és jelentések súlyozásához. Nyilvánvalóan bizonyított, hogy az növeli a szegénységet, növeli a mentális és a fizikai betegség valószínűségét, az öngyilkosság kockázatát, bár az ok-okozat iránya nem minden tanulmányban egyértelmű. Sokkal magától értetődőbb, hogy a tartós munkanélküliség a munkakeresési tevékenység, vagy a készségek mérhető csökkenését eredményezi. Miközben sokan fejtik ki álláspontjukat a témában, legtöbbször azt feltételezik, hogy ezek a hatások márpedig igenis előfordulnak, a bizonyíték messze nem meggyőző. Úgy is fogalmazhatnánk: senki nem csak úgy magától válik tartósan munkanélkülivé.

Más tényezőkre - melyek közül egyesek ronthatják a munkanélküliség egyre hosszabbodó időszakát – úgy tekintünk, mint a tartós munkanélküliség okára.

Ez aztán elvezet bennünket egészen addig, hogy kiválasszuk mindazokat a tényezőket, amelyekkel a munkaerő-piaci hátrány behozhatóvá válik. Az olyan póttintézkedések helyett, mint a munkanélküliség időtartama, az etnikai hovatartozás, a fogyatékoság és a többiek.

Mi inkább azt választanánk, hogy a kompetencia működjön hatékonyan a munkaerőpiacon.

A beavatkozások hatása

Fontos, hogy ne úgy gondoljunk a foglalkoztatási tanácsadási beavatkozásokra, mint valamiféle ‘orvosi’ intézkedésekre. A hátrányos helyzetű ügyfelek se nem betegek, se nem fogyatékkal élők. A velük való találkozás célja nem a helyreállítás vagy a javítás, hanem, hogy képességekkel vértesszük fel őket.

A segítség felajánlásakor legyünk biztosak abban, hogy amit teszünk, az valójában, ténylegesen segít. Az ügyfeleink nem úgy jönnek hozzánk, hogy tudják, hogy milyen támogatásra van szükségük ahhoz, hogy állást találjanak, vagy, hogy segítsük őket kiválasztani a munkát. Amikor néha mégis, akkor a kérésük gyakran nagyon egyszerű – ‘találjon nekem állást’, vagy ‘mondja meg, mit csináljak’. Mindkét esetben az a dolgunk,

hogy biztosítsuk számukra azokat az eszközöket, amelyekkel megoldják azt a problémát, amivel küzdenek. Vajon, amit teszünk, az segíti, vagy akadályozza őket?

Elképzelhetőnek tűnik, hogy legalábbis egyes intézkedéseknek nincs olyan tartalmuk, amelyet pozitív változtatásnak lehetne minősíteni az ügyfelek jelentős részének tekintetében, vagy legalábbis nincs észrevehető kapcsolatuk azzal az álláskeresési tevékenységgel, amelyet támogatunk. De amikor egy ügyfél részt vesz foglalkoztatási tanácsadási csoportunkban, akkor lehet, hogy jobban teljesít, csupán azért, mert ott volt és részt vett. Néhányan közülük el is hiszik, hogy jobban (vagy rosszabbul) teljesítenek, pedig semmit nem változtak. Ha ez így lenne, azt várhatnánk, hogy ugyanilyen jól, vagy rosszul teljesítsenek valamilyen alternatív programterv mellett is, és azt feltételezhetnénk, hogy az, ami hat, az a részvétel, és nem pedig az, amit a rendezvény során csinálunk.

A gyakorlatban néhány jól lefolytatott tanulmány rámutatott, hogy bizonyos programtervek és azok tartalma hatékonyan segíti az embereket a munkában és növeli a keresetüket, így kevesebben maradnak állás nélkül, és a foglalkoztatás során szerzett keresmény több volt a kontrollcsoportokéhoz képest. De a kontrollcsoport gyakran pozitív eredményeket is mutatott, jóllehet azok kisebbek voltak. Mi az tehát, ami hatékony a programokban? Mi az aktív összetevő?

A leghatékonyabb programokban a formátum, a tartalom, a csoportirányítás, a tanácsadási technikák és az időtartam mind-mind gondosan ellenőrzött. A részletekre való odafigyelés nyilvánvaló a tanulmányozott programhoz kapcsolódó 'megfelelőségi' és 'megbízhatósági' tanulmányokból, amelyekből kiderül, hogy az eredmények jó hatásfokkal reprodukálhatók. Azonban az, amit mérünk, az az egész program hatása, nem pedig azokat a tényezőket, amelyek az egész tervbe beletartoznak. Hogy egy analógiával éljünk, ez olyan, mintha azt vizsgálnánk, hogy egy garázs mennyire hatékony arra, hogy megjavítsa az autónkat, valójában a meghibásodott alkatrész szerelő általi cseréje jelenti a valódi javítást.

Tehát korlátozottan bízunk csak az program tanulmányainak 'aktív összetevőjében', ehelyett pedig a kutatáshoz szorosan kapcsolódó tanácsadás, pszichológiai beszélgetős terápia, készségfejlesztés és coaching szorosan kapcsolódó területei felé fordítjuk a figyelmünket. Azért épp ezeket választjuk, mert amit az ügyfelek foglalkoztatása által végzünk, az nagyon hasonlít más dolgokhoz: beszélgetünk velük, arra biztatjuk őket, hogy tegyenek meg dolgokat, képezzük őket, és segítjük őket döntések és választások által.

E tanulmányok határozottan kimondják, hogy a tanácsadó és az ügyfelek közötti kapcsolat, valamint csoportmunka esetén a csoporton belüli kapcsolatok és az ügyfelek által vállalt tevékenységek azok, amik 'aktívak'. Ezt a nézetet szinte általánosan helyesnek tekintik a tudósok és a karriertanácsadással foglalkozó szakértők. Mi a helyzet tehát a programok összes többi szempontjával?

A tanácsadó-ügyfél kapcsolat nem légtérben zajlik. Találkoznuk kell – akár telefonon, akár személyesen, vagy egyéb más úton, egy konkrét időpontban és helyszínen. A tanácsadónak ebben az összefüggésben kell dolgoznia, nyilvántartást kell vezetnie, etikai előírásokat kell betartania, stb. A környezet önkéntelenül is hordozója, avagy közvetítője az aktív összetevőnek. De vagy van hatása az eredményre, vagy nincs. Azt gondoljuk, hogy úgy tekinthetünk ezekre a dolgokra, mint egy orvosi pilulára (pirulára), vagy egy garázsportára. Nem része a megoldásnak, mindazonáltal elengedhetetlen, nélkülözhetetlen hozzá.

Végezetül pedig vannak dolgok, amik kifejezetten árthatnak az ügyfélnek. Néhány randomizáltan kontrollált próba során elvégzett ALMP kísérlet azt mutatja, hogy csökkenti a foglalkoztatás esélyét. Bármit tettek, az káros volt. S azokon a programokon belül, amelyek csupán nagyon szerény eredményekkel jártak, mint pl. az Egyesült Királyságban működő Munkaprogram, minden bizonnyal fennáll annak valószínűsége, hogy az emberek sérülnek. Pl. egy olyan személy, aki munkát talál, s így nem kap segílyt nem csupán holt súly a rendszerben, a programban eltöltött ideje elfecsérelt idő – csak veszítenek azzal, hogy részt vesznek benne. Néhány tanulmány azt is kimutatta, hogy munkakeresés területén nagy hatékonysággal rendelkező emberek önbizalma, magabiztossága csökkent a programban való részvétel által, amely hatékony volt abban a tekintetben, hogy növelte az önhatékonyságot azok körében, akik kezdetben kevésbé voltak magabiztosak. Az, ami egyik ember számára jó, egy másiknak ártalmas lehet. Egy rossz programterv káros lehet, ha olyan áthidalhatatlan problémákat teremt, vagy mutat be, mint – csak a példa kedvéért – a jóléti javak megvonása egy ügyfél számára, vagy a rendkívüli ügyrendi akadályok a tanácsadó számára.

Személyes meggyőződések és tapasztalatok

Magától értetődő lehet, hogy egy ügyfél munka, foglalkoztatás, vagy önfoglalkoztatás iránti vágya fontos tényezője a végső sikernek. Nincs azonban egyértelmű útja annak, hogy valaki ' akarjon egy állást'. Az akarat aktusa egyaránt magában foglalhatja a vágyat és a képességet. Magában foglalhatja a munka lehetőségeiben való hitet, amelyet egyaránt árnyalnak a személyes hatékonyságba vetett hit, valamint a munkaerőpiaccal kapcsolatos hiedelmek

Ezt a vágyat azonban a munkaerőpiacon és az illető hozzá kapcsolódó személyes kapcsolatán kívül más tényezők is befolyásolják. Ennek egyik nyilvánvaló példája a jóléti kifizetések értéke, mivel az szülőként, vagy gondviselőként egy konkurens szerep.

Mindazonáltal az bizonyított, hogy a munka iránti vágy jelentős tényezője a fizetett foglalkoztatásban való elhelyezkedésnek. Széles körben bizonyított, hogy a meggyőződések általában nagyon nagy hatással, befolyással vannak a vágyakra és a tettekre. A személyes képességekhez ('Találok állást') és a munkaerőpiachoz ('találok nekem való munkát') kapcsolódó meggyőződések összefüggnek a kifejezett óhajjal, tettel és erőfeszítéssel.

A meggyőződések számos fajta befolyásból adódhatnak. Egyes befolyásokra, mint pl. a családé, vagy a társaké nem hatnak azonnal a tanácsadó beavatkozásai, bár ezzel nem azt mondjuk, hogy ők nem tudnak változtatni. A meggyőződés általában tapasztalatok és cselekedetek által változhat. Azok az emberek, akik keresik az állást, a munkát nagyobb valószínűséggel hiszik el, hogy találnak, mint azok, akik nem. A hit azonban nem csupán formálhatóságot jelent: a sikernek és a kudarcnak más-más hatása van a meggyőződésre. A különböző emberek nem egyformán hatnak, s a hit ingadozhat.

A 'motiváció' és a 'személyes választás' kérdései tehát fontosak a tanácsadói kapcsolatban. Ahhoz, hogy ügyfelekkel dolgozzanak, a hitek szerves részét kell, hogy alkossák a tanácsadók készségeinek.

Az is érvényes szempont megítélésünk szerint, ha egy ügyfél nem akar dolgozni, és ezt ki is nyilvánítja a tanácsadónak. Azonban ahogy a foglalkoztatási terv valamennyi alábbiakban feltárt aspektusát, ezt az óhajt is meg kell vizsgálni:

- Elégségesek és megalapozottak-e az ismeretei a munkaerőpiacról?
- képes-e arra, hogy az információk birtokában hozzon döntést?
- Áll-e bármilyen kényszer hatása alatt, amely miatt nem tud kitartani a döntése mellett?

Ha ezeket a lehetőségeket nem vesszük figyelembe, az egy egyébként alkalmas ügyfélnek további hátrányt okozhat.

Az ügyfél hiedelmeinek feltárását és a releváns tények 'tálalását' szakszerűen kell végrehajtani annak érdekében, hogy lehetővé tegyünk az ügyfél számára, hogy ésszerű, józan döntéseket hozhasson. E folyamat során a munka mellett vagy ellen irányuló, egymással ellentétes feszültségek olyan rálátást nyújthatnak az ügyfélnek, amelyet az saját vágyainak kialakítására és motivációjára is fordíthat.

(Burchardt 2005)

A foglalkoztatási tanácsadás pszichológiai hatása

A karriertanácsadás különféle, a személyiség és a munka közötti interakcióhoz kapcsolódó fogalmakat használ. Hatékony foglalkoztatási tanácsadási csoportokban résztvevő munkanélküliekről készített tanulmányok kimutatták, hogy a megalapozott módszerekkel mért pszichológiai állapotukban gyakran javulás következik be.

A tanulmányok kimutatták, hogy a személyiségfejlesztő tréning által:

- jelentősen javult az álláskereső munkába állási képessége,
- javult a résztvevők önbecsülése, az önhatékonyasága, a megoldóképessége, az élettél való elégedettsége és mentális egészségi állapota,
- ennek eredményeképpen a kereset és a munkával való elégedettség tekintetében javult az újrafoglalkoztatás (visszafoglalkoztatás) minősége,
- azok körében pedig, akik továbbra is munkanélküliek maradtak, nőtt a motiváció, s javultak az újrafoglalkoztatáshoz kapcsolódó várakozások.

Néhány tanulmány arra a következtetésre jut, hogy a munkaerő-piaci programoknak a lelki egészség javítását célzó programokat kell tartalmazniuk, elő kell segíteniük a megoldás pozitív hatásait. (mint p. egy belső ellenőrzési hely szorgalmazása), önbecsülést és önhatékonyaságot kell kialakítaniuk, támogatniuk kell, hogy nagyobb számban vegyenek részt az emberek értelmes szabadidős tevékenységekben és ne érezzék úgy, hogy megfosztják őket valamitől. A beavatkozások célja, hogy:

- megtanítsa a problémamegoldást és az olyan dolgokkal való megbirkózást, amelyek beleoltják a résztvevőket a munkakeresésre való visszaállás és a tartós munkanélküliség hatásai ellen,
- enyhítse a depressziót, a lelki szorongást, a büntudatot, a haragot és a tehetetlenséget, s ezáltal javítsa a mentális egészséget,
- javítsa a munkához való hozzáállást,
- javítsa az önhatékonyaságot és az önbecsülést annak érdekében, hogy felgyorsítsa az újbóli munkába állást.

(Eden & Aviram, 1993; Caplan et. Atl. , 1997, Proudfoot et al. 1997, Creed et al., 1998 & 2001).

Megfelelően vezetett kutatási körülmények között a pszichológiai konstrukciók értékesek lehetnek, s azokat csakugyan arra használták, hogy kimutassák azokat a jó hatásokat (esetleg

inkább mellékhatásokat), amelyekkel a foglalkoztatás és a minőségi tanácsadás rendelkezik. Néhány tanulmány meggyőzően állítja, hogy a javított pszichológiai 'állapot' a benne résztvevő egyének számára a program sikerének egyik aktív összetevője. A foglalkoztatási tanácsadás azonban nem terápia, s a foglalkoztatási tanácsadók általában nem rendelkeznek terápiás képesítéssel. Egy szakképzetlen személy, aki megpróbálja javítani ügyfele pszichológiai állapotát, bármilyen jó szándékkal jár is el, nem érhet el változást, hatástalan lehet, olyan ígéreteket tehet, amiket nem tud valóra váltani, vagy amiknek káros hatásai lesznek: betegségérzetet kelt, vagy rossz közérzetet okoz, amikor az elvárások nőnek és nem teljesülnek. Mi nem javasoljuk, hogy más pszichológiai megközelítésekre, szemléletekre hagyatkozzunk, mint azokra, amelyek teljesen konkrétan a foglalkoztatási kapcsolatokra vonatkoznak, amit az önhatékonyságról szóló fejezetben írunk le, és óva intünk az olyan foglalkoztatási programok kidolgozásának veszélye ellen, amelyeknek lelki egészséggel kapcsolatos céljai vannak, kivéve, ha azt gyakorló pszichológus szakemberek engedélyezték. Feltételezve, hogy a jó lelki egészség a jó foglalkoztatási képzés vagy támogatás mellékhatása lehet, ugyanígy a rossz lelki egészség a rosszul megtervezett, vagy végrehajtott egészségügyi intézkedések eredménye lehet.

Elterjedt fogalmak

A tanácsadók, amikor karriertanácsadásról, foglalkoztatásról és motivációról olvasnak, valószínűleg számos, az egyéni értékkel és hatékonysággal kapcsolatos fogalommal találkoznak. Számos szöveg óvatosan definiálja ezeket a fogalmakat, s gondosan tesztelt módszerek segítségével tudja értékelni azokat. E fogalmak azonban kevésbé gondosan ellenőrzött környezetekben is megtalálhatók, s óvatosan kell eljárunk, nehogy a homályosságuk jelentésvesztéshez vezessen. Néhány (mindkét értelmezésben) széles körben használt fogalom:

Önbecsülés, önérzet: az önbecsülés egy személy saját értékének általános érzelmi értékelését tükrözi. Az embernek van egy belső kontrollja, vagyis képes tenni a saját jövője érdekében. Erre széles körben hivatkoznak a tanácsadási és karriertanácsadási szakirodalomban, s alighanem szorosan kapcsolódik az 'önhatékonyság' konkrétabb fogalmához, amelyet másutt tárgyalunk. Ezt alaposan megvizsgáltuk, s az ember személyes kontrollja összefügg azzal, hogy olyan feladatokat vállal el, amelyek elősegítik a céljait. Azt is közölték, hogy az események és a körülmények hatással lehetnek az illető kontrollhelyére, s ez előrevetíti jövőbeni választásait és erőfeszítéseit.

Generalizált önhatékonyság: annak mércéje, hogy valaki a legkülönbébb szituációkban bízik-e a saját helyzetmegoldó képességében. Ez nem ugyanaz az önhatékonyság, amit a későbbiekben tárgyalunk.

Ám az ismereteink nem teljes körűek: az önbecsülés, a kontrollhely, és a generalizált önhatékonyság közötti különbségtétel csalóka lehet. Egy 2002-es tanulmány rámutatott, hogy azon önértékelés, a kontrollhely értékelését célzó intézkedések, a neuroticizmus és a generalizált önhatékonyság ugyanannak a magasrendű fogalomnak a markőrei/markerei lehetnek.

Azt, hogy e fogalmak legalább egy bizonyos mértékig relevánsak, egy tanulmány (Burchardt2015) mutatta ki, amely a fogyatékkal élő fiatalok foglalkoztatását vizsgálta. 26 éves korban. Arra a következtetésre jutott, hogy azok a fiatalok, akik 26 évesen... a [fiatalon vagy idősebb korban] fogyatékkal élővé vált fiatalok több mint háromszor valószínűbb, hogy

egyetértene az azzal, hogy bármit teszek, nincs hatással arra, ami történik velem' és jutnak arra a következtetésre, hogy ez egy erős leképeződése annak, amilyen hatással a frusztrált törekvések lehetnek. Azok a tizenévesek, akik abban a hitben indultak útnak, hogy pl. 'az előretevezéssel jól alakulnak a dolgok' azoknak a 20-as éveik közepére rá kellett ébredniük arra, hogy a saját sorsuk feletti kontrolljuk korlátozott.'

Motiváció

Csaknem ugyanannyi elmélet van, mint ahány szerző, de az elgondolás ingoványos, számos lehetséges értelmezése van. Bármilyen is legyen a motiváció, az nyilvánvalóan nem egyszerű:

- A külső befolyások többféle hatással lehetnek az emberekre. A pénzügyi feszültségről azt jegyezték fel, hogy motivátora az álláskeresési tevékenységnek, s demotivátor az általa gerjesztett rossz hangulat miatt.
- Az emberek általában jobban idegenkednek a lehetséges veszteségektől, mint a lehetséges nyereségektől, tehát az bonyolult, vagy kockázatos helyzetek hatásait nehéz lehet megjósolni. (Kahneman et al.)

A szót számos különböző dolog megjelölésére használják:

- Egy eredmény, vagy kimenet iránti vágy
- Egy eredmény, vagy kiment iránti sürgető szükség
- A 'motivációs' tevékenység értékében való hit
- Hit abban, hogy sikeresen cselekszik valaki
- A különbség aközött, ami van az embernek (illetve ami), és amit szeretne, (hogy legyen)
- A külső erők hatása, amelyek lehetnek egyirányúak, vagy többirányúak
- A társadalmi normáknak való megfelelés vágya

Egyes tanulmányok kimutatták, hogy a motiváció a foglalkoztatás egyik tényezője: egyik esetben ' az álláskeresési motiváció növelte az újrafoglalkoztatást minden ellenőrzéskor. ,de nem érintette az újrafoglalkoztatás minőségét. '

Ezt jó eredményként fogadjuk el, de felhívjuk a figyelmet, hogy az, amit motivációként mértünk és akként neveztünk, az egy ellenőrzött körülmények között zajlott speciális teszt volt, s nem egy egyéni tanácsadó, vagy ügyfél intuíciója.

A szó használata gyakran hordozza magában a jóváhagyás, vagy ellenzés konnotációit, mint amikor valaki valakit 'jól motiválnak' vagy akár 'munkára motiválnak' nevez. Véleményünk szerint a motiváció egy olyan tág fogalom, amelyet a legjobban egy konkrétabb megfogalmazással lehet helyettesíteni, az éppen aktuális helyzetnek megfelelően. Az ügyfeleket arra biztatják, hogy tájékozzanak fel annak lehetséges jelentéseit annak érdekében, hogy jobban megértsék a helyzetüket. Ellenállnánk azonban azoknak a próbálkozásoknak, hogy közvetlenül valami olyasmivel foglalkozzunk, mint a 'munkára való motiváció', mert gyakran nem is tudnánk, hogy mit is értünk ez alatt.

A tanácsadó úgy tekintheti saját szerepét, mint aki képes foglalkoztatásra motiválni ügyfelét. Vagy a program, amelyben dolgoznak, rá is kényszerítheti a szerepet akár az ügyfélre, akár a tanácsadóra: mindkét esetben az az etikus, ha az információ birtokában hozunk döntést. Ilyen döntések történhetnek személyes feltárás által, tényfeltárással vagy gyakorlati tapasztalatok által, s idő kell ezek meghozatalához.

Önhatékonyság Az elméletek közül, kiemelkedik az 'önhatékonyság', mivel az ügyfelek egyes valódi világbeli feladataival, helyzeteivel kapcsolatos személyes vélekedéseivel foglalkozik, amelyek változók és mérhetők. A témával foglalkozó kutatási szerv nagy, és az alkalmazás számos területére, így a foglalkoztatási tanácsadásra is kiter.

Az önhatékonyság az illető saját képességéről alkotott vélekedését jelenti azzal kapcsolatban, hogy egy konkrét feladatot el tudjon végezni, vagy egy konkrét célt el tudjon érni. E hit ereje a kudarc tükrében árulkodik a megtett erőfeszítésről, az eredményről és a kitartásról.

Az önhatékonyság módosítható az ismert mechanizmusok szerint, amiket a későbbiek során mutatunk be. Ez értékes a foglalkoztatási tanácsadó számára, mert:

- az ügyfél leírhatja feladatai és tervei magabiztosságát: ez erősíti őt
- a magabiztosság nem az általános közérzethez, s nem bizonytalan reményekhez, hanem konkrét tettekhez és célokhoz kapcsolódik. a magabiztossági szint segítheti, hogy az ügyfelek különbséget tudjanak tenni az egyes alternatív tettek között.
- az önhatékonyságot fokozhatja a célirányos tettek sikeres végrehajtása.
- az önhatékonyságot fokozhatja a megfelelő tanácsadói magatartás.

Az önhatékonyság elmélete nem egy személyes terápiát ír le. Segít abban, hogy felismerjük, hogy mi az, ami nagyobb személyes erőfeszítésekhez vezet és sikerrel éri el a kívánt célokat, és speciálisan az adott feladathoz illeszkedik. Van egy hatalmas kutatási szerve, s számos magas szintű, a foglalkoztatási tanácsadás sikerességéről szóló tanulmányt támaszt alá. Támogatja a képzett és az önhatékonyság elméletének alkalmazása területén tapasztalattal rendelkező személyek számára rendezett, programokat.

A jóléti juttatások hatása

Az állam pénzügyi támogatása fontos tényező az álláskeresésben. A támogatás ismerete (vagy annak hiánya) segíthet, vagy akadályozhat. A tanácsadónak tisztában kell lennie a jóléti támogatás fontos összetevőivel és a munkáltatóknak szóló segéllyel, továbbá tisztában kell lenniük az esélyegyenlőségi és foglalkoztatási jogszabályokkal. Példák a támogatások széles palettájáról (ezek csupán példák):

- a munkáltatók miatti és a munkáltatóktól kapott támogatások, büntetések és kvóták
- segélyekre és munkahelyek alkalmassá tételére fordítandó pénzügyi támogatás.
- a munkára felkészítő, az Európai Szociális Alap által finanszírozott helyi és országos programok
- ingyenes vagy támogatott képzési lehetőségek
- foglalkoztatás során biztosított adókedvezmények és jóléti juttatások
- szociális (nem munka jellegű) támogatás a háztartási költségekre, gyermeknevelésre

Az, hogy a tanácsadónak részletes ismeretekre és szakmai képességekre van e szüksége ahhoz, hogy adatokkal, információkkal tudjon szolgálni, az egy másik kérdés. Ez függ a munkakörnyezettől és a rendelkezésre álló szakmai erőforrásoktól. Ott, ahol vannak olyan szakemberek, akik részletes tanácsadási kapacitással rendelkeznek, a foglalkoztatási tanácsadónak csak az alapvető tényekkel kell tisztában lenniük s azzal, hogy hol találják a funkcionálisabb erőforrásokat. Ahol a tanácsadó a szakemberektől elszigetelten

tevékenykedik, nagyon részletes, konkrét országos, regionális és helyi tájékoztatásra lehet szükségük.

Nagyra értékeljük a szükséges információ megtalálásának képességét, és többre értékelik azt, ha a tanácsadó – maga a tudás helyett - alkalmazni tudja az erőforrásokat és - a szakemberek által az ügyfeleknek nyújtott – szakmai segítséget.

Az információ fontosságát mutatja egy kutatás, amely kimutatta, hogy a lakhatási támogatás, valamint a foglalkoztatási támogatás hiánya megakadályozza a munkába történő visszatérést, s több tanácsadó nehezen tud tanácsot adni azzal kapcsolatban, milyen jogcímen válhat valaki jogosulttá erre a támogatásra.

3. Mi az, ami működik

Azt, hogy mi az, ami működik, az kiderül, ha megnézünk néhány jól feltérképezett, sikeres programot és projektet, és lemásoljuk azokat. Ezek közül néhány követelményeket, vagy hitelességi skálákat is közzé tett, hogy segítse a szervezeteket abban, hogy azokat a módszereket alkalmazzák, amelyek úgy tűnik, működnek. Ennek egyik jó példája az egyéni elhelyezési és támogatási terv, amelyet számos tanulmányban úgy mutattak be, mint amely sikeres a súlyos mentális problémákkal élő emberek munkába segítése terén. A sikeres megvalósítás bizonyítéka azonban nem általános, s el kell ismernünk, hogy a programterv nem lehet az egyetlen hatékony összetevő. Az is fontos, hogy a program milyen jól teljesít az ügyfél és a tanácsadó közötti párbeszéd terén. A tanácsadó képességének szentelt részletes odafigyelés példái megtalálhatók a már jól kikutatott, hatékony programokban. Akár a teljes programterv változik, akár a tanácsadói beavatkozások, vagy mindkettő, az ügyfelek kapacitásának javítása minden szakaszban zajlik, s az érinti:

- a munkával kapcsolatos hiedelmeket
- a döntéshozatalt és a munkacélok kiválasztását
- a helyi munkaerő-piaci ismereteket, tudást
- az álláskeresői készségeket és magatartást
- a megnövelt álláskeresői hatékonyságot
- a kudarcra és az előítéletekkel szembeni rugalmasságot
- a munkáért folytatott versengés képességét
- a munkába való átállás képességét
- a munka megtartását
- a személyes képességeket és adottságokat.

Speciális csoportok – valóban speciálisak?

A mi hátrány meghatározásunk 'az adott személy bármely okból kifolyólag való képtelenségét jelenti arra, hogy versenyezzen a munkaerőpiac egy ésszerűen kiválasztott szektorában.' E definícióválasztás azoknak a releváns tényezőknek a hiányát hangsúlyozza, amelyek a sikerhez vezethetnek, legyen az a magabiztosság, a tudás, a készségek, vagy a meggyőződések. A hátrány problematikája az illető munkaerő-piaci képességében 'rejlik', s nem annak egyéb más tulajdonságaiban.

A definíció arra a helyzetre is kitér, amikor az illető alkalmatlansága

diszkriminációs, törvényi problémával, vagy gyenge támogatási feltételekkel, képzési lehetőségek hiányával, stb. párosul. De mivel gyakran találkozunk ezzel a hátránnyal úgy, s mint azt meghatároztuk, egyes csoportok (pl. nyelvi kisebbségek) körében elterjedtebb, mint másoknál, s azt is el kell ismernünk, hogy annak a csoportnak a tagjainak is szükségük van kizárólag rájuk szabott segítségre.

Hajlamosak vagyunk arra, hogy azt gondoljuk, hogy ami működik, az majd 'átörökítődik' a kockázati csoportok között, s nem láttunk semmi olyasmit, ami ellentmondana ennek. Megítélésünk szerint vannak a kulcskézségek és tevékenységek, amelyek 'működnek'. E tevékenységek jelentős mértékben fejleszthetők, ha olyan környezetben használják őket, amelyek figyelembe veszik az ügyfelek szükségleteit, feltéve, ha az alapkészégek nem sérültek.

Rengeteg ilyen - a nevezett társadalmi csoportokat érintő - példa van:

Egy jelentés, a Menekülteknek és Fiatal Bevándorlóknak szóló Karrierfejlesztési Program meghatározta, hogy a Menekültügyi Erőforrás Központok ügyfelei..... nem folytathatnak semmilyen szakmai vagy képzési tevékenységet. E csoport fontos kompetenciái közé tartoznak:

- *az álláskeresési készségek* (amelyek benne vannak a mi kulcskézségek gyűjteményünkben)
- *a munkahelyi kultúra és jogszabályok* (szintén benne van a mi kulcskézség gyűjteményünkben)
- *munkaalapú nyelv és műveltség*, (amely kifejezetten ezt a csoportot célzó intézkedés)
- *hangsúlymódosítás* (egy újabb, ezt a csoportot célzó intézkedés)
- *A munkahelyen elvárt személyes jellemzők kidolgozása* (a kulcskézségekről szóló válogatásunkban) és azzal folytatja, hogy 'Elengedhetetlen a megfelelő kommunikáció. Ebbe beletartozhat a tolmácsok, vagy kétnyelvű segítők, számos vizuális és nem nyelvi, intenzív kommunikációs módszer, a terminológiahasználat és olyan fogalmak használata, amelyek az ügyfél számára ismerősek.'

Az egykori szabályszegőket tekintve, az egyik tanulmány kijelenti, hogy *'kétfajta foglalkoztatással kapcsolatos munka tekinthető haszontalannak: a munkahelyi elvárások olyan képzés általi növelése, amely nem jár együtt semmilyen komoly állás lehetőségével pedig egyenesen káros lehet, nem pedig csupán haszontalan. Ez a beavatkozásoknak a helyi piacokra való testreszabását és/vagy a munkáltatók programokba való bevonását a siker kulcs tényezőivé teszi. Az is kiderült továbbá, hogy a börtönműhelyekben végzett foglalkoztatás úgy tűnik, nem növeli a szabadulás utáni munkába állás esélyeit.'*

Ugyanez a jelentés megjegyezte, hogy *'még ha egy program sikeres is, nem lehet megmondani, hogy melyik eleme bizonyult hatékonynak. Ezt mutatja az is, hogy a foglalkoztatási programok ritkán követik a 'mi az, ami működik' elvét. Kifejezetten nem ragaszkodnak egy konkrét tervhez, s túl sok az eltérés abban a tekintetben, hogy az egyes szabályszegők mit – milyen büntetést - kapnak. Az is igaz, hogy ritkán kapnak segítséget azok, akiknél magasabb a szabályszegés kockázata, bár van némi bizonyíték, ami arra mutat, hogy – ahogy más beavatkozások esetében is – ők azok, akik a legtöbbet nyernek vele. A célzás hiánya szintén pazarlás.'*

A szülői, nevelési felelősség más kérdéseket vet fel: a számtalan példa közül az egyik azt mutatta, hogy *‘számtalan dolog, köztük a szereptúltengés, a munkának a családra gyakorolt hatása, a lelki bánat, a későn anyává váló karrieristák rosszabbul, nehezebben boldogultak, mint a korán karriert építő anyák. A szerzők kiemelték annak szükségét, hogy meg kell találni annak módját, hogy hogyan segítsenek a nőknek, - különösen azoknak, akik karrierfejlődésük előrehaladott szakaszában tartanak – abban, hogy jobban összeegyeztethessék munkahelyi és családi szerepeiket.*

Egy másik fontos csoport, amelyet viszonylagos alulfoglalkoztatás sújt, a fogyatékkal élő emberek, akik nem egy, hanem egy, hanem sok csoport. Az érzékszervi károsodással élő emberek szükségletei radikálisan eltérnek a tanulási fogyatékkal élőkétől. Mindkét csoportnak, számos más ‘típusú’ fogyatékkal együtt, sok – megfelelő támogatás melletti – segítségre van szükségük. Egy olyan személynek, akinek elsődleges nyelve a jelnyelv, tolmácsra, vagy nagyon kompetens jelnyelvi tanácsadóra lesz szüksége. Egy tanulási nehézséggel küzdő személynek (személyes jellemzőitől függően) lehet, hogy egy olyan tanácsadóra lesz szüksége, aki a pártfogás és a fejlődés területén képzett.

Döntő jelentőségű azonban, hogy bizonyított, hogy nincs éles választóvonal sem az ép és a fogyatékkal élő, sem pedig a foglalkoztatható és a nem foglalkoztatható között. ‘A mi az, ami működik’ elv mindenkire igaz, de lehet, hogy a konkrét igények teljesítéséhez extra, kiegészítő intézkedésekre lesz szükség.

Az egyes csoportokon belül olyan embereket is találhatunk, akik első ránézésre hátrányosabbnak tűnnek, mint a többiek, de sikeresek azon a téren, hogy megfelelő munkát találjanak és azt meg is tartás, vagy nagy eredményt érjenek el. A különleges intézkedés lehet kívánatos, vagy akár szükséges is. De az, hogy ilyen segítségre van szükség, az nem azt jelenti, hogy valaki alkalmatlan a munkaerőpiacon.

Külön említést érdemelnek a fiatalok. A karriertanácsadás támogatja az iskolából a munkaerőpiacra való átjárást, amely sokak számára (ám nem mindenkinek) egy új és különös hely. Szinte minden fiatalnak jól jön a jótanács. De – mindegy milyen okból kifolyólag – csakugyan nem tudnak versenyképesek lenni a munkaerőpiac egyetlen, valószínűleg kiválasztott szektorában sem? Ha ezt megvizsgálják és bebizonyosodik, hogy miután – képzésük részeként – megkapták a szokásos karriertanácsadást, és figyelmesen átgondolták, hogy döntéseik megalapozottak és valószerűek, akkor mondhatjuk azt, hogy ők hátrányos helyzetűek. Ez azt jelenti, hogy Európában az a rengeteg fiatal munkanélküli mind hátrányos helyzetű lenne? Egyáltalán nem. Ez csupán azt jelenti, hogy a munkaerőpiac nehezen szívja fel őket. Volt már ilyen korábban is, s bízunk benne, hogy úgy, mint akkoriban, visszaáll valamiféle egyensúly. A fiatalság körében a munkanélküliséget mérséklő foglalkoztatási programokkal nem foglalkozunk. Várakozásunk szerint a munkanélküliségi mutatók ingadoznak majd (e mutatók jóval magasabbak voltak a fiatalok körében az 1980-as években, mint ma), s várakozásunk szerint minden, a piacra egyszerre, újonnan belépő korcsoportba tartozó tag számára magasabb lesz. Ez nem jelent hátrányt, bár más okokból kifolyólag intézkedést igényel.

Célunk nem az, hogy ‘felszámoljuk’, vagy valamiféleképpen megszüntessük ezt a helyzetet, vagy ezeket a körülményeket, s ez gyakran nem is lehetséges. Célunk az, hogy megfelelő támogatást nyújtsunk, és úgy alakítsunk a program végrehajtását, hogy az megfeleljen az ügyfél igényeinek. Ha kellő számú ügyfél van ugyanilyen helyzetben (pl. talán egy közös nyelvi kérdés kapcsán), akkor rájuk, mint csoportra is szabhatjuk a

programot. Ha nincs meg a kellő létszám, akkor külön kell intézkedni minden egyes személy tekintetében. Egy tanulmány szerint *a generalista tanácsadókat alapul vevő modelleknél fennáll a kockázat, hogy fiatal, összetett, vagy kevésbé nyilvánvaló szükségletekkel rendelkező emberek 'csúsznak át' a hálón, miközben, ha a fogyatékosági tanácsadó szakértőkre támaszkodunk, az marginalizálódáshoz és a szegregációs intézkedések egy szűkre szabott skálájának túlhasználatához vezethet.*

Egy, az igényekhez igazított intézkedéskövetelményei az elvárásokhoz igazodnak (a lehetséges példákat zárójelben adjuk meg, a követelmények után):

- legyen összhangban a gyakorlatban működő intézkedésekkel
- legyen akadálymentes (kerekes székek, vidéki közlekedés)
- legyen kognitívan megközelíthető (tanulási nehézségek, tanulási kompetencia)
- legyen kulturálisan hozzáférhető, megközelíthető (vallási gyakorlatok, kulturális normák, étkezési szokások)
- legyen használható: érthető, praktikus, elérhető (anyanyelv, mentoring támogatással, az ügyfél magabiztosságához igazított elvárásokkal)
- legyen képes eleget tenni a mindenkori, ügyfelek által kimondott és tőlük érzékelt elvárásoknak (amelyeket az ügyfelekkel a tervezés során megvitattak, és a közösség bevonásával készítettek el)
- feleljen meg a munkaerő-piaci feltételeknek és követelményeknek (a nyílt és hozzáférhető foglalkozások ismerete)
- olyan emberek végzik, akik egyaránt rendelkeznek a szükséges ismeretekkel és készségekkel (jelnyelv –használók, mentális egészségtudatosak) és mindazokkal az általános kulcskészségekkel, amelyek minden csoportra egyaránt vonatkoznak

Ami pedig a tanácsadót vagy programtervezőt illeti:

- legyen képes Szükségletelemzést végezni, amibe lehetőség szerint vonja be a közösséget és a munkáltatókat
- ismerje fel, amikor szakember igénybevételére van szükség és az erőforrásokat ennek megfelelően igazítsa
- igazítsa saját programját és gyakorlatát az ügyfel(ek) igényeihez, szükségleteihez
- vonja be az ügyfeleket a felülvizsgálatba és a javításba

Szervezet

Egy modellprogram használata

Mikor egy konkrét modellt alkalmazunk (mint pl. az IPS, a JOBSII), az abban foglalt megbízhatósági leírókat kell alkalmazni, kivéve, ha azt a hatékonyságra vonatkozó, jól alátámasztott követelmények másképp nem írják elő. Amikor elsőként ötlünk ki egy modellt, akkor az ebben a munkában leírt minőségi követelmények és módszerek a hatékonyság mutatóinak tekinthetők, s azokat általában kiegészíthetjük a szakirodalom kritikus vizsgálatával. Körültekintéssel járjunk el azoknak az esettanulmányoknak és programpéldáknak az esetében, amelyek nem nyújtanak egyértelmű bizonyítékot a hatékonyságra.

Az egyén támogatására nem láttunk jobb példát, mint az Egyéni Elhelyezés és Támogatás. Azt a modellt azonban konkrétan a súlyos mentális betegséggel élő emberekre találták ki, és nem ültethető át teljes mértékben, vagy adaptálni kell, vagy egyszerűen túl költséges a többi alkalmazáshoz képest. Ezzel az intézkedéssel a modell fő tanulsága az, hogy a korai, megfelelő folyamatos támogatás melletti munkába állítás nagyobb valószínűséggel

eredményez hosszútávú foglalkoztatást és magasabb keresett, mint a hosszas előkészítő erőfeszítések által késleltetett foglalkoztatás.

A csoportoknak nyújtott strukturált képzések támogatásának legjobb bizonyítéka a JOBS II és a Changing Wonky Beliefs képzési programok. Mindkettő egyhetes, intenzív álláskeresési tréninget biztosított és hatékonyabb volt a többiekénél: nem látunk okot arra, hogy miért ne tehetnénk szert különféle formátumokban jó eredményekre mindaddig, amíg a tanácsadói és oktatói módszereket maradéktalanul betartjuk. E programok közül mindkettőnek egyik fontos eleme volt az, ahogy az ügyfél,- vagy tanulói csoport működött, valamint a tanácsadónak/tutornak a csoport számára, valamint az egyén részére nyújtott támogatásának jellege, s úgy érezzük, hogy ezek valószínűleg olyan aktív összetevők, amelyeket alternatív formátumokban, mint pl. távoktatás,- és támogatás, különálló előadások, vagy változó tagságú csoportok formájában meg kell tartani.

Egy program megtervezése

Szilárd bizonyíték van arra, hogy a szakképzett személyzet és az ügyfelek közötti párbeszéd központi szerepet tölt be minden folyamatban és azt minden tervbe bele kell foglalni. Az ügyféligények részletes értékelését egy az ügyfelekkel és az velük, a közösséggel és a helyi munkáltatókkal közeli kapcsolatban álló képviselőkkkel elvégzett Szükségletfelmérés során kell elvégezni annak érdekében, hogy minden intézkedés hatékony és befolyásolható legyen. Nincs olyan szilárd bizonyíték, amely lehetővé teszi az itt bemutatott különféle elemek közvetlen összehasonlítását.

A Szükségletelemzést ügyfélcsoportoknál a programterv és felülvizsgálat idején lehet elvégezni, és az egyes ügyfeleknél pedig a programba történő belépéskor.

Tanácsadói ügyfélfogadási idő

Az elgondolás az, hogy az ügyfeleknek időre van szükségük ahhoz, hogy változtassanak elképzeléseiken és magatartásukon: ez egyeseknél lassan, vagy eltérő sebességgel megy végbe. A változáshoz vezető út kiszámíthatatlan, az ehhez szükséges időt nehéz megjósolni.

Ahhoz, hogy az ügyfelekhez egy meghatározott időtartamot tudjunk kötni, egyeseknek még mindig segítségre van szükségük. Van néhány irányelv arra vonatkozóan, hogy mennyi az a 'megfelelő' mennyiségű idő, amit egy tanácsadónak egy ügyféllel kell töltenie, ám az ehhez szükséges időt nagyon változónak tekintik. Az első beszélgetés általában 30 perctől 1 óráig tart, de hosszabb időtartamokról is beszámoltak. Az egyik Menekülteknek és Fiatal Bevándorlóknak szóló Program arról számolt be, hogy *'a készségek és ismeretek elmélyítése időt vesz igénybe. A program célja, hogy folyamatosan lehetővé tegye az ügyfelek számára karrierkompetenciáik fejlesztését. Azok a karriertanácsadási programok, amelyek hosszabb időn át kevés, de rendszeres kapcsolattartást tesznek lehetővé, valószínűleg hatékonyabbak, mint a rövidebb, de intenzívebb programok.'*

Míg egy hatékony beszélgetési technikákat alkalmazó szakértő tanácsadó egy rövid időt is a lehető legjobban ki tud használni, a nagyon rövid (fél óránál rövidebb) kezdeti interjúk az ügyfelek egy részénél csökkentették a hatékonyságot. A munkakapcsolat nem rövid idő alatt szokken szárbá, s nem egy fix ütemterv szerint működik. A józanész határain belül minél több időt töltenek a tanácsadók az ügyfelekkel, annál jobb. Az a programterv, amelyik némi szabadságot biztosít az ügyfélnek és a tanácsadónak a közvetítés időtartamára vonatkozóan, valószínűleg hatékonyabb, mint az, amelyik fix, kötött időbeosztást szab. Ha a korlátok szükségesek, akkor azok betartása mellett egy bizonyos mozgásteret kell hagyni,

A gyakori kapcsolattartás a hatékony munkakapcsolat elősegítése érdekében kívánatos.

A tanácsadó által gondozott esetek száma

A hátrányos helyzetű ügyfeleknek intenzív támogatást nyújtó tanácsadók ügyfélterhelése 30 alatti kell, hogy legyen, és tanácsadónként 10 év 15 között mozoghat. Egy sikeresen támogatott foglalkoztatási program randomizáltan kontrollált vizsgálata során feltárták, hogy egy tanácsadóra 12 ügyfél jut. A mérleg másik serpenyőjében 1 tanácsadóra több mint 100 ügy jut az Állami Foglalkoztatási Szolgálatoknál és néhány magántulajdonúban lévő foglalkoztatási szolgálatnál. Utóbbi esetben az adomázó jelentések arról számoltak be, hogy a tanácsadók szerint nem tudnak teljesen személyre szabott szolgáltatást nyújtani, sem pedig konstruktív munkakapcsolatokat kialakítani. Olyan sok az ügy, hogy a tanácsadó nem tudja hasznát venni ezeknek az aktív összetevőknek.

A tanácsadók ésszerű munkaterhét nehéz elválasztani az ügyfelek igényeinek szempontjaitól. A jelenlegi gyakorlatban ezek spektruma nagyon széles.

Figyeljük meg, hogy:

- ahol fennáll a nagymértékű holt súly lehetősége, a közfoglalkoztatási szolgálatok által feldolgozandó esetek magas számát a költséghatékonyság alapján lehet indokolni.
- Ahol a hátrányos helyzetű emberek igényeinek kell eleget tenni, ott pedig az esetszám sokkal alacsonyabb kell, hogy legyen. A túlságosan magas esetszám akadályozni fogja azokat a fejlesztési folyamatokat, amelyek során az ügyfelek készségeket sajátítanak el, döntéseket hoznak, és fejlesztik saját hatékonyságukat. Kutatásra vár még az, hogy milyen mértékben hiúsulnak meg amúgy jól felépített programok, amikor az esetek száma átlép egy ez ideig meg nem határozott szintet.

Telefonos tanácsadás

Nagyon kevés összehasonlító tanulmány szól a telefonos tanácsadás előnyeiről. Egy, az egészségügyi problémákkal küzdő ügyfeleknek történő telefonos tanácsadás igénybevételével kapcsolatban napvilágot látott tanulmány szerint a telefonos technikák az alábbiakra használhatók hatékonyan:

- a klinikai és egészségügyi irányítás értékelésére és osztályozására
- az esetirányítási keretrendszeren belüli szolgáltatások irányítására
- információszolgáltatás és tanácsadás
- és a munkába történő visszatérés, de utóbbi főként gyakorlati példák alapján.

A telefonos tanácsadás és támogatás számos gyakorlati előnnyel és némi hátránnyal jár, amelyeket figyelmes átgondolás céljából mutatunk be. Összességében a tapasztalatunk és a tágabb értelemben vett benyomásunk az, hogyha a telefont egy szakképzett tanácsadó használja, akkor az egy nagyon hasznos kiegészítője az eszköztárának.

Előnyök:

- könnyen hozzáférhető
- könnyen használható személyes interjúkkal és csoportos ülésekkel együtt
- a kritikus pillanatokban – mint pl. közvetlenül interjú előtt és után – fel lehet venni a kapcsolatot
- a kevésbé személyes stílus megfelelő lehet bizonyos ügyfelek számára

- a költségeken lehet spórolni, takarékoskodni, de az is lehet, hogy azok az ügyfélre hárulnak.
- támogatja a rövid interjúkat

Megfontolandó kérdések:

- a testbeszéd általi kommunikáció hiányát megfelelő verbális stílussal kell kompenzálni
- néhány ügyfél nem szereti a telefont és lehet, hogy kevésbé lesz kommunikatív
- a halláshoz és a nyelvi nehézségek eltűlődnak
- az ügyfelek a tanácsadó alárendeltjévé is válhatnak, nem csupán az állástanácsadás tekintetében. Ez egy elméleti kérdés, amivel nem találkoztunk, de elméletileg fennáll a lehetősége.

Nem áll rendelkezésünkre jelentés a Skype és a közösségi média használatára vonatkozóan.

A távtechnika alkalmazásának egyik főszabálya, hogy azért használjuk őket, mert bizonyos körülmények között jól alkalmazhatók, ne csupán azért, mert pénzt takarítanak meg.

Hozzáférés és használat

Az ügyfélcsoport szükségletelemzését azért kell elvégezni, és annak eredményeit azért kell végrehajtani, hogy a szolgáltatások hozzáférhetővé és használhatóvá váljanak az ügyfelek számára.

A kezdeti szakaszban az ügyfélnek történő és a közösségi tanácsadás hozzájárulhat:

- az új szolgáltatással szembeni ellenérzés és gyanakvás leküzdéséhez
- a közösség és az emberek olyan módokon történő megkönyékezéséhez, amelyek segítik azok aktív részvételét.
- Az egyéni/egyedi szükségletek megnevezéséhez és a szolgáltatás ennek megfelelően történő felépítéséhez, kialakításához

Elengedhetetlen a megfelelő nyelvi, megközelítési és kulturális érzékenység (pl. a vallási gyakorlatok esetében).

Egyes ügyfeleknél külön figyelmet kell szentelni a megjelenésnek, részvételnek.

Vannak példák arra, hogy:

- segítenek a közlekedésben
- rendszeresen tartják a kapcsolatot és részvételre sarkallnak
- támogatják az aktív részvételt az olyan periferikus (periferiális) tevékenységekben, mint a résztvevői csoport számára történő ételkészítés
- gyakorlati segítséget nyújtanak az ügyfelek 'égető' szükségleteinek kielégítésében
- a nap bizonyos időszakaiban nyújtják a szolgáltatást: este, vagy pl. iskolaidőben
- hozzáférhető helyeken nyújtják a szolgáltatást

Szakemberek

Ha a tanácsadói kulcskészségek nem csökkentek, nem hígultak fel, vagy nem ellenkeznek, a szakemberek segíthetnek a szervezeteknek abban, hogy konkrét szükségleteket elégíthessenek ki. A szakképzett személyzet, a támogató munkatársak vagy egyéb más szakemberek megalapozhatnak egy egyébként általános szolgáltatást. Gondos figyelmet kell azonban

fordítani arra, hogy az (orvosi, vagy egyéb) szakhatóság ne írja felül a tanácsadói készségek elsőbbségét, a fókuszban ugyanis a munkaerőpiac, az ügyfél saját vágyai és a körülmények vannak.

Az, hogy minek kell megfelelni, azt az ügyfeleknek, azok képviselőinek, vagy a közösségnek és azoknak a dolgoknak és körülményeknek az elemzése által tudjuk meg.

Néhány projekt azzal kapcsolatban is jó eredményekről számolt be, amikor munkáltatói szakembereket vontak be csapatukba. Ennek előnyeit nem igazolták szigorú tesztekkel, de úgy tűnik, hogy lehet, hogy ez egy hatékony módja annak, hogy az erőforrásokat a munkáltatókra összpontosítsuk.

A személyzet készségei és képzése

Számos, köztük alapos kutatást végzett tanulmányok hangsúlyozzák annak fontosságát, hogy személyzet teljes mértékben legyen kiképezve mindazokkal a készségekkel és eljárásokkal kapcsolatban, amelyeket a programban alkalmaznak.

Azt is hozzátennénk, hogy a tanácsadók és az oktatók képességei fontosabbak, mint az ügyrendi ismeretek. Az ügyfelekkel folytatott szakmai kapcsolattartás során az oktatók és a tanácsadók által alkalmazott készségek jelentős irányító és ösztönző befolyást gyakorolnak az ügyfelek döntéseire, tanulására és tevékenységeire. Az eljárási ügyek viszonylag kis befolyást gyakorolnak az ügyfelek fejlődésére.

Field pl. megjegyzi: *‘A személyzet fejlesztésének célja, hogy elősegítse az önrendelkezést, amely magában foglalja:*

- *a személyzet megismertetését az önrendelkezés fogalmával és a készségek összetevő értelmezése*
- *lehetőséget biztosítani a személyzetnek arra, hogy az önrendelkezéshez kapcsolódó készségeiket továbbfejlesszék saját maguk érdekében (pl. öntudat, asszertív kommunikáció, döntéshozatal, célkitűzés*
- *lehetővé tenni, hogy a tanulók tisztában legyenek azokkal az oktatási anyagokkal és stratégiákkal, amelyek elősegítik a tanulók önmeghatározását*
- *támogató személyzet biztosítása arra, hogy segítse az önmeghatározás beillesztését a jelenlegi tantervi törekvésekbe.*’

Amennyiben egy programnak nem sikerül olyan személyzetet biztosítani, amely magas szinten jártas a főtanácsadói készségekben, az néhány ember számára káros lehet, káros hatással lehet az önbizalmukra, igénybe veszi azt az idejüket, amit munkakereséssel tölthetnének, pénzt pazarol, ráadásul nem éri el azokat a célokat, amelyeket kitűzött. Hogy milyen szintű részletességet várnak el, arra példákat találhatunk a *‘Changing wonky beliefs’* képzési programban és a *‘Szakképzett tanárok állásukévkönyvében’*. Személyes tapasztalatunk az, hogy néhány dicséretes kivételtől eltekintve, ez messze meghaladja azt, amit általában a foglalkoztatási programok kínálnak.

Kiválasztás, profilírozás

Az ügyfelek szolgáltatásokra történő kiválasztásának öt fő módszere van:

1. A munkanélküliség időtartama: Ez adminisztratív értelemben egyszerű, eredménye pedig egy olyan embertömeg, akik hátrányos helyzetben vannak a munkaerőpiacon (ahogy azt többé-kevésbé meg is határoztuk), s e hátrány csak fokozódik a munkanélküliség növekvő időtartamával. Bár a holtsúly továbbra is problémát jelent, bármekkora is legyen az időtartam, ez azonban nem a legextrémebb probléma. Következésképpen a programok megpróbálják a

könnyen foglalkoztatásba vonható ügyfeleket sikerekként elkönyvelni, holott azok a program ellenére, nem pedig annak köszönhetően sikeresek. A munkanélküliség időtartama sok állami foglalkoztatási szolgálat kedvelt megközelítése.

2. Profilírozás: Azon profilírozási kísérletek, melyekkel meghatározzák, hogy mekkora a valószínűsége egy tartós munkanélküliségtől sújtott személy kockázatának, ha annak személyi jellemzőit egy mintával hasonlítjuk össze. A tipikusan használt jellemzők az életkor, a lakástulajdon, a nyelv, a nemzetiségi hovatartozás, a korábbi munkatapasztalat. Vannak igazságossági és méltányossági problémák az ilyen intézkedésekhez kapcsolódó szolgáltatások hozzárendelésével, de ha ezeket magunk mögött hagyjuk, a profilírozás megfelelő módon, illetve ésszerű költségen történő elkészítése akkor is nehéznek bizonyult. A profilírozás azonban pontatlan és egyéni szintre van lebontva, amely nagy kockázatot jelent abban a tekintetben, hogy rosszul állítja össze az egyes programokban résztvevő ügyfeleket, kivéve, ha azt az alternatíváival szembeállítva alapos teszteknek és értékelésnek vetik alá, még a végrehajtás előtt.

3. Önkiválasztás: a programoknál az önkéntesség jó elindulási lehetőséget kínál: a kényszer hiánya annyit tesz, hogy csak azok jutnak előbbre, akik előbbre akarnak jutni. Nagyon ajánlottak az Egyéni Elhelyezési és Támogatási modell programjai a súlyos mentális problémával élő emberek számára. Az önkéntesség szinte (nem teljes mértékben) garantálja az egyén saját életével kapcsolatos döntési jogát, ebből adódóan pedig vonzó. A program és a tanácsadók szempontjából a hajlandóság egy jó kiindulópont. Az önkéntes programok sokkal kellemesebbek, mint azok, amelyeken az ügyfeleknek kötelező részt venniük, a segélykifizetés megvonásának terhe mellett. Az önkiválasztás viszont tovább növelheti a holt súlyt, ha azok, akik készek arra, hogy munkába álljanak, segítségért jelentkeznek, Az önkiválasztás kizárhatja a leginkább hátrányosakat is, hiszen ők kevésbé valószínű, hogy jelentkeznek, de nem találkoztunk olyan kutatással, amely megalapozná ezeket a tényeket. Ahol az értékelés azt mutatja, hogy az ügyfélnek nincs szüksége a programra, ([vagyis] birtokában van az elvárt készségeknek és kellően magabiztos ahhoz, hogy segítség nélkül továbbhaladjon) mindazonáltal az lenne az etikus, ha lehetővé tennénk számukra, hogy dönthessenek arról, csatlakoznak-e. E döntés gyakorlásához jó minőségű információkra lesz szükségük a programról, arról, hogy a jelenlegi képességeik mennyire bizonyulnak jónak, hogy kellő tájékozottság birtokában hozhassanak döntést.

4. Tanácsadók kiválasztása: A tanácsadók néha a szolgáltatásokra hivatkoznak az ügyfeleknél, ahogy azt a horvát Állami Foglalkoztatási Szolgálat (PES) és mások is mutatják Európában. Ez a megközelítés rugalmasságot és érzékenységet tesz lehetővé, amely örömdetes a tanácsadók, s úgy gondoljuk, hogy az ügyfelek számára is. Ami viszont az állami szolgáltatásokat illeti, azok kockázattal járnak. Ellentétes utasításokat is adhatnak az egyes tanácsadók - akár egymáshoz képest. A tanácsadók véleménye lehet, hogy nem mindenki számára kedvező, s még akkor is előítéletes lehet, ha azt jóindulattal teszi. A tanácsadók elképzelhető, hogy olyan követelményeket támasztanak, amelyek nem egyértelműek, hanem nem megfelelően alkalmazva, és keverve foglalják magukban a többi kiválasztási módszer elemeit.

5. Munkaerő-piaci magabiztosság: Az utolsó megközelítés közvetlenül az ügyfél igényeihez, s a neki nyújtott szolgáltatáshoz kapcsolódik. A munkaerő-piaci képesség és magabiztosság mérése kevés említést kap a kutatási irodalomban, de a közösségi tanuláselméletből szilárd bizonyíték van arra, hogy a kilátásba helyezett feladatokkal kapcsolatos magabiztosság jó előrevetítője az erőfeszítésnek és a sikernek. Megítélésünk szerint lehetővé kellene tenni, hogy – akár egy rövid, a munkaerő-piaci önhatékonyságukat mérő kérdőív segítségével - munkanélküliségük korai

szakaszában megtalálhassuk azokat az embereket, akiknek támogatásra van szükségük ahhoz, hogy hatékonyak legyenek a munkaerőpiacon. Bizonyított, hogy az törekvéseikben nagyon bízó emberek hitét 'letöri' a programokban való részvétel, még az olyan programok esetében is, amelyek hatékonyak a hátrányos helyzetű ügyfelek számára. A munkaerő-piaci magabiztosság alapján történő kiválasztás lehetősége némi mérséklődést mutat e kockázat tekintetében. Azt ajánljuk, hogy javaslatunkat egy alapos értékelésnek kell alávetni, ahogy azt mások is tették, de némiképp biztosak vagyunk abban, hogy az által, ha közvetlenül összekapcsoljuk a kiválasztási eszközt, a kínált programot és a kívánt eredményt, akkor nagyobb pontosságot érhetünk el.

Információmegosztás és koordináció

Néhány programból kiderül, hogy a különböző szolgáltatók és hatóságok (jóléti, szociális szolgáltató, lakásügyi, képzési és foglalkoztatási szolgálat) közötti információmegosztás hasznos lehet abban a tekintetben, hogy segít úgy összehangolni a szolgáltatásokat, hogy az az ügyfelek javát szolgálja. Gyakran számolnak be ugyanakkor az ügyfelek által tapasztalt gyakorlati nehézségekről, mivel a különböző közszolgáltatások nem jól működnek együtt. A szolgáltatások információmegosztását és koordinálását köztudottan a tanácsadók fontos feladatának tekintik, s az központi szerepet tölt be a szolgáltatástervezéshez kapcsolódó Esetkezelésben. Közvetlen bizonyítékunk azonban nincs ennek hatására, ennek hiányában arra az ésszerű nézetre kell hagyatkoznunk, mely szerint jobb, ha leküzdjük, illetve megszüntetjük a szervezeti akadályokat, mintsem, ha azok továbbra is megmaradnak. Természetesen az ügyfelek adatainak megosztásakor a titoktartást be kell tartani.

Nyilvántartás

Megítélésünk szerint a nyilvántartás leginkább a foglalkoztatási tanácsadás 'inaktív', de 'szükséges' része.

Gyakori azonban – és ez így is van rendjén -, hogy az rekordokat az ügyfelek is láthatják, s hasznos kiegészítéseket is tehetnek azokhoz. Ahol ez megtörténik, ott a rekordok az 'aktív összetevők' részét képezik, ami oda kerül, az befolyásolhatja az ügyfelek döntéseit és tettét. A feljegyzéseknek – ideértve az értve az értékelések eredményeit és a jelentéseket – ezért meg kell felelniük az összes kommunikációs irányelvnek. Amellett, hogy a tényeket tekintve helytállónak, hozzáférhetőnek és személyesnek kell lenniük, pozitív visszajelzéseket kell adniuk és segíteniük kell a bizalom növekedését.

Tanácsadói készség és tevékenység

Tanácsadói készség

Az emberek munkához segítése terén hatékony tanácsadói készségek főként a személyesen irányított, a tanácsadó és az ügyfelek közötti interakcióval kapcsolatosak.

Kevesebb figyelmet szentelünk a szervezeti és adminisztratív, illetve eljárási kérdéseknek, mivel:

- azok főként a tervezés és előkészítés szakaszaiban szerepelnek, a végrehajtás pedig meglehetősen zökkenőmentes

- csekély bizonyíték van arra nézve, hogy az adminisztratív elemek hozzájárulnak a sikerhez, bár azt feltételezhetjük, hogy ha nem jól irányítjuk a szervezetet, az hozzájárulhat a kudarchoz.
- a tanácsadóktól elvárjuk, hogy a szükséges egyszerű ügyvitel területén kompetensek legyenek, vagy azt könnyen meg tudják tanulni.

A sikeres programok - amelyeket randomizáltan kontrollált vizsgálatok összehasonlítása által teszteltek - a személyközi készségek és interakciókra, az ügyfelek tanulási tevékenységeire és a tanácsadó/tutor tanítási módszereire helyezik a hangsúlyt, s teszik mindezt munkaerő-piaci és foglalkoztatási környezetben. A legtöbb tanulmány teljes programokat vett górcső alá, s ezekből azt a következtetést kell levonnunk, hogy azok személyközi készségeknél és fejlesztési folyamatok során történő alkalmazása az, ami hatékony.

Ezt megerősíti néhány tanulmány, amelyek kimutatták, hogy a kognitív viselkedésterápiától (CBT) 'átvett' technikák hatékonyak, s ha ehhez a meglevő programokhoz hasonló módszereket alkalmazó, a személyes fejlődéssel kapcsolatos előadásokat társítunk, az növelheti azok hatékonyságát. Ezekből az okokból kifolyólag úgy érezzük, hogy következtetésünk szilárd lábakon áll, de nem mennénk olyan messzire, hogy azt mondjuk, hogy a foglalkoztatási tanácsadás és a CBT ugyanaz. Két alapvető különbség van: az, hogy a foglalkoztatási tanácsadásban nincs terápiás elem, és a foglalkoztatási tanácsadás a munkaerő-piaci kompetenciára helyezi a hangsúlyt, nem pedig az általános, vagy egyéb tanulási és fejlesztési célokra.

Nézetünket, mely szerint a Motivációs Interjúkészítéstől és a Megoldásközpontú Levélterápiától átvett módszerek hasznosak, olyanok támasztják alá, mint Nemzetközi Kompetenciák Oktatási és Szakképzési Szakembereknek cikkei, s tovább bővítik azt a terület szakemberei által tett javaslatokkal (nem kutatási tanulmányokkal). Mindkettő az ügyfelek együttműködés, célkitűzés és akciótervezés területén történő interperszonális támogatásának technikáit írja le, s nézetünk szerint kevés olyan gyakorló szakember van, akinek érdemi ellenvéleménye lenne bármelyik javaslatunkkal szemben.

Arra a következtetésre jutottunk, hogy a szakképzett személyközi támogatás és a kommunikáció a legfontosabb aktív összetevő a foglalkoztatásban és a karriertanácsadásban. Nélküle a jó tanács, a józanész és a fókuszált gyakorlat is kudarcra van ítélve. Hisszük, hogy ez a legelterjedtebb mozgatórugója mindazon folyamatoknak, amelyek az ügyfelek munkaerő-piaci egyenjogúságához vezetnek.

Ragaszkodás a készségek és módszerek modelljéhez

Nem képzeljük azt, hogy a tanácsadóknak mereven ragaszkodniuk kellene bármelyik konkrét iskola gondolataihoz. Úgy gondoljuk, hogy a legtöbb tanácsadási iskola tekintetében rengeteget tanulhatnak az útmutatókból és a részletes megbízhatósági kézikönyvekből, de ezek – tudomásunk szerint – nem foglalkoznak részletesen a foglalkoztatási tanácsadás körülményeivel, s további tanulmányozásra és kutatásra lenne szüksége ahhoz, hogy érdemi *megbízhatósági skálát* készíthessünk. Ez annyit jelent, hogy a sikeres foglalkoztatási programok néhány jobb, randomizáltan kontrollált próbája során olyan kézikönyvek jelentek meg, amelyeket érdemes tanulmányozni.

Mellékesen azt is megjegyezzük, hogy a különféle tanácsadások - mint pl. a Kognitív Viselkedésterápia, a Megoldásközpontú Levélterápia és a Motivációs Interjúkészítés - közötti eltérések kevésbé valóságosak, mint azt azok hívei és a gyakorló szakemberek állítják. Ide kapcsolható az a sok évvel ezelőtt végzett kutatás is, amely a személyes tanácsadásban

alkalmazott készségek eklektikus megközelítését tartotta hatékonynak, vagyis szerinte azok a tanácsadók teljesítettek jól munkájuk során, akik minden iskolától átvettek valamit.

Másodsorban pedig azt is megjegyezzük, hogy a tanácsadás gyakorlatában vannak olyan divatok és elgondolások, amelyek közül néhányan az újszerű, sőt hosszú távú módszerekből és elgondolásokból adódóan értékes eredményekkel kecsegtetnek. Ezek közül több nem felelt meg a szigorú vizsgálatokon, de ennek ellenére továbbra is tartja magát. Egyetértünk azzal a vélekedéssel, hogy bármiféle látszólagos hatékonyság szinte bizonyosan vagy a placebo-hatásnak, vagy a módszeren belüli kulcskészségek alkalmazásának tudható be, nem pedig a kulcskészségeket övező egyéb apparátusnak.

Mi az, hogy 'Tanácsadás'?

A karrierszakirodalom gyakran hivatkozik a 'Tanácsadás'-ra. A 'Tanácsadás' és a munkaerőpiaci kompetencia aktíválásának feladata között a készségeknek és a tevékenységeknek jelentős átfedésük van. A tanácsadást úgy jellemezzük, hogy *'sokkal több, mint egy személyes interjú'*. Az egyesült királyságbéli Oktatási Tanácsadással foglalkozó Egyesületek Állókonferenciája (The Standing Conference of Associations for Guidance in Educational Settings) megnevezte a tanácsadás tevékenységeit:

- Tájékoztatás
- Tanácsadás
- Értékelés
- Tanítás
- Képessé tétel
- Támogatás
- Networking
- Visszajelzés
- Irányítás
- Innováció
- Változó rendszerek

Ford pedig 2001-ben ezekhez hozzátette:

- Az iránymutatást (?)
- A mentorálást
- A munkatapasztalat és tanulási... taster(ek) mintavételezését
- Az utánkövetést.

Személyközi kommunikációs készségek

Kevés bizonyíték van, ám általánosan elfogadott, hogy a tanácsadók számára fontos értéket jelent a személyközi kommunikációs készségek szakértelme. Erős az egyetértés azokkal a programokkal kapcsolatban, amelyek jó eséllyel sikeresek, s nincs okunk azt gondolni, hogy el véletlen volna. De annak érdekében, hogy igazoljuk, hogy mi az, ami működik, a Kognitív Viselkedésterápiához, a Megoldásközpontú Levélterápiához, a Motivációs Interjúhoz, és olyan átfogó bizonyítékhöz kell fordulnunk, amely az önhatékonyságot úgy határozza meg, mint az életcélok elérése érdekében tett erőfeszítés és siker előrejelzője. E módszerek mindegyikének célja, hogy magatartás és meggyőződés területén változást érjen el. Elemzésünkhöz fontos, hogy:

- a randomizáltan kontrollált vizsgálatok során sikeresen teljesítő programok hivatkozzanak, vagy használnak olyan tanácsadói részkapességeket, amelyeket e terápiákkal kapcsolatban tanulmányoztak
- elhiggyük, hogy a készségek közvetlenül átültethetők a foglalkoztatási tanácsadásra, vagy az önfejlesztés és az életcél-elérés bármely formájára. Ezt a hitet – bár az nem nyert bizonyítást – a foglalkoztatási és a nem a foglalkoztatás területeiről vett coachingból és mentoringból származó számos példa is alátámasztja.

Hallgatás és feltárás

Sok és jó minőségű anyag szól a tanácsadói kommunikációs készségekről. Mi itt csupán röviden összefoglaljuk azokat.

Ügyfél-fókusz

Számos szöveg jóváhagyóan beszél 'ügyfélközpontú', vagy 'ügyfélfókuszú' tanácsadásról. Mit jelentenek ezek a fogalmak?

A fogalom általában véve azt jelenti, hogy a tanácsadónak kerülniük kell azt, mereven ragaszkodjanak az előre eldöntött megoldások és ajánlások merev alkalmazásához. E megközelítéssel ellentétben az elmúlt években azt vesszük észre, hogy az Egyesült Királyságban elterjedt dolog, hogy az embereknek az állapotuk értékelése alapján ajánljanak foglalkozást: így lett a vakokból zongorahangoló. Ma ugyanezt a szemléletet láthatjuk abban a kötetlenségben, ahogy a kétkezi munkásokat foglalkoztatásra való felkészítésük részeként számítógépes tanfolyamra hívják, ezáltal viszonylag kevésbé veszik figyelembe valós vágyaikat, vagy munkaerő-piaci céljaikat. Az ilyen munkaerő-piaci gyakorlatok figyelmen kívül hagyják az ügyfelek vágyait és készségeit. Az intézkedés szintjén, egyes európai jóléti rendszerek fogyatékoságuknak megfelelően foglalkoztathatósági kategóriákba sorolják az embereket annak ellenére, hogy kevés és silány bizonyíték áll rendelkezésre azzal kapcsolatban, hogy összefüggés lenne a fogyatékoság és a foglalkozás között. Az állást a személyhez párosító rendszerek determinisztikus és mechanikus alkalmazása szintén a személyes választás ellenében hat, bár ha azokat érzékenyen és az ügyfél saját döntéseit figyelembe véve használjuk, akkor azok a tanácsadási eszköz hasznos részei lehetnek. Az egyes foglalkozásokkal kapcsolatos előítéletek szintén kapukat zárhatnak be az ügyfelek előtt, ahogy az is, amikor a tanácsadók azt gondolják, hogy az emberek csak a legkevésbé megfizetett, legalacsonyabb végzettséget igénylő munkákat tudják ellátni azért, mert hátránnyal élnek. Így lesz például a bevándorlóból taxisofőr, a sérült, de képzett munkásokból parkolóőr, amikor nem is gondolnak azok valós képességeire és törekvéseire.

Az 'ügyfélfókuszú' annak megjelölésére is használják, ha egy ügyfél inkább aktív, mint passzív a tanácsadóval folytatott munkakapcsolatban. A tanácsadó feladata, hogy segítse az ügyfelet feltárni, felfedezni, értékelni, választani és dönteni a kérdésben, nem pedig az, hogy megtegye ezeket a dolgokat az ügyfélnek. Azáltal, ha aktivizáljuk az ügyfelet, és arra biztatjuk őket, hogy olyan dolgokat tegyenek meg, amelyek számukra újdonságot jelentenek, mérsékeljük az ügyfél munkaerő-piaci hátrányát. Ha a tanácsadó az ügyfél helyett jár el, vagy túlságosan segíti őt, azzal nem mérsékli a hátrányt, hanem még akár ronthat is a helyzeten.

Egy etikus és hatékony szolgáltatás elkerüli ezeket a kockázatokat. Ahogy arra Bond (2004) is rámutatott, a meglehetősen súlyos hátrányokkal élő ügyfeleknek is lehetnek saját

preferenciáik, amelyeknek a tiszteletben tartása olyan álláskeresési stratégiákhoz vezet, amelyek könnyebbek és jobban építik, fejlesztik az ügyfél bizalmát. Burchardt (2005) emlékeztet bennünket, hogy: *‘A munka világába történő belépés támogatása a fiatal törekvéseiből kellene, hogy kiinduljon, nem pedig abból, hogy automatikusan leértékeli az illetőt annak megfelelően, hogy mit talál reálisnak az illető károsodásához képest.’* Egyetértünk, s azt gondoljuk, hogy minden hátrányos helyzetű emberrel szemben azonos mércét kellene alkalmazni.

Az ügyfelek helyzetének és szükségleteinek megértése

Számos kutató és elméleti szakember minden egyes ügyfél teljes körű megértését elengedhetetlennek tekinti. Ez lehetővé teszi a tanácsadó számára, hogy:

- segítse az ügyfelet saját irányultságának kiválasztásában
- meglássa, hogy milyen erőforrások és milyen támogatás segíthet
- tiszteletben tartsa az ügyfelek döntéseit és azt, ahogy az élet elkerülhetetlen nehézségeit és kompromisszumait tudomásul veszik
- meglássa tehetségüket és támogassa fejlődésüket
- megértse és segítse őket kudarcok idején és nehéz időkben
- szakmai bizalmon alapuló kapcsolatot alakítson ki, amely lehetővé teszi a javító visszajelzést, információnyújtást és tanítást.

Mi az, hogy teljes megértés? Az ügyfél szempontjából elismerése

- minden olyan társadalmi és személyi kérdésnek, ami kihat a munkára, s amiről az ügyfél úgy dönt, hogy megosztja a tanácsadóval
- minden olyan befolyásnak, amely hat az ügyfélre
- a munkával kapcsolatos vélekedéseiknek
- az intézményi helyzetüknek (jólét, adók, jogszabályok, engedélyek, stb.)
- munkához kapcsolódó készségeiknek, tapasztalatuknak, tudásuknak, végzettségüknek, beleértve azokat is, amelyek olyan nem munkajellegű tevékenységből adódnak, mint a gondozás, a hobbik, stb.

Ez soknak tűnik. A gyakorlatban mindössze kellő megértésre van szükség. A megértés általában nem azonnal történik, s nem is az interakció kezdetén: az az ügyfél és a tanácsadók tevékenysége során, a szakmai kapcsolatban alakul ki.

A tanácsadó megértése segít az ügyfélnek abban, hogy:

- átgondolja részvételét
- bizzon abban, hogy a tanácsadó az ő oldalán áll, bár betartja a szabályokat
- folytassa saját világának, tapasztalatainak és preferenciáinak feltárását. A problémák feltárásának, a döntések meghozatalának és az erőforrások felhasználásának élménye új lehet az ügyfél számára. A tanácsadó erre a tevékenységre felkért szakértője lehetővé teszi számukra, hogy tisztábban láthassák saját világukat és választási lehetőségeiket, segítheti őket a nehéz döntések meghozatalában és megoldhatja a kényes, vagy nehéz ügyeket.

Aktív hallgatás

Az aktív hallgatás az ügyfél megértésének, az iránta mutatott tiszteletnek és az ő érdekében való aggodalomnak az eszköze. Olyan szakmai tevékenység, amelynek során a tanácsadó az

ügyfélhez alkalmazkodik, nem pedig egy tervhez, vagy valamilyen szabályon alapuló eljáráshoz.

Az aktív hallgatás támogatja az ügyfél gondolkodását azáltal, hogy láthatóvá teszi elképzeléseiket, nézeteiket és döntéseiket: amikor egy tanácsadó hangosan reflektál arra, amit mondtak: a gondolkodási folyamat konkretizálódása segíti a további tisztázást, javítást, valamint a döntéseket.

Az aktív hallgatás:

- a teljes és koncentrált odafigyelés készsége, annak, hogy verbális és nonverbális kommunikációkkal egyaránt figyelünk
- annak készsége, hogy a tanácsadó gondolatait a háttérbe szorítjuk, s az ügyfélre koncentrálunk
- megértjük és szimpatizálunk (nem feltétlenül egyetértünk) az ügyfél álláspontjával
- kimutatjuk, hogy értjük őt oly módon, hogy rákérdezzünk, vagy reagálunk arra, amit az ügyfél mondott.

Reagálás

A reagálás annyit tesz, hogy újra kimondjuk azt, amit az ügyfél mondott, elmondjuk a történetét, vagy megismételjük az általa elmondottakat annak érdekében, hogy:

- hallja, hogy meghallgatták és megértették őt
- tovább gondolkodjunk az ő gondolatain
- további megállapításokat tegyünk
- hangosan kimondjuk azokat a döntéseket, amelyeket meghozott.

A reakciók pontosítása, amelyekről bebizonyosodott, hogy segítenek az ügyfeleknek a megértésben, s elősegítik a változások végiggondolását:

Egyszerű észrevétel: az ügyfél kijelentésének és annak jelentésének, érzékelésének és észlelésének nyugtázása

Az ügyfél által mondottak újrafogalmazva történő elismétlése, az érzelmi kulcsszavak esetleges említésével.

Hangsúlyozott észrevétel: az ügyfél helyzetének vagy nézőpontjának extrémebb formában történő eltúlzása, mely mindig rokonszenvezés mellett, szarkazmus vagy irónia nélkül történik. Az ügyfél másként érzékelheti saját helyzetét, és megerősítheti, vagy módosíthatja azt.

Kétoldalú észrevétel: az ügyfél kétértelmű, vagy ellentmondásos kijelentéseinek mindkét oldalról történő lereagálása, mindig szarkazmus, vagy irónia nélkül, hogy hallják az ellentmondást, s meg tudják indokolni, vagy fel tudják oldani azt

Átgondolás: oly módon történő észrevételezés, amely a kérdést, vagy a problémát jobb megvilágításba helyezi, mindig elismeri az ügyfél szempontját, de ugyanakkor új értelmezést, vagy értelmet kínál.

Összefoglalás: a reagálás az ügyfél problémakörére, gondolataira, törekvéseire, körülményeire úgy, hogy azok a lehető 'legkerekesebb' történetet hallják vissza. Az összefoglalás segít a beszélgetés egy részét lezárni és továbblépni.

A változás támogatása

Ahhoz, hogy az ügyfelek képesek legyenek a hátrányos munkaerő-piaci helyzetükből másokkal egyenrangú versenytársakká válni, az megköveteli tőlük, hogy:

- változtassanak viselkedésükön, pl. aki eddig inaktív volt, az aktív álláskereső legyen
- változtassanak azon, hogy bízzanak saját képességeikben-
- változtassanak álláskeresői ismereteiken
- változtassanak azon, hogy mi a fontos számukra az életben és milyen vágyaik vannak a saját jövőjüket illetően
- változtassanak otthoni körülményeiket
- változtassanak szociális körülményeiken és azon, hogy hogyan használják ki azt
- változtassanak az államhoz, a jóléti juttatásokhoz és az adókhoz fűződő viszonyukon.

Az ügyféltapasztalatok áttekintéséből levont tanulságok azt mutatják, hogy:

- ahogy a tanácsadó az érzelmekre, a belső gondolatokra, a kihívásokra és a változásra fókuszál, az ügyfél egyre jobban megérti önmagát, visszanyeri reményét, felelősségérzetét és új perspektívák nyílnak előtte.
- a karriertörekvésekkel kapcsolatos gondolkodás elterjedt eleme a hatékony karrier beavatkozásnak
- a tanácsadó visszajelzése, bátorítása, pozitív megerősítése segíti az ügyfelet.
- azok az ügyfelek, hogy mind személyes, mind pedig munkaügyekben segítséget kaptak, elégedettebbek eredményeikkel, mint azok, akik csupán egy területen kaptak segítséget. Óva intünk azonban azon túlzó erőfeszítések ellen, amelyek segítik az ügyfelet a nem munkajellegű, személyes ügyek megoldásában: az etikát, a magánszférát és a szakmaiságot fenn kell tartani.

Szelektív visszajelzés

Az ügyfelekkel folytatott párbeszéd, valamint a képzés, vagy csoportrendezvények alatti visszajelzések során a tanácsadónak a munkára és a munkához kapcsolódó hatásokra kell összpontosítaniuk. Az, ha így tesznek, segít az ügyfeleknek abban, hogy gondolataikat és helyzetüket inkább a munka, mintsem az egyéb személyes prioritások tükrében értékeljék. A visszajelzés által kínált szempont azt a szokást erősíti, hogy a munkát helyezték előtérbe.

Az ügyfélnek számos otthoni kötelezettsége lehet, ami úgy tűnhet, hogy akadályozza a munkát. Az ezeken való töprengéseire adott visszajelzés történhet olyan módon, hogy 'Jó, hogy rengeteg időt szánunk ezekre a kérdésekre, és a munkaterveinkbe is belefoglaljuk azokat.' Ez egyaránt elismeri a kötelezettségeket, hangsúlyozza a munka fontosságát, s pozitív megerősítést nyújt.

A hatékony visszajelzés az, amely növeli a bizalmat, s lehetővé teszi, hogy az ügyfelek változtassanak magatartásukon és gondolataikon. Ahhoz, hogy hatékony legyen, a visszajelzésnek:

- azonnalinnak kell lennie: a késlekedés csökkenti a hatékonyságot
- közvetlenül a szóban forgó gyakorlati kérdésekhez kell kapcsolódnia
- észlelhető eseményeken, tetteken vagy tényeken, nem pedig feltételezéseken kell alapulnia
- olyannak kell lennie, hogy az elősegítse az önértékelést, pl. kérdezze meg az ügyfelet arról, hogy ő hogyan értékeli, mi történt
- ne szabad kritikusnak lennie abban a tekintetben, hogy segítse a megfontolt önbírálatot, nem a tanácsadó véleményének kivetülése legyen (még akkor sem, ha az helytálló)

E minőségek elérése érdekében, a tanácsadók jó, ha:

- arra biztatják ügyfeleiket, hogy vitassák saját tetteiket és reakcióikat, és megtegyék saját észrevételeiket.
- segítsék az ügyfelet abban, hogy értékelje és hivatkozzon azokra a megfigyelhető tényekre, amelyek érdemesek arra, hogy figyelembe vegyék őket.
- segítsék az ügyfeleket abban, hogy eldönthessék, hogy mit tesznek a visszajelzést követően.
- korlátozzák az egy időben tárgyalt tételek számát – ha túl sok dologgal próbálunk egyszerre foglalkozni, az magában hordozza az elfelejtés és az összekavarodás kockázatát hordozza magában.

Kognitív próba

Az inkább munkacímként szolgáló 'Kognitív Próba' azokat a vitákat írja le, amelyeknek során a tanácsadó segített az ügyfeleknek abban, hogy módot találjanak arra, hogy megoldják problémáikat és kezeljék a helyzetüket. Az ügyfelet arra kéri, hogy előre képzeljen el egy szituációt, találja ki a részleteket és a következményeket, majd készítse el a válaszokat. A felkészülés segít az ügyfélnek, hogy mentálisan ellen tudjon állni a nem kívánt eseményeknek. A tanácsadó segít az ügyfélnek azzal, hogy:

- arra biztatja őt, hogy ismerjen fel egy nehéz helyzetet (pl. egy állásinterjút)
- felismeri a lehetséges nehézségeket (amikor valaki nem tud választ adni egy kérdésre, amikor túlságosan ideges, amikor izzad)
- arra biztatja őt, hogy gondolkodjon el azon, hogy hogyan küzd meg a nehézséggel (gyakoroltatja a kérdésekre adott válaszokat hangosan és csendesen, fokozatosan nehezedő interjút gyakoroltat, kiválasztja a megfelelő ruhákat)
- arra biztatja őt, hogy egy részletes terv segítségével gondolja végig, hogyan dolgozza ki a megoldási mechanizmust (a gyakorlat ideje és helye, egyedül vagy társaságban, részvétel az interjútréningen, átnézni a gardróbot és új cuccokat venni)

Szétválasztás

Az ügyfeleknek gyakran több dolog egyszerre köti le a gondolatait. Például a pénz, a család, az egészség, a munka és az utazás mind-mind hatást gyakorolhatnak az életre, s együtt egy olyan zavarba ejtő kihívást jelentenek, amely nyomasztó lehet. A több problémával való foglalkozás egyik hasznos technikája az, ha a tanácsadó azt javasolja, hogy egy pillanatra válasszuk szét azokat. A problémát általában azok a dolgok jelentik, amelyek kevésbé érintik

közvetlenül a foglalkoztatást. A tanácsadó nem tagadja a problémát, csupán azt javasolja, hogy később térjenek vissza arra. Ennek olyan hatása lehet, hogy segít az ügyfélnek abban, hogy az egyszerre csak egy dologgal tudjon foglalkozni. Néha a szétválasztási problematika jelentősége csökken, vagy egy megoldás azért bukkan fel, mert új szemlélettel tekintenek a kérdésre. A módszer hatása az, hogy a komplex interakciókat olyan egyszerűbb kérdésekre bontjuk le, amelyek egyesével megoldhatók. A folyamat, amelynek során a problémákat elemeire bontjuk, könnyebben kezelhetővé teszi azokat, ám azok nem lesznek kevésbé valóságok.

Az ellentmondások felnagyítása

Az ügyfeleknek gyakran nehéz döntésekkel kell szembenézniük, amelyek az élet különböző területeit érintik. Például egy fiatal szülő számára lehet, hogy nehéz dönteni aközött, hogy otthon maradjon, kevés pénzért, és a családjára hagyatkozzon, vagy elmenjen dolgozni és több pénze legyen, de nagyobb stresszben éljen és hiányolja a gyermekeit. Ellentmondás feszül a választások között.

Amikor ilyen nyilvánvaló konfliktusokat tárunk fel, az ügyfelek ismétlődő gondolkodásba bonyolódhatnak, felcserélhetik a célokat és az akadályokat, s lehet, hogy nem találnak olyan szilárd talajt, amire alapozhatják döntésüket. A tanácsadók, akik világosabban látják a választásokat, miután az észrevétel és a visszajelzés által meggyőződtek arról, hogy az ügyfelek megértették, kihangsúlyozzák, talán még el is túlozzák a különböző választásokat, a hozzájuk kapcsolódó kimenetekkel és értékekkel együtt. Ez segíthet az ügyfélnek abban, hogy világosabban lássa a választási lehetőségeket, és elősegítse neki a döntés meghozatalát, vagy ami ugyanilyen hasznos, konkrétabban feltárja a lehetőségeket.

Az alternatívák értékelése

Az ügyfeleknek gyakran nem egyetlen, határozott céljuk van. Lehet, hogy választanak a jólét és a munka között, a különböző életpályák között. Néha nemcsak választanak, hanem ki is egyenlítik a követelményeket, pl. a család és a munka között.

Eme egymással versengő célokat az ügyfélnek értékelnie kell, a tanácsadó pedig segíti őt abban, hogy feltárja azokat és többet tudjon meg róluk. A tanácsadó számára a cél az, hogy az ügyfél:

- kutatást végezzen: az aktív kutatás (olvasás, látogatás, kiderítés, dolgok kipróbálása, networking, vita) két módon segít az ügyfeleknek: olyan aktív információkat nyújt, amelyeket azok használhatnak a döntésük során, s elősegíti az általa szolgált célok irányába terelést, vagy legrosszabb esetben tisztázza a rossz választásokat. A jól megtervezett tevékenység is növelheti az önhatékonyt.
- tájékozott döntéseket hozzon: a tanácsadó adhat információkat, vagy segíthet az ügyfélnek abban, hogy maga fedezze fel azokat.
- személyes döntéseket hozzon: az ügyfél maga hozza meg saját döntését, és időt kap arra, hogy 'megérlelje' döntését.
- kezelje a bizonytalanságot: a döntéseket sem gyorsan, sem könnyen nem lehet meghozni. Egy támogató tanácsadó segít az ügyfélnek, hogy az elkerülhetetlen bizonytalanságok közepette élni tudjon.

Challenging

Az ügyfeleknek és a munkáltatóknak is gyakran vannak olyan meggyőződések, amelyek nem megfelelően idegenek a foglalkoztatástól. Pl. hihetik azt, hogy nincs munka, hogy nem tudnak versenyre kelni egy megfelelő munkáért. A munkáltatóknak olyan meggyőződések lehetnek, amiket nem lehet ellenőrizni, mint pl. az, hogy azok az emberek, akik hosszabb ideig voltak munkanélküliek, azok képzetlenek vagy nem felelnek meg. A munkáltatóknak a tartósan munkanélküliekhez kapcsolódó hiedelmeiről szóló gazdasági szakirodalom és a foglalkoztathatóságra gyakorolt hatás e tényező tekintetében nem világos: a munkáltatók hiedelmeit közismerten a munkanélküliség elhúzódásának egyik tényezőjeként tartják számon, de a dolog nem teljesen eldöntött.

A hiedelmek gyakran hozzájuk kapcsolódó magatartásokkal párosodnak. Az ügyfelek azért nem keresnek munkát, mert azt gondolják, hogy nincs is. A munkáltatók visszautasítják a régóta munkanélkülieket és csak olyan embereket próbálnak meg alkalmazni, akik nemrégiben váltak munkanélkülivé, vagy akiknek még van állásuk. A meggyőződések és a magatartások útját állják annak, hogy megfelelő munkát találjanak. Akadályozhatják a munkáért és a sikerért folytatott versenyt. A tanácsadóknak kétségbe kell vonniuk és meg kell változtatniuk azokat.

A kétségbe vonás akkor a legsikeresebb, ha:

- az egy bizalmi kapcsolatban történik. Az ügyfelek és a munkáltatók bizalmának elnyerése a tanácsadónak engedélyt ad arra, hogy anélkül hívjon ki, hogy azzal aggodalmat, vagy haragot váltana ki.
- az se nem érv, se nem ellenérv, se pedig az, hogy az ügyfélnek nincs igaza.
- azt finoman teszik. A túlzott, agresszív, vagy domináns kétségbevonás általában ellenállást vagy bizalomvesztést von maga után
- a kétségbevonást az ügyfél maga is kezdeményezheti – maguk is provokálják magukat.
- az tetteken és beszélgetésen alapul, így a tapasztalat hozzájárul a gondolatok kicseréléséhez.

Az ügyfél helyzetének, hiedelmeinek és magatartásainak feltárása és megértése elengedhetetlen azelőtt, hogy kihívásokat támasztunk. Például egy strukturális munkanélküliség, például egy nagyobb helyi munkáltató bezárása által sújtott területen élő ügyfél valószínűleg sok munkanélkülit ismerhet családjá, vagy barátai körében. Az illető társasági köre befolyásolja gondolatait, talán még azt is sugallja, hogy nincs is állás – ami a korábbiakhoz képest akár még igaz is lehet. Az, ha arra bízgatjuk az ügyfelet, hogy költözzön haza, ahol több munkalehetőség van, önmagában valószínűleg nem fog segíteni. Ebben az esetben egy enyhe kihívás olyan formát ölt, melynek során az ügyféllel együtt feltárjuk, hogy:

- Milyen jellegű munkák vannak még a környéken? Megfelelőek-e vagy sem? Miért nem? Milyen készségek szükségesek, stb.?
- és egyelőre elfogadjuk az ajánlatot, de nem engedjük, hogy az uralja a vitát.

Hasznos, ha rávesszük az ügyfelet arra, hogy saját magával szemben támasszon kihívást. Néha az ügyfelek hiedelmei túlzásokon, vagy a helyzet nem teljes körű értékelésén alapulnak. A tanácsadó részletesebben feltárhatja azt, s lehetővé teheti az ügyfél számára, hogy az egy pontosabb igazságot tárhasson fel saját maga előtt. A gondolkodásában bekövetkezett fejlődések segítenek elkülöníteni a problémákat és a valós megoldások felé fordulni.

Problémamegoldás és a munkavégzést gátló akadályok

A szakirodalomban figyelmet fordítanak 'a munkavégzést gátló akadályoknak'. E szavakat olyan különböző személyes és intézményi problémák leírására használjuk, amely egy személy és egy munkalehetőség közé állhatnak, ugyanakkor nem kapcsolódnak közvetlenül a munkakészségekhez, az álláskeresési kompetenciákhoz, stb. A példák közé olyanok sorolhatók, mint a gyermekgondozás, a mentális és fizikai egészség, a közlekedés, a pénzügyi hangulat, a jóléti és adózási jogszabályok. Lee és Vinokur 2007-ben arról számoltak be, hogy *'a munkavégzést gátló akadályok tisztán káros hatást gyakoroltak a foglalkoztatás kimenetére, felügyelik az álláskeresési önhatékonyt és a foglalkoztatási szándékot',* s megfelelő erőforrásokat követelnek azok leküzdéséhez.

Az ilyen problémák és akadályok más-más hatást gyakorolnak a különböző emberekre. Feljegyezték pl., hogy a pénzügyi feszültség egyik embert lebéníthatja, míg a másikra motiválóan hathat. Az, ha felépítjük egy ügyfél erőforrásait és hitét azzal kapcsolatban, hogy dolgozzon a problémáin, az a foglalkoztatási terv egy hasznos része lehet. Ahogy a terv minden vonatkozásának, ennek is az ügyfél igényein és annak saját, informált értékelésén kell alapulni, nem pedig a körülményekre adott rutinszerű reakción.

Nyilván örömdetes, ha megoldásokat dolgozunk ki az akadályokra vagy problémákra, ám ez önmagában véve nem cél. Azért kell megoldani azokat, hogy elősegítse a megfelelő munka megszerzésére irányuló tevékenységet. Ha az akadályok felszámolása válik az egyetlen céllá, akkor fennáll a kockázat, hogy az ügyfél késéssel állhat munkába. Elterjedt probléma ez az olyan programok esetében, amelyek rutinszerűen biztosítanak szakképzést álláskeresés előtt. A bizonyíték azt mutatja, hogy az álláskeresést nem kell késleltetni, s az elhelyezkedést legjobban a gyors álláskeresést követő képzés szolgálja. Ezzel nem azt akarjuk mondani, hogy a szakképzés értéktelen, – távolról sem az -, hanem azt egy korai foglalkoztatást fő céljául kitűző munkatervvel összefüggésben kell biztosítani.

Ha az ügyfelet segítjük a megoldáskeresésben, az hatékonyabb, mint az, ha nehéznek, vagy leküzdhetetlennek minősítjük a problémákat. A hatékony tanácsadó segít az ügyfélnek abban, hogy megtalálja saját megoldásait oly módon, hogy:

- arra bízta az ügyfelet, hogy saját ötleteket dolgozzanak ki arra, hogy hogyan oldják meg a problémákat
- kerüli a közvetlen tanácsadást, ha az ügyfél tudja a megoldást, esetleg segítsen vagy adjon útmutatást ahhoz, hogy az ügyfél megtalálja a saját megoldását.
- egy kooperatív szemléletet alkalmazzon. Az az ügyfél, aki megérti, és úgy fogadja el a problémát, ahogy azt ők maguk látják, az jobban elfogadja az annak megoldására tett erőfeszítéseket.
- főként akkor ad tanácsot, amikor olyan hasznos információk, kapcsolatok, vagy erőforrások birtokába jut, amelyekhez az ügyfél általában nem jutna hozzá, s amelyekre az ügyfélnek nem gyakran lesz szüksége a jövőben.

A problémamegoldást segíti:

- 'standard' innovációs megközelítések – mint pl. munkahely átalakítás, képzési szolgáltatások, szakmai szolgáltatások, stb. néha hiányoznak, túl lassúak, vagy az erőfeszítést, az időt és a pénzt tekintve túlságosan költségesek. Ha a tanácsadó etikusan jár el, és megérti a probléma apró részleteit (s van valamilyen lehetséges megoldása, mint pl. egy felajánlott munkahely vagy állás), akkor együttműködhet az ügyféllel, hogy megtalálják a kézenfekvő, egyszerűbb megoldást

- Azonnali megoldások Ha nem munkajellegű tevékenységeket illesztünk be az ügyfél és annak munkához kapcsolódó céljai közé, akkor ezáltal késleltetjük azokat, s azok kudarcát kockáztatjuk. Ha valaki később áll munkába, azt mindig megfelelő haszonnal kell indokolni, amelynek meg kell haladnia a további költségeket és kockázatokat.
- Rugalmas szemlélet szükséges – az etika határain belül. A tanácsadó munkáját ellenőrző szabályokat még enyhén sem szabad megszegni, s azt csupán engedéllyel és vezetői támogatással szabad megtenni. A szabályok merev betartása azonban véget vethet a sikeres és érvényes beavatkozásoknak.
- Bontsuk kisebb elemekre a problémát! A problémák gyakran az ügyfél számára túl nagyok és ijesztőek ahhoz, hogy az le tudja küzdeni azokat. Egyszerre történő megoldásuk a kudarc és bizalomvesztés kockázatával jár. A tanácsadók segítenek az ügyfeleknek abban, hogy azok kisebb elemeire szedjék szét a problémát és felfüggeszék a döntéseket mindaddig, amíg a könnyebb kérdéseket megoldják.
- Az előre nem látható kimenetek és események megszakítják a jól megalapozott terveket. A tanácsadók akkor teszik jól, ha felkészítik az ügyfeleiket az előre nem láthatóra és arra, hogy jelen legyenek, gyakorlatiasak legyenek és ösztönzőek legyenek, mikor a dolgok változnak.
- Az új problémák és megoldások kutatása a tanácsadó munkájának része. Rendszerint arra bíztatják az ügyfelet, hogy saját fejlődése és bizalomépítése részeként maga végezze el ezt a munkát, de használhatja saját szakemberének elérhetőségeit, hálózatait és információit is, mint az új lehetőségek fellelésének egyik erőforrását.
- A példák bemutatása és az útmutatás segíthet azoknak az ügyfeleknek, akiknek nincs tapasztalatuk, vagy képzelőerejük arra, hogy kitalálják saját megoldásaikat.
- Az előrehaladás lehető leghamarabb történő áttekintése, valamint az eredményekkel kapcsolatban a pozitív visszajelzés nyújtása sínen tartják, aktivizálják az ügyfelet.

Akcióterv

A tanácsadók együttműködnek az ügyfelekkel abban, hogy azok kidolgozzák egy életpályához, egy álláshoz, vagy az ahhoz vezető lépésekhez kapcsolódó akciótervet. Bár a tervekre gyakran úgy gondolunk, mint valami teljes, és döntő dologra, a körülmények gyakran nem kellően világosak ahhoz, hogy lehetővé tegyék a végső döntést. A cselekvést azonban nem kell halogatni abban a reményben, hogy majd kitisztulnak a dolgok. Az ügyfelek cselekedetei hatással vannak a moráljukra, vágyaikra és ambícióikra, valamint a jövőbe vetett hitükre is. Ezt alaposan végig kell gondolni, meg kell tervezni még olyan körülmények között is, ha még nem állt össze a teljes kép.

Az önhatékonyságról szóló későbbi szakasz gondos alkalmazása nagyon fontos annak érdekében, hogy biztosítsa, hogy a tervek elérhetőek, s azért is, hogy segítse a magabiztosság kialakulását. A gondos tervezéshez kapcsolódik azoknak a meglehetősen apró tevékenységeknek az eltervezése is, amelyeknek célja tisztázzon, feltárjon, bizalmat alakítson ki 'nagyobb' események vagy célok előtt.

A foglalkoztatási és életpálya-tanácsadóknál a tervek középpontjában egyértelműen karriercélok állnak. Még akkor is, ha e célok egyelőre bizonytalanok, az állások és az életpályák irányító erőt jelentenek.

Az ügyfeleknek saját terveik irányítóinak kell lenniük és annak is kell érezniük magukat. Sokuknak azonban nincs karriertervezési tapasztalata. A tanácsadónak tehát

- az ügyfelek kívánságainak részletes feltárására kell a vitát alapoznia
- segítenie kell az ügyfeleknek abban, hogy azok megosszák saját ötleteiket és javaslataikat a tervvel kapcsolatban azáltal, hogy olyan nyitott és irányított kérdéseket tesznek fel, mint 'hogyan fogna hozzá?', 'Mondja el nekem, mit gondol, hogyan tudna...!'
- tájékoztatást kell adnia, miután meggyőződött arról, hogy az ügyfeleknek még nincs információjuk, vagy nem tudnak róla. Ezt azzal a céllal teszik, hogy nehegy elvegyék a kezdeményezést az ügyfelektől.
- rögzítenie kell az ügyfelek javaslatait a beszélgetések során, amikor azok hatásával nem elégedettek: pl. egy olyan családtagra való hivatkozást, aki otthon van. Ő felvethet egy kérdést a gyermekgondozással kapcsolatban, amely elvezetheti az ügyfelet a megoldáshoz, vagy cselekvésre készítheti őt.
- konkrét és részletes, egymásra épülő tervek készítésére kell biztatnia az ügyfeleket
- világosan össze kell foglalnia az ügyfelek terveit és lehetőséget kell biztosítani arra, hogy azok változtassanak rajta, vagy jóváhagyják azt.

SMART Tervek

A hatékony tervek megjelölésére gyakran használják a SMART betűszót. E akronímának számtalan változata van, de a fő gondolat az, hogy a jó tervek:

Specific - Specifikusak. Jó irányba mutatnak, részletes céljaik vannak, és konkrét tevékenységgel foglalkoznak.

Measureable – Mérhethők. Tudni lehet, hogy mikor van kész egy – egy darab, s hogy az sikeres-e, illetve mit ért el.

Achievable -... Elérhetők. Ez fontos azoknak az ügyfeleknek a számára, akik kevésbé hatékonyak, a siker ugyanis építi az önbizalmukat, míg a kudarc lerombolhatja azt. Segíthet, ha a tervet kellően kis szegmensekre osztjuk fel.

Relevant – Releváms: A tevékenység releváns általános célra és körülményre irányul

Timebound: – Időhöz kötött – Van egy időskálája – amely lehet ma, holnap, vagy a távolabbi jövőben. Minél távolabbi az a jövő, annál nagyobb a kockázata annak, hogy a tervet átírják az élet eseményei.

FOGGY tervek

Véleményünk szerint, a SMART tervek jó, akár még szükséges elemei is egy foglalkoztatási tervnek. De mi van akkor, ha a dolgok tényleg bizonytalanok? Ha az ügyfelet egy SMART terv elkészítésére kényszerítjük, akkor óhatatlanul csalódni fognak. Ilyen helyzetekben bizony cselekedni kell. Tapasztalatunkból adódóan mi azt javasoljuk, hogy a SMART terveken lehet javítani, ha hozzájuk vesszük az általunk FOGGY-nak hívott célokat.

Flexible – Rugalmas – Az ügyfél és a tanácsadó által szerzett tapasztalattal együtt változik, ahogy azok felfedezik preferenciáikat, megismerik vágyaikat és világosan ki tudják mondani azokat.

Organising – Szervező – A tervek és a célok változhatnak, és alakulhatnak is a tapasztalattal. De mindig van egy szervező funkciójuk: mindig átgondoltak, egy fő célra irányulnak, még akkor is, ha a részletek még nem világosak. Vizsgálatokat végeznek, hogy egyre több részletre derüljön fény.

Going forward – Előremutató – Az, hogy nem ismerünk minden egyes részletet, az nem jelenti azt, hogy céltalanok vagyunk. A cél az, hogy legyen munkánk, hogy bevételhez jussunk, hogy részt vegyünk a gazdaságban. A tevékenységeknek a célhoz való eljutást kell elősegíteniük, nem pedig csupán az időt kell kitölteniük.

Gathering experience and information – Tapasztalat és információgyűjtés – Az embereknek gyakran információkra van szükségük ahhoz, hogy meg tudják hozni döntéseiket. A tapasztalataik segítenek eldönteni nekik, hogy mi az, ami számít, mi az, ami elérhető, és hogyan értékeljék az információikat. Mielőtt konkrét eredményeket érnének el, a szervezett tevékenység lehetővé teszi az ügyfelek számára, hogy azok megszerezzék azt a tapasztalatot, ami ahhoz szükséges, hogy saját magukra hagyatkozhassanak. Pl. a munkáltatók vállalkozásaiban szerzett munkatapasztalat egy választott foglalkozás megerősítéséhez, vagy annak elutasításához vezethet: mindkettő hasznos.

Your clients, not yours - A terv az ügyfélé, nem az Öné. – Az ügyfélnek azt kell éreznie, hogy a terv hasznos és kívánatos a számára. Meg kell felelnie az ő elképzeléseik által szabott kereteknek. Bármit is követeljen meg a helyzet, elérhetőnek kell lennie számukra. A képzett tanácsadók segítenek az ügyfeleknek abban, hogy azok feltárják és elkészítsék saját terveiket. Azok a tervek, amelyek az ügyfél elkötelezettsége és aktív kreatív tevékenysége nélkül mutatják be a tanácsadó vágyait és elvárásait, azok kevésbé valószínű, hogy erőfeszítéseket követelnek meg az ügyféltől.

Áttekintés

A terveket - bármily kicsik is legyenek azok – minden értekezleten át kell tekinteni. Ez azt jelenti, hogy a tanácsadónak:

- meg kell kérdeznie az ügyfelet annak tevékenységével kapcsolatban
- megértően, szimpátiával és támogatóan kell reagálnia
- pozitív visszajelzést kell adnia.
- választ kell adnia a kérdésekre
- segítenie kell a változtatások és az átalakítások során.

Információ biztosítása

Az ügyfelek képessége: Azok az ügyfelek, akik meg tudják szerezni maguknak az információkat, jobban tudják építeni saját karrierjüket, mint azok, akik nem. Ahol csak lehetséges, a tanácsadónak meg kell mutatniuk és segíteniük kell ügyfeleiknek abban, hogy összegyűjtsék saját információikat, megtanulják a gondolkodási folyamatokat és az ahhoz kapcsolódó tevékenységeket.

Sürgős és egyedi: Bizonyos információk azonban meglehetősen speciálisak, és kevésbé valószínű, hogy bármikor az ügyfél rendelkezésére állnak (ilyen pl. egy kapcsolattartó neve egy állami hivatalban). Egy másik információra lehet, hogy csak egyszer lesz szükség, vagy éppen sürgősen kell, s a késedelem káros lenne (pl. a tartózkodási engedélyek rendezése). Ilyen esetekben a tanácsadónak szolgálata részeként kell tájékoztatást adnia.

A tanácsadónak azonban arról is mindig meg kell győződnie, hogy az ügyfélnek

- szüksége van az információra
- most akarja tudni azt.
- és tudja használni azt.

Ezen ellenőrzések, amelyek olyan formában történnek, mint 'úgy tűnik számomra, mintha Ön tudná ezt használni..... most, vagy tudok esetleg Önnek ezzel kapcsolatban segíteni, vagy szeretne később gondoskodni erről? ', s kerüljük annak kockázatát, hogy a tanácsadó levegye a felelősséget az ügyfél válláról, s kockáztassa azok bizalmának megrendülését.

Amikor tájékoztatást adunk, az mindig olyan formában történjen, amely érthető és használható az ügyfél számára. Ide tartozik számos szempont, mint pl.:

- a hely: hol van az információ, hogyan férhet hozzá az ügyfél?
- a használt eszköz: tudja-e használni az ügyfél az eszközt – pl. tud-e olvasni, vagy tudja-e használni az internetet?
- nyelv: érti-e az ügyfél? Ez lehet összetettségi, szaknyelvi, vagy anyanyelvi megértési probléma.
- összetettség: Van-e olyan szellemi és gyakorlati szinten az ügyfél, hogy hasznosítani tudja az információt?
- időkényszer vagy megértési kényszer: Van-e az ügyfélnek elegendő ideje és lehetősége arra, hogy hozzáférhessen, megértse és reagáljon az információkra?

Fontos és egyedi Néhány információ azonban elég speciális és nem valószínű, hogy elérhető a kliens számára (például egy hivatalban dolgozó kapcsolattartó személy neve). Más információ lehet, hogy csak egyszer vagy sürgősen kell, ez esetben a késlekedés nem lenne helyes (például a tartózkodási engedélyek szabályozása). Ilyen esetekben a tanácsadóknak biztosítani kell az információt a szolgáltatásuk részeként.

Azonban a tanácsadóknak mindig érdemes ellenőrizni, hogy a kliens:

- információ szükségében van
- szeretné-e most megkapni az információt
- tudja-e használni azt.

Ezek a kérdések (a következő formát felvéve: úgy hangzik, mintha segítene a... tudok segíteni benne, vagy később még átgondolja?) kibújnak a felelősségnek a klientszóló való átvállalása alól és ezáltal nem vezetnek önbizalomvesztéshez.

Amikor információt ajánlunk fel, akkor olyan formában kell tennünk, hogy az elérhető és használható legyen a kliens számára. Ehhez több tényező is tartozik:

- helyszín: hol van az információ, hogy tudja elérni a kliens?
- használt média: tudja-e használni a kliens a médiát – tudnak például olvasni, vagy internetet használni?
- nyelv: megérti-e a kliens a használt nyelvet. Ez vonatkozhat a bonyolultságra, szaknyelvre vagy anyanyelvi megértésre is.
- bonyolultság: tudja-e használni a kliens az információt a saját szintjén?
- az idő vagy a megértés nyomása: van elég ideje és lehetősége a kliensnek, hogy elérje, megértse és feldolgozza az információt?

Fókuszban a fenntartható munka

A figyelem középpontjában a munka

Az, hogy a tanácsadók figyelmének középpontjában a munka áll, az nyilvánvalónak tűnhet. Ám a beszélgetés folyamán, miközben egy bizalmi viszont alakítunk ki, megértjük az ügyfelek életének fonákjait, bonyodalmait, s figyelembe vesszük a jólét és a társadalmi körülmények erős befolyását, eközben könnyen szem elől téveszthetjük a célt: azt, hogy segítsük az ügyfelet abban, hogy alkalmassá váljon a munkaerőpiacra, s döntéseket tudjon

hozni a munkával kapcsolatban. A tanácsadóknak úgy kellene használniuk a munkát, mint egy olyan témakört, amely köré csoportosítható a többi témák feltárása.

A tanácsadók és az ügyfelek rögeszméi

Az ügyfelek rögeszméje, olyasvalamin tudnak dolgozni, ami megfelel a képességeiknek és azoknak a körülményeknek, amelyek kihatnak az ő álláskeresési tevékenységükre. Azok az ügyfelek, akik nem hiszik el, hogy képesek megfelelő munkát, vagy egyáltalán bármiféle állást találni, kevésbé valószínű, hogy konstruktívan terveznek, s energiát és időt szentelnek az álláskeresésre. A pozitív és valószerű elképzelések határozott és konkrét erőfeszítésekkel társulnak.

A tanácsadók hiedelmei egyszersmind hatást gyakorolhatnak az ügyfeleikre is, akik esetleg kiszínezik szóhasználatukat, kifigurázzák hangszínüket, és azt a meggyőződést, amellyel keresik-kutatják a munkalehetőségeket. A tanácsadóknak azzal is tisztában kell lenniük, hogy sokan élnek olyan körülmények között, amelyeket ők hátrányként aposztrofálnak, és képesek dolgozni.

A pozitív elhelyezkedési eredményeket elősegítő hitek köz a tartoznak az alábbiak:

- A megfelelő munka jót tesz az egészségnek, a családi kasszának és a társasági életnek.
- Vannak megfelelő állások.
- Az állásokért verseny van.
- A megoldást a munkáltatók jelentik.
- Munkának nemcsak pénzben kifejezhető értéke van.

A hiedelmek gyakran implicit, ki nem mondott módon jelennek meg a beszélgetés fonalában és annak feltételezéseiben. A munkával kapcsolatos hiedelmek, okok és módszerek kifejezése nyíltan, magyarázattal is történhet, hogy az ügyfélnek legyen lehetősége arra, hogy kétségbe vonja, és megossa bizonyítékait. Annak, ha a tanácsadó megosztja vélekedéseit az ügyféllel, számtalan előnye van:

- világossá válik a szakmai kapcsolat az ügyfél számára. Ez segít neki abban, hogy fenntartsa döntéshozó hatalmát, s hogy eldönthesse, hogy egyetért-e, vagy sem a tanácsadó vélekedéseivel.
- a megközelítés etikus, hiszen a tanácsadó sem a meggyőződést, sem pedig a bizonyítékot nem rejti véka alá: nem alkalmaz burkolt meggyőzést.
- A tanácsadó őszintesége és kellő önkítárulkozása bizalomra és önkítárulkozásra bízhatja az ügyfelet.

A tanácsadóknak megfelelő, érthető példákat kell felhozniuk, olyanokat, amelyek érzékeltetik hitük erősségét. Azonban csak olyanokat szabad használni, amelyek az ügyfél számára relevánsak, s csak akkor, amikor az ügyfél arra fogadókész.

Fenntartható munka

Sok ügyfél számára a cél az, hogy a lehető leghamarabb megfelelő állást találjon. Ez teljesen rendben is van így. A pénzkereset és a munka nyomása alatt őrlődő ügyfeleknek lehet, hogy egy olyan állást is el kell fogadniuk, ami nem épp az ideáljuk. Ami számít az az, hogy tájékozottan hozzák meg döntésüket.

A tanácsadók is nyomás alá kerülhetnek, amikor valamilyen azonnal betölthető állást kell adniuk az ügyfélnek. Ez többnyire olyankor következik be a foglalkoztatási tanácsadásban, amikor a tanácsadónak 'eredménykifizetést' kell adni, amelyet visszatartanak addig, amíg az ügyfél el nem helyezkedik.

Bármennyire is értékesek eme azonnali kimenetek, sokkal hatékonyabbak, ha az ügyfél - munkaerő-piaci képességéből adódóan - képes irányítani saját leendő munkáját, és nem csupán az éppen aktuális munkát, hanem hosszútávon képes azt megfelelően és állandó jelleggel ellátni, s magabiztosan vállalja a jövőbeni változásokat, az új állás és karrierirányokat.

A jó minőségű, randomizált kontrollált vizsgálatok határozottan alátámasztják, hogy hosszútávon, azaz egyéves és két éves utánkövetés mellett azok a jól megtervezett projektek, amelyek képzett tanácsadókat és csoportvezetőket is a soraikban tudhatnak, hosszabb időtartamú foglalkoztatást eredményezhetnek, és magasabb fizetésekkel járhatnak, mint társaik. A legtöbb vizsgálat azonban a munkaerő-piaci képzés vagy tanácsadás lezárultát követően az eredmények tekintetében számszerű csökkenést és minőségromlást mutat. Vagyis a jelentések nem tanúskodnak hosszú távú hatásokról, s nehéz összehasonlításokat tenni, vagy következtetéseket levonni.

Hosszútávú nyereségek, rövidtávú foglalkoztatás

Ha hosszabb távra tekintünk, akkor nagyobb készségfejlesztési és szakképzési lehetőségek tárulnak az ügyfelek elé. Bizonyított, hogy a szakmai készségfejlesztés ösztönzőleg hat és segít a vélt gyengeségek leküzdésében. Az egykori elkövetők esetében például 'a kutatás céljából megkérdezett elkövetők az elismert, 'magas szintű' szakképesítés sikeres megszerzését követően - amely közvetlenül az adott szakmára vonatkozóan adott jogosítványt az illetőnek - bátrak és lelkesek voltak az álláskereséssel kapcsolatban. Ennek egyik jó példája a nehézteher-gépjármű jogosítvány. A szolgáltatók egyhangzóan azon a véleményen vannak, hogy ha egy elkövető olyan képesítést szerez, ami közvetlenül képesíti őt valamire, akkor az illető jó úton van a fizetett munka felé.'

Egy, az Egyéni Elhelyezési és Támogatási (IPS) modell kutatásával foglalkozó nagy szervezet azonban kimutatta, hogy az előkészítő tevékenységekre fordított idő késlelteti a munkába állást és nem javíthatja a súlyos mentális egészségügyi problémákkal élő emberek eredményeit. E csoport számára az *Állítsd munkába, majd képezd!* szemlélet sikeresebb volt, ahogy – véleményünk szerint – lesz is majd sok ügyfél számára. Bond 2004-ben a következőkről számolt be:

'Szilárd bizonyíték van arra (közvetlen kísérleti és kvázi-experimentális tanulmányok számoltak be arról, hogy:

- *A konkrétan a versenyképes foglalkoztatást célzó erőfeszítések hatékonyabbak, mint az indirekt (közvetett) stratégiák*
- *A napközbeni gondozás, a védett foglalkoztatás és más olyan szemléletek, amelyekben nincs jelen a versenyképes foglalkoztatási szemlélet, nem járulnak hozzá, s esetlegesen meg is zavarhatják a versenyképes foglalkoztatás célját.*
- *A versenyképes foglalkoztatási kimenetek kívánatosabbak, és jobban szolgálják a felépülést, mint a fizetett foglalkoztatás más formái'*

A kutatás nem tesz különbséget aközött, hogy vajon ezen eredmények egységesen igazak-e a különböző társadalmi csoportokra.

A tanácsadók tehát legyenek óvatosak a munkába állás késleltetésével, illetve a hosszú képzésre és készségfejlesztésre biztatással kapcsolatban. Az ügyfélnek a döntése meghozatala során mérlegelnie kell saját magabiztosságát azzal kapcsolatban, hogy vállal egy ilyen képzést, az állás céljának világosságát és a tréning relevanciáját, megfelelő voltát. Ami a mentális egészséget illeti, a bizonyítékok határozottan azt mutatják, hogy a korai munkába állás szerencsésebb és hatékonyabb, mint a hosszas előkészítés.

A munka és a kliens képességeinek viszonya

A kliens képességeinek egyeznie kell a munkafeltételekkel. Fontos a kliensek számára, hogy

- megnézzék, mennyire illik hozzájuk a munka azáltal, hogy összevetik az erősségeiket a munka követelményeivel
- releváns tréningeket keressenek
- felismerjék a legfontosabb követelményeket.

A tanácsadóknak segíteni kell a klienseket az erősségeik és képességeik felismerésében.

Mik ezek az erősségek? Bármilyen tapasztalat vagy cselekvés leleplezheti a kliens egy bizonyos értékét, így semmi sem fölösleges. A kliens minden tapasztalata hasznos, legyen az negatív vagy pozitív. Az emberek különbözőek az erősségeikben, képességeik és önbizalmuk mértékében és a kihívási vágyuk tekintetében. Nem árt tudni ezekről a dolgokról, mivel segítenek a megfelelő munka megtalálásában. A kliensek számára különösen értékes, mivel így megkönnyítik a saját dolgukat a munkaerő-piacon.

Képességek Nincs olyan ember, akinek ne lenne valamilyen képessége. Még a legegyszerűbb feladathoz is bizonyos szintű tudás és képességek kellenek. Érdemes a képességekről négy csoportban gondolkodni:

- Alapvető képességek, melyekre szinte mindenhol szükség van. A kommunikáció és az emberi kapcsolatok egy ilyen példa. Egyéb ilyen képesség az alapvető matematika, olvasás, írás az anyanyelven. Néhány esetben szükség lehet alapvető számítástechnikai ismeretekre, a leggyakrabban használt technológiák ismeretére vagy hétköznapi járművek kezelésére. Nem minden munkánál van szükség ezekre a képességekre, de a meglétük több lehetőséghez vezet
- A szakmai képességek azok, melyekre szükség van bizonyos munkákban. Gyakran ugyanaz a nevük, mint a munkának – favágás, telefonközpont működtetés vagy akár a mérnöki foglalkozás. Azonban ezek az elnevezések gyakran elrejtik a munkához szükséges egyéb képességeket, melyek más munkában is alkalmazhatók. Például a szerszámok használata elengedhetetlen a favágók és a vízvezeték szerelők számára. A szakmai képességek lehetnek egy bizonyos munkában használhatóak vagy több munkában használhatóak
- A speciális képességek csak egy munkában használhatóak: például inggallérok varrása; épületek felmérése és megsemmisítése; orvosi beavatkozások; szoftverfejlesztés
- Az átvihető képességek olyanok, melyeket több foglalkozásban is lehet használni. Minden alapvető képesség ilyen. Ilyenek például a könyvelés, jelentések írása, ügyfélszolgálati feladatok vagy a vezetés. Ha jobban megvizsgáljuk a szakmai

képességeket, láthatjuk, hogy sok közülük átvihető képességeket tartalmaz, így érdemes a kliensekkel feltárni saját képességeiket. Például egy varrónő gyorsan tud gépet kezelni, jó a kéz-láb-szem koordinációja; az ellenőrök gyorsan és jól tudnak számolni; a sebészeknek jó kéz-szem koordinációjuk van, és jól tudnak csapatban dolgozni; a szoftverfejlesztők helyesen tudják alkalmazni a bonyolult szabályokat úgy, hogy közben betartják a protokollt. Lásd a 3.8.2-es szekciót.

Személyi jegyek A kliens élethez való hozzáállása olyan érték, melyet később a munkában is tud használni. Az egyén viselkedése néhány munkához alkalmasabbá teheti. Rengeteg olyan rendszer létezik, amely megpróbál személyiségjegyeket foglalkozásokhoz párosítani. Azokat, melyeket statisztikai bizonyítékok támasztanak alá, érdemes használni a kliens és a tanácsadó érdekében. Sajnos sok olyan van, melynek nincs erős bizonyítéka, mégis széleskörűen használt.

Tudás A tudás nem azért van, hogy konkrétan megmutassa, mit kell csinálnod (kivéve az olyan tudást, ami kifejezetten erről szól). Viszont lehet értékes. Ha ismersz egy iparágat, ismersz embereket, ismersz dolgokat vagy szabályokat, vagy akár azt, hogy mennyi tudni való van még, mind értékes lehet. A kliensek folyamatos tapasztalat- és tudásszerzése értékesnek bizonyulhat a tanácsadás során. Ennek egyik példája a munkáltatói látogatás és a hasonló élmények.

Végzettségek A legtöbb embernek van valamilyen végzettsége. Minél magasabb a végzettség – általában, de nem mindig – annál nagyobb az esélye, hogy a munkaválasztást befolyásolja. A kliens iskolai múltjából szerzett élmények is segíthetnek megtalálni bizonyos vágyakat ('szóval szeretted a sportot és a drámát; még mindig szereted őket?'), és a magasabb végzettségek konkrét utat mutathatnak ('szóval egy diploma építészetből. Az épületekkel való munka jól hangzik?'), de ez nem garantált. A lényeg az, hogy a végzettség egy használható érték. Akárcsak az erőfeszítés és a képesség, ami kell a megszerzéséhez.

Szociális- és munkahálózatok Mivel a legtöbb ember kapcsolatokon keresztül jut egy álláshoz, ezért a szakmai kapcsolatok értékes erőforrások. Akárcsak ezeknek a kapcsolatoknak a megszerzése és megtartása. Az olyan tevékenységek, amelyek bővítik a szociális hálónkat értékesek a kliensek számára, főleg, hogy a bizonyítékok alapján, a munkanélküliség során a kapcsolatok csökkennek.

Szakmai státusz Egy bizonyos szakmában eltöltött idő nyilvánvalóan érték. Ugyanígy a státusz, mely elismerést vonzz maga után.

Tapasztalat A kliensek tapasztalata teszi őket egyénivé és értékesé. Aki képes volt munkanélküliként fenntartani a családját, az bizonyította azt, hogy képes átvészelni a nehéz időszakokat. Olyan képességeik vannak, melyek nincsenek bent az önéletrajzukban, mely csak a munkára fókuszál.

A munkatapasztalat abban is segít, hogy a kliensek felismerjék saját képességeiket és adottságaikat. Sok kliens (főleg az alacsony szociális státuszú munkában dolgozók) soha nem próbálta meg felismerni, kategorizálni vagy értékelni a képességeit. A tanácsadó képes arra, hogy segítsen a kliensnek értékelni a képességeit és tehetségét. Ez megtörténhet akár váratlanul is, és jó, ha szociális és személyes képességeket is tartalmaz.

Néhány kliens nem bízik eléggé a saját képességeiben és tapasztalatában. Vagy nem tud róluk, vagy nehezen ismeri fel őket. Néhány ok arra, hogy a kliens miért nem veszi észre a saját képességeit:

- általánosítás: ha a kliens képzetlen egy területen, abból azt vonhatja le, hogy általánosságban képzetlen. A tanácsadó ezt úgy kerülheti el, hogy különválasztja a területeket és pozitívan beszél a kliens képességeiről.
- a kliens néha egyszerűen nem ismeri fel a saját képességeit. Lehet, hogy látnak egy képesítést, de nem látják a hozzá fűződő képességet. Például egy hentes nem veszi észre a biztonságra és higiénára fordított odafigyelést
- nehézség a képességek körbeírásában: elég kevés kliensnek kellett meghatározni a saját képességeit, így sokszor megjelenik a körbeírási képességük hiánya. Ez leginkább a fizikai munkákra jellemző, ahol nem kell magas szintű kommunikációt használni. Ennek ellenére ez nem egy általános probléma
- mások befolyása: lehet, hogy mások véleménye rossz irányba befolyásolja a klienst. Lehet akár a család, barátok, a társadalom, vagy bármi más. Például az alacsony státuszú munkákról a legtöbben azt hiszik, hogy nem kell hozzájuk semmilyen képesség, azonban ez nem mindig igaz. Lehet, hogy olyan képességek, melyek könnyen megszerezhetők, de akkor is képességek és erősségek. Ezen befolyásoló tényezők felismerése segíthet a kliensnek az adottságai értékelésében.

Hogy támogassuk a klienst a képességei és erősségei felismerésében:

- dicséret: mondjuk ki a képesség nevét. Mondjuk azt, hogy az adott képesség jó, magas szintű és értékes. Nem kell túlozni, legalábbis nem sokat! A csatornaépítés legalább annyira fontos az emberiség számára, mint a kórházak fenntartása
- visszajelzés: ha a kliensek azt hallják vissza, amit ők mondtak, akkor az azt mutatja nekik, hogy a saját erőforrásaik és képességeik értékesek, nem pedig valamilyen velük kapcsolatos, nem kézzelfogható dolog
- az eredmények dicsérete. Megerősíti az értéket a kliensben
- a befektetett energia hangsúlyozása. A kliensek befektetett energiája elengedhetetlen a jövőbeli sikerhez
- az elért eredmények alapos kiértékelése. Ezután az alapvető szakmai és személyes erőforrások kiemelése.

A tanácsadónak nem szabad elfelejteni, hogy nem alkalmazhatnak pszichológiai teszteket, karrier választási útmutatókat és adatbázisokat, hacsak nincs rá engedélyük a kiadótól.

Hiányzó képességek

A klienseknek nem feltétlenül úgy kell elkezdni az álláskeresést, hogy új képességeket tanulnak; az elméletben fontosnak tűnő képességek nem feltétlenül hasznosak a gyakorlatban. Példának okáért gyakori a bevándorlók esetében, hogy járművezetéshez kötött munkát végeznek, amihez nyelvtudás kell, amiben viszont gyengék. Jobb lenne, ha először nyelvet tanulnának, de ettől függetlenül nem képez totális akadályt.

Mindenestre, bizonyos képességekre mindenképp szükség van. Hogy a kliens megszerezze őket, hosszú vagy rövid időtartamú felkészítő tréningre van szükség. Ha ez a döntés megszületik a tanácsadónak meg kell vizsgálnia a kliens magabiztosságát és a tréningre releváns adottságait, úgy kezelve a tréning időszakot, mintha új munkahelyről lenne szó.

Az egyedi állás

Minden állás egyedi. A szociális és fizikai környezete, a végzéséhez szükséges képességek – ezeket mind meg kell vizsgálni.

Legtöbbször egy munkaleírás nem mutatja meg pontosan, hogy milyen is a mindennapi munka valójában. A legtöbb túlzottan általánosító és olyan szakszavakat használ, amely

érthetatlenné teszi a leírást. Óvatosan kell használni őket. A munkáltatók néha ‘személyzeti leírásokat’ készítenek. Ahogyan a munkaleírások, ezek sem reflektálják a valódi munkát, vagy csak egy részét.

Az olyan állásadatbázisok, mint az O*net hasznosnak bizonyulhatnak a lehetséges állások felderítésében, feltéve, ha a kliens megfelelő számítástechnikai ismeretekkel rendelkezik. Megint csak ki kell hangsúlyozni, hogy az adatbázisok nem a konkrét munkát mutatják meg, csak egy általánosított változatot. A tanácsadóknak érdemes munkáltatói látogatásokat tenni a klienssel, így megtudják azt, hogy mi teszi az adott munkát egyénivé. Egy ilyenfajta kíváncsi hozzáállás tanácsolt.

Ellenőrzés

A kliensek gyakran nem tudnak sokat az állásokról. Van egyfajta elképzelésük, azonban az nem pontos, mivel nem konkrét bizonyítékra építkeznek. A munkalehetőségek és képességeik közös átnézése elérhető távolságba hozhatja céljaikat. A tanácsadók segíthetnek ebben, például a munkaerő-piac alapos ismeretét használva.

Az a tanácsadó, aki ezt megteszi, hozzájárul ahhoz, hogy a kliens megtanulja saját maga használni ezt a folyamatot eszközként. Ez végbemehet akár beszélgetés, akár a kliens akcióterve során is.

Túlzott önbizalom

Előfordulhat, hogy olyan klienssel találkozunk, aki túlértékeli a saját képességeit. Ez elég nagy kihívás lehet a tanácsadó számára:

- A tanácsadó tévedhet. Lehet, hogy a kliens tényleg annyira kompetens, mint amennyire állítja
- Lehet, hogy a tanácsadó miatt hiszi azt a kliens, hogy többre képes, mint amire valójában. Ez úgy történhet meg, hogy a pozitív visszajelzés túlzott reakciót vált ki
- Nem biztos, hogy a kliens ismeri a munka körülményeit és követelményeit. A tanácsadó ebben segíthet a munkáltatói látogatással. A kliens dolga, hogy döntést hozzon; a tanácsadónak olyan információval és eszközökkel kell felvérteznie, hogy megkönnyítse a döntést
- Egy ambícióval teli elképzelést nem lehetetlen megvalósítani, de érdemes apró lépésekben megtenni – kezdő szintű munkák után magasabb szintű állások – és aszerint tervezni.
- Nem biztos, hogy a kliens jól ítéli meg a helyzetet. Ez bárkinél előfordulhat, azonban néhány embernél súlyosabb lehet, mint másoknál. Ilyen esetekben érdemes egy képzett kollégával felvenni a kapcsolatot és megvizsgálni a klienst. Az ambícióval teli elképzelést, célt hajtóerőként lehet használni, melynek eredményeképp akár munkát is találhat a kliens ‘útközben’.

Munkáltatók

A munkáltatók igényeiről nem sok szó esik a megvizsgált szakirodalomban. Ez azonban nem tántorít el minket attól, hogy megnézzük, hogyan is kapcsolódnak a témához. Sajnos bizonyíték hiányában nem eléggé hitelesek ezek az információk.

Ehhez kapcsolódva meg kell említeni, hogy a munkáltatókkal való kapcsolatnak pozitívan kell hozzájárulnia a hátrányos helyzet és a diszkrimináció csökkentéséhez.

A következőkben az általunk ismert hatékony gyakorlatokat ismertetjük.

Miért fontosak a munkáltatók

A munkáltatók fontos részei a foglalkoztatási programoknak, mivel:

- a viselkedésük meghatározza a munkaerőpiac helyzetét
- az ő vállalkozásuk teremti a munkahelyeket
- az általuk ajánlott állásokkal dolgoznak a tanácsadók
- a munkáltatók nem tökéletesek a munkavállalók keresésében. A foglalkoztatási programok segíthetnek nekik ebben
- a munkáltatók önmaguk által leírt igényeik gyakran pontatlan, de még így is hasznosnak bizonyul a tanácsadók számára

A fogyatékos foglalkoztatásból származó bizonyítékok azt mutatják, hogy a gyors álláshoz juttatás előnyösebb, mint a hosszú felkészítő tréningek. Szintén bizonyítékok támasztják alá, hogy az olyan programok, melyekben a munkáltatókkal szoros kapcsolat áll fenn sokkal eredményesebbek az állások betöltésében. Mindezt teszik a következőknek köszönhetően:

- a helyi programokat a valós állásokhoz igazítják
- a klienseket és a munkáltatókat kapcsolatba hozzák
- a kliensek döntéseit és álláskeresési szokásait a munkáltató alkalmazott keresési szokásaihoz igazítják.

Munkaerő-piaci ismeretek

Hogy a hátrányos munkaerő-piaci helyzetüket javítsák, a klienseknek ismerni kell a helyi vagy a választott munkaerőpiacot. Arra kell bízni őket, hogy olyan állást válasszanak, amely összhangban van a személyes céljaikkal, helyzetükkel és prioritásukkal. Ezáltal aktívabbak és magabiztosabbak lesznek. Ahogy felfedezik a munkaerőpiacot, változhatnak a döntéseik, ebben a tanácsadó segíthet.

Statisztikák

Sok példája van annak, hogy bizonyos programok a munkaerőpiacról készült statisztikákat használnak, főleg a program tervezése során. Az ilyen információ hasznosnak bizonyulhat a különböző munkaerőpiacok összehasonlításában. Azonban a statisztikai információ természeténél fogva nem mutat meg minden helyi jellemzőt. Statisztikából gyakran hiányzó információk:

- melyik munkáltató keres munkavállalót
- hogyan keresnek
- milyen állások elérhetők most, vagy később
- milyen mértékben befolyásolják az álláslehetőségeket a felmondások
- milyen változások következnek be a helyi kis- vagy nagyvállalkozások életében
- milyen az állások szerkezete és milyen szerződéseket ajánlanak.

A tanácsadók és az erre specializálódott szakemberek, akik valódi kapcsolatokat építenek ki a munkáltatókkal, sokkal több előnyt szereznek, mint azok, akik csak a statisztikákra támaszkodnak. A jól megtervezett programokba beletartozik a munkáltatókkal való kapcsolatépítés, ez pedig, ha kölcsönös, akkor magas szintű álláskereséshez vezethet. Néhány esetben láttunk 100%-os elhelyezkedési rátát.

Képességek a tudás megszerzéséhez

A munkaerő-piaci tudás folyamatosan változik: cégek cserélődnek, menedzserek helyettesítenek egy másikat, a munkáltatók szokásai változnak. Új cégek nyílnak, mások bezárnak, a technikai változások befolyásolják a munkát, a gazdaság általánosságban

befolyásolja az elérhető állásokat. A tanácsadóknak érdemes folyamatosan frissen tartani ismereteiket, melyek közvetlenül tudnak segítséget nyújtani a tanácsadóknak.

A klienseknek hosszú távon saját maguknak kell megoldani a problémáikat, ha ki akarnak lépni a hátrányos helyzetből. A tanácsadóknak tehát érdemes arra sugallni a klienst, hogy saját maguk járjanak utána bizonyos dolgoknak.

A fontosabb információk a munkáltatók alkalmazott keresési szokásai és az állásajánlatoknál jelentkező versengés. Nagyon sokszor az interjú a leginkább alkalmazott módszer, de a személyes választás, a fejtárgy cégek alkalmazása és a 'mindegy ki az' módszerek is gyakoriak. A módszerek szektorról szektorra, foglalkozásról foglalkozásra és cégek között is változóak. Nagyon pontos és részletes információra van szükség. Ha ez a kezükben van, a kliensek tisztán látják, hogy mely képességekre lesz szükség. Ez – például – jelenthet networkinget, speciális szakmai újságok olvasását, munkáltatói látogatásokat is. Hogy megszerezzék a versengéshez szükséges részleteket, a klienseknek alaposan meg kell vizsgálni a szakmákat és munkáltatókat. Ez a 'felfedezési' folyamat lehet, hogy idegen számukra, így a tanácsadóknak fel kell készülni a segítségnyújtásra, bátorítva őket, hogy több önbizalmat szerezzenek.

Az állások részleteinek felkutatásával töltött idő nem elpazarolt idő: fejleszti a képességeket. A munkaerő-piaci ismeretek a tanácsadó közvetlen gazdasági környezetének ismeretétől függenek. A munkáltatókkal töltött időt és a hozzá kapcsolódó információszerzést nem szabad elhanyagolni; e nélkül a kliens és a tanácsadó is találgatásokra támaszkodik tudás helyett.

A különbség egy munkaleírás és egy munkaelemzés közt

Ha ismerjük az adott munka konkrét valóságát és társítani tudjuk mellé a munkaleírást, akkor sokkal hatékonyabban tudjuk kielégíteni a kliens és a munkáltató igényeit is. A helyi jellemzők és a munkáltató ismerete segít abban, hogy a tanácsadó tisztában legyen az állások fontos kulturális és szociális jellemzőivel, és eszerint hozzon döntéseket.

A munkaleírások általában nem adnak tiszta képet a munkakörnyezetről, a tevékenységekről és a teljesítménybeli követelményekről. A tanácsadóknak érdemes a konkrét munkafolyamatot tanulmányozni, nem csak a hivatalos leírásra hivatkozni. Érdemes:

- alaposan megvizsgálni a folyamatokat
- szakmabeliektől bizonyítékot gyűjteni
- a szupervizorokkal átbeszélni az adott munka részleteit
- máshol megnézni hasonló tevékenységeket és munkákat.

Fontos, hogy a kliens úgy legyen képes végezni a munkát, ahogy azt kell, bevonva a munkáltatóval megbeszélte változtatásokat és segítségeket. Ez az információ azért is fontos, hogy tudjuk milyen változtatásokra, segítségekre van szükség.

A munkáltatóval folytatott megbeszélés során ez az információ hasznos lehet abban a tekintetben, hogy bebizonyítja a munkáltatónak, hogy a kliens képes elvégezni a munkát. A részletek megértése, átlátása innovatív gondolatokat szül, és támogatja a gyakorlatias problémamegoldást.

A munkáltató vállalatának ismerete

Valamennyire ismerni kell a munkáltató cégét: a munkáltató nem csak azért van, hogy foglalkoztasson embereket: van valamilyen motivációja, és speciális körülmények és követelmények közt működik. Ha legalább nagyjából ismerjük ezeket a tényezőket, az segít a tanácsadónak:

- biztosítani azt, hogy a kliens képes elvégezni a munkát
- felismerni azokat a tényezőket, melyek állandóak és nem változnak

- felismerni azokat a tényezőket, melyek rugalmasak, változtathatók vagy kevésbé fontosak
- értékelni a teljesítmény független tényezőket, például a szociális atmoszférát, a környezetet, szokásokat.

A képességeket, hozzáállást és néha a személyiséget is hozzá kell igazítani a munkáltató igényeihez. Az újonnan felvett emberek számára biztosítani kell, hogy végezhessék azt, ami követelmény irányukba, így válnak elkötelezett alkalmazottakká. Tehát érdemes az ugyanolyan területen szerzett tapasztalatot összegyűjteni és felhasználni a jelentkezés során. Amikor ez nem áll fent, a tanácsadó segíthet a kliensnek összegyűjteni a más szakmában szerzett képességeket és tapasztalatokat (azokat, melyek relevánsak a megpályázott állásra). Általánosságban elmondható, hogy a munkáltatók ragaszkodnak a speciális képességekhez és tapasztalathoz, még akkor is, ha nem feltétlenül szükségesek az adott munka elvégzéséhez. A tanácsadó segíthet abban, hogy megmutassa a kliens releváns képességeit és nyitottabbá teheti a munkáltatót.

Előfordulhat, hogy a munkáltató kiemel bizonyos dolgokat, melyeket feltétlenül szükségesnek tart a munka elvégzéséhez. Ezt szem előtt tartva, a tanácsadónak érdemes saját felmérést készíteni arról, mi is kell valójában az adott munkához. Ennek megítélésére nincsenek felkészítve a munkáltatók, és mivel úgy ítélik meg, hogy bármilyen válasz jobb a nem létező válasznál, általánosságokba vetik magukat, nem sorolnak fel speciális képességeket elvártként. Az 'alapvető képességek', 'csapatmunka' és 'motiváció' kifejezések elég gyakoriak. Ezekkel az általánosságokkal szembeülve a tanácsadónak érdemes megbeszélni a munkáltatóval, hogy milyen példákkal szembesült és erre építkezni.

Üzleti szempontok szem előtt tartása

A munkáltatók gyakran nem ismerik a foglalkoztatás előnyeit. Ilyen előnyök például:

- kulturális diverzitás, amely kiszélesíti a piacot
- nyelvi tudás
- újfajta módszerek, melyek növelik a termelékenységet
- kapcsolat kialakítás új ügyfelekkel
- közösségi kapcsolatok javítása
- jogi követelmények betartása (pl. anti-diszkriminációs törvény)

A hátrányos helyzetű emberek munkamorálja gyakran üzleti előnyként van emlegetve. Kevés bizonyítékot találtunk ezzel kapcsolatban, és úgy gondoljuk, hogy érdemes az egyének előnyeit kihasználni, mintsem egy általánosított jellemzőjét a célcsoportnak.

Előre kiírt állásajánlatok és garantált interjúk

Sok munkáltatónál nagy a fluktuáció, így néha előre tudják, ha állásüresedés lesz. A tanácsadó ilyenkor a munkáltatóval karöltve előre dolgozhat, hogy felkészítse a klienst. A munkáltatóval kötött szóbeli garancia az interjúztatásról vagy akár a foglalkoztatásról hasznos lehet mindkét fél számára, és a szakirodalomban is rengeteg példája található. Összehasonlító elemzéssel azonban nem találtunk.

Ha a munkáltató nagyobb számú munkavállalót szeretne felvenni egyszerre, akkor összelehet dolgozni vele. Ez olyankor történik, amikor egy teljesen új irodát vagy részleget nyitnak a cégnél. A munka ugyanolyan, mint az előre kiírt állásajánlatok esetében, csak nagyobb léptékben. Ilyen esetekben akár 100%-os sikerre is találtunk bizonyítékot.

Titoktartás

Országunként változók a személyes adatok kezelésére vonatkozó törvények. A tanácsadóknak ismerni kell eme törvényeket, a megszabott határokat be kell tartaniuk és a klienssel is alaposan át kell beszélni, hogy mi az, ami felhasználható és mi az, ami nem. Az, hogy mikor és mit osszunk meg a munkáltatóval széleskörűen tárgyalt. Nincs általánosan elfogadott irányelv, azonban néhány dolgot a tanácsadóknak észben kell tartani:

- a korai közzététel bizalmat gerjeszt, a túl késői ennek az ellenkezőjét váltja ki
- a korai közzététel a kliens ösztönöségét és együttműködését mutatja
- a korai közzététel segít a munkáltatónak elvégezni a szükséges változtatásokat. Bármilyen előzetes nehézséget át kell hidalni a foglalkoztatás megkezdése előtt. A felkészülés és az akadályok elhárítása rendkívül fontos.
- szélesen elfogadott, hogy a korai közzététel diszkriminációhoz vezethet, mielőtt a kliens bizonyíthatná tudását. Erről a tényről és a cáfolatáról nincs bizonyítékunk.
- ha speciális csoporttal dolgozunk, a tanácsadó felveheti a kapcsolatot a munkáltatóval, közölhet minden tudnivalót előre, és a munkáltató esetleg felmerülő problémáit kommunikálhatja a kliens felé.

Ha a tanácsadó hasonló helyzetű emberekkel dolgozik egyszerre, akkor a munkáltatót meg lehet győzni arról, hogy pozitívan kezelje az egész csoportot. Ezt úgy lehet elérni, hogy jól ismerjük az adott munka részleteit és egyfajta 'szövetséges' kapcsolatot alakítunk ki a munkáltatóval. Ez esetben a közzététel kevésbé okoz problémát a klienseknél. Ha a tanácsadó különböző helyzetű kliensekkel dolgozik, akkor a titoktartás tényét előre meg kell beszélni minden egyes klienssel. A tanácsadó beviheti a beszélgetésbe a munkáltatóról alkotott véleményét és így segíthet hozzá a döntés meghozatalához.

Koordináció

A munkáltatók gyakran nem tudnak, vagy nem akarnak megküzdeni a különböző civil szervezetek és közhivatalok munkájával. Tanácsadóként ilyenkor a lehető leginkább segíteni kell a munkáltatót. Ez a szerep olyan széleskörű, hogy egy teljesen új szakma jött létre belőle: az ügyintéző. Nem találtunk ezzel kapcsolatban bizonyítékot, de úgy érezzük, hogy a koordináció rendkívül hasznosnak bizonyulhat a kliens számára is.

Folyamatos támogatás biztosítása

A legtöbb kliensnek szüksége van támogatásra a munkába állás előtt; van, akinek több kell, van, akinek kevesebb. A támogatás mibenléte rendkívül változó. Fel kell mérni a kliens, a munkáltató, a menedzser és a munkatársak igényeit.

A szociális és otthoni környezetben bekövetkezett változásokat fontos szem előtt tartani, és az esetleges felmerülő problémákat, melyek a foglalkoztatás útjába állnak, el kell hárítani. A gyerekgondozás és az utazási akadályok gyakori problémák, de azt nem szeretnénk, hogy a tanácsadók egy egyszerű listára redukálják a problémamegoldásukat. A támogatás pont annyi legyen, amennyi szükséges, de a lehető legkevesebb. A tanácsadóknak arra kell törekedni, hogy a kliens függetlenné váljon, és amíg ez nem lehetséges, addig a tanácsadónak és a tanácsadó szervezetének támogatást kell nyújtani a kliens és a munkáltató számára. Ha a klienst támogatás nélkül állítjuk munkába, akkor fenn áll a kockázata, hogy a kliens:

- a kliens otthagyja a munkahelyet
- a munkáltató kevésbé elégedett és ezáltal kevésbé együttműködő a jövőre nézve
- a kliens munkatársaira negatívan hat.

Pénzügyi támogatások és bírságok

Néhány országban a fogyatékos emberek foglalkoztatásához törvények fűződnek, melyek meghatározzák a támogatási és büntetési körülményeket. A tanácsadónak ismerni kell ezt a rendszert és segíteni kell a munkáltatókat abban, hogy a szabályok keretein belül maradjanak, miközben etikus szempontból is vizsgálni kell a helyzetet. Például, ha egy munkáltató csak a legalacsonyabb szintű munka keretein belül foglalkoztatja a hátrányos helyzetű munkavállalókat, és ezért támogatást kap, akkor tulajdonképpen az állam a folyamatos hátrányos helyzetet támogatja. Azonban, ha az összes lehetőséget a munkavállalók elé tárja, akkor az egyenlőséget támogatja, még úgy is, hogy nem sikerül felvenni senkit. Ezek nem egyszerű kérdések: mindig át kell gondolni, hogy mi a helyes út. Észrevettük, hogy az európai országok hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatásáról szóló statisztikái nem mutatják semmilyen törvény dominanciáját.

Előítélet

A munkáltatók néha előítélettel tekintenek a kliensek bizonyos rétegeire. A tanácsadók pedig hajlamosak arra, hogy néha előítéletnek véljenek olyan döntéseket, melyek üzleti megfontolásból születtek. Ha a tanácsadó képes szoros munkakapcsolatot kialakítani, akkor ezzel enyhíteni tudja eme témáknak az érzékenységi faktorát és akár azt is elérheti, hogy a kliens felnézzen rá. A szociális kisebbségi csoportokból származó emberek és a különös személyiségjegyekkel rendelkezők diszkriminációt vagy akár ellenséges viselkedést is tapasztalhatnak a munkaerőpiacon. Ezen kívül ki is használhatják őket, mivel néhány munkáltató úgy tekint rájuk, mint akik nem tudnak ellenállni az illegális vagy igazságtalan bánásmódnak.

Több forrásból is olvastunk arról, hogy a hosszú távú munkanélküliséget a munkáltatók a kliens alkalmatlanságának tudják be. Erre konkrét bizonyítékot találni nem egyszerű, azonban a feltevés hihető, és sokat foglalkoznak vele a gazdasági irodalomban. Ha ez igaz, akkor olyan tényező, amely által az emberek hátrányos helyzetűvé válhatnak. A következő módokon lehet rá megoldást találni:

- Munkáltatókon keresztül, a munkatapasztalat alapos megvizsgálásával.
- A klienseken keresztül (pl. bizonyíték a teljesítési képességről, korai közzététel). Felkészíteni őket az esetleges akadályokra és az alternatív foglalkoztatási megközelítésekre, mint például a szabadúszó munka. Az olyan tevékenységek, melyek az akadályokra és a nehézségek áthidalására készítik fel a klienst általában részei a leghatékonyabb foglalkoztatási programoknak.

A felkészítés lehet:

- támogatás a tanácsadó részéről oly módon, hogy pozitív kapcsolatot épít ki a helyi munkáltatókkal
- támogatás a tanácsadó részéről oly módon, hogy még az interjú előtt tisztáz minden kérdést a munkáltatóval
- a leendő kollégák informálása a kliens szociális, vallási és étkezési szokásairól
- a kliens informálása a saját jogairól és azok használatáról
- az adott állás kielemezése mind a klienssel, mind a munkáltatóval, az alkalmasság biztosítása érdekében
- a problémák és azok megoldásainak átgondolása a klienssel
- a sikertelen interjúk elemzése, a munkával és szociális státusszal kapcsolatos tényezők elemzése
- az ellenséges viselkedés eseteinek feljegyzése és jelentése a megelőzés érdekében

Amikor csak lehetséges a tanácsadónak arra kell törekedni, hogy példákat hozzon fel a diszkrimináció ellen, álláslehetőségeket keressen, és szoros kapcsolatot építsen ki a munkáltatókkal. Az ilyen szoros kapcsolatokon keresztül a munkáltatók elképzelése közelebb lesz a valósághoz.

Munkakeresési képességek fejlesztése

A kliensek hátrányos helyzettel kapcsolatos tapasztalatai a munkakeresési képességeik hiányából is adódhatnak. Ha az adott személy nem ismeri fel az álláshirdetések alapján az adott munkát, akkor nem fog jelentkezni rá.

Gyakorlás és tréning A munkakeresés gyakorlása fontos eleme a hátrányos helyzet csökkentésére irányuló programoknak. Ha tudod, hogyan kell munkát keresni, az hasznos lehet, akárcsak az álláskeresés során alkalmazott önbizalom és folyamatosság. A klienseknek gyakran támogatásra és bátorításra van szükség az álláskeresés során. A támogatást és az általuk használt módszereket alaposan fel kell építeni. Egy véletlenszerűen elvégzett kutatásban (Hatala 2007) egy 'álláskeresési rendszert' alkalmaztak. Az eredmények:

'Pozitív összefüggést találtunk az egyén kapcsolati hálójának erőssége és az újra munkába állás között. A szociális kapcsolatok hasznosságának megértése fontos, nem csak az álláskeresés szempontjából, hanem azért, hogy ne csak minimálbért kínáló állást találjunk... Az eredmények azt mutatják, hogy a kapcsolati háló erőssége megnöveli a munkába állás esélyét.'

A kutatáshoz hozzáadott elemek:

- álláskeresési menedzsment rendszer, amely úgy lett megtervezve, hogy végigvezesse a résztvevőket a szükséges lépéseken a munkába állásig
- egy 'álláskeresési táblázat', amelyen keresztül nyomon lehet követni, hogy a résztvevő milyen rendszerességgel keres munkát és mennyi kapcsolatot teremt közben. A rendszer kiemelte a kapcsolatok számának és a kapcsolati háló kiterjesztésének fontosságát.
- szerepjáték technikák, melyek segítenek gyakorolni a szoros kapcsolat kiépítéséhez szükséges képességeket
- előre megírt forgatókönyvek használata, az interjún való bemutatkozás gyakorlására

A választott tréning legyen releváns a választott szektorra és munkára. Az álláskeresési módszerek tárháza széles; ide tartoznak a szakmai hálózatok, közösségi hálózatok, internet keresés, publikációk, szakmai újságok, személyes látogatások, levelezés.

A személyes kapcsolatok és a szociális háló kiépítése fontos elemek, mivel a legtöbb álláslehetőség így kerül a látószögünkbe. Ennek ellenére más módszereket sem kell kihagyni.

A tanácsadónak meg kell tanulni minden egyes foglalkozás felvételi eljárásait és álláskeresési technikáit.

A gyakori támogatás elengedhetetlen az álláskeresés során, így lehet biztosítani az aktivitást és az eredmények elemzését. Az elemzett irodalomban hetente vagy két hetente ajánlják az álláskeresési helyzet közös áttekintését.

Az álláskeresést le kell szűkíteni annak érdekében, hogy ne legyen felesleges munka, és azt magával vonva csalódottság. Azonban ha nincs tiszta kép a betölteni kívánt állásról, akkor az álláskeresést a döntési folyamat részeként lehet kezelni.

Versengés a munkáért

Ha megtaláltuk a megfelelő állást, akkor következik az állásért való versengés, amely külön képességeket igényel.

Az adott állásért folyó versengés formája mindig más. A formális vagy informális interjúk a leggyakoribbak. A meggyőzés erejét érdemes használni az interjúk során. Az interjúk során használt szociális képességeket – bár gyakran nincs közülük a munkateljesítményhez – érdemes megtanulni. Ugyanennyire fontos, hogy a tanulandó szociális képességek relevánsak legyenek az adott állásra: olyanokat kell választani, melyek használata előfordulhat az adott vezetői réteg és a kollégák körében.

A klienseknek érdemes megvizsgálni a saját képességeiket, és fejleszteni azokat, melyek nem elég jók. A képességek és megközelítések minden állásnál változóak. A tanácsadóknak rugalmasnak kell lenni a támogatásban és a képességek gyakorlásában. A helyi munkáltatókkal töltött közös munka segíti őket a valós körülményekhez való igazodásban. A gyakorlás lehet:

- önéletrajz írás
- interjúk és csoportos interjúk
- informális találkozók és álláskereső események
- hálózathozzászlás és informális információ- és kapcsolatgyűjtés
- olyan tesztek kitöltése, melyeket a munkáltatók általánosan használnak, például számítógépes tesztek, szakmai képességek tesztjei és pszichológiai tesztek
- higiénia
- dressz kód
- olyan képességek, melyek saját magunk menedzselését segítik

A jelentkezők hasonlósága

A munkáltatók bizonyos módszereket használnak arra, hogy leszűkítsék a jelentkezők sorát (tesztek, önéletrajzok, szociális háló stb.). Ennek hatására születik meg a versengés a munkakeresésnél. Nem feltétlenül az egyértelmű tényezők döntenek, mint például a tapasztalat vagy tudás, mivel ezek általában megvannak minden jelentkezőben. Más tényezők, mint például a személyiség és az előadási képesség fontosnak bizonyulhatnak. Nem minden munkáltató alkalmazza helyesen a szelektálási módszereket. Továbbá sokszor bizonyos fokú szerencse is tartozik a sikeres felvételhez. Ennek eredményeképp nem meglepő, hogy a jól felkészült és alkalmas jelöltek is sokszor visszautasításra kerülnek. Megállapíthatjuk, hogyha például 6 ember pályázza meg az állást, akkor abból 5 ember hagyja el a helyszínt csalódottan, mivel csak egyet választanak ki. Minden jelentkezőnek számíthatnia kell arra, hogy 6 alkalomból ötször el fogják utasítani.

Felkészülés a kudarcokra

Mivel a szerencse és a rejtett felvételi követelmények aktív tényezők, ezért fel kell készülni a kudarcra. A bizonyítékok alátámasztják, hogy a kudarcokra való felkészülés segít az önbizalom és az erőfeszítések fenntartásában. A kudarcok fő 'ellenzsere' az alapos felkészülés és a problémák átvészelésének képessége. A felkészülés javítja az álláskereső képességeket és megvédi a klienst a csalódás érzésétől azáltal, hogy cselekvésre készíti. Az ilyenfajta gyakorlást lehet csoportban és egyénileg is végezni.

Foglalkoztatási opciók

Szabadúszó foglalkoztatás

A szabadúszó foglalkoztatás hasznos opció lehet a kliensek számára, mivel:

- rugalmas munkaidőt biztosít
- jobban igazodik a meglévő képességekhez és tapasztalathoz
- akár a családot vagy barátokat is bevonhatjuk a munkába

Azonban:

- gyakran az alacsony fizetéshez társítják, főleg a kezdetekben
- gyakran hosszú munkaidőt követel
- kitartást és több önbizalmat kíván
- nincs védelem a munka elvesztése ellen
- személyes pénzügyi kockázatot is jelenthet.

A szabadúszó munkát végzők munkakörülményei ugyanannyira változóak, mint a foglalkoztatottak körében. Ugyanannyi figyelmet kell fordítani a lehetőségek feltárására ezen klienseknél is. A szabadúszó munkához szélesebb körű képességekre és több önbizalomra van szükség, mint a szokványos foglalkoztatáshoz. A szabadúszó munkára való felkészítés hasznosnak bizonyulhat; általában nem a tanácsadók végzik, hanem specialisták.

Félig szabadúszó munka

Manapság rengeteg iparág követeli meg azt, hogy a munkavállalói szabadúszók legyenek. Ez általában csökkenti a munkáltató költségeit és az adóterheket; a betegszabadság és a szabadság kérdését a munkavállalóra bízta; a szabadúszó munka előnyeit magában foglalja. A fizetés általában minimálbér vagy ahhoz közeli, ennek ellenére sok képzett ember dolgozik ilyen formában. Ide tartozik a kötelező szabadúszó munka, a nulla órás szerződések és az egyéni alvállalkozói szerződések. Minden esetben alaposan át kell nézni az adott munkatípus részleteit. Ha a munkavállaló érdekeit nézzük, akkor előnyként főleg a rugalmas munkaórákat vagy a részidős munkavállalást sorolhatjuk fel.

Az informális és pénzalapú gazdaság

Léteznek munkalehetőségek a hivatalos foglalkoztatáson kívül is. Néhány szektorban sokkal gyakoribbak, néhány példa: piaci kereskedők, taxis vállalkozások, szabadúszó takarítók. Természetesen a felsorolt példák között rengeteg olyan van, aki a hivatalos rendszeren belül dolgozik. Akik viszont nem, azok számíthatnak büntetésre, és általánosan elmondható, hogy ilyen esetekben sokkal több a kockázat, mint az előny.

A tanácsadóknak tudomásul kell venni, hogy az ilyen lehetőségek léteznek, és ha kell a hatóságokhoz kell fordulni, figyelembe véve saját szervezetének szabályzatát. Találtunk ilyen példákat az átolvasott irodalomban; az ilyen eseteket mindenképp közölni kell a hatóságokkal, mivel a tanácsadó akár közreműködővé is válhat, ha nem teszi.

Újra munkába állás

A folyamat a következőket kívánja meg:

- változások a személyes rutinban (fel kell kelni a délelőtti műszakhoz)
- változások a családi feladatokban (pl. gyermekgondozás)
- változások a partnerünk rutinjában
- változások a személyes pénzügyekben
- változások a személyes szokásokban (fogyasztott alkohol mennyisége, étkezések száma, megjelenés)
- növekvő koncentrációs igény és az erőfeszítések fenntartása
- új szociális kapcsolatok és elvárások.

Ezekre a tényezőkre fel kell készülni, hogy a munkába való visszaállás könnyebb legyen. A tanácsadónak segíteni kell az esetleges nehézségek feltárásában és fel kell készíteni a klienseket megoldásukra.

Az állás megtartása

A munkába való visszaállásnak nincs vége az első munkanappal. Sok esetben a tanácsadónak együtt kell működni a munkáltatóval és a klienssel, hogy megoldják az első hónap során felmerülő problémákat:

- megfelelés a munkakövetelményeknek
- teljesítmény és adottságok
- szocializáció
- magánéletben bekövetkező változások menedzselése.

Néhány kliensnek – főleg aki súlyos mentális problémákkal küszködik – szüksége van folyamatos támogatásra egy tanácsadótól vagy akár egy cégen belüli mentortól. Az ehhez fűződő instrukciókat nem fogjuk leírni ebben a tanulmányban.

Belépő szintű állások

A munkaerő-piaci hátrányos helyzet megszüntetése akár azt is jelentheti, hogy a kliens olyan munkát vállal el elsőként, amely nem használja fel az összes erőforrását. A tanácsadónak észre kell venni az ilyen munkák során adódó előrelépési lehetőségeket és azt is biztosítani kell, hogy a kliens észrevegye őket. Ha lehetséges, akkor közösen ki kell dolgozni egy előrelépési tervet még a munka kezdete előtt.

Azonban ez nem mindig könnyű és lehet, hogy a kliens rögtön magasabb pozícióba szeretne kerülni. Lehet, hogy a képességeik gyakorlására és a tanácsadó segítségére van szükségük ilyen esetekben.

A képességek fejlesztése, az önbizalom növelése

A képességek sikeres megszerzése és használata a hatékony tanulási folyamatoktól, a képességfejlesztéstől és az önbizalomtól függ.

A képességfejlesztési módszerek mögött alapos kutatás zajlik, bár a foglalkoztatási tanácsadásban kevésbé, mint más területeken. Az ezen a területen összegyűjtött bizonyítékok hasonlóak, mint a más területeken összegyűjtöttek. Egy példa az interjúra való felkészüléssel kapcsolatban, Tross & Maurer (2008): ‘azok az egyének, akik többet készültek az interjúra, jobban is teljesítettek’ és ‘azok az egyének, akik nem csak tudatossági coachingon vettek részt jobban teljesítettek. Azok, akik bemutatkozási/tudatossági/képességfejlesztő coachingon vettek részt jobban teljesítettek, mint azok, akik bemutatkozási/tudatossági coachingban részesültek.’ Ez azt bizonyítja, hogy a meglévő információkat folyamatosan támogatni kell a tudatosság és a képességfejlesztés útján.

A hatékony képességfejlesztés növeli az önhatékonyságot és a képességek elsajátítását: Vinokur és Schul (1997) szerint: ‘... az elsajátítás érzése pozitív hatással volt a munkába állásra, a pénzügyi helyzetre és a depresszív tünetek visszaszorítására.’ Van Ryn (1992) szerint: ‘megmutatta az álláskeresési önhatékonyság fontosságát.’

A képességfejlesztés akkor is hatékony, ha emiatt a munkába lépés eltolódik. Heibert szerint: ‘ha az adott kliens megtanulja azokat a képességeket, melyekkel áttudja hidalni a foglalkoztatás pénzügyi, családi akadályait és a támogatás hiányát, akkor elmondható, hogy a tanácsadás sikeres volt, még akkor is, ha nem sikerült állást találni a kliensnek. Ugyanígy, ha a kliensek ön-menedzselési képességeket tanulnak – amelyek pozitív hatással vannak a

motivációra -, akkor a tanácsadás sikeresnek mondható, mivel a motiváció pozitív hatással van az elhelyezkedési esélyre és a munkateljesítményre.’

Ezekből a tanulmányokból is látszik, hogy az olyan megközelítések használata, mellyel fejleszteni lehet a tudást, a képességeket és a hozzáállást, illetve a hatékonyságfejlesztő módszerek alkalmazását rendkívül fontosak az álláskeresés során.

Képességfejlesztés

A foglalkoztatási- és karrier tanácsadással foglalkozó irodalom megemlíti néhány kulcsképeséget, amely elengedhetetlen az álláskereső és a karrier tervezők számára. Néhány példa:

- döntési képesség
- tervezés
- célok kitűzése
- álláskeresés
- önismeret
- probléma megoldás
- szociális háló menedzselése
- ön-prezentálás
- interjúzás

A lista hosszú és részletes:

- önéletrajz írás
- internet használata az álláskereséshez
- a beadott pályázatok nyomon követése
- a kapcsolatok nyomon követése
- és így tovább.

Szerintünk ezek a karrier tanácsadás alapjai, és elengedhetetlenek a hatékony álláskereséshez. Ezek olyan képességek, melyeket nem biztos, hogy a hátrányos helyzetű emberek birtokolnak. Továbbá olyan képességek, melyeket nem biztos, hogy az ember automatikusan elsajátít az élete során. Gyakran meg kell őket tanulni a hatékony álláskeresés érdekében.

Az irodalom egy része továbbá meghatároz ‘kulcsképeségeket’, melyek fontosak lehetnek a munkáltatók számára. A tipikus felsorolásokban megtalálhatóak a ‘vezetői képességek, csapatban való dolgozás képessége, egyéni képességek’. A csapatban való dolgozás, vagy a vezetői képességek jól jöhetnek néhány állásnál, de nem szükségesek mindegyikhez. Az arra irányuló bizonyítékok, hogy ezek a képességek elengedhetetlenek nem kielégítőek: a legtöbbjük munkáltatói jelentésekből, feltételezésekből származik. Vissza kell utasítanunk ezt a megközelítést? Szerintünk nem, mivel jó, ha vannak az embernek ilyen alapképességei.

Azonban azt ajánljuk, hogy:

- a képességfejlesztést a várható feladatok tudatában kell megtervezni. Olyan képességeket kell kiválasztani, melyek biztosan kellenek az álláshoz és nincsenek meg a kliensben. Ezt úgy lehet elérni, hogy minden helyzetben alaposan odafigyelünk minden részletre.

Emellett:

- a képességfejlesztés bevált módszereinek alkalmazása. Ezek a módszerek érvényesek személyesen és csoportos környezetben is, legyen akár tanácsadás, workshop, csoportos beszélgetés vagy irányított tréning.

A hatékony képességfejlesztés elemeit Booth, Birkin és O'Malley (2009) foglalta össze. Ezek az alábbiak:

Tanulási módszerek

Megfelelő módszert kell választani a képesség megszerzéséhez. Például: egy absztrakt koncepciót nem lehet megérteni magolással, de magolással például meg lehet jegyezni telefonszámokat.

A választott módszernek tehát tartalmaznia kell különböző tanulási módokat, például csoportos tevékenységek, egyéni reflektálás, konkrét tevékenység, elméleti anyagok stb.

Tanulási Szükségletek Analízis (LNA)

Fontos a tréning megtervezésénél, hogy nem feltételezésekből építkezünk. A Tanulási Szükségletek Analízis (LNA) azzal foglalkozik, hogy ténylegesen mire van szükségük, a konkrét feladatra építve. Ezeknek az analíziseknek alaposnak és relevánsnak kell lenniük.

Figyelembe kell venni a kliens meglévő tapasztalatait is (meglévő képességek, problémamegoldó képességek stb.)

A bizonyítékok azt mutatják, ha egy olyan embernek nyújtunk álláskeresési tréninget, aki alkalmasnak találja az álláskeresési képességeit, akkor azzal többet ártunk, mint használunk. Az LNA segíthet ezt elkerülni.

Előtérben a képességek

A kliensek álláshoz juttatása sokszor azt is magában foglalja, hogy a viselkedésüket meg kell változtatnunk. Az információk megosztása önmagában nem változtatja meg a viselkedést. A képzésük változtatja meg. Az információ fontos, de ha össze van kötve a képességek megszerzésével, akkor támogató szerepet tölt be, ahelyett, hogy kulcs szerepe lenne.

A képességfejlesztő programoknak, nem szabad, hogy a tudás legyen a céljuk. Bár fontos, hogy tartalmazzon információt, a célja a gyakorlati tanulás legyen. Az álláskeresés képességekre alapuló tevékenység – nem sok ember fog előbbre jutni, ha csak elmagyarázzuk nekik, hogy kell munkát szerezni.

Képességek megszerzése

A képességek megszerzésének alapjai:

- A kellően fejlett képességek jobb teljesítményhez vezetnek
- A tanuló feleknek szükségük van egy olyan programra, ahol elsajátíthatják a képességeket
- A tanulás akkor jó, ha hibátlanul zajlik
- A tanácsadónak oktatói képességeket kell szerezni
- A tanulóknak el kell tudni képzelni az adott képességet gyakorlatban
- A tanácsadónak és a trénereknek fokozatosan meg kell közelíteni a leszűkített célt

Az elsajátítás olyan képesség, amellyel komplex teljesítményt tudunk nyújtani magabiztosan és pontosan. Gyakran váratlan események során használt képességeket jelent, mint például egy állásinterjú során.

A hibamentes tanulás fogalma azt jelenti, hogy a képességek gyakorlása során a tanuló nem ejt hibákat. Ha ez sikerül, akkor sokkal hamarabb el lehet sajátítani egy képességet. Ugyanazon hiba megismétlése a tanulási folyamat során megerősítheti a hibát, és nehéz átlendülni rajt. A hibák elkerülését elérhető követelmények állításával és fokozatos megközelítés alkalmazásával lehet.

A fokozatos megközelítés egy fokozatos viselkedésbeli változás, amely segítségével egyre közelebb kerülhetünk a kijelölt célhoz. Ez a technika azért hatékony, mert segítségével könnyebben el lehet érni az elsajátítást, miközben garantáljuk a hibamentes tanulást.

Három fázisa van a képességek sikeres elsajátításának:

1. Egy kép kialakítása az adott képességről.

Ezt vagy videó lejátszásán vagy a trénerek demonstrálásán keresztül lehet elérni. Segítséget jelent a tanulók számára, ha az adott képesség kulcspontjai kiemelésre kerülnek, és ha elmondhatják a véleményüket a látottakról. A trénereknek aktívan figyelni kell arra, hogy a kulcspontok megfigyelésre kerüljenek, és hogy kell-e nekik ismétlés.

2. A képességek lebontása

A képességeket úgy lehet a legkönnyebben megtanulni, ha kisebb – gyakran nagyon kicsi – részletekben prezentáljuk őket. A részletek megtanulása által – ahol nehezebb hibát ejteni – a tanulók képesek lesznek a komplexebb folyamatokat is befogadni. Segítséget jelent számukra, ha hibázhatnak, de finoman kijavítják a hibáikat. Ezáltal néha előre észreveszik a lehetséges akadályokat. Ez azt igényli a szervezőtől, hogy alapos megfigyelést végezzen a mini-képességek gyakorlása során, és folyamatos visszajelzést adjon.

3. Képességek véglegesítése

Ez egy lehetőség arra, hogy összekovacsoljuk a mini-képességeket, majd megfigyeljük a hatást. Segítséget nyújt a tanulóknak, ha a hatást megvizsgáljuk, és ha a teljesítményük pozitív aspektusait kiemeljük. Megköveteli a trénerrel, hogy végig alapos megfigyelést és visszajelzést végezzen.

A visszajelzés a teljesítményre szóló észrevételek megosztását jelenti.

A hatékony visszajelzés növeli az önbizalmat és lehetővé teszi a kliensek számára, hogy megváltoztassák viselkedésüket, gondolataikat. Ahhoz, hogy hatékony legyen, a visszajelzésnek:

- rövidnek kell lennie: a késlekedés csökkenti a hatékonyságot
- teljesen relevánsnak kell lennie az adott gyakorlati helyzetre
- megfigyelésen kell alapulnia, nem pedig feltételezésen
- azért is kell adni, hogy bátorítsuk a klienst az önértékelésre
- nem szabad kritizálni

Ahhoz, hogy képesek legyenek ilyen minőségben visszajelezni, a tanácsadónak:

- Biztosítani kell, hogy a visszajelzés pozitívan kezdődik és zárul.
- Bátorítani kell a klienseket, hogy megbeszéljék a saját cselekvéseiket, reakcióikat és értékelésüket
- Segíteni kell az önértékelésben úgy, hogy utalásokat teszünk a megfigyelhető pontokra

- Segíteni kell a klienseknek eldönteni, hogy mit fognak tenni a visszajelzés után
- Meg kell határozni azt, hogy egyszerre hány dologgal foglalkoznak – túl sok dolog egyszerre zavartságot okozhat.

A teljesítmény értékeléséről szóló visszajelzést személyesen kell átadni, nem pedig az egész csoport előtt, mivel a kliens önbizalmát csökkentheti és megzavarhatja a csoportot. Azonban vannak kivételek: a pozitív visszajelzés csoportban is jó hatást is érhet el, de a trénernek ügyelni kell arra, hogy a dicséret nem befolyásolja negatívan egy másik csoporttag önbizalmát. Ha olyan csoporttal dolgozunk, ahol nem probléma a diszkréció, akkor egy-egy visszajelzésből a csoport összes tagja tanulhat.

Az előrejelzés a tréner által adott jelzés, amely figyelmezteti a tanulót a képesség gyakorlása során vagy előtt, így a tanuló fel tud készülni a gyakorlással együtt járó követelményekre. A tréner általában előre elmondja, hogy mire kell odafigyelni, mit segít gyakorolni a feladat és hogyan kell elvégezni a feladatot.

Az előrejelzést úgy kell használni, hogy:

- a lehető legkevesebb zavart okozzon
- a legfontosabb kulcspontokra fókuszáljon
- ne tartalmazzon túl sok tanácsot, mivel úgy zavart okozhat
- a várható viselkedésformára fókuszáljon

Az előrejelzést valós eseményeknél is lehet használni, például egy állásinterjúnál. Ilyenkor egy nagyon komplex feladatot kell előre felvázolni. A tanácsadónak érdemes:

- minden részlettel külön foglalkozni, hogy ne zavarja össze a klienst
- segíteni kell a kliensnek abban, hogy megfelelő válaszokat tudjon adni
- alapos felkészülésre kell bátorítani, de ugyanakkor el kell kerülni azt, hogy nyomást helyezünk rá

Kevert tanulás

Annak érdekében, hogy maximalizáljuk az összes tanulási módszer hatékonyságát, az összeset használni kell keverten. Ezen tényezők minősége határozza meg azt, hogy a tanulók igényei és a kulcs tanulási pontok teljesülnek e.

Tanulási követelmények

Amikor a tanulási események tervezése zajlik, figyelembe kell venni az ahhoz szükséges tanulási követelményeket. A tapasztalat azt mutatja, hogy azok, akiknek nincsenek előre megtanult képességeik, hátrányt szenvednek a programok során. Ha a tanuló személy olyan kurzuson vesz részt, amelyre nincs felkészülve, akkor előfordulhat, hogy az önbizalma sérül, a kurzus és az oktató hírneve sérül, és a többi csoportrésztvevő tanulási folyamatát is befolyásolhatja.

Ennek ellensúlyozására alkalmazni kell a Tanulási Szükségletek Analízist, és úgy kell megtervezni a képzést, hogy feltérképezzük előtte a meglévő képességeket, illetve nem szabad olyan kurzust kialakítani, amely olyan képességekre épít, amelyek nincsenek meg a résztvevőkben.

Kliensek száma

Egy oktatási programnak előre meghatározott résztvevővel kell lezajlania. Az adott számnak tükröznie kell a program anyagát, az anyag nehézségét, és azt, hogy hány trénerre van szükség ahhoz, hogy hatékonyan nyomon lehessen követni a résztvevők fejlődését, illetve, hogy megfelelő visszajelzést legyen adható.

Megszilárdítás

A képességek megszilárdítása valós életbeli alkalmazáson keresztül elengedhetetlen a képességfejlesztő programokhoz. Megadja a lehetőséget a klienseknek, hogy kipróbálják frissen tanult képességeiket a valós életben, és eszerint kapjanak visszajelzést a trénerektől vagy tanácsadóktól.

Ez érvényes mind a foglalkoztatási szolgáltatások klienseire, akiknek elengedhetetlen a valós életbeli gyakorlás, és a tanácsadókra is. Azok számára, akik tanácsadókká szeretnének válni elengedhetetlen a képességeik fejlesztésének korai szakaszában az alapos szupervízió, mivel csak így lehet biztosítani, hogy megfelelő tanácsadást nyújtanak a leendő klienseknek.

A csoport erőforrásként való használata

A kliens vagy akár a tanácsadó is érezheti azt, hogy nem tartozik bele a csoportba, vagy földrajzi határok befolyásolják a csoport integritását. Emiatt különösen a stresszes időszakokban hátrányt szenvedhet a tanulási folyamatuk. Egy jó megoldás erre, ha arra bátorítjuk a résztvevőket, hogy szociális tanulói hálózatokban vegyenek részt. Az ilyen csoportokban olyan feladatokat kapnak a csoport tagjai, melyek kisebb résztvevőjű csoportoknak alkalmasak. Ezeket a csoportokat érdemes tartósan megőrizni, így valódi kapcsolat alakul ki a csoport résztvevői között. Ezek a csoportok először formálisak lesznek, majd az idő elteltével kevésbé formálissá válnak és különböző használati értékük lesz.

Ha egy csoport tagjai egyszerre egy helyen vannak, akkor érdemes aktívabb közegben kezelni őket. A tréneri/tanácsadói visszajelzés akkor hatékony, ha a csoportnak és az egyéneknek is szánják. Az egyénekkal való külön foglalkozás növelheti az önbizalmat és a tapasztalatok megosztását. Ügyelni kell arra, hogy ne sérüljön egyik csoportrésztvevő önbizalma se.

Értékelés

Az értékelést még a tréning kezdete előtt el kell kezdeni, az esemény alatt folytatni kell és a tréning után alaposabban kell végezni. Végül ezt az információt kell használni ahhoz, hogy finomítsuk a kliens képességeit.

A szokásos tréning végi kérdőkör, amely általában arról szól, hogy a résztvevők hogy érezték magukat, nem mutatják meg, hogy mennyire volt hatékony a tréning. Az értékelésnek arról kell szólnia, hogy mennyire volt hatékony a tréning az adott képesség fejlesztésében. Például vehetjük a tréning céljának azt, hogy a kliens interjúzáshoz kapcsolódó képességeit fejlesztjük, és ez például lehet a hezitálás nélküli válaszadás egy váratlan kérdésre. Ez megköveteli a trénerétől, hogy az interjúztatás mini-képességeit gyakoroltassa; elmondja ezt a résztvevőknek; figyelemmel kíséresse a feladatot; közbeavatkozzon, ha muszáj, és hatékony visszajelzést adjon. Az értékelés után le lehet vonni a következtetéseket. A tréning előtt és után érdemes még mérni a résztvevők ön-hatékonyágát, így tisztább képet kapva a fejlődésük menetéről.

Hozzáférhetőség

A hozzáférhetőség azt jelenti, hogy egy szolgáltatás, termék vagy rendszer mennyire elérhető az emberek számára, függetlenül attól, hogy milyen hátrányos körülményük van. Fontos, hogy ne legyen akadály az oktatás útjában, mind a kliens szempontjából, mind pedig az oktató szempontjából. Ez vonatkozik a tanulás minden fázisára és minden kapcsolódó technológiára. A legutóbbi fejlődés az ICT területén volt. Különösen erős fejlődés tapasztalható a fogyatékossgal élő emberek tanulásának segítésében (látás és hallás problémák, diszlexia stb.).

Használhatóság

A használhatóság azt jelenti, hogy mennyire egyszerű használni egy adott rendszert vagy terméket. A használhatóság a kontextustól is függ. A termékek és a rendszerek alapvetően önmagukban nem használhatók; a kettő közötti kapcsolat minősége határozza meg a használhatóságot.

A kontextus függő információra négy fő területen van szükség ahhoz, hogy használható termékeket és rendszereket teremtsünk:

- felhasználói tulajdonságok (kinek szól a tréning?)
- felhasználói feladatok követelményei (mit kell csinálniuk?)
- a szélesebb fizikai és szociális környezet (hol, kivel és hogyan?)
- releváns technológiai platformok (milyen rendszereket és eszközöket kell használni?)

A tervezés során alaposan meg kell fontolni ezeket a pontokat, hiszen így tudunk nagyobb esélyt adni a felhasználóknak arra, hogy hatékonyan elérjék céljaikat. Fontos, hogy a felhasználókat is bevonjuk a tervezés folyamatába, mivel tudnak értékes információt nyújtani. A felhasználói visszajelzés segít finomítani a részleteken. Egy felhasználói interakcióval kapcsolatos stratégiai tervet érdemes készíteni még a tervezés korai szakaszában.

A használhatóságot lehet mérni objektíven vagy szubjektíven, a felhasználók által. A szakértői vélemény kikérése egy szintén hasznos visszajelzés, bár érdemes csak kiegészítő információként használni.

Elektronikus tanulás

Az elektronikus tanulás feltörőben van mind a tanácsadói tréningben és a kliensek képességfejlesztésében is. A mi nézeteinket két tényező határozza meg:

- a web-alapú technológiai eszközök használata
- számítógépen használható módszerek (CD-ROM, internet, intranet); létezik egy olyan E-tanulással kapcsolatos adatbázis, amelyben alaposan le van írva, hogy hogyan lehet hatékonyan e-tanulással oktatni

A tervezés során fontos tényezők ezek (hozzáférhetőség, használhatóság és képesség fejlesztés). A gyakorlati tapasztalatok azonban nem helyettesíthetők dokumentumokkal, képekkel és számítógépes interakcióval. Azonban a bemutató videók megmutathatják, hogyan zajlik egy megfelelően felépített tréning, és a technológia erős támogatást tud nyújtani a tanulási folyamathoz.

Önhatékonyság

Az önhatékonyság fejlesztésének alapelveit a foglalkoztatási programok kidolgozása során használták, s azokról randomizált kontrollált vizsgálatok során kimutatták, hogy hatékonyak, és hatékonyabbak, mint az ellenőrzések. Ez egy kivételes felfedezés. Tudomásunk szerint egyetlen más módszert sem teszteltek ilyen részletességgel. Más megközelítések, mint pl. az IPS program, hatékonyak, ám amit az IPS-ben vizsgáltak, az maga a program, s kevésbé vették górcső alá a programtervben rejlő, az ügyfelekkel folytatott részletes párbeszédet.

Az önhatékonyság tehát sajátosan jól kutatott helyzetben van. Hogy a jövőbeni kutatások hozzátesznek-e valamit annak jelenlegi állásához, vagy a tanácsadói munka más vonatkozásait veszik alapul, vagy annak állapotát minősíti, az még a jövő zenéje.

Mi az, hogy önhatékonyság?

Az önhatékonyság az ember azon saját képességébe vetett erő, vagy hit, hogy képes feladatokat megoldani és célokat elérni (<http://en.wikipedia.org/Self-efficacy>), vagy hit abban, hogy képes bizonyos konkrét helyzetekben sikert elérni.

Ez más, mint az általános önbizalom, az önbecsülés, a kontroll lokusza, és más pszichológiai fogalmak: ez speciálisan a kérdésben foglalt célra jellemző, tehát nem egy általános énkép. Az embereknek általában a különböző feladatoknál más-más szintű az önhatékonysága.

Az önhatékonysággal kapcsolatban számos, köztük a foglalkoztatási tanácsadás területén elvégzett próba kimutatta, hogy jól lehet belőle következtetni a magatartásra. Árulkodik az erőfeszítésről, arról, hogy valaki képes szembenézni a nehézségekkel, és a teljesítményről.

Úgy tűnik, megállja a helyét, ha azt mondjuk, hogy a nagy magabiztosság nagy szorongalomra utal, hát legyen is így. A magabiztosság kijelentése nem ugyanaz, mint a tett végrehajtása.

Az önhatékonyság fontos a foglalkoztatási tanácsadásban, mert:

- azáltal, hogy az ügyfelek konkrét, foglalkoztatás-központú feladatokban megmutatják, hogy mennyire magabiztosak, előre megmondhatják, hogy melyek a legkönnyebbek, melyek azok, amelyek mellett kitartanak, és melyek azok, amelyek viszonylag nehezebbek számukra. E véleményt szem előtt tartva kiválaszthatják a foglalkoztatásnak azt a fajtáját, amelyben sikert érhetnek el.
- a tanácsadók felhasználhatják az ügyfelek véleményét arra, hogy azok elősegítsék olyan Akciótervek kidolgozását, amelyek nagyobb valószínűséggel lesznek sikeresek, mert az ügyfél értékeli azoknak a terven belül levő egyes elemekhez kapcsolódó magabiztosságát, illetve önhatékonyságát, s a tanácsadónak eszerint kell dolgoznia: az alacsony (gyenge) hatásfokú elemeket kerülni kell, vagy azokhoz kellő támogatást vagy előkészítést kell biztosítani.
- azon módszerek alkalmazása által, amelyek javítják az önhatékonyságot, a tanácsadók segíthetnek az ügyfeleknek abban, hogy azok magabiztossá váljanak és képesek legyenek az olyan feladatok ellátására, amelyeket korábban elkerültek.

Az önhatékonyságot alkalmazó beavatkozások

Az olyan motivációs elméletek, mint a 'célkitűző elmélet', az 'várakozási elmélet', vagy a 'tehetetlenségi elmélet' azt sugallják, hogy azok a magasabb önhatékonyságú, nagyobb önérzetű emberek, akiknek nagyobb belső önkontrollal rendelkeznek, motiváltabbak és elkötelezettebbek lesznek az olyan célok elérésével kapcsolatban, mint a foglalkoztatás. A tanulmányok kimutatták, hogy a személyi fejlesztő képzés:

- javítja az álláskeresőket azon képességét, hogy munkát találjanak, s kereset és álláselégedettség tekintetében magasabb színvonalú újrafoglalkoztatást eredményez.
- javítja a résztvevők önbecsülését, az önhatékonyságát, a z élettel való elégedettségét és mentális egészségét. Mi azonban megkérdőjelezzük az ebben a felfedezésben sugallt ok-okozati összefüggést, mivel mi azt gondoljuk, hogy ugyanolyan valószínű, hogy a jól megtervezett képzés befolyásolta a többi tényezőt.
- fokozta a motivációt azok körében, akik továbbra is munkanélküliek maradtak, s nőttek az újrafoglalkoztatáshoz kapcsolódó elvárások is.

Néhány tanulmány arra a következtetésre jut, hogy a munkaerő-piaci programoknak képzést is magukban kell foglalniuk annak érdekében, hogy javítsák a lelki egészséget, elősegítsék a megoldás pozitív aspektusait, mint pl. egy belső kontrollhely támogatása, kialakítsák

önbizalmat és önhatékonyt, elősegítsék a szabadidős tevékenységekben való nagyobb részvételt, s megkérdőjelezzék a hiányérzetet. Nekünk azonban vannak fenntartásaink:

- kétségbe vonjuk a vélt véletlenszerűség lebonyolítását, azt gondoljuk, hogy a vizsgálat szerint javult lelki egészségi állapot egy jól levezényelt álláskeresési tréning eredménye lehet.
- szilárd meggyőződésünk, hogy a foglalkoztatási tanácsadónak nem kell a lelki egészséget érintő beavatkozásokat végrehajtaniuk, kivéve, ha erre szakmailag felkészültek.

Ezen óvintézkedések mellett ne feledjük, hogy az ezen programokban javasolt beavatkozások között olyan fontos témákat is találunk, amiket tanácsadónak és oktatóknak is javasolhatunk, mint pl.

- olyan problémamegoldási készségek tanítása, amelyek felvértezik a résztvevőket az álláskeresés során vallott kudarcok és a munkanélküliség tartós hatásai ellen.
- a munkához való hozzáállás javítása
- az újrafoglalkoztatás iránti önhatékony és önbecsülés növelése
- az álláskeresési készségek tanítása, az öneladás javítása, a célkitűzési tevékenység elősegítése és támogatása. valamint
- az álláskeresési tevékenység során a szociális támogatás felsorolása.

Az önhatékony növelése

Az önhatékony eme alaposan megvizsgált megközelítések segítségével növelhető. Az olyan tapasztalatok által azonban, amelyek haszontalanok, csökkenthető is, ennek eredményeképpen pedig romlik a teljesítmény és lankad a kitartás.

A megfelelő módszerek és megközelítések alkalmazása azonban pozitív irányban változtat majd azon tevékenységek és viták hatékonyságán, amelyeknek célja, hogy javítsa az ügyfelek munkaerő-piaci képességeit. A módszerek mindenfajta ügyféltevékenységre alkalmazhatók és alkalmazandók.

Az önhatékonyt négy fő forrása van. Ezek - növekvő befolyási sorrendben – a következők:

1. Ismeretbeli tapasztalatok

A legerősebb hatékonyságérzet alapos ismeretbeli tapasztalások során alakítható ki. (Bandura2012). Egy cél elérése, bármennyire kicsi is legyen az a cél, erősíti az ahhoz a célhoz, és talán más célokhoz is kapcsolódó önhatékonyt. Ha egy célt nem érünk el, az alááshatja az önhatékonyt.

A foglalkoztatási,- és karriertanácsadás minden egyes fázisában az ügyfeleket támogatni kell abban, hogy olyan munkaközpontú tevékenységeket végezzenek, amiket magabiztosan el tudnak látni. Amikor olyan alapvető feladatokkal találják szembe magukat, amiket kevésbé hatékonyan tudnak elvégezni, akkor annak érdekében, hogy érdemi esélyük legyen arra, hogy sikert érjenek el, fel kell őket készíteni és támogatni kell őket. Ahol óhatatlanul fennáll a kudarc esélye, mint pl. az állásinterjúkon, ott fel kell készíteni őket az esetleges kudarcra és pozitív módon kell lereagálni, ha ez bekövetkezik. E mechanizmusok által nő majd az ügyfelek önhatékonyt, s válnak képessé arra, hogy egyre nagyobb kihívást jelentő, vagy összetettebb feladatokat vállaljanak el.

2. Közösségi mintaállítás

Az, hogy az ember azt látja, hogy egy másik személy sikeresen teljesít egy feladatot, az növeli az önhatékonyt, de ezeknek 'megbecsült, becsben tartott' példának kell lenniük. Azok az emberek tehát, akik hasonlítanak valakire, vagy tiszteletben álló tanácsadók vagy mentorok, magabiztosabbá tehetik az embert. Annak, hogy olyasvalakit látunk, aki nagyon más, mint a többi ember, nincs ugyanilyen hatása. Ez az előny állhat azoknak a jó eredményeknek a háttérében, amelyeket gondosan megtervezett, csoportos álláskeresési tevékenységek során értek el.

A közösségi mintaállítás egyik fontos példája a hivatkozási erő: amikor az ügyfelek úgy tekintenek az oktatókra és a tanácsadókra, mint megbízható, jól informált, humánus, megértő, megbízható és közvetlen emberekre, akkor azok társadalmi modellekké, valamint olyan emberekké válnak, akik előtt az ügyfelek jól akarnak teljesíteni? Azok az oktatók és tanácsadók, akik így tesznek, azok tiszteletet tanúsítanak, precíz, pozitív visszajelzést adnak és valamelyest maguk is kitárulkoznak és kellően releváns módon arra biztatják a résztvevőket is, hogy ők is így tegyenek. (Janis&Mann,1977)

3. Társas (közösségi) meggyőzés

Az embereket arról is meg lehet győzni, hogy képesek sikert elérni. Az, ha tanácsadóiktól pozitív visszajelzéseket kapnak, hozzájárulhat a hitükhöz, feltéve, hogy a visszajelzés őszinte, azonnali, és a magatartásra koncentrál. A problémák átbeszélése, a lépések közös megtervezése, az önhatékonyt kapcsolatos hiedelmek minden szakaszban történő elosztása mind-mind egyfajta meggyőzés, jóllehet, talán nem abban az értelemben, hogy megváltoztatjuk valakinek a gondolkodásmódját, sokkal inkább úgy, feltárjuk azt, hogy a képességeik és a gondolkodásuk által hogyan érhetnék el a vágyott célokat.

Amit a tanácsadók csinálnak az ügyfelekkel, az nagyrészt a társas meggyőzés, aminek tehát önmagában kisebb hatása van, mint az ismereti tapasztalatoknak és a közösségi modellezésnek. Önmagában azzal, hogy valaki meggyőző, vagy megmondja az ügyfeleknek, hogy azok mit tegyenek, azáltal kevésbé valószínű, hogy sikert ér el.

4. Léleki reakciók

A helyzetekből adódó hangulatok, érzelmek és személyes érzések fontos szerepet töltenek be az önhatékonytban. Ám kevésbé az érzelm ereje, mint annak az ügyfél általi érzékelése és annak fontossága az, ami döntő.

Egyeseket az érzéseik - (mondjuk) a stressz - vezetnek sikerre, míg másokat a kudarcból való félelmük. Ám, ha megtanuljuk kontrollálni érzelmi reakcióinkat, – ahogy az például az interjú idején érzett stresszre történő felkészülés során is történik – az javítja az önhatékonyt és a teljesítményt.

Miközben az önbizalomhiány, a kudarcból és a bizonytalanságtól való félelem fontosak az ügyfelek foglalkoztatási kilátásai szempontjából, ezek egyáltalán nem döntőek: sokan kapnak úgy munkát, hogy tudják kezelni az ilyen, kellemetlen érzéseket. Ugyanígy az elbizakodottság és az ellazulás se vetítheti előre a sikert, kivéve, ha az éppen szóban forgó konkrét, egyéni feladatokhoz kapcsolódik.

.Hogyan használjuk az önhatékonyt arra, hogy válasszunk a lehetőségek közül?

A tanácsadók segítenek az ügyfeleknek abban, hogy azok felmérjék saját önhatékonyságukat. A módszer az, hogy megkérdezzük az ügyfelet (vagy a munkáltatót) arról, hogy Ön mennyire biztos abban, hogy..... el tudja érni?.. Ezt meg lehet kérdezni olyan dolgokkal kapcsolatban, amiket az ügyfél javasol, vagy olyan dolgokkal kapcsolatban, amiket a tanácsadó által tett javaslatok megvalósíthatóságának értékelésére használunk. A kérdéshez általában tartozik egy referenciatartomány is: egy 1-től 10-ig terjedő skálán, ahol 10 az abszolút magabiztos, mennyire biztos Ön abban, hogy teljesíteni tudja... Ez lehetővé teszi a tanácsadó és az ügyfél számára, hogy eldönthessék, hogy mely javaslatokat illesszék be, bontsák fel könnyebb feladatokra, illetve vessék el, mivel azok túlságosan nehezek. Ezt használhatjuk arra, hogy összehasonlítsunk két javaslatot, ezáltal kiválaszthatjuk az egyszerűbbet, azzal, vagy anélkül, hogy a nehezebbiket is figyelembe vennénk. Az ügyfelek gyakran válaszolnak anélkül, hogy számszerű választ adnának: ők más, megszokottabb módokon fejezik ki bizalmukat – akár azt mondják, hogy 'nem megy – nagyon nehéz' vagy 'nem probléma, ha ', és így tovább. Ezek is értékes válaszok.

Az önhatékonyságot mérő kérdések segítenek részleteiben leírni az ügyfél vélekedését annak érdekében, hogy a tanácsadónak világosabb, pontosabb képe lehessen és kevesebb téves elképzelése legyen. Ezeket olyan akciótervek elkészítésére használhatjuk, amelyek a könnyűtől a nehéz feladatok felé haladnak. Ha könnyű feladatokat végeztetünk, az ugyanaz, mintha olyan magatartásbeli változást mutatunk az ügyfélnek, amely az ismereti tapasztalatok által önbizalmat és motivációt ad. Ez egy olyan akciótervvé formálható, amely segíti az ügyfelet abban, hogy az érzékelje saját fejlődését, és segíti a tanácsadót annak ellenőrzésében, és abban, hogy irányt tudjon változtatni, amennyiben szükséges.

Személyes képesség

Mind az elméleti, mind pedig a gyakorlati tanulmányok egyaránt hangsúlyozzák azon képességének értékét, hogy képesek önmagukat menedzselni, döntéseket hozni és függetlennek, önállóan lenni. A konkrét munkaerő-piaci kompetenciák mellett érdemes megjegyezni, hogy a készségek bármiféle gyakorlat által történő fejlesztéséhez pozitív visszajelzés és lehetőségek kívánatosak. Egy életpályával kapcsolatos döntéshez vagy egy állás elfogadásához az alábbi készségek fontosak, de azok hasznosak akkor is, ha valaki felelős a saját életéért. Az ügyfelek – a tanácsadó támogatása mellett – gyakorolhatják:

- az okokhoz kapcsolódó információk és ismeretek összegyűjtését
- azt, hogy aktívak legyenek, legyen tapasztalatuk és tudják értékelni azokat
- azt, hogy vegyék észre a lehetőségeket, mérlegeljék az alternatívákat
- azt, hogy gondolják végig személyes prioritásaikat
- a döntéshozatalt
- a fejlődés áttekintését, a tervek kiigazítását és az irányváltoztatást
- azt, hogy hagyjanak időt
- vegyék figyelembe a többiek beleszólását
- a család és a barátok is használják a közösségi oldalakat

Egy életpálya megválasztása

A tanácsadók és az ügyfelek nem csupán azért vannak jelen, hogy megszólítsák a munkaerőpiacot, de egyszersmind döntéseket is hoznak foglalkozásukkal és életpályájukkal kapcsolatban. Azt, hogy egy ügyfelet képessé teszünk arra, hogy döntéseket hozzon, az annyit tesz, hogy segítünk neki abban, hogy feltárja azokat, és

különböző módokon járjon el, s jól értelmezett technikákat alkalmazzon. De az ügyfeleknek akkor is meg kell hozniuk a preferenciáikhoz kapcsolódó döntéseiket, ha csak kevésbé, vagy nem tökéletesen ismerik önmagukat (legalább is a saját szakmájukkal kapcsolatban), vagy a rendelkezésükre álló lehetőségeket.

A tanácsadó óvakodik attól, hogy olyan javaslatokat tegyen az ügyfélnek, amitől az később megbánja döntéseit. A kevés tapasztalattal rendelkező ügyfeleket túlbefolyásolhatja egy látszólag szakértő tanácsadó. A tanácsadónak tehát egyensúlyt kell tartaniuk egyfelől az információnyújtás és a döntéshozatal támogatása, másfelől a saját vágyaiknak másokra - akár véletlenül történő - ráerőltetése között. A 'tanács' és a 'tanácsadó' szavak egy erős útmutató szerepet sugallnak, amely sokszor átesik arra az oldalra, hogy megmondják az ügyfeleknek, hogy mit gondoljanak, és mit tegyenek. Az olyan semlegesebb kifejezések, mint a 'tanácsadó' megfelelőbbek lehetnek.

A pályaválasztás arról szól, hogy egy olyan hivatást és egy olyan munkáltatót találjunk, amely megfelel az ügyfél igényeinek és személyiségének. A skála széles lehet, egy egész életre szólhat és olyan munkákra is kiterjedhet, mint a könyvelő, a bolti dolgozó vagy épp a gazdálkodó, vagy lehet szűkörű és azonnali, mint amikor az ember az első megüresedő állást fogadja el helyben, vagy egy bizonyos munkáltatónál.

A tanácsadónak rövidtávú kilátásokkal kell arra ösztönözniük az ügyfeleket arra, hogy gondolják végig, hogy következő lépésük hogyan lehetne egy, a továbbiakhoz vezető lépcsőfok. Ez segíthet nekik abban, hogy a valóságnak és a lehetőségeknek megfelelően hozzanak döntést. A tanácsadók legyenek tisztában azzal, hogy a pályaválasztást a szokások, a munkahelyen kívüli élet eseményei, mint pl. a gyermekvállalás, a rokonápolás, a lakóhely megválasztása, valamint a munkához kapcsolódó is személyes vágyak és hiedelmek is nagyban befolyásolják.

A hosszabb távú célokkal igen, de rövidtávú tervekkel nem rendelkező ügyfeleket arra biztatjuk, képzeljék el céljukat, és képzeljék el visszafelé lépésre: gondolják végig, mit kell tenniük annak érdekében, hogy elérjék azt.

Számos ügyfél némi gyanakvással tekint erre a feladatra, mivel nem igazán tudják, mit tegyenek. Persze meglehetősen szabadon úgy tekintenek karrierjükre, mint egy kalandra (és kockázatra), hogy egyik állásból a másikba lépnek át, ahogy azt a lehetőségeik és a tapasztalatuk lehetővé teszi: s így lehet megfelelő karriert építeni. A tanácsadó számára az az üdvöztető, ha az ügyfele elégedett, terve van az életével, és élete és lehetőségei változatosabbak, mint ahogyan azt egy egyszerű tervben le lehetne írni.

Gyakran tétovázik az ember között, hogy milyen állás van, milyen célok érhetők el, s mi az, ami hosszútávon szerencsés lenne. Hogyan tömhető be ez a szakadék? Egy tanuló szünidőben végzett munkájával? Egy ideiglenes, kezdő alkalmazottal, aki még nyelvet akar tanulni, mielőtt munkát vállalna? Egy anyával, aki helyben vállalna munkát, míg a gyermeke felnő? A most javasolt azonnali döntések és a hosszabb távú célok és lehetőségek közötti egyensúlyt mindig végig kell gondolni.

Mi itt nem nyújtunk nagyon részletes irodalmi áttekintést a karriertanácsadás és pályaválasztás folyamatairól szóló nagyon terjedelmes szakirodalomból. A véleményünk az, hogy – feltéve, hogy az önhatékonyt növelő intézkedések, ahhoz, hogy valaki képes legyen harcba szállni az állásokért, megfelelő konkrét tervei legyenek és a

tevékenységei is a helyükön legyenek, az ügyfeleknek a karrierépítés terén nyújtott segítségnek minél széleskörűbbnek kell lennie. Mivel mi itt a hátrányok mérséklésével foglalkozunk, úgy érezzük, hogy:

- az a fajta karriertanácsadás, amely nem foglalja magában a munkaerő-piaci kompetenciák fejlesztését, nem elégíti ki céljainkat, s még az ügyfelek azon képességeinek sérülését is kockáztatják azzal, hogy olyan hiú reményeket táplálnak, amelyek csökkentik az önhatékonytápot.
- Az a karriertanácsadás részesülhet nagyon magas szintű támogatásban, amely magában foglalja a munkaerő-piaci kompetenciák fejlesztését, s azok a tanácsadók, akik rendelkeznek pályaválasztási tanácsadási képességekkel, ők fel vannak vértelve azokkal a készségekkel, amelyek ahhoz szükségesek, hogy segíteni tudjanak.

Mi itt olyan témákat javasolunk, amelyeket a foglalkoztatási tanácsadó, - akinek kezdeti célja sokkal inkább a munka, mint a hosszútávú életpálya-döntések – felvethet az ügyfelekkel folytatott beszélgetés során, hogy segítse azokat választási lehetőségeik feltárásában. Sok kérdésre az ügyfelek lehet, hogy nem tudnak majd egyértelmű válaszokat adni, s azok a tanácsadók, akik jó kapcsolatot alakítottak ki, felhasználhatják a kérdéseket arra, hogy további kérdéseket tegyenek fel, vagy segítsék az ügyfelet olyan konkrét tevékenységeket találni, amelyekből több és jobb információkhoz juthatnak. Ahogy azt az alábbiakban részletezzük, azok jól kielemezett eszközök és adatbázisok használatával is elősegíthetők.

Életpálya kiválasztása

Egy életpálya kiválasztása számos típusú döntést foglal magában:

- Milyen szakmát vagy foglalkozást válasszon?
- Melyik munkáltatónál dolgozzon?
- Melyik ágazatban dolgozzon?
- Milyen típusú munkaszerződésben dolgozzon?
- Milyen kompromisszumokat kössön a karrierjével kapcsolatban? Otthon, lakóhely, pénz, tanulás...
- Milyen munkát pályázzon meg?

, továbbá ide tartozik néhány olyan formális minőség is, amelyek segíthetik a választást:

- a vizsgák, amiket le kell tenni
- szakmai végzettség
- korábbi munkatapasztalat
- egyéb releváns tapasztalat
- készségek és tehetségek

Ha eme kérdések közül sokra az a válasz, hogy 'nem tudom', akkor a tanácsadó segíthet az ügyfélnek abban, hogy az felfedezze (saját) lehetőségeit, úgy, hogy megkérdezi tőle, hogy:

- Miket szeret?
- Hogyan tölti a szabadidejét?
- Mit ért el?
- Mit szeretne elérni?
- Mivel szeretne ismertté válni? Hogyan szeretné, ha ismernék?

- Mennyire fontos a munka, a pénz és a hivatás?
- Hol szeretne lenni?
- Mennyire tud hosszútávra tervezni és hosszútávon dolgozni?
- Mi az, amit nem szeret Ön?
- Mikor volt olyan, hogy valamivel kudarcot vallott, vagy elkerült valamit?
- Mit mondanak Önről mások, s ezzel Ön egyetért-e... avagy sem?
- Szeret Ön műszaki dolgokkal foglalkozni?
- Szeret Ön kreatív dolgokat csinálni?
- Szereti, ha rengeteg ember veszi körül?
- Szereti tanulni és új dolgokat felfedezni?

és

- Mit csinálnak azok az emberek, akiket ismer?
- Mit gondol, milyen munkákat tudna ellátni?
- Mit gondol, milyen állások vannak?
- Van valami terve a jövő hétre...a jövő hónapra... a jövő évre?
- Mit vár a családja?
- Mit vár Ön?
- Bármilyen munkát elvégez, vagy inkább válogatós?
- stb.

A munkaerőpiac megbeszéléshez kapcsolódnak az alábbiak:

- Milyen állások
 - állnak rendelkezésre?
 - vannak az Ön ideális szakmájában?
 - vannak, amiket meg tudna szerezni?
 - vannak, amikre szeretné képezni magát?
 - vannak, amik rá tudnák téríteni Önt a helyes útra?
- Milyen munkáltatókat ismer
 - itt, a környéken?
 - akik az Ön szakmájában dolgozó embereket foglalkoztatnak?
 - akik toboroznak?
 - akikkel beszélhet?
 - akiket meglátogathat?
- Kit ismer,
 - olyat, akire szeretne hasonlítani?
 - a kívánt munkakörben, vagy szakmájában?
 - aki mesélhet Önnek az állásokról?
 - Aki összehozhatja Önt emberekkel?

S mi a helyzet az önfoglalkoztatással? Választhatja ezt azért, mert:

- megfelel a temperamentumának (Nem akarok főnököt.)
- megfelel a képességeinek és a vállalkozási környezetnek (Szabadúszó vagyok – mindenki az)
- nincs Önre igény (engem senki nem akar és senki nem csinál olyat, amit én)
- hiányt tölt be (amíg megoldódik, addig ezt csinálom)
- hogy nyugodtan, békésen fejezze be pályafutását (végre, elegendem van a vállalati ranglétrából)

- hogy szabad maradhasson (nem fogom tervekhez kötni magamat)
- hogy megvalósítsa személyes álmait és céljait Van egy ötletem... Ez briliáns...)
- hogy pénzt keressen, miközben gondoskodik a családjáról (Ezt meg tudom csinálni, míg a nagyfi alszik)

Mikor és hogyan adhat tanácsot egy tanácsadó? Miközben nyilvánvalóan a cél az, hogy segítsünk az ügyfélnek abban, hogy az meg tudja hozni saját döntéseit, az információ visszatartása, vagy az ötletekkel való fukarkodás nem válik az ügy hasznára. Ha egy tanácsadó téves képet alkot egy ügyfélről, de a megfelelő pillanatban teret enged az illetőnek és arra biztatja az ügyfelet, hogy utasítsa el azt, vagy változtasson rajta, az többet segít, mint az, aki csak hallgat, és egyáltalán nem teszi egyszerűbbé az ügyfél helyzetét. Magas azonban a kockázata annak, hogy az ügyfél, aki együttműködő szeretne lenni, mindenbe belemegy és mindent betart, amit mondanak neki. Ennek a kockázatnak a minimalizálása érdekében, s hogy az ügyfelet segítsük saját döntéseinek meghozatalában, a tanácsadónak:

- meg kell győződnie arról, hogy a javaslat üdvözlendő
- tisztában kell lennie azzal, hogy a javaslat nem több mint csupán vitaötlet.
- tisztában kell lennie azzal, hogy az ügyfél veszteség nélkül visszautasíthatja az ötletet
- kifejezésre juttathatja saját bizonytalanságát és reményét, hogy az ügyfél ki tudja egészíteni és bővítheti, javíthatja azt
- időt ad a reakciókra
- támogatja, hogy az ügyfél felfedezze azt a gyakorlatban – talán próbamunka során, utánaolvasás, vagy kutatás, illetve networking által
- fel kell ajánlania, hogy segít minden olyan technikai információval, amit készen talál, s ami az ügyfél számára nem könnyen lelhető fel,

Pszichometrikus tesztek és az álláspárosítás

Ösztönösen vonzó az, hogy létezik egy olyan teszt, ami képes megmondani valakinek, hogy milyen munka lenne megfelelő a számára. Jelentősek azonban az ilyen tesztek kidolgozásának és használatának nehézségei, és a hátrányos helyzetű emberek segítése terén nyújtott értéküket – az egyszerű döntéshozatal területén segítséget igénylő emberekhez képest – se nem bizonyították, se nem cáfolták. Nyilvánvaló, hogy önmagában egy teszt vagy egy mérőrendszer alkalmazása azon állások leírására, amelyek megfelelnek egy embernek, nem szünteti meg azt a hátrányt, hogy valaki nem versenyképes a munkaerőpiacon. Ám a szélesebb támogatás és fejlesztési folyamat részeként az ilyen tanács hasznos lehet.

Számos képességvizsgáló és személyiségteszt áll a tanácsadók rendelkezésére. Minőségüket tekintve a magas szinten tesztelttől a részletes utasításokat, a használatukhoz kapcsolódó korlátozásokat, a felhasználók végzettségét, valamint rendszeres felülvizsgálatot magukban foglaló, statisztikailag validált rendszereken át egészen a néhány jól és nem olyan jól kidolgozott teszttig, amelyeket kevésbé találtak megbízhatónak és érvényesnek. Nem az a feladatunk, hogy ezen tesztek mindegyikét értékeljük, hanem az, hogy végiggondoljuk, hogy miként lehetne azokat használni.

Alkalmazásuk főként:

- az emberek pályaválasztásának elősegítésében - alapvetően annak az állásnak vagy azon az állások körének meghatározása terén történik, amelyek megfelelnek számukra.

- toborzás, amikor a munkáltatók a teszteket mindazon tényezők mérésére használják, amelyek az állás szempontjából relevánsak.

Számos személyiségteszt áll rendelkezésre. Közülük csupán kevés mutat bizonyítottan statisztikailag releváns összefüggéseket azok mértéke és a foglalkoztatási terület között. Amennyiben használjuk azokat, nagyon ajánlott, hogy csak azokat használjuk, amelyek olyan megfelelő statisztikai támogatórendszerrel rendelkeznek, amely a foglalkoztatás megfelelő területén sikerrel kecsegtet. Így is mindenkor körültekintéssel, szakértelemmel és egy szélesebb körű karriertanácsadás vagy toborzási csomag részeként kell használni őket., nem pedig önálló módszerként.

A fontos kérdések, amiket a tanácsadónak figyelembe kell venniük az állás — személy párosító adatbázisokkal és tesztekkel kapcsolatban, a következők:

- nem lehet jelentős különbség a jelenlegi állás és az 'átlagos' állások között, sem egyedi, vagy helyi feltételek
- be kell tartani a tesztelési és adminisztrációs kézikönyv utasításait. Amennyiben azokat nem tartjuk be, úgy még az egyébként jó minőségű tesztek is alighanem félrevezető eredményeket adnak majd.
- Még ha helyesen használják is azokat, egyetlen teszt sem 100%-ig megbízható, és egyik sem ad teljeskörű választ a pályaválasztási kérdésekre. A produktív visszajelzés és vita elősegítése érdekében ötleteket és betekintést nyújtanak, ilyen összefüggésben kell azokat használni.
- Egyes tesztek különleges képességeket igényelhetnek, mint pl. nyelv, megértés, kérdésformátumok megértése, jó látás, vagy koncentráció. Azok az ügyfelek, akik valamilyen okokból kifolyólag nem rendelkeznek eme képességekkel, vagy a tesztben elvártnál csekélyebb mértékben rendelkeznek vele, valószínűleg hátrányt szenvednek, vagy tévesen értékeli őket a teszt. Ez az eredményeket és bármely azt követő tanácsadást semmissé teszi, de a tesztfelhasználót is pereskedésnek teszi ki, jogtalan diszkrimináció miatt.
- Amikor normacsoportokat használunk, annak érdekében, hogy azok a lehető legközelebb álljanak a tesztet elvégző személy jellemzőihez.
- A tesztíró hozzászoktatását elősegítő gyakorló tesztek csak akkor hasznosak, ha az ilyen vizsgálatokat a teszt kibocsátója javasolja.

Ha a pszichometrikus teszteknek és a foglalkozáspárosító eljárásoknak vannak gyengeségeik, akkor a tanácsadónak és annak az intézményi környezetnek is akadnak hiányosságai, amelyben működnek. A tanácsadónak lehetnek rejtett előítéleteik és előzetes elképzeléseik, amelyek talán a hátrányos helyzetű emberek munka folyamán történő jóindulatú, de korlátozott és korlátozó megfigyelésén alapulnak. Olyan környezetben dolgozhatnak, amely alá nem támasztott feltételezéseket tesz az állások fenntarthatóságára vonatkozóan, és amely indokolatlanul, alaptalanul korlátozza azokat a foglalkozásokat, amelyeket fogyatékkal élőknek ajánlanak, abban a tévhitben, hogy az segít. A fogyatékkal élőknek szóló védett műhelyeken belüli korlátozott foglalkoztatási paletta további fenntartását egy olyan példaként említhetnénk, amely továbbra is fennmarad, s ezzel egyszerre, egyidejűleg korlátozza a választást és egy olyan támogatást biztosít, amely egyébként hiányozna.

A tanácsadók óhatatlanul nehéznek találják a munkaerőpiacon fellelhető lehetőségek, állások és foglalkozások széles palettájának mindenre kiterjedő elsajátítását és fenntartását. A jó minőségű álláspaletta tovább bővíthető a tanácsadók ismereteit, még akkor is, ha azok nem tudják teljes mértékben kiváltani a betöltetlen állások nyomon követését.

Ezek a problémák - ha azokat tudatosan nem is ismerik fel, és nem is foglalkoznak velük a tanácsadás tekintetében – ugyanolyan súlyosak, mint a formális tesztek hiányosságai. Ha függetlenként, a személyeskedést mellőzve, tesszük a pályafutás szempontjából fontossá a beszélgetést, az értékes kiegyensúlyozó erőforrás lehet:

- egy jó minőségű hivatási eszköztár,- és személyiségteszt elkészítése – tán hamisan ugyan, de legalább a tanácsadási vitától függetlenül - a tárgyilagosság érzetét keltheti a tanácsadási vitának.
- segíthet azoknak az ügyfeleknek, akik fel akarják tárni az egyes választási lehetőségeket, bővíteni akarják az általuk keresett állások körét és az ismereteiket.
- elindíthatja az új, vagy más foglalkozásokkal kapcsolatos gondolkodást, vagy megerősítheti a jelenlegi választást
- segíthet azoknak az ügyfeleknek, akiknek konkrét mérésekkel és határozott kijelentéseket szeretnének kapni a továbblépéshez.

A foglalkoztatási,- pályaválasztási,- és személyiségtesztekkel kapcsolatban a mi véleményünk az, hogy:

- csak olyan teszteket szabad használni, amelyek egy olyan kiváló kutatási alappal rendelkeznek, amely megfelelő szakmai és kutatási kritikákat kapott. Ez néhány híres tesztet is kizárhat.
- a teszteket csak megfelelően képzett tanácsadók végezhetik
- a teszteket csak akkor szabad használni, ha azokat az ügyfelek csoportjával történő használatra validálták – pl. vakokra, vagy nyelvi zavarral élőkre
- a teszteket a személyes életpályával, vagy szakértő tanácsadóval folytatott foglalkoztatási tanácsadással összefüggésben szabad használni.

Csoportmunka

Bizonyított, hogy a tanácsadók (akiket a szakirodalom 'oktatóknak' is nevez) hatékonyan tudnak dolgozni az ügyfelek csoportjaival, és az is, hogy ennek vannak előnyei és veszélyei is.

Hányan legyenek egy csoportban?

Azt, hogy hányan legyenek egy csoportban, a rendelkezésre álló oktatók száma határozza meg. Az is lehetővé kell, hogy váljon, hogy a csoport minden egyes tagja a feladatok és a viták során közvetlen figyelmet kapjon. Az is a csoport minden egyes tagja számára lehetővé kell, hogy váljon, hogy részt vehessen és közreműködhessen a csoportvitákban és az alcsoportokban.

Anélkül, hogy túlságosan konkrétak lennénk, úgy érezzük, hogy a maximum valahol 10 és 20 fő körül van, bár erre vonatkozóan nem áll rendelkezésre bizonyíték.

A minimális létszám annyi, amennyi lehetővé teszi, hogy jól működhessen a csoportos készséggyakorlás, és hogy reagáljanak egymás visszajelzésére és megvitassák azokat – valószínűleg négy ember.

A vegyes csoportok előnyei és kockázatai

Különböző bizonyítékok vannak a vegyes képességű egyénekből álló csoportok erényeivel kapcsolatban.

Az oktatásban a sokszínűséget pozitív értelemben kapcsolják az álláskeresési hatékonyság növekedéséhez, az eredményeket azonban nem folyásolja be a csoport életkora, a neme, illetve faji sokszínűsége.

A legalább egy, jó minőségű tanulmány egyik fontos és váratlan felfedezése, hogy az álláskeresési önhatékonyság a legjobban azoknál a csoporttagoknál nőtt, akik alulról indultak. Azok, akik már a kezdetekkor magas önhatékonysággal rendelkeztek, nem teljesítenek jól. Egyes esetekben önhatékonyságuk egyenesen csökkent, vagy tüneteik rosszabbodtak, talán azért, mert csökken az önbecsülésük akkor, ha alacsony képességű emberekkel találkoznak, vagy tán azért, mert később léptek be a munkaerő-piacra.

Azok a nagyon motivált álláskereső, akiknek nem sikerül állást találniuk, úgy tűnik, gyenge mentális egészségi állapot kockázatának vannak kitéve azokhoz képest, akik kevésbé motiváltak. Az álláskereséshez szükséges motiváció növelését célzó álláskeresési tréning tovább növelheti a kockázatot azok körében, akik már most nagyon motiváltak.

Egy program azzal enyhítené a kockázatot, hogy 'a workshop résztvevőinek bemutatna egy problémamegoldó eljárást annak érdekében, hogy segítse őket abban, hogy felkészüljenek és kezelni tudják a munkanélküliséget, az álláskeresés megtapasztalásához kapcsolódó stresszt és azokat az elkerülhetetlen kudarckokat, amelyekkel majd szembe kell nézniük.'

Figyelni kell arra, hogy:

- az emberek ne érezzék úgy, hogy a csoportban való részvétel által/miatt önbizalmuk csökkenne
- a részvétel ne késleltesse az álláskeresést
- a motivációs és hatékonyságnövelő erőfeszítések gyakorlati álláskeresési és stressz,-visszalépési,- és kudarckezelési technikákhoz kapcsolódjanak
- a csoporttagság nem kötelező.

A csoport erőforrásainak használata

A csoport tagjainak pozitív észlelése pozitívan kapcsolódik saját álláskeresési hatékonyságuk változásának mértékéhez. A csoportoknak szervezetteknek kell lenniük, és úgy kell irányítani azokat, hogy az embereket arra bátorítsák, hogy megosszák ötleteiket és tapasztalataikat, bátorítsák egymást, visszajelzést adjanak egymásnak, és dicsérik egymást.

Ez a következő módokon érhető el:

- brainstorming által, a tapasztalatok és a problémák egész csoport, vagy alcsoportok előtti megbeszélésével, megvitatásával
- szerepjátékkal, a többi résztvevővel közösen, alcsoportokban vagy párokban végzett gyakorlófeladatok által
- a résztvevők idejük nagy részét a készségek gyakorlásával és egymás támogatásával töltik
- kis,- és nagy csoportokban folytatott viták által történő tudáselőhívás

Irányadó, hogy a résztvevők akár az idő felét, vagy még több időt is egymással és az őket segítő, támogató oktatókkal folytatott beszélgetéssel tölthetnek. A csoportfeladatokat úgy kell megtervezni, hogy azok segítsék az ügyfeleket abban, hogy támogassák egymást és pozitív visszajelzést adjanak egymásnak, annak érdekében, hogy elősegítsék a társaság támogatását és csökkentsék az elszigeteltség-érzetet.

Az oktatók (tanácsadók) tevékenységei

A támogató csoportvezetés egyéni szinten (az egyéb szintjén) járul hozzá az álláskeresési hatékonysághoz. Az oktatóknak a 3.7. 'Készségfejlesztés'-ben leírt aktív tanulási módszereket kell használniuk a résztvevők álláskeresési készségeinek fejlesztésére való képessé tévése során. Az ilyen módszereknek a csoporton belül történő használata segíteni fog a résztvevőknek is abban, hogy mások tudásából és képességeiből előnyt kovácsoljanak.

Annak érdekében, hogy bizalom alakuljon ki, s hogy segítsék a csoportot és az egyéneket, miközben ők elsajátítják az álláskeresési készségeket, az oktatók:

- arra biztatják a csoportot, hogy az adjon válaszokat a saját kérdéseire
- adjanak pozitív visszajelzést saját személyes és a csoportteljesítményükre, adjanak ötleteket és készítsenek gondolkodásra
- magyarázzák el, hogy az, amit kimondtak, miért volt jól megalapozott és miért illett az adott helyzetre
- hasznosítsák a résztvevők korábbi tapasztalatait a csoport későbbi munkája során
- bíztassák arra a passzívabb, vagy csendesebb tagokat, hogy azok vegyenek részt a csoport munkájában
- mondjanak köszönetet a csoportban felszólalóknak
- mutassák ki, hogy értékeli a részvételt.

Amennyiben hatékony a csoportos képzés, akkor a résztvevők tipikus válasza az, hogy:

- boldogok és elégedettek, erőfeszítéseiket díjazzák és inspirálják őket
- hisznek abban, hogy az oktatók megértették a helyzetüket és biztosították őket az együttérzésükről és a megértésükről
- arra biztatták őket, hogy vegyenek részt
- megmutatták nekik, hogy hogyan legyenek támogatóak, segítőkészek a többi résztvevő iránt és hogyan segítenek nekik mások
- úgy látták, hogy az anyag és a vita megfelel a saját helyzetüknek
- élvezték a barátságos légkört

Álláskeresési készségekről szóló képzés és felkészülés a kudarcokra

A vita és a készségelsajátítás középpontjában álláskeresési készségekről szóló képzésnek kell állnia. Ennek közvetlenül a csoport és az egyén helyzetének szempontjából relevánsnak kell lennie, s olyan tevékenységeket és feladatokat kell magában foglalnia, amelyek középpontjában az alábbiak állnak:

- új állások találása
- a kapcsolatok és a munkáltatók kiaknázása
- álláspályázat készítése

- állásinterjúk
- az átültethető készségek meghatározása, megnevezése.

A kudarcokra való felkészülés és a velük kapcsolatban való rugalmasság alapvető ahhoz, hogy valaki hatékonyan meg tudja birkózni a stresszes álláskeresési folyamattal. A csoportos képzésnek, a felkészülésnek és a problémamegoldásnak a siker útjában álló lehetséges akadályok megnevezését és megelőzését is magában kell foglalnia, és olyan megoldásokat kell előzetesen kidolgoznia, amelyek leküzdik ezeket az akadályokat. Ilyen dolgok lehetnek a munkán kívüli kérdések, mint pl. a gyermekgondozáshoz kapcsolódó felelősség, egészségügyi dolgok, és a jóléti és bürokráciával kapcsolatos kérdések. Ezek fontosak az álláskeresés sikeréhez, s azokat a csoportbeszélgetések tárgyává kell tenni.

A hatékony csoportfelkészítéshez tartozik:

- a problémák megosztása és azok csoportban történő megbeszélése
- lehetséges megoldások kidolgoztatása a csoporttal, egy barátságos, támogató és nem vádló módon
- annak megvitatása, hogy mit kell tenniük és hogyan cselekedjenek akkor, ha a dolgok nem a terv szerint alakulnak.
- A készségeknek és az erősségeknek a lehető legjobb módon történő kihasználása
- Egyszerű részvét kifejezése és a kölcsönös megbecsülés, elismerés.
- A többi csoporttag által elért sikerek áttekintése annak érdekében, hogy megnevezzék a megoldás hatékony módjait.

Minden esetben a csoport segíthet a problémákra lehetséges megoldásokat találni, és az eredmény az, hogy valós megoldások születnek, nő a szociális támogatás és javul a hatékonyság.

4. Egy jó minőségű szolgáltatás etikája

Ha munkanélküli és hátrányos helyzetű emberekkel dolgozunk, akkor szembesülhetünk azzal a kockázattal, hogy annak, amit csinálunk, rossz, nem szándékolt, vagy épp káros következményei lesznek. A tanácsadónak fel kell ismerniük az ilyen helyzeteket. Tudnia kell:

- a saját megítélésének és felhatalmazásának korlátait
- azt, hogy kihez fordulhat tanácsért
- azt, hogy hogyan és kivel beszélje meg etikai, morális és jogi ügyeit anélkül, hogy azzal konfliktust generálna.

Az etikus gondolkodás fontos a tanácsadók, azok főnökei és a szervezetek számára, mivel segít tisztázni azokat a fogalmakat, amelyek jól hangzanak ugyan, de nehéz őket értelmezni. Gyakran olvasunk pl. olyan dolgokról, mint:

- holisztikus szolgáltatás
- felhatalmazás
- magántulajdon
- titoktartás
- esélyegyenlőség
- tárgyilagosság

- átláthatóság

Ám e szavak más-más értelemmel rendelkeznek a különböző helyzetekben és a különböző emberek számára. A tanácsadóknak tisztában kell lenniük ezzel a zűrzavarral és analitikusan végig kell gondolniuk tetteiket.

Az etikai beavatkozás első szabálya a többiek számára, hogy ne okozunk kárt.

Ne okozunk kárt!

Gyakran a legjobb szándékkal is kárt okozhatunk. A foglalkoztatási tanácsadásban mindez véletlenül is megtörténhet, az alábbi helyzetekben:

Téves felvétel (befogadás) a programba: ha olyan embereket veszünk fel (fogadunk be) a programba, akiknek nincs szükségük a szolgáltatásra. Ezek hanyag módon lefolytatott felvételek is lehetnek, ahogy arra egy tanulmány is rámutatott, amelyből kiderült, hogy a belépéskor nagyobb önhatékonysággal rendelkező emberek alacsony önhatékonysággal távoztak. Ők kevésbé szembetűnő veszteségeket is elszenvedtek, mint pl. kihagyott lehetőségek és a fejlődésükben bekövetkezett csúszás.

Téves kizárás: olyan emberek záródhatnak ki a szolgáltatásból, akiknek szükségük van rá. Ha egy szolgáltató úgy dönt, hogy főként vagy csakis az általa kapott 'könnyebb' ügyfelekkel kíván foglalkozni (ez a csemegézés vagy lefölözés névre hallgató folyamat), akkor azok, akiknek a leginkább szükségük van rá, kimaradnak. S nemcsak, hogy ebben a szolgáltatásban nem részesülhetnek, más szolgáltatásokból is kirekesztődhetnek. A kirekesztődés miatt pedig képességeiket is elveszíthetik. Mindkét káros szituációt az üzleti teljesítményhez és a szerződéstervhez kapcsolódó szervezeti és pénzügyi nyomás idézte elő: az eredményeknek megfelelően történő fizetés arra sarkallja a szolgáltatót, hogy a könnyebb ügyfelekkel dolgozzon, és halogassa, vagy megtagadja a támogatást azoktól az ügyfelektől, akiknek nehezebben lehet segíteni. Ezt követheti téves befogadás, vagy kizárás. Az pedig bizonyított, hogy ez valóban meg is történik!

Nem megfelelő szolgáltatás: Ahol felesleges szolgáltatást vagy támogatást nyújtanak, ott az ügyfelek isszák meg annak a levét: munkaerőpiacra való belépésük csúszik, és nem lesz nekik megfelelő a szolgáltatás. Ha egy másik, vagy egy kiterjesztett, kibővített szolgáltatásra hivatkozunk, akkor annak indokoltnak kell lennie, és az ügyfélnek hozzá kell járulnia.

Hatástalan programok

A korábbiakban felsoroltak a hatástalan programokra adnak példákat. A hatástalanság másik fajtája, ha a program a megfelelő ügyfelekhez jut el, de nem hatékony módszereket alkalmaz. Lehet, hogy úgy tűnik, hogy eredményeket ért el, de azok valójában csak a szerencsének, vagy véletlenszerű hatásoknak tudhatók be. Az ilyen hatástalanság oka a nem megfelelő mennyiségben (talán a túlzott mennyiségű esetszám, és az interjúk idején a körültekintés hiánya), vagy a nem megfelelő minőségben nyújtott 'kezelés' lehet (szükségtelen szakképzés szakképzett, tapasztalattal rendelkező személy részére)

A tanácsadóknak és a vezetőknek óvakodniuk kell ettől és a hatékony beavatkozások biztosítása és az eredmények átgondolt alkalmazása érdekében gondos, alapos tanulmányokat kell folytatniuk. A program részvételi eredményeit a beavatkozáson át nem esett csoportokéval szemben kell vizsgálni, lehetőség szerint független vizsgáztatóknak. A minőségi botlás tovább árt a társadalomnak: az őket támogató programok legjobb esetben is a

közpénzek átutalását jelentik a tanácsadóknak és azok szervezeteinek, legrosszabb esetben pedig többet ártanak azoknak a problémáknak, amelyeket enyhíteni szeretnének, mintha nem tennének az égvilágon semmit.

Tegyük jót!

Miért végezzünk foglalkoztatási tanácsadást? Mi az a jó, amit támogat?

- Abban az értelemben, ahogy mi azt meghatároztuk, a hátrány megfoszt egyes embereket attól a joguktól, hogy a társadalom javát szolgálhassák, azáltal, hogy kevésbé tesszük őket képessé arra, hogy produktív módon tudjanak dolgozni. Ezáltal az önbecsülés is óhatatlanul csorbát szenved, mivel a tanácsadás nem tesz érdemben hozzá az illető saját világához.
- Ki is zárja őket azon jogukból, hogy élvezzék a munkában való részvételből adódó társas és személyes előnyöket, legyenek azok akár személyközi, pénzügyi vagy konkrét nyereségek.
- A társas kirekesztés, valamint a pénz és erőforrás-hiány által kizárja őket a kultúra, és a társadalom egyes hétköznapi eredményeinek élvezetéből is.
- A nem hátrányos személyek által képviselt társadalom is veszít a termelékenységéből. Széles körben elterjedt az a nézet, miszerint elveszíti társadalmi kohézióját és kockáztatja egy ellenséges politikai környezet kialakulását, s maga után vonja a jóléti kiadásokat és az elveszített adókat.

A hátrányos helyzetű emberek lehetőségeinek, esélyeinek annak érdekében történő javítása, hogy azok egyenlők legyenek másokéval, méltányos módja annak, hogy e veszteségekre reagáljunk. Nem okoz kárt másoknak, kivéve talán annyiban, hogy fokozza az állásokért folyó jó versenyt, amely egy olyan kérdés, amely mellett számos olyan érv szól, amit mi most itt nem tudunk kifejteni. Ha ezt jól csinálják, akkor annak az a célja, hogy fenntartsa az emberek bizonyos jogait egy méltányos és igazságos társadalomban. Elsődleges céljaink, hogy jól csináljuk, és ne okozunk kárt.

A kompetencia és a megítélés korlátai

Minden tanácsadónak szigorúan be kell tartania szakmai kompetenciájának és tapasztalatainak korlátait, és kifejezetten alkalmazkodnia kell a többi szakmabelihez, ha a körülmények úgy kívánják. Más szakmák azonban nem feltétlenül vannak tisztában a foglalkoztatási tanácsadás készségeivel, módszereivel és értékével. Ahol ez problémát jelent, ott a tanácsadónak segíteniük kell nekik abban, hogy jobban megértsék azokat.

Konfliktus

Konfliktusok, legyenek azok valósak vagy látszólagosak, akkor fordulhatnak elő, ha a munkáltatókkal a munkába való visszatérést vitatjuk meg: a munkáltatóknak lehetnek céljaik, munkagyakorlatai, olyan környezetei, amelyek a biztonsággal, az ügyfél előrehaladásával, vagy annak sikerével ellentétesnek tűnhetnek. Az ilyen helyzetekben gondos, alapos elemzésre és vitára van szükség, s gyakran szakértő tanácsát is igénybe kell venni. A tanácsadónak azzal is tisztában kell lenniük, hogy feltételezéseik és előítéleteik olyan módokon is befolyásolhatják az etikai ügyekkel kapcsolatos nézetüket, hogy azt a többiek nem hagyják jóvá. A tanácsok megfogadása, a vita és az elemzés, valamint a felügyelet értékes szerepet töltenek be a konfliktusok elkerülésében, illetve enyhítésében.

Tisztelet és bizalom

A tisztelet megtartása a kliensek és munkáltatók felé, miközben a szakmai függetlenség megtartására törekszünk: elengedhetetlen a tanácsadó számára.

Mi a tisztelet? A tisztelet:

- úgy kezeljük a klienst vagy a munkáltatót, hogy képes önálló döntéseket hozni
- felismerjük a kliens döntési képességét aktívan vagy passzívan
- a döntésekről szóló kérdéseket csak azért tesszük fel, mert többet szeretnénk megtudni a kliensről, nem pedig azért, mert bírálni akarjuk.

A tisztelet tartalmazza a titoktartás megtartását, és azt, hogy csak releváns témákról beszélgetünk a klienssel. Az otthoni vagy üzleti témák néha relevánsak, de a tanácsadónak minden esetben meg kell beszélni a klienssel a titoktartás részleteit.

Előfordulhat, hogy a tanácsadó nem mondhatja el a saját véleményét vagy, hogy nem cáfolhatja meg a kliens szavait még akkor sem, ha konkrét tények vannak a kezében. Az ellenségeskedés, megvetés, vagy a kliens nézeteinek visszautasítása nem a tisztelet része. Ésszerű lehet megosztani a klienssel, hogy más nézeteket vallunk, ha ez segít felépíteni a szakmai kapcsolatot.

A tisztelet megadása nem csak az alapvető morális joguk, hanem a szakmai kapcsolat alapja is. A bizalom alapja kliens vagy munkáltató és tanácsadó között.

A tiszteletteljes viselkedés elérhetővé teszi a tanácsadó számára, hogy olyan tevékenységeket ajánljon a kliens számára, melyek későbbi döntéseit befolyásolhatják. A tiszteletnek vannak határai. Ez a határ általában veszély, vagy illegális cselekedet esetén léphető át.

Tanácsadóként érdemes elkerülni a munkáltatókról vagy kliensekről kialakított előítéleteket. Bármelyik tanácsadónak lehetnek a kliensüktől különböző nézeteik. Azonban nem az a feladatuk, hogy megváltozassák a kliens nézeteit, hanem hogy támogassák a kliens foglalkoztathatóságát:

- ebbe beletartoznak a vallási nézetek. A tanácsadó kötelessége, hogy visszautasítson olyan klienst, akinek számára elfogadhatatlan vallási nézetei vannak. Ha pedig úgy dönt, hogy együtt dolgozik a klienssel, akkor pedig a megfelelő etikai és morális szabályok szerint kell cselekednie.
- minden kliensnek meg van a saját véleménye. Ezek a vélemények gyakran segíthetnek nekünk felfedni, hogy miért küzd az adott kliens az álláskereséssel.
- a klienseket olyan információkhoz és tapasztalatokhoz lehet juttatni, melyeket összhangba lehet hozni a kliens morális kódjával. Ezzel elérhetjük azt, hogy a kliens önállóan hozzon informált döntést a saját jövőjéről. Meg van a joguk ahhoz, hogy saját maguk döntsenek. A tanácsadónak el kell döntenie, hogy meddig támogatja a 'nehéz eseteket'
- Tanácsadóként kerülhetünk olyan helyzetbe, hogy személyes okok miatt nem tudunk együtt dolgozni egy klienssel. Meg van a jogunk arra, hogy a kliens átirányítását kérjük egy másik tanácsadóhoz. Elfogadható indokok: fejlődés hiánya, empátia hiánya, összeférhetetlen morális különbségek és extrém vallási különbségek.

Előfordulhat, hogy a tanácsadók befolyásoló tényezővé válnak a kliens számára. A kommunikáció és a módszerek jellege erős bizalom kifejlődéséhez vezethet. A tanácsadóknak ilyen esetben a legmagasabb etikai szabályokhoz igazodva kell cselekedniük és továbbra is segíteni kell a klienst a saját döntésük meghozatalában.

Saját elhatározás

A foglalkoztatási tanácsadásban a saját elhatározás azt jelenti, hogy:

- a klienseknek meg van a joguk ahhoz, hogy meghozzák a saját döntéseiket
- olyan döntéseket is, amelyek nem egyeznek a tanácsadó elképzeléseivel
- a klienseknek meg van a joguk ahhoz, hogy olyan információkat kapjanak a tanácsadótól, melyek segítik őket a döntésben. Ebből következően a tanácsadónak kötelessége elérhető formában a kliens elé tárni az információkat
- a klienseknek meg van a joguk ahhoz, hogy az életüket ne befolyásolja a tanácsadó helytelen közeledéssel: meg kell tartani a szakmai kapcsolatot és annak keretein belül kell működni. Nem szabad semmilyen személyes, pénzügyi, fizikai vagy érzelmi kapcsolatba lépni a klienssel még akkor sem, ha úgy gondoljuk, hogy az az érdekeit szolgálná. Ha a kliens próbál ilyen kapcsolatot kialakítani, akkor először informálja a klienst, hogy ez nem lehetséges, majd értesíti a menedzsert, végül – ha a kliens hozzáállása nem változik – egy másik tanácsadóhoz irányítja. Ha egy tanácsadó erős késztetést érez a nem professzionális kapcsolat kialakítására, akkor értesítenie kell a menedzsert, majd más tanácsadóhoz kell irányítania a klienst.

A klienseknek meg van a joguk ahhoz, hogy professzionális támogatást kapjanak anélkül, hogy egy személyes kapcsolat bonyodalmaival kéne törődniük. Ugyanannyira káros a tanácsadó számára, mivel befolyásolhatja a függetlenségét és a döntési képességét.

A klienseknek meg van a joga ahhoz, hogy indoklás nélkül kérjenek más tanácsadót. A menedzsereknek támogatni kell a tanácsadót akkor, ha nem az ő hibájukból kifolyólag akar váltani a kliens. A váltáshoz kapcsolódó procedúrákról tiszta képet kell festeni a kliensnek.

A saját elhatározás valamennyire limitált néhány kliens számára:

- azok a kliensek, akiknek korlátozott mentális képességeik vannak (legyen az ideiglenes vagy maradandó) nem biztos, hogy képesek informált döntéseket hozni. A tanácsadóknak ilyen esetekben érdemes képzett szakértő segítségét kérni.
- a szakértőktől érkező tanács néha lehet félreérthető vagy ellentmondó. A tanácsadóknak a lehető legnagyobb személyes biztonságot és a legkisebb fizikai és szociális kockázatot kell vállalnia.
- ha biztonságos és lehetséges, akkor érdemes a klienseknek olyan gyakorlati feladatokat adni, ami alapján eltudják dönteni, hogy mit tudnak, és mit nem tudnak megcsinálni – egy adott munka kipróbálása például jó példa
- a klienseknek joga van ahhoz, hogy elkísérje őket egy barát, rokon vagy bármilyen más kísérő

Mi az, ami helyénvaló a tanácsadóktól és a kliensektől?

- A nem helyénvaló viselkedés vagy szavak használata.
- A tanácsadóknak ugyanúgy meg kell adni a tiszteletet, mint a klienseknek. Alapvető ember joguk: nem lehet őket sértegetni vagy fizikai erőszaknak kitenni, és nem szabad, hogy úgy érezzék, veszélynek vagy fenyegetésnek vannak kitéve. Még a tanácsadás kezdete előtt tisztázni kell ezt a kliensekkel. Tanácsadóként biztonságban kell, hogy érezzük magunkat.
- A tanácsadó magánéletét is tiszteletben kell tartani, és ennek megfelelően kell behatárolni elérhetőségüket.
- A klienseknek tiszteletben kell tartani a szakmai kapcsolat határait. Néhány kliensnek ehhez professzionális segítség kell.
- A tanácsadóktól nem várható el, hogy a szakmai határaikat átlépve végezzék munkájukat.

- A tanácsadóknak olyan munkakörülményeket kell biztosítani, mellyel biztosítva van az állandó aktív figyelmük. Annyi időt kell tölteniük egy-egy klienssel, hogy az támogassa a fejlődésüket.
- A tanácsadóknak alapvető joguk, hogy pártatlan tanácsot adjanak a kliensnek, előtérbe helyezve a kliens érdekeit. Néha ez azt jelenti, hogy a tanácsadónak egyensúlyozniuk kell a lojalitás és az elvárások között.

Bizalmasság

A tanácsadóknak tiszteletben kell tartani a kliensek magánéletét. Gyakran azonban szükség van a magánélet feltárására a célok kiválasztásához, a problémák megoldásához. Nagy elővigyázatossággal kell ehhez hozzálátni. Világossá kell tenni a kliens vagy munkáltató számára, hogy bár akármilyen információt átadhatnak neki, a tanácsadót bizalmasság köti.

Általánosságban véve a bizalmas információkat nem szabad megosztani egymással. Azonban néha a kliens legjobb érdekeit az szolgálja, ha valamennyi – ritkán az összes – információt megosztásra kerül a:

- munkáltató és a munkavállaló között
- a tanácsadó és más szakmabeliek között
- a család tagjai és más szociális kapcsolatok számára

A minimum, amit megtehetünk, hogy engedélyt kérünk a bizalmas információk megosztására. Ezen felül szükséges, hogy:

- ha lehetséges, írásos engedélyt kell kérni minden esetben, megnevezve a foglalkozásokat és azokat az embereket, akiknek át lehet adni információt
- csak a szükséges információ legyen megosztva
- a kliensek és a munkáltatók folyamatosan informálva vannak
- a klienseknek és a munkáltatóknak meg van a joguk, hogy bármikor visszavonják az engedélyt
- a dokumentumok biztonságos környezetben vannak tartva.

Néha előfordul, hogy a tanácsadó olyan információt kap, amely másokat veszélyeztethet. Bár az élet és biztonság megvédése elsőrendűek, alaposan át kell gondolni, hogy mikor lehet átlépni a titoktartás kötelékét. Ez általában szervezetenként változó; érdemes tanácsot kérni ilyen esetekben.

- Veszélyt jelentő esetekben a tanácsadó cselekedhet a saját biztonságának érdekében a kliens – feltehetően veszélyt jelentő – érdeke helyett
- Világossá kell tenni a tanácsadók számára, hogy a sérülésről, gyerekek veszélyeztetéséről szóló információkat át kell adnia a releváns hatóságoknak. A cég szabályzatának tartalmaznia kell ezt, és világossá kell tenni a kliens vagy munkáltató számára, hogy mikor lehet ilyen információkat megosztani. Ugyan nem gyakori, de találtunk bizonyítékot ilyen esetre a foglalkoztatási tanácsadás során.
- Előfordulhat, hogy a kliensek a törvényt nem veszik figyelembe bizonyos cselekedeteiknél. A szervezet szabályzatának tartalmaznia kell, hogy ilyenkor hogy reagálhat a tanácsadó; ezt közölni kell a kliensekkel is.
- A tanácsadás megszüntetése vagy a hatóságok felé irányuló információátadás szabályzat és megítélés kérdése.

5. Összefoglalás

A megközelítésünk az volt, hogy olyan bizonyítékokat keressünk, melyek megmutatják, mi kell ahhoz, hogy hatékonyan segíteni tudjunk a hátrányos helyzetű emberek versenyképessé tételében.

Azzal kezdtük, hogy megállapítottuk, a hagyományos értelemben vett hátrányos helyzet és a munkaerő-piaci hátrányos helyzet között gyenge kapcsolat van. A mi megfogalmazásunk közvetlenül a foglalkoztatásra vonatkozik, ami pedig a következő:

‘bármilyen indokból származó hátrány a versengésre egy, a munkaerő-piacon megtalálható realisztikusan választott szektorban’

Olyan bizonyítékokat kerestünk, melyek magas minőségű véletlenszerű ellenőrzött tesztekre épülnek, azonban meglepetésünkre keveset találtunk. Következésképp olyan terápiás és tanácsadói területek felé fordultunk, ahol több a bizonyíték. Ezzel hozzájárultunk a munkaerő-piaci kutatásaink részletessé tételéhez. Ezeknek az információknak az összekapcsolása szerintünk nem vitatható, azonban érdemes lenne a jövőbeli tesztek fókuszpontjává tenni, így megbizonyosodhatnánk a tanácsadó és kliens közti kapcsolat aktív elemeiről. Összehasonlítva, a karrier elméletek többsége – bár érdekesek és érdemes foglalkozni velük – nem tett hozzá semmit a hátrányos helyzetről szóló bizonyítékokhoz, és nem is találtuk szükségesnek, hogy foglalkozzunk velük.

Ha a foglalkoztatási tanácsadás aktív tényezőiről beszélünk, akkor érdemes megjegyezni, hogy a pozitív eredményeket el kell választani a véletlen okozta és a közbeavatkozás nélküli eredményektől. Ezt a különbségtételt egyszerűbb véghezvinni egy tanulmány során, mint a napi gyakorlat során. Azonban kétségtávol fontos elválasztani a hatékony gyakorlatot a hatástalantól. A hatástalan gyakorlatokból rengeteg megtalálható az Európai Kormányok programjaiban, melyek nem elég hatékonyak a hátrányos helyzet csökkentésében.

A szociális támogatások pozitív irányba fejlődése és a foglalkoztatásról kialakult személyes hitek erősek. A dolgozni akarás és a foglalkoztatásba vetett hit kapcsolatban van az álláskeresőbe vetett erőfeszítéssel. Ez az ok-okozati viszony visszafelé is működhet, komplex személyes kapcsolatokat kiépítve a munkaerőpiacon. Az olyan tanácsadói módszerek, melyek a hit és a viselkedés pszichológiájából merítenek, hozzájárulnak a foglalkoztatási programok hatékonyságához.

A hátrányos helyzet általunk kreált definíciója szerint különböző emberek különböző okokból válnak hátrányos helyzetűvé. Az ilyen csoportok tanulmányozása főleg egymástól izolálva zajlott: börtönviseltek és migránsok, migránsok és fogyatékkal élők, fogyatékkal élők és hajléktalanok, mind külön. Nem találtunk arra bizonyítékot, hogy ami az egyik csoportnak működik, működni fog a másiknak is, és annak a leírása, hogy mi működik fontos mindegyik csoport számára. Így azt feltételeztük, hogy ami az egyik csoportnak működik, működni fog a másiknak is. Ezt megemlítve meg kell jegyeznünk, hogy ajánlott a csoportok számára olyan támogatást nyújtani, amellyel kitudják használni a munkaerő-piaci programokat. Nem lenne bölcs például olyan nyelven támogatást ajánlani egy migráns csoportnak, amit nem ismernek, vagy a tanulási nehézségekkel szenvedőknek olyan komplex feladatokat adni, melyeket egyedül kell megoldaniuk. Fontos megjegyezni, hogy bár a támogatás elengedhetetlen tényező, nem az aktív elem, hanem az aktív elem fontos hordozója a munkaerő-piaci kompetencia fejlesztésében.

Ha azt nézzük, hogy mi működik, akkor láthatjuk, hogy a szolgáltatások szervezése és menedzselése befolyásoló tényező. Vannak olyan minta programok (az IPS egy jól ismert példa), melyek példaként szolgálhatnak, mivel jó eredményeket mutattak; azonban minden elágazásra alaposan figyelni kell. A menedzsereknek oda kell figyelni a tanácsadási időmennyiségre és a tanácsadók számára kiosztott munka mennyiségére. A különleges esetekben felbérelt szakértők fontosak, ahogyan az is, hogy ezek a szakemberek nem ássák alá

a tanácsadó munkáját. A szolgáltatás elérése, technológiája és használhatósága fontos tényezők. Végül a profil meghatározási technikák használata az olyan kliensek azonosítására, akiknek szükségük van támogatásra a munkaerő-piaci egyenlőség elérése érdekében problémásnak bizonyult; alternatív megközelítés alkalmazását javasoljuk.

A bizonyítékok legnagyobb része a foglalkoztatási programok felépítésével foglalkozik, különös tekintettel a tanácsadói munkához szükséges képességekre. Az álláslehetőségek felderítésére a leghatékonyabb módszer a közvetlen kapcsolat a munkáltatókkal. A munkával kapcsolatos információ gyűjtésére is kiváló lehetőség. Lehet helyettesíteni a foglalkoztatási adatbázisokkal, azonban nincs jobb módszer a személyes kontaktnál. A sikeres programoknál alaposan megtervezett rendszereket és aktivitásokat láttunk, melyek segítenek a kliensnek a karrier vagy foglalkozás kiválasztásában, az álláslehetőségek megtalálásában, és a munkaerő-piaci versengésben. Ezek a sikeres programok aktív tanulási folyamatként kezelik a kliensek problémáját és nagy hangsúlyt fektetnek saját maguk és a munkaerőpiac megismerésére.

A legsikeresebb programok azok, melyeknek van elég erőforrásuk ahhoz, hogy támogassák ezt a tanulási tevékenységet olyan módon, hogy a kliens önhatékonyasága és önbizalma nőjön. Az ilyen módszerrel dolgozó programok nagyobb eséllyel lesznek sikeresek.

A tanácsadók képességei legalább annyira fontosak, vagy fontosabbak, mint a programterv részletei. A hasonló területekről átvett kutatások és a területen dolgozó szakemberek véleménye azt mutatja, hogy a kommunikációs képességek rendkívül fontosak. Az ehhez kapcsolódó képességek az odafigyelés, az érdeklődés, a munkaválasztás és döntésképeség, tréningezés és felkészülés a munkára, illetve az állásért folytatott versengésre. Ezek alapvetően nem rutin képességek: az emberi kapcsolat minősége kritikus pont a sikerhez.

Az említett képességek továbbá fontosak a csapatban dolgozás szempontjából is. A csapatmunkának több előnye is van, a legfőbb előnye az, hogy extra személyes erőforrások érhetők el. Emellett a költséghatékonysága is megemlítené. A csapattréning aktív tanulást tesz lehetővé, és olyan módszereket, amelynek segítségével a kliensek új képességekre tehetnek szert. A csapatmunkának meg vannak a hátrányai is; arra kell törekedni, hogy elkerüljük azt, hogy a csapat néhány tagjának többet ártunk, mint segítünk.

A technikai, statisztikai vagy pszichometriai tesztek használatáról nem találtunk se pozitív se negatív véleményt. Bár látunk nehézségeket és kritikát a technikai megközelítésekben, ha statisztikai bizonyítékokra épülnek, és előírás szerint használják, akkor nyújthat segítséget – de nem helyettesíti – a tanácsadóknak és a szervezetnek. Óvatosan kell használni őket: sok példa van a napi használatban, amelynek nincs megerősítő bizonyítéka.

Végül megemlítettük a szolgáltatások etikai hátterét. Nem próbáltunk részletes kutatást végezni. Ehelyett a főbb pontokat emeltük ki, azokat, melyeket a szakirodalom sem vitat, és úgy érezzük, fontosak egy olyan szolgáltatás számára, amely arra törekszik, hogy a kliensek jobban tudják menedzselni a saját életüket a munkaerőpiacon.

2015 július

6. Az irodalomjegyzék

- AIOSP (2003). International Competencies for Educational and Vocational Guidance Practitioners. *Association Internationale d'Orientation Scolaire et Professionnelle*.
- Amundson, N., Westwood, M., & Prefontaine, R. (1995). Cultural bridging and employment counselling with clients from different cultural backgrounds. *Canadian Journal of Counseling*, 29(3), 206-213.
- Bacon, J. (2002). Moving between sickness and unemployment. *Labour Market Trends*. 110, 4 (2002), 195–206.
- Bandura, A. (2012). Self-efficacy: The Exercise of Control. *W.H. Freeman & Co, New York*.
- Barnes, H.; Hudson, M. (2006). Pathways to work: qualitative research on the Condition Management Programme. *Department for Work and Pensions, Corporate Document Services*.
- Bell, K.; Smerdon, M. (2011). Deep Value: A literature review of the role of effective relationships in public services. *Community links*. http://www.community-links.org/uploads/documents/Deep_Value.pdf. [Accessed 16/02/2015].
- Belt, V.; Drake, P.; Chapman, K. and others (2010). Employability skills: a research and policy briefing.
- Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (Vol. 6, pp. 1-62). New York: Academic Press.
- Berger, M.C.; Black, D. and Smith, J.A. (2001). Evaluating profiling as a means of allocating government services. *ZEW Economic Studies* Volume 13, pp. 59-84.
- Berthoud, R. (2009). Patterns of non-employment, and of disadvantage, in a recession. *ISER Working Paper*. 2009-23. https://www.iser.essex.ac.uk/files/iser_working_papers/2009-23.pdf. [Accessed 16/02/2015].
- Berthoud, R.; Blekesaune, M. (2007). Persistent employment disadvantage. *Department for Work and Pensions, Corporate Document Services*.
- Berthoud, R. and Britain, G. (2006). The employment rates of disabled people. *Department for Work and Pensions, Corporate Document Services*.
- Bertram, C. (2010). Caught in the Middle: How employment advisers mediate between user needs and managerial demands in UK services. *University of Stirling*.
- Beyer, S.; Kaehne, A.; Grey, J.; Sheppard, K. and Meek, A. (2008). What Works? Transition to employment for young people with learning disabilities. *Final Report, Shaw Trust, Chippenham*.
- Blonk, R.W.; Brenninkmeijer, V.; Lagerveld, S.E. and Houtman, I.L. (2006). Return to work: A comparison of two cognitive behavioural interventions in cases of work-related psychological complaints among the self-employed. *Work & Stress*. 20, 2, pp. 129–144.
- Bond, G.R. (2004). Supported employment: evidence for an evidence-based practice. *Psychiatric rehabilitation journal*. 27, 4 (2004), p. 345.
- Booth, D.; Francis, S.; Hinson, P.; McIvor, N.; Barton, B. (2012). Working for the better good, A Mental Health Cost Benefit Analysis for NHS North. (in press)
- Booth, D.; Birkin, R.; O'Malley, J. (2009). Trainer Training Research Principles and Design Guide. *Department for Work and Pensions /TRAVORS*.
- Borland, J.; Tseng, Y. (2003). Does "Work for the Dole" work? *Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research*.
- Bosley, C., Krechowiecka, I. and Moon, S. (2005). Review of literature on the use of information and communication technology in the context of careers education and guidance. *Derby: Centre for Guidance Studies, University of Derby*.
- Brehm, J. W. (1966). A Theory of psychological reactance. *Academic Press*.
- Burchardt, T. (2005). The education and employment of disabled young people: frustrated ambition. *Joseph Rowntree Foundation / The Policy Press*.
- Bush, P.; Drake, R.; Xie, H.; McHugo, G. and Haslett, W. (2009). The long-term impact of employment on mental health service use and costs for persons with severe mental illness. *Psychiatric Services*. 60, 8 (2009), 1024– 1031.

- Caplan, R.D., Vinokur, A.D. and Price, R.H. (1997). From job loss to reemployment: Field experiments in prevention-focused coping. *Issues In Childrens And Families Lives*. 6, pp. 341–379.
- Carson, E.; Winefield, A.H.; Waters, L.; Kerr, L. and others (2003). Work for the Dole: A Pathway to Self-esteem and Employment Commitment, or the Road to Frustration? *Youth Studies Australia*. 22, 4 (2003), 19.
- CDI (2014). Qualification in Career Guidance Handbook 2014 - 2015. *Career Development Institute*.
- CEDEFOP (2008). Career development at work. A review of career guidance to support people in employment. *European Centre for the Development of Vocational Training Office for Official Publications of the European Communities*.
- CEDEFOP (2010). Guiding at-risk youth through learning to work Lessons from across Europe. *European Centre for the Development of Vocational Training Office for Official Publications of the European Communities*.
- Choi, J.N.; Price, R.H. and Vinokur, A.D. (2003). Self-efficacy changes in groups: effects of diversity, leadership, and group climate. *Journal of Organizational Behavior*. 24, 4, pp. 357–372.
- Clark, R. E.; Xie, H.; Becker, D. R; & Drake, R. E. (1998). Benefits and costs of supported employment from three perspectives. *Journal of Behavioral Health Services and Research*, 25, 22-34.
- Cole, K. (2006). Wellbeing, Psychological Capital, and Unemployment: An Integrated Theory. *International Association for Research in Economic Psychology*.
- Conger, S.; Hieber. B. (2007). Employment and Educational Equivalence Outcomes as Measures of Employment and Career Counselling. *Canadian Journal of Counselling/Revue canadienne de counseling*. 41:3, (2007).
- Cook, J.A.; Leff, H.S.; Blyler, C.R.; Gold, P.B.; Goldberg, R.W.; Mueser, K.T.; Toprac, M.G.; McFarlane, W.R.; Shafer, M.S.; Blankertz, L.E. and others (2005). Results of a multisite randomized trial of supported employment interventions for individuals with severe mental illness. *Archives of general psychiatry*. 62, 5, pp. 505–512.
- Corden, A. and Thornton, P. (2002). Employment programmes for disabled people: lessons from research evaluations. *In-house report for Department of Work and Pensions*.
- Creed, P.A.; Bloxsome, T.D. and Johnston, K. (2001). Self-esteem and self-efficacy outcomes for unemployed individuals attending occupational skills training programs. *Community, Work & Family*. 4, 3, pp. 285–303.
- Creed, P.A.; Machin, M.A. and Nicholls, P. (1998). Personal effectiveness training for unemployed people: where to now? *Australian Journal of Career Development*. 7, 1, pp. 30–34.
- Curran, J.; Wishart, P. and Gingrich, J. (1999). JOBS: A manual for teaching people successful job search strategies. *Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, Michigan Prevention Research Center*.
- Daguerre, A. and Etherington, D. (2009). Active labour market policies in international context: what works best? Lessons for the UK. Department for Work and Pensions, HMSO.
- Darnton, A. (2008). GSR Behaviour Change Knowledge Review. ed. *Government Social Research Unit*.
- Davidson, P. and Whiteford, P. (2012). An overview of Australia's system of income and employment assistance for the unemployed. *OECD Publishing*.
- Davies, S. (2008). Contracting out employment services to the third and private sectors: a critique. *Critical social policy*. 28, 2, pp. 136–164.

Davis, M. and Rinaldi, M. (2004). Using an evidence-based approach to enable people with mental health problems to gain and retain employment, education and voluntary work. *The British Journal of Occupational Therapy*. 67, 7, pp. 319–322.

DeL (undated). *Preparing for Success: Careers Education, Information, Advice and Guidance*. Department for Employment and Learning and Department of Education.

DGES (2012). *Employment and Social Developments in Europe 2012*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, EU.

Donaldson, S.I. and Gooler, L.E. (2002). Theory-driven evaluation of the work and health initiative: A focus on winning new jobs. *The American Journal of Evaluation*. 23, 3 (2002), 341–346.

Dorsett, R. (2008). Pathways to Work for new and repeat incapacity benefits claimants: Evaluation synthesis report. *National Institute of Economic and Social Research*; for: Department for Work and Pensions. Report No. 525.

Drew, P.; Toerien, M.; Irvine, A. and Sainsbury, R. (2010). A study of language and communication between advisers and claimants in Work Focused Interviews. *HMSO*.

DWP (2010). Factors That Significantly Assist Employment Advisor Effectiveness. *Department for Work and Pensions Internal Report 2012*.

Eden, D. and Aviram, A. (1993). Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. *Journal of applied Psychology*. 78, 3, p. 352.

International Association for Educational and Vocational Guidance (2003).

International Competencies for Educational and Vocational Guidance Practitioners.

EFCCGBC (2013). *Bilan de Competences: European Quality Criteria*. European Federation of Centres of Career Guidance and Bilan de Compétences.

Euroguidance (2012). Career management skills. *EU Cross border seminar (2012)*.

Euroguidance (2011). Innovative Tools and Methods in Career Guidance and Counselling. *EU Cross border seminar (2011)*.

Euroguidance (2013). Methods, techniques and tools to diagnose competences. *EU Cross Border Seminar (2013)*.

EUSE (2010). *European Union of Supported Employment Toolkit*. EUSE.

SCMH (2009). *Delivering job retention services*. Sainsbury Centre for Mental Health.

Evangelista, L. (2011). Study on existing frameworks to validate competence of career guidance practitioners. *IMPROVE*. Retrieved from <http://www.orientamento.it/wp-content/uploads/2015/01/validation-frameworks-in-career-guidance.pdf> [Accessed 16/02/2015].

Farrell, C.; Nice, K.; Lewis, J. and Sainsbury, R. (2006). Experiences of the job retention and rehabilitation pilot. *Department for Work and Pensions by Corporate Document Service (2006)*.

FECBOP (undated). Bilan De Competences: European Quality Criteria. Federation Europeene des Centre de Bilan at d'Orientation Professionnelle.

Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance. *Stanford University Press (1957)*.

Field, S.; Martin, J.; Miller, R.; Ward, M. and Wehmeyer, M. (1998). Self-Determination for Persons With Disabilities: A Position Statement of the Division on Career Development and Transition. *Career Development for Exceptional Individuals*. 21, 2, pp. 113–128.

Finnegan, L.; Whitehurst, D. and Deaton, S. (2010). Models of mentoring for inclusion and employment. London: *ESF MOMIE and Centre for Economic and Social Inclusion*. Online: <http://stats.learningandwork.org.uk/MOMIE/Models%20of%20Mentoring%20for%20Inclusion%20and%20Employment%20A%20review%20of%20existing%20evidence.pdf> [Accessed 16/02/2015].

Flynn, R.J. (2007). Evaluating the effectiveness of career counselling: Recent evidence and recommended strategies. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy/Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*. 28, 4.

Freud, D. and Britain, G. (2007). *Reducing dependency, increasing opportunity: options for the future of welfare to work*. Department for Work and Pensions.

Gallegos, D. and Tilbury, F. (2006). Career Development Program for Refugee and Migrant Youth. *Murdoch University, Perth, Western Australia*.

- Graham, V.; Jutla, S.; Higginson, D.; Wells, A. (2008). The added value of Motivational Interviewing within employment assessments. *Journal of Occupational Psychology, Employment and Disability*, Vol 10, No 1, 43-52.
- Griggs, J. and Evans, M. (2010). Sanctions within conditional benefit systems: A review of evidence. *Joseph Roundtree Foundation*.
- Gyarmati, D. (2008). Encouraging work and supporting communities: Final results of the Community Employment Innovation Project. *Social Research and Demonstration Corporation*.
- Harvey, K. L.; Griffen, S. (2012). East Baltimore Pipeline Job Readiness Training Curriculum. *The Annie E. Casey Foundation*.
- Hatala, J.-P. (2007). Making the transition to re-employment: social networks and their impact on social assistance recipients. *Canadian Journal of Career Development/Revue canadienne de développement de carrière*.
- Hawthorn, R.; Alloway, J.; Haughton, L.; Jackson, H.; Sadler, J.; Sharpe, T. and others (2009). Smoothing the path: Advice about learning and work for disadvantaged adults. *CfBT Education Trust*. <https://www.educationdevelopmenttrust.com/~media/EDT/Reports/Research/2009/r-smoothing-the-path-2009.pdf> [Accessed 16/02/2015].
- Hewitt, J. P. (2009). Oxford Handbook of Positive Psychology. *Oxford University Press*, pp. 217–224.
- Hiebert, B. (1994). A framework for quality control, accountability, and evaluation: Being clear about the legitimate outcomes of career counselling. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy/Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*. 28:4, 4 (1994).
- Hoare, P.N.; McIlveen, P. and Hamilton, N. (2012). Acceptance and commitment therapy (ACT) as a career counselling strategy. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. 12, 3, pp. 171–187.
- Hoffmann, H.; Jäckel, D.; Glauser, S. and Kupper, Z. (2012). A randomised controlled trial of the efficacy of supported employment. *Acta Psychiatrica Scandinavica*. 125, 2, pp. 157–167.
- Hooley, T.; Matheson J; Watts, A.G. (2014). Advancing ambitions: The role of career guidance in supporting social mobility. *The Sutton Trust*.
- Howard, L.M.; Heslin, M.; Leese, M.; McCrone, P.; Rice, C., Jarrett, M.; Spokes, T.; Huxley, P. and Thornicroft, G. (2010). Supported employment: randomised controlled trial. *The British Journal of Psychiatry*. 196, 5, pp. 404–411.
- Hughes, D.; Bosley, S., Bowes, L. and Bysshe, S. (2002). The economic benefits of guidance. *Centre for Guidance Studies*.
- Hughes, D. and Gration, G. (2009a). Evidence and impact: Careers and guidance-related interventions. *CfBT Education Trust*.
- Hughes, D. and Gration, G. (2009b). Literature review of research on the impact of careers and guidance-related interventions. *CfBT Education Trust*.
- ILC (2012). The Youth Unemployment Crisis: Time for Action. *International Labour Conference (2012)*.
- Irving, A.; Chang, D. and Sparham, I. (2004). Developing a Framework for Vocational Rehabilitation: qualitative research. *Department for Work and Pensions, Corporate Document Services*.
- James, R.; Booth, D. (2006). Cognitive Behavioural Techniques (CBT) - their use in Advisory interviews. *Journal Of Occupational Psychology Employment And Disability*.
- James, R. (1995). The Techniques of Instruction. *Gower Publishing Ltd*.
- James, R. (2008). Investigating unemployment: Capability and methodology. *Journal Of Occupational Psychology Employment And Disability*. 10, 1, 3.

- James, R. (2007). Job-capability Match, Adviser Skills and the Five Self-efficacy Barriers to Employment. *Journal of Occupational Psychology, Employment and Disability*. 9, 1.
- Janis, I. L. and Mann, L. (1977). Decision making. *New York: Free Press*.
- Jenkins, S. P.; Rigg, J. A. (2003). Disability and disadvantage: selection, onset, and duration effects. *ISER Working Paper*. 18.
- Jigau, M.; Tasica, L.; Musca, A.; Chiru, M.; Botnariuc, P.; Cozma, I. and Tibu, S. (2007). Career counselling, compendium of methods and techniques. *Institute of Educational Sciences, Euroguidance Romania*.
- Kahneman, D. and Tversky, A. (eds) (2008). Choices Values and Frames. *Cambridge University Press / Russell Sage Foundation*.
- Keeton, B.; Killeen, M.; Shaheen, G. (2009). The Entrepreneurship Partners Dialogue Meeting. *New York Makes Work Pay*.
- Kellett, R. (1994). The evaluation of career and employment counselling: A new direction. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy/Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*. 28:4, 4 (1994).
- Knight, P.T. and Yorke, M. (2003). Employability and good learning in higher education. *Teaching in Higher Education*. 8, 1 (2003), 3–16.
- Kuddo, A. (2009). Employment services and active labor market programs in Eastern European and Central Asian countries. *Washington DC: World Bank*. (2009), 4.
- Larson, A.B. (2008). The development of work self-efficacy in people with disabilities. *Department Of Special Education, Rehabilitation, And School Psychology, University of Arizona*.
- Lee, S.J. and Vinokur, A.D. (2007). Work barriers in the context of pathways to the employment of welfare-to-work clients. *American Journal of Community Psychology*. 40, 3-4, pp. 301–312.
- Lehman, A.F.; Goldberg, R.; Dixon, L.B.; McNary, S.; Postrado, L.; Hackman, A. and McDonnell, K. (2002). Improving employment outcomes for persons with severe mental illnesses. *Archives of general psychiatry*. 59, 2, pp. 165–172.
- Liu, S., Huang, J.L. and Wang, M. (2014). Effectiveness of Job Search Interventions: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*.
- Long, K. (2009). Unemployment durations: evidence from the British Household Panel Survey. *Economic and Labour Market Review*. Vol 3 No 10 October 2009.
- Longhi, S. and Taylor, M. (2011). Employed and unemployed job seekers: Are they substitutes? *Discussion paper series//Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit*.
- Machin, M.A. and Creed, P.A. (2003). Understanding the differential benefits of training for the unemployed. *Australian Journal of Psychology*. 55, 2, pp. 104–113.
- Machin, T. and Creed, P. (1999). Changing wonky beliefs training program. *University of Southern Queensland*.
- Machin, S. and Manning, A. (1999). The causes and consequences of longterm unemployment in Europe. *Handbook of labor economics*. 3, (1999), 3085–3139.
- Mclean, C.; Carmona, C.; Francis, S.; Wohlgemuth, C. and Mulvihill, C. (2005). Worklessness and health – what do we know about the causal relationship? *Health Development Agency 2005*.
- Micklewright, G.; Nagy, J. (1995). The informational Value of Job search Data and the Dynamics of Search Behaviour: Evidence from Hungary. *EC PHARE-ACE*.

Miller, W.R.; Moyers, T.B.; Ernst, D. and Amrhein, P. (2003). Manual for the motivational interviewing skill code (MISC). *Unpublished manuscript. Albuquerque: Center on Alcoholism, Substance Abuse and Addictions, University of New Mexico.*

MINT (2008). *Motivational Interviewing Training for New Trainers (TNT)*. Motivational Interviewing Network of Trainers.

Mjornheden, T. and Cogoi, C. (2004). ARIADNE – Guidelines for web-based guidance. *AFIR Publishing Bucharest.*

Moyers, T.; Martin, T.; Manuel, J.; Miller, W. and Ernst, D. (2010). Revised global scales: Motivational interviewing treatment integrity 3.1. 1 (MITI 3.1. 1). *Unpublished manuscript. Albuquerque: Center on Alcoholism, Substance Abuse and Addictions, University of New Mexico.*

Moyers, T.; Martin, T.; Manuel, J.; Miller, W. and Ernst, D. (2003). The Motivational Interviewing Treatment Integrity (MITI) Code: Version 2.0. University of New Mexico, Center on Alcoholism. *Substance Abuse and Addictions (CASA)*. 2007, (2003).

Newton, B.; Meager, N.; Bertram, C.; Corden, A.; George, A.; Lalani, M.; Metcalf, H.; Rolfe, H.; Sainsbury, R. and Weston, K. (2012). Work Programme evaluation: Findings from the first phase of qualitative research on programme delivery. *London: Department for Work and Pensions.*

Nicaise, I. (2005). Best Practice in the evaluation of labour market programmes for vulnerable groups. *HIVA-K.U.Leuven.*

NÓRA-Network (2007). National gender conscious labour-market counselling network. <http://norahalo.hu> [Retrieved February 2015]

North, D.J.; Syrett, S. and Etherington, D. (2009). Tackling concentrated worklessness: integrating governance and policy across and within spatial scales. *Environment and Planning C: Government & Policy*. 27, 6 (2009), 1022–1039.

OECD (2004). Career guidance: A handbook for policy makers. Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD (2002). OECD CAREER GUIDANCE POLICY REVIEW Newsletter. *Organisation for Economic Co-operation and Development.*

Page, R.; Newton, B.; Hawthorn, R.; Hunt, W. and Hillage, J. (2007). An evaluation of the Ufi/learndirect telephone guidance trial. *Department for Education and Skills.*

www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/RR833.pdf [Accessed 16/02/2015].

Patton, W. (2005). A Postmodern Approach to Career Education: What Does it Look Like? *Perspectives in Education*. 23.

Pelling, N.J. (2009). The use of email and the internet in counselling and psychological service: what practitioners need to know. *Counselling, Psychotherapy and Health.*

Pittenger, D.J. (1993). Measuring the MBTI... and coming up short. *Journal of Career Planning and Employment*. 54, 1 (1993), 48–52.

Plant, P. (2009). Professionalising career guidance: practitioner competences and qualification routes in Europe. *European Centre for the Development of Vocational Training Publications Office.*

Plant, P. and others (2001). Quality in careers guidance. EC-OECD report prepared for OECD review of policies for information, guidance and counselling services.

Pleace, N. and Minton, J. (2009). Delivering better housing and employment outcomes for offenders on probation. *Department for Work and Pensions.*

Price, R. H.; Vinokur A. D. (1994). The JOBS Program. *SAMHSA Model Programs.*

Price, R. H.; Vinokur A. D.; Friedland, D. S. (2002). The Job Seeker Role as Resource: Achieving Reemployment and Enhancing Mental Health. In A. Maney & J. Ramos (Ed.) *Socioeconomic conditions, stress and mental health disorders: Toward a new synthesis of research and public policy*. Washington, D.C.. Institute for Social research, University of Michigan.

<http://www.isr.umich.edu/src/seh/mprc/PDFs/The%20Job%20Seeker%20Role%20as%20Resource.pdf> [Accessed 16/02/2015].

Prideaux, L.-A. and Creed, P.A. (2002). A review of career development research in Australia and New Zealand from 1995–2000. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. 2, 1, pp. 21–38.

- Proudfoot, J.; Guest, D.; Carson, J.; Dunn, G. and Gray, J. (1997). Effect of cognitive-behavioural training on job-finding among long-term unemployed people. *The Lancet*. 350, 9071, pp. 96–100.
- Proudfoot, J.G.; Corr, P.J.; Guest, D.E. and Dunn, G. (2009). Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality and Individual Differences*. 46, 2, pp. 147–153.
- Purvis, A.; Lowrey, J. and Law, R. (2009). Exploring a Distance Travelled approach to WORKSTEP development planning. *Department for Work and Pensions*.
- Rahim, N.; Kotecha, M.; Chanfreau, J.; Arthur, S.; Mitchell, M.; Payne, C. and Haywood, S. (2012). Evaluation of Support for the Very Long-Term Unemployed Trailblazer. *Department for Work and Pensions*.
- Rees, J.; Whitworth, A. and Carter, E. (2014). Support for All in the UK Work Programme? Differential Payments, Same Old Problem. *Social Policy & Administration*. 48, 2 (2014), 221–239.
- Rinaldi, M.; Mcneil, K.; Firn, M.; Koletsis, M.; Perkins, R. and Singh, S.P. (2004). What are the benefits of evidence-based supported employment for patients with first-episode psychosis? *Psychiatric Bulletin*. 28, 8, pp. 281–284.
- Roessler, R. T. (2002). Improving Job Tenure Outcomes for People with Disabilities The 3M Model. *Rehabilitation Counseling Bulletin*. 45, 4, pp. 207–212.
- Rolfe, H. (2003). Developing good practice in Connexions: Techniques and Tools for Working with Young People. *Connexions National Evaluation and Research Strategy*.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80.
- Rubak, S.; Sandbæk, A.; Lauritzen, T. and Christensen, B. (2005). Motivational interviewing: a systematic review and meta-analysis. *British Journal of General Practice*. 55, 513, pp. 305–312.
- van Ryn, M. and Vinokur, A.D. (1992). How did it work? An examination of the mechanisms through which an intervention for the unemployed promoted job-search behavior. *American Journal of Community Psychology*. 20, 5, pp. 577–597.
- Sainsbury, R.; Irvine, A.; Aston, J.; Wilson, S.; Williams, C. and Sinclair, A. (2008). Mental health and employment. *Department for Work and Pensions Corporate Document Services*.
- Sainsbury, R.; Nice, K.; Nevill, C.; Wood, M.; Dixon, J. and Mitchell, M. (2008). The Pathways Advisory Service: Placing employment advisers in GP surgeries. *Department for Work and Pensions Corporate Document Services*.
- SAMHSA (2003). Supported Employment Fidelity Scale. U.S. Department Of Health And Human Services Substance Abuse and Mental Health Services Administration.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of management journal*. 43, 1 (2000), 9–25.
- Schiersmann, C.; Ertelt, B.-J.; Katsarov, J.; Mulvey, R.; Reid, H. and Weber, P. (2012). NICE handbook for the academic training of career guidance and counselling professionals. *Network for Innovation in Career Guidance & Counselling in Europe*.
- SCMH (2009). Doing what works: Individual placement and support into employment. Sainsbury Centre for Mental Health.
- Sjobom, V. and Marnetoft, S.-U. (2008). A new model for vocational rehabilitation at an organizational level—A pilot study with promising results. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*. 30, 2, pp. 99–105.
- Škarja, S. (ed) (2012). Career management skills. Cross-Border Seminar, *Career management skills*.
- Spjelkavik, Ø. and Evans, M.J. (2007). Impression of supported employment. A study of some European Supported Employment Services and their activities. *Oslo: Work Research Institute*.
- Spokane, A.R.; Luchetta, E.J. and Richwine, M.H. (2002). Holland's theory of personalities in work environments. *Career choice and development*. 4, (2002), 373–426.

- van Stolk, C.; Rubin, J. and Grant, J. (2006). Benchmarking of the Use of Personal Advisers in Jobcentre Plus. *Rand Europe, National Audit Office*.
- Strauser, D. R. (1995). Applications of self-efficacy theory in rehabilitation counseling. *Journal of Rehabilitation*. 61, 1, pp. 7–11.
- Strauser, D. R.; Ketz, K. and Keim, J. (2002). The relationship between self-efficacy, locus of control and work personality - Self-Efficacy and Locus of Control. *Journal of Rehabilitation*.
- Super, D.E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*. 16, 3 (1980), 282–298.
- Treasure, J. (2004). Motivational interviewing. *Advances in Psychiatric Treatment*. 10, 5, pp. 331–337.
- Tross, S.A. and Maurer, T.J. (2008). The effect of coaching interviewees on subsequent interview performance in structured experience-based interviews. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 81, 4, pp. 589–605.
- Vinokur, A.D.; Price, R.H. and Schul, Y. (1995). Impact of the JOBS intervention on unemployed workers varying in risk for depression. *American journal of community psychology*. 23, 1, pp. 39–74.
- Vinokur, A.D. and Schul, Y. (1997). Mastery and inoculation against setbacks as active ingredients in the JOBS intervention for the unemployed. *Journal of consulting and clinical psychology*. 65, 5, p. 867.
- Vinokur, A.D. and Schul, Y. (2002). The web of coping resources and pathways to reemployment following a job loss. *Journal of Occupational Health Psychology*. 7, 1, p. 68.
- Vinokur, A.D; Schul, Y., Vuori, J. and Price, R.H. (2000). Two years after a job loss: long-term impact of the JOBS program on reemployment and mental health. *Journal of occupational health psychology*. 5, 1, p. 32.
- Vuori, J.; Price, R.H.; Mutanen, P. and Malmberg-Heimonen, I. (2005). Effective group training techniques in job-search training. *Journal of occupational health psychology*. 10, 3, p. 261.
- Waddell, G. and Burton, A.K. (2006). *Is work good for your health and well-being?* The Stationery Office.
- Watts, A. (2010). Career Guidance and Post-Secondary Vocational Education and Training. *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*.
- Watts, A. and Kidd, J.M. (2000). Guidance in the United Kingdom: Past, present and future. *British Journal of Guidance & Counselling*. 28, 4 (2000), 485–502.
- Webster, R. and Britain, G. (2001). *Building bridges to employment for prisoners*. Home Office.
- Wells, A. (2007). The Added Value of Solutions Focus within Work Focussed Interviews. *Journal of Occupational Psychology, Employment and Disability*. Vol 9, No. 1.
- Wesson, M. and Gould, M. (2010). Can a “return-to-work” agenda fit within the theory and practice of CBT for depression and anxiety disorders? *The Cognitive Behaviour Therapist*. 3, 01 (2010), 27–42.
- Williams, N. and Birkin, R. (2011). Communication style: help or hindrance in facilitating return to work? *Occupational medicine*. 61, 6, pp. 380–382.
- Wolf-Branigin, M.; Daeschlein, M.; Cardinal, B. and Twiss, M. (2000). Differing priorities of counselors and customers to a consumer choice model in rehabilitation. *The Journal of Rehabilitation* (January -March 2000).
- Wong, K.; Chiu, S.; Chiu, L. and Tang, S. (2001). A supported competitive employment programme for individuals with chronic mental illness. *Hong Kong Journal of Psychiatry*. 11, 2, pp. 13–18.
- World Bank (2012). *Diagnostics and policy advice on the integration of Roma in the Slovak Republic : Main report*. Washington DC; World Bank.
<http://documents.worldbank.org/curated/en/570461468303056342/Main-report>
- Zenger, M.; Berth, H.; Brähler, E. and Stöbel-Richter, Y. (2013). Health complaints and unemployment: the role of self-efficacy in a prospective cohort study. *Journal of Social and Clinical Psychology*. 32, 1, pp. 97–115.

