



**Prezentowana publikacja** jest zwięźczeniem realizowanego projektu „**Urząd pracy partnerem dla pracodawców. Modernizacja systemu współpracy publicznych służb zatrudnienia z pracodawcami**” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa.

**Tom I** publikacji dotyczy badań społecznych przeprowadzonych w 32 urzędach pracy województwa śląskiego, opolskiego i dolnośląskiego oraz wśród kilkuset pracodawców działających na obszarze urzędów uczestniczących w projekcie. Celem prowadzonych badań była diagnoza zakresu i form kontaktów urzędów pracy z pracodawcami, zidentyfikowanie mocnych stron i ewentualnych deficytów tej współpracy oraz sformułowanie wzajemnych oczekiwań, planów i wizji rozwoju rynku pracy. Wyniki analizy pozwoliły sformułować postulaty dotyczące zwiększenia efektywności działań publicznych służb zatrudnienia oraz wskazać nowe i rozwinąć istniejące obszary dalszej współpracy z pracodawcami.

Autorzy publikacji wyrażają nadzieję, iż wiedza z badań będzie skutecznym asumptem do kształtowania sieci współpracy pomiędzy podmiotami lokalnego rynku pracy. Budowanie przez urzędy pracy relacji z innymi podmiotami gospodarczymi i instytucjami edukacyjnymi pozwoli podejmować działania realnie wpływające na lokalny i regionalny rynek pracy.

[www.pup.urzadprzyjazny.pl](http://www.pup.urzadprzyjazny.pl)

e-mail: [partner@ctc.pl](mailto:partner@ctc.pl)

Projekt „**Urząd pracy partnerem dla pracodawców – modernizacja systemu współpracy publicznych służb zatrudnienia z pracodawcami**” realizowany jest ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego i budżetu państwa.



**Tom I** Urząd pracy partnerem dla pracodawców

## **Urząd pracy partnerem dla pracodawców**

**Tom I** Raport z badań międzyregionalnych

Opole 2008

**Urząd pracy partnerem dla pracodawców**

**Tom I Raport z badań międzyregionalnych**

CTC Polska Sp. z o.o.  
Warszawa

**Urząd pracy**  
partnerem dla pracodawców

**Tom I** Raport z badań międzyregionalnych

Opole 2008

Redaktor naukowy  
*prof. dr hab. Marek Szczepański*

Recenzent  
*prof. dr hab. Robert Rauziński*

Konsultant naukowy  
*dr Małgorzata Tyrybon*

Rada Redakcyjna  
*Maciej Kalski (przewodniczący),  
Izabela Damboń, Gertrude Hausseger, Friederike Weber*

Projekt okładki  
*Krzysztofa Frankowska*

Redakcja i korekta  
*Violetta Sawicka*

Redakcja techniczna  
*Andrzej Pasierbiński*

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy



Europejski Fundusz Społeczny

Raport opracowano w ramach projektu pn. „Urząd pracy partnerem dla pracodawców. Modernizacja systemu współpracy publicznych służb zatrudnienia z pracodawcami”

DWF\_2\_1.1\_316 współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004–2006 Działanie 1.1 – Rozwój i modernizacja instrumentów i instytucji rynku pracy, Schemat b) – Rozwój oferty usługi instytucji rynku pracy) oraz ze środków budżetu państwa

ISBN 978-83-924579-2-3  
978-83-7511-074-6 t. I

© Copyright by CTC Polska Sp. z o.o.



ul. Ostrobramska 101a  
04-041 Warszawa  
[info@ctc.pl](mailto:info@ctc.pl)  
[www.ctc.pl](http://www.ctc.pl)

Opole 2008

WYDAWNICTWO INSTYTUT ŚLĄSKI Sp. z o.o.  
Opole, ul. Piastowska 17, tel. 077 4 540 123, e-mail: [wydawnictwo@is.opole.pl](mailto:wydawnictwo@is.opole.pl)  
Nakład 300 egz. Objętość 9,85 ark. wyd., 8,75 ark. druk.

## Spis treści

Wstęp	7
<i>Małgorzata Tyrybon</i>	
R o z d z i a ł 1	
Podstawy metodologiczne badań	9
1.1. Cel badania	9
1.2. Dobór próby	10
1.3. Techniki badawcze	12
1.4. Narzędzia badawcze	12
1.5. Realizacja badań	13
<i>Izabela Damboń, Maciej Kalski</i>	
R o z d z i a ł 2	
Publiczne służby zatrudnienia w ocenie klientów instytucjonalnych – raport z badań na poziomie powiatów	15
2.1. Charakterystyka próby	15
2.2. Relacje pomiędzy podmiotami gospodarczymi a publicznymi służbami zatrudnienia	21
2.2.1. Zainteresowanie współpracą	21
2.2.2. Zasięg dotychczasowej współpracy	24
2.3. Kształtowanie się oceny urzędów pracy	34
2.3.1. Ogólna ocena dotychczasowej współpracy	39
2.3.2. Szczegółowa ocena dotychczasowej współpracy – ocena działań programowych	41
2.3.3. Ocena zasobów pracy	62
2.3.4. Ocena procedur realizacji usług pośrednictwa pracy	66
2.4. Postulowane aspekty współpracy	69
2.4.1. Rodzaj preferowanych usług	69
2.4.2. Preferowana częstotliwość i forma kontaktu z firmami	80
2.5. Strategie firm w pozyskiwaniu pracowników	83
2.5.1. Poszukiwanie pracowników w zależności od rodzaju stanowiska pracy	83
2.5.2. Staż jako forma prowadząca do zatrudnienia	88
<i>Maciej Kalski</i>	
R o z d z i a ł 3	
Współpraca publicznych służb zatrudnienia z pracodawcami w opinii dyrektorów powiatowych urzędów pracy	91
3.1. Model idealnej współpracy – opinie badanych	91
3.2. Wzorcowa procedura zgłaszania informacji o wolnych miejscach pracy	94

## 6 Tom I Raport z badań międzyregionalnych

3.2.1. Opis stanowiska i sposób dokumentowania oferty pracy	95
3.2.2. Realizacja ofert pracy	96
3.3. Analiza skuteczności współpracy z pracodawcami	98
3.3.1. Pośrednictwo pracy jednotorowe, pośrednictwo pracy dwutorowe	99
3.3.2. Kwalifikacje zawodowe kadry urzędów pracy	100
3.4. Porównanie stanu obecnego z optymalnym	100
3.4.1. Bariery utrudniające rozwój współpracy	101
3.4.2. Środki przełamujące bariery	102
3.5. Możliwość zmian	106
<i>Maciej Kalski</i>	
R o z d z i a ł 4	
Diagnoza zakresu i form współpracy powiatowych urzędów pracy z pracodawcami – raport z badań terenowych prowadzonych wśród pośredników pracy	109
4.1. Profil rozmówcy i informacje wstępne	109
4.2. Informacja o zakresie kontaktów pracodawców z urzędami pracy	110
4.2.1. Treści przekazów	110
4.2.2. Formy kontaktu i ich ocena	111
4.3. Informacja o procedurze aktywnego kontaktu urzędu pracy z pracodawcami	112
4.3.1. Wizyty u pracodawców	113
4.4. Realizacja oferty pracy	115
4.4.1. Giełdy pracy	117
4.4.2. Tragi pracy	118
4.5. Wyobrażenie o idealnej współpracy urzędów pracy z pracodawcami – opinie pośredników pracy	119
<i>Radosław Pruchnik</i>	
R o z d z i a ł 5	
Wojewódzkie urzędy pracy w ocenie pracodawców	121
5.1. Ramy współpracy – doświadczenia klientów WUP	121
5.2. Ocena wybranych aspektów współpracy	125
5.3. Rady przedsiębiorców skierowane do WUP	127
<i>Izabela Damboń</i>	
R o z d z i a ł 6	
Tendencje w rozwoju kooperacji wojewódzkich urzędów pracy z pracodawcami – opinie dyrektorów i pracowników WUP	131
6.1. Ramy współpracy wojewódzkich urzędów pracy z pracodawcami	131
6.2. Strategia rozwoju współpracy wojewódzkich urzędów pracy z pracodawcami	132
6.3. Ramy współpracy WUP z pracodawcami – opinie pracowników WUP	133
6.4. Wyobrażenie o idealnej współpracy UP z pracodawcami – w opiniach dyrektorów i pracowników WUP	135
Podsumowanie	137

## Wstęp

Raport składa się z sześciu części. Otwiera go rozdział, w którym przedstawiono przyjętą metodologię badań. Jednym z prezentowanych elementów jest sposób doboru próby badawczej, który pozwala Czytelnikowi zapoznać się ze zbiorem istotnych dla badania cech oraz grupami respondentów prezentujących poszczególne elementy w relacji: przedstawiciele firm (pracodawcy)–pośrednicy pracy–urzędy pracy. Zainteresowanie wzajemną współpracą, a więc gotowość i wolę lokalnych firm do podjęcia współpracy z urzędami poddano analizie w rozdziale drugim, gdzie znajduje się również określenie dotychczasowego zasięgu współpracy, czyli częstotliwość i rodzaj usług, z których firmy korzystały do tej pory. Aby precyzyjnie określić zasięg współpracy, ustalono również, które usługi wykorzystywane są najczęściej, które sporadycznie.

W tym samym rozdziale omówiona została ocena współpracy, jaką firmy wystawiły urzędowi, z którymi współpracowały w ostatnich dwóch latach. Zwrócono uwagę i na ogólny poziom wyrażanych opinii, i ocenę poszczególnych aspektów współpracy. Na tej podstawie wskazano, co decyduje o ocenie oraz w jaki sposób kształtują się poszczególne elementy oceny. Dzięki temu użytko cztery czynniki szczegółowe odpowiedzialne za kształtowanie się ogólnej oceny. Znaczną uwagę poświęcono również ocenie jakości zasobów pracy kierowanych do przedsiębiorstw oraz procedury pozyskiwania pracownika. W tym ujęciu skoncentrowano się na kompetencjach zarejestrowanych osób – kwalifikacjach, umiejętnościach dodatkowych oraz osobowości, jak również na czasie realizacji ofert pracy.

Istotnym elementem prezentowanego raportu jest przedstawienie oczekiwań przedsiębiorstw w stosunku do powiatowych urzędów pracy. Gruntownie zagadnienie to przedstawione zostało także w rozdziale drugim, gdzie określono rodzaje preferowanych usług oraz postulowaną formę i częstotliwość kontaktu z przedstawicielstwem firmy. Rozdział ten wskazuje zatem aspekty współpracy, na które powinno zwrócić się szczególną uwagę w trakcie podejmowania kontaktów przedsiębiorstw z urzędami pracy.

Ostatnim zagadnieniem jest strategia pozyskiwania pracowników stosowana przez lokalne przedsiębiorstwa. Zagadnienie zanalizowano z uwzględnienie

## 8 Wstęp

niem form rekrutacji oraz rodzaju wolnego stanowiska pracy. W efekcie ustalono, jakie metody poszukiwania stosuje się w celu pozyskania osoby na stanowisko kierownicze, a jakie w przypadku stanowiska szeregowego. Szczególną uwagę zwrócono przy tym na atrakcyjność publicznej służby zatrudnienia jako dysponenta wolnych zasobów pracy.

Rozdziały trzeci i czwarty traktują o współpracy powiatowych urzędów pracy z pracodawcami z perspektywy tych pierwszych. Została opisana wizja rozwoju współpracy, porównano stan obecny z pożądanym oraz wskazano obszary ogólnych oczekiwań wobec pracodawców. Ponadto zarysowano system funkcjonowania publicznego pośrednictwa pracy oraz wskazano bariery utrudniające jego rozwój.

W raporcie zaprezentowano także zakres i formy współpracy pracodawców z wojewódzkimi urzędami pracy (rozdziały piąty i szósty).

MAŁGORZATA TYRYBON

## R o z d z i a ł 1

# Podstawy metodologiczne badań

## 1.1. Cel badania

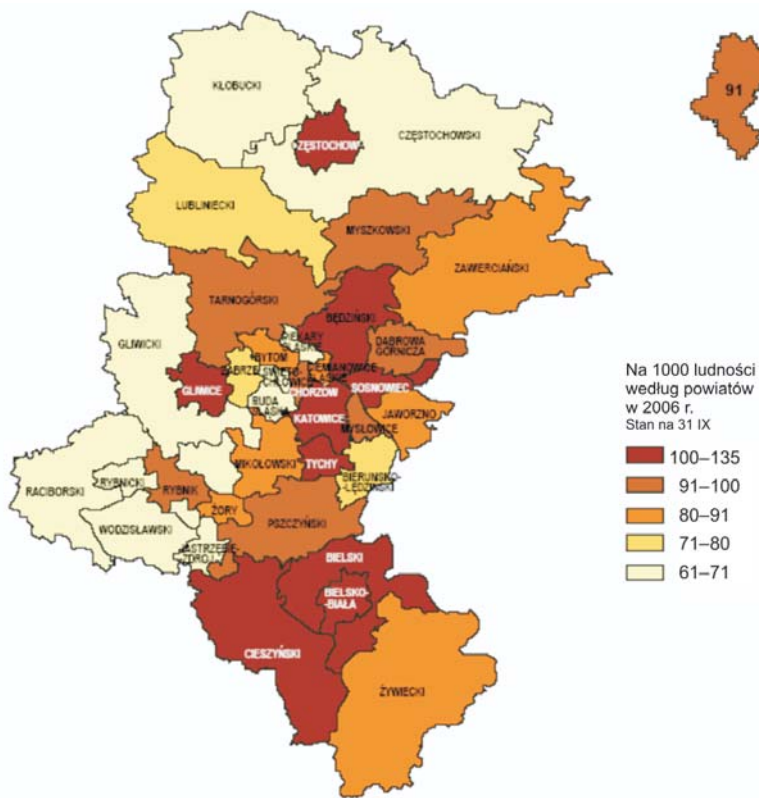
„Urząd pracy partnerem dla pracodawców...” to projekt mogący dostarczyć informacji na temat potrzeb i oczekiwań pracodawców we współpracy z urzędami pracy, zdiagnozować dotychczasowe osiągnięcia w tym obszarze działań oraz opisać wizję poszerzenia zakresu współpracy urzędów z pracodawcami. Istnieje konieczność stosowania bardziej efektywnych rozwiązań, zarówno w modelu funkcjonowania PUP, jak i w aktualnych programach rynku pracy. Pojawia się niezbędność modernizacji nie tylko istniejącej oferty programowej, kreowania nowych rozwiązań organizacyjnych, ale także dostosowania form współpracy do wzajemnych oczekiwań. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu jest wzmocnienie roli partnerów oraz unowocześnienie procedur współpracy z pracodawcami. W efekcie realizowanego projektu ma zostać opracowany model współpracy, który mógłby zostać upowszechniony i wykorzystany w urzędach pracy. Większa efektywność pracy PUP wymaga innowacji o charakterze organizacyjnym, bowiem istnieje potrzeba poprawienia procedur świadczonych usług przez urzędy. Można ją uzyskać poprzez wypracowanie mechanizmu zapewniającego lepszą jakość działania i większe zadowolenie pracodawcy.

Celem badania było opisanie, poznanie i zdiagnozowanie potrzeb i problemów pracodawców działających na rynku pracy. Badanie obejmowało następujące zagadnienia:

- diagnozę aktualnego stanu współpracy urzędów pracy z pracodawcami;
- określenie oczekiwań pracodawców wobec form współpracy przyjętych w pośrednictwie pracy;
- określenie kierunku zmian jakościowo-organizacyjnych w procesie świadczenia usług;
- opracowanie modelu współpracy publicznych służb zatrudnienia z pracodawcami.

## 1.2. Dobór próby

Badanie przeprowadzono wśród firm i urzędów pracy województw opolskiego, śląskiego<sup>1</sup> i fragmentarycznie dolnośląskiego, reprezentowanego przez gminy usytuowane na linii granicznej województwa (Powiatowy Urząd Pracy w Kłodzku i Ząbkowicach Śląskich). Prawidłowy dobór próby, warunkujący sukces badań, musiał być celowy i podporządkowany przedmiotowi badania. Dlatego kluczowe jest określenie kryteriów doboru respondentów. Na podstawie znajomości istotnych cech badanych kategorii pracodawców, dyrektorów PUP oraz pośredników pracy ustalono kolejne kryteria doboru osób do badania. Pierwszym z zastosowanych w doborze próby filtrów była informacja o liczebności firm w powiecie w stosunku do liczby firm w województwie (rys. 1–2). Kolejne



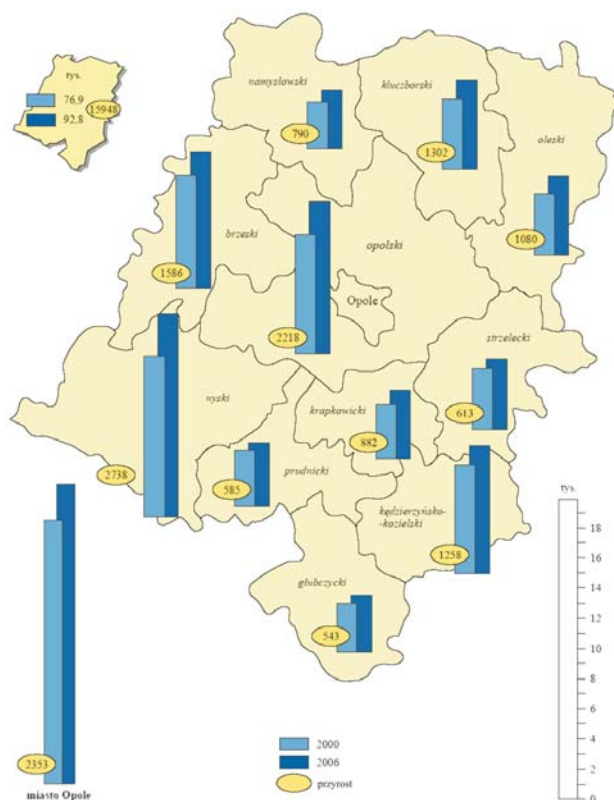
Źródło: US w Katowicach (opracowanie: Zofia Płoszaj-Witkiewicz).

Rys. 1. Liczba podmiotów gospodarki narodowej na 1000 ludności według powiatów w 2006 r. w województwie śląskim. Stan w dniu 30 XI

<sup>1</sup> Wykaz urzędów pracy biorących udział w badaniu zamieszczono w II tomie.

kryterium określało uczestnictwo w badaniu poszczególnych sektorów gospodarki według sekcji PKD. Wprowadzenie kolejnego filtru miało ułatwić możliwość porównania obszarów zróżnicowanych pod względem poziomu aktywności kontaktów pomiędzy urzędami pracy a pracodawcami. Ostatnim kryterium były informacje uzyskane z urzędów pracy pozwalające wyodrębnić podmioty o interesujących właściwościach ze względu na problem badawczy.

Dodatkowo przeprowadzono badania w wojewódzkich urzędach pracy. Uzyskane wyniki potraktowano jako punkt odniesienia do wyników uzyskanych w badaniach podstawowych. Szczególne zadania związane z koordynowaniem działań publicznych służb zatrudnienia, oraz ich specyfika związana z określaniem i koordynowaniem regionalnej polityki rynku pracy, pozwalają potraktować badania przeprowadzone w WUP jako swoistą quasi-kontrolną grupę badawczą. Wojewódzkie urzędy pracy wspomagają powiatowe urzędy pracy, między innymi w prowadzeniu poradnictwa zawodowego, opracowują, aktualizują i upowszechniają informacje zawodowe na terenie im podległym.



Źródło: US w Opolu, luty 2007 r.

Rys. 2. Liczba podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w systemie REGON w województwie opolskim według powiatów. Stan na koniec grudnia 2006 r.

Takie zestawienie wyników badań pozwoliło na stworzenie całościowego modelu współpracy pomiędzy poszczególnymi podmiotami biorącymi udział w badaniu.

### 1.3. Techniki badawcze

W badaniach wykorzystane zostały następujące techniki, zróżnicowane pod względem stopnia standaryzacji:

- wywiady kwestionariuszowe;
- wywiady częściowo skategoryzowane;
- wywiady pogłębione.

Techniki wywiadu możemy klasyfikować ze względu na stopień standaryzacji, czas trwania wywiadu oraz zakres poruszanej tematyki. W wywiadzie kwestionariuszowym następuje ujednoczenie na poziomie poszukiwanych informacji. O poszczególnych jednostkach badania staramy się uzyskać te same informacje. Wywiad skategoryzowany (*structured interviews*) przeprowadzany jest według ściśle zaplanowanego scenariusza na podstawie kwestionariusza. Celem wywiadu jest dokładne uchwycenie możliwie najszerszego spectrum szczegółów w zachowaniach i odpowiedziach respondentów. Z kolei indywidualne wywiady pogłębione znajdują zastosowanie w badaniach, w których zagadnienie wymaga znacznie dokładniejszego poznania poglądów i postaw respondentów, niż jest to możliwe przy użyciu zwykłego wywiadu kwestionariuszowego. Są niezastąpione w badaniach liderów opinii, osób trudno dostępnych (przedsiębiorców, dyrektorów itp.). W zastosowanym w badaniu wywiadzie częściowo skategoryzowanym (*semi-structured interviews*) pojawia się pewien element standaryzacji; standaryzacji poddany jest scenariusz wywiadu, w którym przyjmuje się za podstawę ustalony schemat wątków tematycznych, ale same pytania nie są standaryzowane. O kolejności i sposobie formułowania pytań decyduje badacz, który może wzbogacać wywiad o nowe pytania. Takie wywiady stosowane są zazwyczaj w przypadku, gdy istnieje potrzeba pogłębienia pewnych rezultatów badań ilościowych i rozwiązania wynikających z nich wątpliwości. Wywiady pogłębione bardziej intensywnie zawierają dużą liczbę omawianych zagadnień, posiadają bardziej ustrukturalizowaną formę.

### 1.4. Narzędzia badawcze

Kwestionariusz „Wywiadu z pracodawcami” składał się z trzech części zawierających pytania o podstawowe informacje, pozwalające ustalić charakter firmy, oraz pytania o cechy społeczno-demograficzne respondentów. W części głównej znalazły się zbiory pytań związane z podejmowaną problematyką badawczą. Oto sześć podstawowych bloków tematycznych:

1. Forma, rodzaj oraz częstotliwość kontaktów z PUP oraz ocena dotychczasowej współpracy.

2. Deklaracja zainteresowania współpracą oraz określenie oczekiwań stawianych PUP.

3. Propozycje zmian i dostosowanie współpracy do oczekiwań pracodawców.

4. Określenie oczekiwań pracodawców w odniesieniu do predyspozycji i umiejętności stawianych zatrudnianym pracownikom.

5. Preferencje pracodawców w zakresie oferowanych form pośrednictwa pracy.

6. Diagnoza stanu współpracy z PUP. Ocena zakresu ofert pracy proponowanych przez PUP.

Z kwestionariusza „Wywiadu z pośrednikiem pracy” uzyskano podstawowe informacje o zdobytym doświadczeniu respondenta w zakresie pełnionych działań. W części informacyjnej zawarto pytania dotyczące zakresu współpracy z pracodawcami. Kolejne pytania dotyczyły:

- stanu wiedzy i orientacji pośrednika pracy na temat charakteru i specyfiki firm znajdujących się na obszarze działania UP;
- form kontaktu z pracodawcami i sposobu jego dokumentowania;
- zakresu informacji otrzymywanej i przekazywanej pracodawcom;
- sposobów realizacji ofert pracy;
- ewaluacji proponowanych pracodawcom form pośrednictwa pracy;
- określenia modelowej formy współpracy pomiędzy pośrednikiem pracy a pracodawcą.

Wywiady pogłębione z dyrektorami PUP dotyczyły pięciu głównych zagadnień:

1. Określenia idealnej wizji współpracy.
2. Diagnozy stanu obecnego.
3. Porównania stanu obecnego z pożądanym.
4. Możliwości wprowadzenia zmian.
5. Oczekiwań wobec projektu.

Narzędzia badawcze zastosowane w badaniu wojewódzkich urzędów pracy odnosiły się do identycznych zagadnień, jak w badaniu współpracy pracodawców z PUP. Zakres merytoryczny pytań został dostosowany do specyfiki pracy WUP.

## 1.5. Realizacja badań

Początek opracowywania koncepcji badań przypadł na luty 2007 r. Kolejne czynności eksplikujące problematykę badawczą oraz zadania operacjonalizujące zakończono w maju 2007 r. budową narzędzi, tj. kwestionariuszy wy-

wiadu oraz wywiadów pogłębionych W czerwcu przeprowadzono badania pilotażowe w urzędach pracy, a w lipcu wśród pracodawców. Po weryfikacji i poprawie metodologicznej narzędzi badawczych przystąpiono do realizacji badań terenowych. W tej fazie przeprowadzono wywiady w urzędach pracy (czerwiec–lipiec) oraz badania wśród pracodawców, które rozpoczęły się w lipcu, a zakończone zostały we wrześniu 2007 r. Tabela 1 prezentuje zbiorcze zestawienie wywiadów z poszczególnych województw i łącznie dla całego projektu badawczego.

T a b e l a 1

*Liczba zrealizowanych wywiadów w urzędach pracy*

Województwo	Zrealizowane wywiady					
	pracodawcy		pośrednicy pracy		dyrektorzy	
	WUP	PUP	WUP	PUP	WUP	PUP
Opolskie	4	56	1	10	1	10
Śląskie	5	85	1	18	1	18
Dolnośląskie	–	10	–	2	–	2
Razem	9	151	2	30	2	30

Trzecią fazę opracowania materiału empirycznego, ostatnią, rozpoczęto w listopadzie 2007 r., a zakończono w lutym 2008 r.

IZABELA DAMBOŃ, MACIEJ KALSKI

## R o z d z i a ł 2

# Publiczne służby zatrudnienia w ocenie klientów instytucjonalnych – raport z badań na poziomie powiatów

### 2.1. Charakterystyka próby

Celem prowadzonych badań było rozpoznanie relacji zachodzących pomiędzy lokalnymi podmiotami gospodarczymi (pracodawcami) a publicznymi służbami zatrudnienia (powiatowymi urzędami pracy). Oba segmenty znacząco kształtują rynek pracy: pierwszy – zgłaszając zapotrzebowanie na pracowników, drugi – dostarczając ich. Z uwagi na fundamentalne znaczenie instytucji pośredniczących w zatrudnieniu zdecydowano się na diagnozę potrzeb firmy zgłaszanych do powiatowych urzędów pracy oraz ocenę dotychczasowej współpracy.

Oczekiwania zakładów pracy zgłaszane do publicznych służb zatrudnienia są uzależnione od cech przedsiębiorstw. Dlatego też, aby badania były wartościowym źródłem wiedzy, zdecydowano się przeprowadzić je na próbie adekwatnej do struktury firm występujących na obszarze województw dolnośląskiego, śląskiego oraz opolskiego.

W trakcie przygotowań do realizacji procesu badawczego uwzględniono następujące cechy podmiotów gospodarczych:

- ich charakter: czy firma jest publiczna, czy prywatna;
- wielkość zatrudnienia według metodologii Głównego Urzędu Statystycznego;
- zasięg działania – lokalny do międzynarodowego;
- lokalizację – czy przedsiębiorstwo znajduje się na wsi, czy też w mieście.

Na podstawie zebranych informacji można stwierdzić, że w próbie badawczej dominują zakłady prywatne (ponad 84%).

Dominacja zakładów prywatnych jest raczej oczywista, ponieważ gospodarka rynkowa kładzie nacisk na indywidualizm, co związane jest z presją kultury kształtującej typ osoby sukcesu. Posiadanie własnej firmy jest dobrym wskaźnikiem pozycji społecznej, a zarazem odnalezienia się w warunkach wolnego rynku. Firmy publiczne, choć w zdecydowanej mniejszości, również

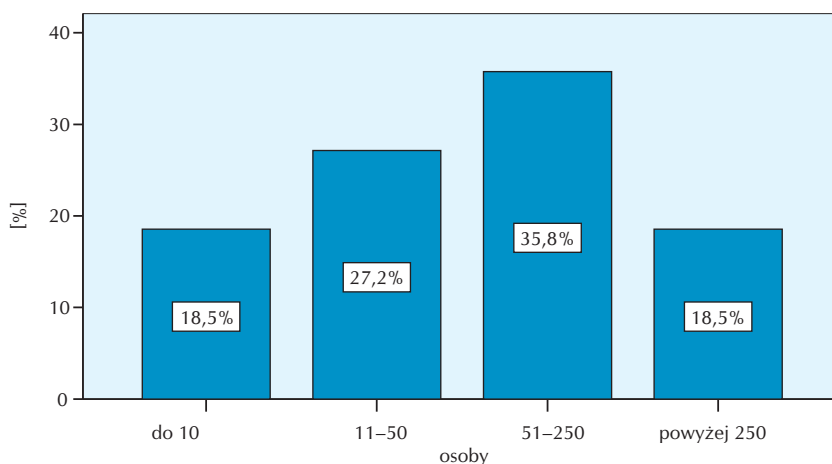
Tabela 2

*Charakter firmy*

Charakter	Liczebność	[%]	[%] ważnych	[%] skumulowany
Publiczny	24	15,9	15,9	15,9
Prywatny	127	84,1	84,1	100,0
Ogółem	151	100,0	100,0	

poddawane są mechanizmom regulującym rynek. Tak jak firmy prywatne borykają się z kwestią zatrudnienia, dostępnością kadr i ich kwalifikacjami oraz rotacją pracowników.

Wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych osób wskazuje, że w próbie badawczej znalazło się najwięcej podmiotów zatrudniających 51–250 osób (35,8%).

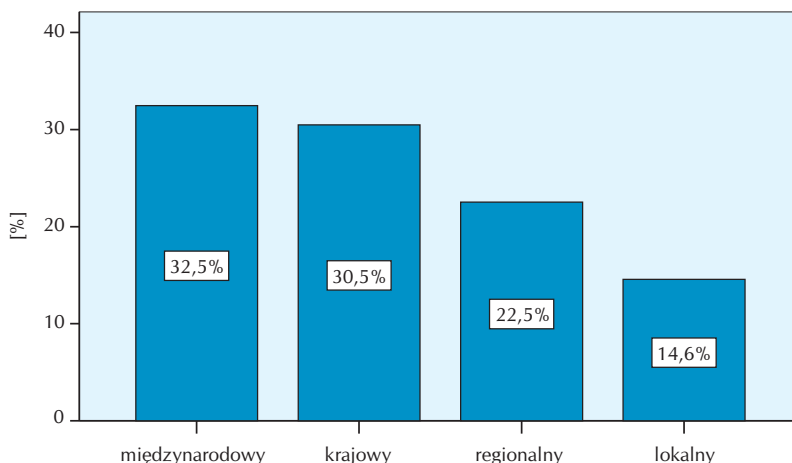


Wykres 1. Wielkość zatrudnienia badanych firm

Klasyfikacja przedsiębiorstw przyjęta przez GUS, na potrzeby badań jest zbyt ogólna. Istnieją zasadnicze różnice pomiędzy zakładami zatrudniającymi 51 pracowników a 250. Dlatego do opisu firm znajdujących się w próbie badawczej zastosowano dodatkowo zmienną określającą zasięg działalności podmiotu gospodarczego oraz wskaźnik sytuacji ekonomicznej odwołujący się do przewidywanego zatrudnienia w perspektywie najbliższych dwóch lat.

Zasięg działalności, wedle założeń przyjętych w projekcie badawczym, przyjmował określone wartości. Umownie można wyznaczyć mniejszy zasięg: działalność w obrębie miejsca siedziby firmy czy w obrębie lokalnym oraz za-

się szerszy – krajowy, międzynarodowy. Na podstawie zgromadzonych danych należy stwierdzić, że większość uczestnicząca w badaniach działa w szerszym zakresie, tj. krajowym lub międzynarodowym (ponad 60%). Zatem firmy działające na rynku międzynarodowym stanowią 32,5% wszystkich badanych podmiotów, a te działające w skali kraju 30,5%. Proporcje zasięgu działalności prezentuje wykres 2.



Wykres 2. Zasięg działalności firm

Opis badanych firm, jak zauważono wcześniej, powinien być wzbogacony o informacje dotyczące zakresu pracowniczych ruchów kadrowych. Odnotowany oraz planowany wzrost zatrudnienia może być ważną zmienną określającą pozycję rynkową podmiotów, a zarazem może podpowiedzieć, w jakiej sytuacji znajdować się będzie region, w którym zlokalizowane są zakłady pracy. W ostatnich dwóch latach znakomita większość firm odnotowała wzrost zatrudnienia. W sumie miało to miejsce w 97,2% podmiotów, co należy uznać za pozytywną zmianę.

Tabela 3

*Przyrost zatrudnienia w ostatnich dwóch latach*

Zatrudnienie w ostatnich dwóch latach	Liczba firm	[%]	[%] ważnych	[%] skumulowany
Nie było	4	2,6	2,8	2,8
Było	139	92,1	97,2	100,0
Razem	143	94,7	100,0	
Brak danych	7	4,6		
Systemowe braki danych	1	0,7		
Razem	8	5,3		
Ogółem:	151	100,0		

Próbując oszacować wielkość dotychczasowego zatrudnienia w zależności od wielkości badanej firmy, obliczono średni wzrost zasobów ludzkich<sup>2</sup>. W efekcie ustalono, że wielkość podmiotu warunkuje wzrost zatrudnienia: im większa firma, tym wzrost był większy – dla zatrudniających do 10 pracowników wyniósł trzy osoby, dla zatrudniających 11–50 pracowników 14 osób, a dla przedsiębiorstw średnich (zatrudniających 51–250 osób) wyniósł ponad 45 osób. Firmy duże, zatrudniające ponad 250 pracowników, odnotowały zatrudnienie 236 osób.

Podane wartości mogą być zaskakujące, zwłaszcza gdy uwagę skoncentruje się na firmach największych. Wynika z tego, że firmy te niemal podwoiły swoją liczebność. Wartości te należy raczej odczytywać jako efekt rotacji pracowników. Związane jest to oczywiście z poprawą koniunktury w Polsce oraz zagranicznymi migracjami zarobkowymi (nasilonymi w ostatnich dwóch latach), które wprost prowadzą do zwalniania miejsc pracy. Z punktu widzenia firmy niezbędne jest zagospodarowanie wolnych miejsc, chociażby po to, by zapewnić dotychczasowy poziom własnej efektywności. Dlatego kontakty PUP z pracodawcami w ostatnim czasie zostały zintensyfikowane.

W takiej sytuacji ponad 3/4 przedstawicieli badanych firm zadeklarowało, że w najbliższych dwóch latach zwiększa zatrudnienie; to efekt – o czym już wspomniano – nie tylko migracji zarobkowych, ale i poprawy sytuacji badanych firm.

T a b e l a 4

*Przewidywany wzrost zatrudnienia w najbliższych dwóch latach*

Przewidywane zatrudnienie	Liczba firm	[%]	[%] ważnych	[%] skumulowany
Nieplanowane	18	11,9	13,5	13,5
Planowane	115	76,2	86,5	100,0
Razem	133	88,1	100,0	
Brak danych	18	11,9		
Ogółem:	151	100,0		

Prezentowane dane wskazują, że sytuacja na regionalnym rynku pracy staje się atrakcyjna dla poszukujących zatrudnienia. Wobec aktualnej i przewidywanej intensyfikacji współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a urzędami pracy istotna jest wiedza o obustronnych kontaktach. Z ważnych informacji, które pozwolą na ich opis oraz wyciągnięcie wniosków dla służb zatrudnienia, wskazać należy również na lokalizację firmy. Wielkość ośrodka, w którym funkcjonuje firma, może mieć istotne znaczenie w wyborze strategii zatrudnienia.

<sup>2</sup>Jednoczynnikowa Anova była podstawą porównania grup. Istotność statystyczna pomiędzy badanymi grupami wynosi  $p < 0,000$ .

Związane jest to z dostępnością zasobów pracy, co wyraża się konkretnymi oczekiwaniami w stosunku do służb zatrudnienia. W tabeli 5 znajdują się informacje pochodzące z ankiet o lokalizacji badanych firm.

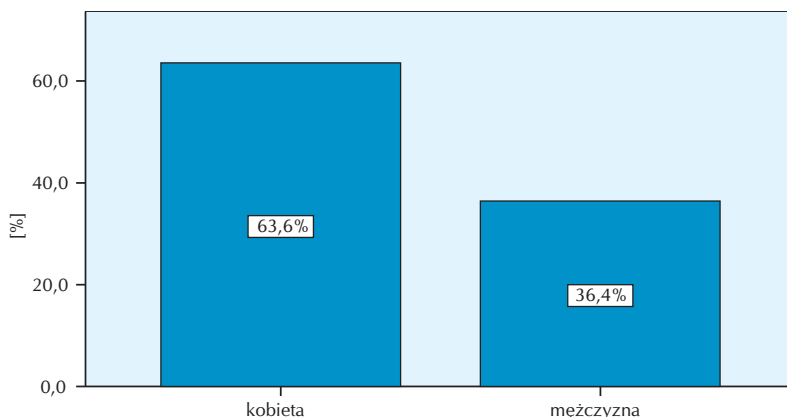
Tabela 5

*Lokalizacja firmy*

Miejsce działalności zakładu	Liczba	[%]	[%] ważnych	[%] skumulowany
Wieś	6	4,0	4,3	4,3
Miasto do 15 tys.	17	11,3	12,2	16,5
15–50 tys.	34	22,5	24,5	41,0
51–100 tys.	22	14,6	15,8	56,8
101–400 tys.	60	39,7	43,2	100,0
Razem	139	92,1	100,0	
Brak danych	12	7,9		
Ogółem:	151	100,0		

Zauważyć można, że w największych ośrodkach przeprowadzono największą liczbę wywiadów (43,2%). Jest to związane z większą liczbą podmiotów gospodarczych lokujących się w strefach silnie zurbanizowanych. Ponadto, jak zauważono wcześniej, próba badawcza powinna korespondować z faktyczną strukturą gospodarczą regionu.

Po przedstawieniu najistotniejszych cech firm, które znalazły się w próbie badawczej, należy zaprezentować podstawowe cechy przedstawicieli tychże podmiotów, przy czym główny nacisk położono na płeć, wykształcenie oraz wiek. I tak, jeżeli chodzi o płeć, przeprowadzono 63,6% wywiadów z kobieta-



Wykres 3. Płeć przedstawiciela badanej firmy

mi i 36,4% z mężczyznami; wywiady przeprowadzone były z właścicielem bądź przedstawicielem firmy. Ma to zasadnicze konotacje, gdyż działy kadr (HR) z reguły są silnie sfeminizowane, stąd tak znaczna dysproporcja widoczna na wykresie 3.

Wykształcenie respondentów jest stosunkowo wysokie. Ponad połowa z nich (56,3%) posiada wykształcenie wyższe, często uzupełnione studiami podyplomowymi, respondenci z wykształceniem zasadniczym zawodowym stanowią zaledwie 2% próby. Gruntowne wykształcenie respondentów pozwala na stwierdzenie, iż badani właściwie zrozumieli problematykę poruszaną w kwestionariuszach, a zatem uzyskane w tej sytuacji informacje przybierają charakter materiału wartościowego i aplikacyjnie istotnego.

Tabela 6

*Wykształcenie przedstawicieli badanych firm*

Wykształcenie	Liczba	[%]	[%] ważnych	[%] skumulowany
Wyższe + podyplomowe	20	13,2	13,2	13,2
Wyższe	65	43,0	43,0	56,3
Policealne	9	6,0	6,0	62,3
Średnie	54	35,8	35,8	98,0
Zawodowe	3	2,0	2,0	100,0
Ogółem:	151	100,0	100,0	

Ostatnia istotna dla badania cecha to wiek respondentów. Tu struktura jest bardzo spłaszczona, co oznacza, że w tym zakresie nie ma wyraźnego zróżnicowania. Jak widać, z podobną częstotliwością rozmawiano z osobami młodszymi, jak i starszymi. Szczegółowo prezentuje to tab. 7.

Tabela 7

*Wiek przedstawicieli badanych firm*

Wiek	Liczba	[%]	[%] ważnych	[%] skumulowany
20–30 lat	28	18,5	18,5	18,5
31–40	40	26,5	26,5	45,0
41–50	40	26,5	26,5	71,5
51–60	40	26,5	26,5	98,0
Powyżej 60 lat	3	2,0	2,0	100,0
Ogółem:	151	100,0	100,0	

Widoczny jest dominujący przedział wiekowy respondentów. Mieści się on pomiędzy 31. a 60. rokiem życia. Wśród osób z tego przedziału wiekowego zrealizowano blisko 80% wywiadów.

Wyróżnione zmienne (liczba i charakter firm, wielkość zatrudnienia obecna i przewidywana, zasięg działania, lokalizacja, płeć, wiek i wykształcenie przedstawicieli firm) pozwolą opisać oraz wyjaśnić zależności, jakie występują w zróżnicowanych relacjach pomiędzy podmiotami a służbami zatrudnienia. Segmentacja rynku pracodawców, tworzona *ad hoc* na podstawie przytoczonych cech, daje podstawę do twierdzenia o różnych potrzebach i preferencjach przedsiębiorstw współpracujących z urzędami pracy. Odkrywając oraz opisując je, stwarza się możliwość adekwatności ich działań. Przedstawione stosunki między urzędami pracy a przedsiębiorcami stanowią doskonały materiał, z którego można wyciągnąć wnioski i na ich podstawie dopracować politykę współpracy wspierającą zatrudnienie.

Opisowi relacji odpowiadających za faktyczne pośrednictwo w zatrudnieniu poświęcona jest kolejna część raportu. Znakomita większość prezentowanego materiału empirycznego zyskała charakter istotności statystycznej, co oznacza, że uzyskane informacje nie odbiegają o +/-5% od wartości, które można uzyskać, badając wszystkich pracodawców. Niewielka liczba danych narusza wymóg pięcioprocentowego błędu. Taka sytuacja jest wyraźnie zaznaczona w tekście raportu lub w przypisach.

## 2.2. Relacje pomiędzy podmiotami gospodarczymi a publicznymi służbami zatrudnienia

### 2.2.1. Zainteresowanie współpracą

Istotą działania publicznych służb zatrudnienia jest współpraca ze zgłaszającymi zapotrzebowanie na pracę. Do prawidłowego działania niezbędna jest koordynacja oraz zrozumienie obu stron. Jest to podstawa strukturalnego dostosowania możliwości zasobów pracy oraz oczekiwań przedsiębiorców. Adekwatność działań w tym wymiarze jest kluczowa do uzyskania obustronnej satysfakcji, która w konsekwencji staje się trwałą podstawą współpracy i w jakimś stopniu wpływa na sytuację społeczno-ekonomiczną regionu.

Spełnienie postulatów dopasowania strukturalnego związane jest z możliwościami, jakimi dysponują urzędy pracy. Są to przede wszystkim organizowane warsztaty czy kursy szkoleniowe, pozwalające nabyć umiejętności aktualnie poszukiwane przez przedsiębiorców, niewystępujące w dostępnych zasobach pracy. Istnieją również inne możliwości, które pozwalają na synchronizację potrzeb i możliwości obu stron wynikających bezpośrednio ze stosownej ustawy<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, DzU 2004, nr 99, poz. 1001.

W celu optymalizacji działania i wykorzystania możliwości wsparcia zatrudnienia powinien być spełniony warunek wstępny, jakim jest nawiązanie współpracy z potencjalnymi pracodawcami. Wprawdzie służby zatrudnienia mogą oczekiwać na zgłoszenie oferty pracy, niemniej wyjście z inicjatywą do samego pracodawcy może przynieść znacznie więcej korzyści. Krok w stronę nawiązania współpracy owocować może zagospodarowaniem zasobów pracy przy wykorzystaniu możliwości, o których pracodawca wcześniej nie wiedział.

Z racji wagi problemu w badaniach zapytano respondentów, czy w ostatnich dwóch latach odwiedził ich pośrednik pracy, a więc przedstawiciel publicznych służb zatrudnienia. Dane zamieszczone w tab. 8 wskazują, że większości (51,7%) przedsiębiorstw pośrednicy nie odwiedzili. To raczej niekorzystne zjawisko, ponieważ w ten sposób rezygnuje się z możliwości współpracy, której efektem może być zmniejszenie liczby zarejestrowanych bezrobotnych i pozyskanie pracowników przez pracodawcę, jako że korzyść ma być obopólna.

Tabela 8

*Wizyta pośrednika pracy w firmie w ostatnich dwóch latach*

Czy w ostatnich dwóch latach był w przedsiębiorstwie pośrednik pracy?	Liczba	[%]	[%] ważnych	[%] skumulowany
Nie	78	51,7	51,7	51,7
Tak	73	48,3	48,3	100,0
Ogółem	151	100,0	100,0	

Kwestia jest o tyle istotna, że znakomita większość firm wykazuje zainteresowanie współpracą z urzędami (93,4%). Wskazano, że każda badana firma wyraziła zainteresowanie współpracą z publicznym pośrednictwem pracy. Tendencja ta jest niezależna od rodzaju własności firmy, tzn. czy jest publiczna, czy prywatna, oraz od zasięgu jej działania. Możliwością współpracy zainteresowane są tak samo firmy lokalne, jak i międzynarodowe. Podobnie cechy społeczno-demograficzne przedstawicieli firm nie odgrywają roli przy deklarowanym zainteresowaniu współpracą. Wydaje się, że publiczne służby zatrudnienia uznawane są za ważnego aktora na rynku pracy. Dzięki możliwości stosowania instrumentów wsparcia zatrudnienia są w stanie współtworzyć pozycję firmy na rynku. Oznacza to, że urzędy pracy otrzymują *a priori* kredyt zaufania, co jest ważne przy każdego rodzaju współpracy.

Pewne zróżnicowanie występuje w przypadku wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Często odnosi się wrażenie, że podmioty mniejsze borykają się z większymi trudnościami, w tym z możliwością pozyskania pracowników. Badania, na które powołuje się raport, wskazują, że to firmy większe (zatrudniające powyżej 10 osób) są częściej zainteresowane współpracą niż mniejsze.

Tabela 9

*Wielkość zatrudnienia w firmie  
a zainteresowanie współpracą z PUP [%]*

Zainteresowanie współpracą z PUP	Wielkość zatrudnienia				Ogółem
	do 10 osób	11–50 osób	51–250 osób	powyżej 250 osób	
Nie	25,0	4,9	–	3,6	6,6
Tak	75,0	95,1	100,0	96,4	93,4
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Przyczyny takiego stanu rzeczy mogą być dwojakie: po pierwsze – w większych firmach występuje duża rotacja pracowników; po drugie – dynamika zatrudnienia w małych zakładach jest o wiele mniejsza. Ponadto wskazuje to na pewien sposób postrzegania urzędów przez małe firmy. Wydaje się, że urzędy traktowane są wyłącznie jako pośredniczące w zatrudnieniu, podczas gdy świadczą one również inne usługi.

Biorąc pod uwagę, że co drugiej firmy nie odwiedził pośrednik pracy (51,7%), to potencjalnie nie istniały kontakty z blisko 49% przedsiębiorstw, które wykazywały chęć współpracy. Uzyskane informacje ukazują pewien problem, z jakim borykają się urzędy: otóż przypuszczać można, że to nie brak woli nawiązania czy podtrzymania współpracy decyduje o „odrzuconiu” klientów, lecz brak wystarczającej liczby pośredników zajmujących się tym zagadnieniem. Wnioskować stąd można o konieczności zatrudnienia dodatkowych pośredników, tak by kontakt z firmami był trwały. Potrzebę takiego rozwiązania przedstawia tab. 10. Widać w niej, że 38,6% firm zainteresowanych współpracą z urzędami pracy nie współpracuje z żadnym konkretnym pośrednikiem.

Tabela 10

*Zainteresowanie współpracą z PUP w kontekście współpracy  
z konkretnym pośrednikiem pracy [%]*

Czy w PUP jest osoba, z którą Państwo współpracują?	Zainteresowanie współpracą z PUP		Ogółem
	nie	tak	
Nie	90,0	38,6	42,0
Tak	10,0	61,	58,0
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Rozpoznana pośrednio niewystarczająca liczba osób współpracujących z firmami w jakimś stopniu może zniechęcać do współpracy potencjalnych klientów. W sytuacji, kiedy firmy nie współpracują z konkretną osobą z pośrednictwa, następuje mniejsze zainteresowanie współpracą w ogóle.

Tabela 11

*Obecność pośrednika pracy współpracującego z firmą  
a jej gotowość do współpracy z PUP [%]*

Zainteresowanie współpracą z PUP	Czy w PUP jest osoba, z którą Państwo współpracują?		Ogółem
	nie	tak	
Nie	14,3	1,1	6,7
Tak	85,7	98,9	93,3
Ogółem	100,0	100,0	100,0

W celu niedopuszczenia do tak niekorzystnego zjawiska należy zwiększyć liczbę pracowników odpowiedzialnych za kształtowanie relacji z lokalnymi firmami i nawiązywanie z nimi trwałej współpracy. Jest to wyjście, które w dalszej perspektywie przyniesie wymierne korzyści lokalnemu rynkowi pracy.

### 2.2.2. Zasięg dotychczasowej współpracy

Faktyczne relacje pomiędzy firmami a służbami zatrudnienia opisać można wspólnymi doświadczeniami, ich kierunkiem, a przede wszystkim natężeniem. Z punktu widzenia omawianych badań należało postawić fundamentalne pytanie: czy w ostatnich dwóch latach dana firma korzystała z usług powiatowego urzędu pracy? Pytanie to można postrzegać w dwóch aspektach: jako wskaźnik atrakcyjności urzędów pracy, oraz jako wskaźnik pozycji firm na rynku.

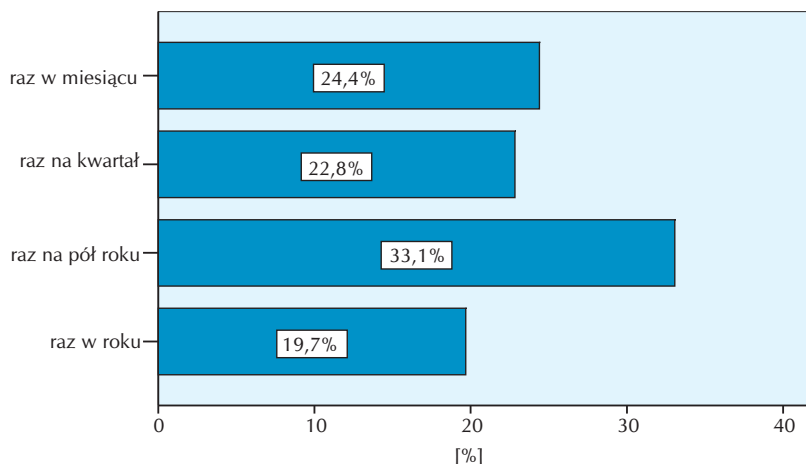
Tabela 12

*Korzystanie z usług PUP w ostatnich dwóch latach*

Odpowiedzi	Liczba	[%]	[%] ważnych	[%] skumulowany
Nie	6	4,0	4,0	4,0
Tak	145	96,0	96,0	100,0
Ogółem	151	100,0	100,0	

W pierwszym ujęciu spektrum oferowanych usług (zgodnie z możliwościami, jakie daje ustawa) jest na tyle duże, że pracodawcy mogą wybrać te, które są z punktu widzenia firmy najistotniejsze. Stąd liczba firm, które korzystały z usług PUP, mówić może o atrakcyjności urzędu. Ujęcie drugie wskazuje, że firmy korzystają z usług urzędów, ponieważ są w sytuacji, która pozwala na zatrudnienie. Oba ujęcia informują o występowaniu współpracy pomiędzy firmami a służbami. Odrębną kwestią jest częstotliwość tych relacji.

Ze wszystkich firm, które w ostatnich dwóch latach korzystały z usług PUP, większość (33,1%) robiła to średnio raz na pół roku. Niewiele mniej, 24,4%,



Wykres 4. Częstotliwość korzystania z usług PUP

korzystała raz w miesiącu. Przy częstotliwości współpracy istotny jest zasięg działalności firmy. Przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym lub krajowym znacznie częściej zwracają się do urzędów pracy niż te, które działają w regionie lub lokalnie. Szczegółowo przedstawia to tab. 13.

Tabela 13

*Zasięg działalności firmy  
a częstotliwość korzystania z usług PUP [%]*

Częstotliwość korzystania z usług PUP w ciągu ostatnich 2 lat	Zasięg działalności				Ogółem
	międzynarodowy	krajowy	regionalny	lokalny	
Raz w roku	11,1	20,0	16,7	38,1	19,7
Raz na pół roku	27,8	27,5	46,7	33,3	33,1
Raz na kwartał	19,4	32,5	13,3	23,8	22,8
Raz w miesiącu	41,7	20,0	23,3	4,8	24,4
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Na podstawie uzyskanych informacji można wnioskować, że im większy zasięg przedsiębiorstwa, tym częstsza współpraca z urzędami pracy. Najczęściej z usług PUP korzystają przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym – raz w miesiącu; o zasięgu krajowym już raz na kwartał – 32,5%; przedsiębiorstwa koncentrujące się na regionalnym rynku – raz na pół roku. Jak wspomniano, do współpracy firm lokalnych z PUP dochodzi najrzadziej: większość z nich z oferty publicznego pośrednictwa pracy korzysta raz w roku.

Podobna zależność występuje w przypadku wielkości zatrudnienia – im większe, tym częściej zakłady korzystają z usług PUP. Wiąże się to z większą konkurencyjnością międzynarodową dużych firm. Zależność taka została rozpoznana w przypadku niniejszej próby. Około 3/4 przedsiębiorstw zatrudniających ponad 250 osób prowadzi działalność poza granicami kraju, podczas gdy ponad 60% firm zatrudniających do 10 pracowników ogranicza się do powiatu.

Znając częstotliwość korzystania z usług PUP, warto również wiedzieć, czego one dotyczą. W związku z tym zapytano respondentów: na czym konkretnie polegała współpraca? Z uwagi na duże zróżnicowanie form współpracy pogrupowano je na występujące najczęściej oraz sporadycznie. Natężenie popularności poszczególnych usług nie jest równomierne. Zaobserwować można znaczne dysproporcje pomiędzy typami świadczonych usług. Częstotliwość korzystania z możliwości, jakie daje PUP, prezentuje tab. 14.

T a b e l a 14

*Typy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a PUP*

Typ usługi	Odsetek firm korzystających z usługi
I rzędu	
Pozyskanie nowego pracownika	89,0
II rzędu	
Prowadzenie banku informacji o wakatach	47,2
Tworzenie nowych miejsc pracy przy wykorzystaniu środków Funduszu Pracy	35,4
Organizowanie targów pracy	26,2
III rzędu	
Informowanie o aktualnej sytuacji na rynku i przewidywanych jej zmianach	16,7
Szkolenia bezrobotnych zgodnie z wymaganiami rynku pracy	15,9
Informacje o usługach z zakresu mobilności na rynku pracy	13,1
Poradnictwo w doborze kandydatów na szczególne miejsca pracy	9,7

Stopień wykorzystania poszczególnych usług skłania do pogrupowania ich w kategorie o odrębnej wadze. Bezpośrednie pozyskanie nowego pracownika jest usługą pierwszego rzędu – najistotniejszą. Usługi drugiego rzędu to pośrednia możliwość uzyskania pracownika. Zarówno prowadzenie banku informacji o wakatach, jak i organizowanie targów pracy w efekcie prowadzą do po-

zyskania pracownika. W tym przedziale usług znajdują się również środki Funduszu Pracy na tworzenie nowych miejsc pracy. Usługi trzeciego rzędu polegają na informacji o aktualnej sytuacji na rynkach oraz szkoleniu bezrobotnych pod kątem wymagań rynku pracy (kwalifikacje, mobilność). To również pewne usługi doradcze w doborze kandydatów na stanowiska pracy, które wymagają unikatowych kwalifikacji.

Opisana współpraca wskazuje na pewną jednostronność przy wykorzystywaniu usług oferowanych przez PUP – dominuje możliwość pozyskania nowego pracownika. To świadczy o wizerunku pośrednictwa w oczach pracodawców. Innymi słowy, powiatowe urzędy pracy traktowane są głównie jako zaplecze zasobów pracy. Dodatkowe możliwości, jakie przewidział ustawodawca, nie są wykorzystywane w stopniu zadowalającym.

Koncentrując uwagę na bezpośrednim pozyskaniu pracownika (usługa I rzędu), należy zwrócić uwagę, że żadna z wymienionych charakterystycznych cech firm nie wpływa na korzystanie/niekorzystanie z tej usługi – nie można tego wyjaśniać wielkością zatrudnienia, lokalizacją firmy czy zasięgiem działania. Logiczne natomiast jest, że po tę usługę sięgają zakłady w sytuacji zapotrzebowania na pracownika. Wśród firm, które w ostatnich dwóch latach zwiększyły swój stan personalny, 91,9% zrobiły to za pośrednictwem urzędów pracy; pozostała część prawdopodobnie miała inne możliwości<sup>4</sup>.

T a b e l a 15

*Przyrost zatrudnienia a wykorzystanie stosowanej usługi  
oferowanej przez PUP [%]*

Uzyskanie pracownika	Przyrost zatrudnienia w ostatnich dwóch latach		Ogółem
	nie było zatrudnienia	było zatrudnienie	
Nie	75,0	8,1	10,1
Tak	25,0	91,9	89,9
Ogółem	100,0	100,0	100,0

W skład usług II rzędu wchodziły: organizacja targów pracy, tworzenie nowych miejsc pracy przy wykorzystaniu Funduszu Pracy oraz prowadzenie banku informacji o wakatach. Przypomnijmy, że odsetek przedsiębiorstw korzystających z takich usług waha się pomiędzy 26 a 47%, co świadczy o jego umiarkowanej wartości. Podobnie jak w przypadku usług I rzędu, tak i w usługach II rzędu można wskazać jedynie pewne uwarunkowania skłaniające do wybrania danej usługi. Na przykład prowadzenia banku informacji o wolnych miejscach pracy jest charakterystyczne raczej dla zakładów ulokowanych w mniejszych ośrodkach – wsiach oraz miastach do 15 tys. mieszkańców.

<sup>4</sup> Sposoby pozyskiwania pracowników szczegółowo opisane są w rozdziale 5 raportu.

Tabela 16

*Prowadzenie banku danych o wolnych miejscach pracy  
a lokalizacja firmy [%]*

Prowadzenie banku informacji o wolnych wakatach	Lokalizacja firmy			Ogółem
	wieś/małe miasto	miasto średnie	miasto duże	
Nie	31,8	47,1	61,0	50,8
Tak	68,2	52,9	39,0	49,2
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0

Idea prowadzenia banku danych traci na znaczeniu wraz z wielkością miasta, w którym zlokalizowany jest konkretny zakład. Organizacja banku danych jest łatwiejsza w ośrodkach mniejszych z co najmniej dwóch powodów: w małych miejscowościach jest mniej firm, czyli zebranie informacji jest stosunkowo łatwe; wiedza o lokalnych wakatach jest szybciej przetwarzana. Stworzenie banku danych w ośrodkach większych wymaga większych nakładów pracy, a więc większej liczby osób nawiązujących współpracę z poszczególnymi firmami. Jak zauważono wcześniej, tylko w połowie badanych firm respondenci zadeklarowali, że w PUP jest konkretna osoba, z którą współpracują.

Duży wpływ na wykorzystanie środków Funduszu Pracy ma charakter własności przedsiębiorstwa. Zauważono, że firmy prywatne trzykrotnie częściej tworzą miejsca pracy, korzystając z zasobów Funduszu Pracy niż firmy publiczne (39,7% w stosunku do 13%).

Tabela 17

*Wykorzystanie środków Funduszu Pracy a charakter firmy [%]*

Tworzenie nowych miejsc pracy z wykorzystaniem środków FP	Charakter firmy		Ogółem
	publiczny	prywatny	
Nie	87,0	60,3	64,6
Tak	13,0	39,7	35,4
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Duże zaangażowanie w procedury umożliwiające pozyskanie pracownika w taki sposób związane jest z kalkulacją zysków i strat. Koszty poniesione przez pracodawcę przy zatrudnieniu pracownika są znaczne, a zredukować je może właśnie poprzez wykorzystanie możliwości, jakie daje Fundusz Pracy.

Ostatni element składający się na usługi II rzędu, a więc organizacja giełd i targów pracy wraz z urzędami charakterystyczna była dla 26,2% badanych firm. Ustalono, że najczęściej zaangażowane są w tę formę współpracy przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym.

T a b e l a 18

*Zasięg działalności firmy a uczestnictwo  
w giełdach i targach pracy [%]*

Uczestnictwo w giełdach i targach pracy	Zasięg działalności				Ogółem
	międzynarodowy	krajowy	regionalny	lokalny	
Nie	63,0	69,6	87,5	85,7	73,8
Tak	37,0	30,4	12,5	14,3	26,2
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Targi pracy dostępne dla wielu osób, nie tylko bezrobotnych, dają dogodną okazję do pozyskania pracowników na różne stanowiska. Są to fora, na których pracy poszukują również uczący się (studiujący) i aktualnie pracujący, noszący się z zamiarem zmiany pracy. Zróżnicowanie potencjalnych zasobów pracy daje szansę na zdobycie pracownika, który spełnić może wysokie oczekiwania przedsiębiorcy. Nic dziwnego, że firmy międzynarodowe (gdzie stratyfikacja pracowników jest największa) ponaddwaićkrotnie częściej angażują się w takie przedsięwzięcia niż firmy działające w miastach lub gminach (37% w stosunku do 14,3%). To wskazówka, gdzie przede wszystkim należy poszukiwać partnerów do organizacji targów pracy.

Wymienione wcześniej usługi III rzędu, choć jest ich najwięcej, nie cieszą się taką popularnością wśród znacznej liczby pracodawców, jak omówione już dwa typy. Odsetek zainteresowanych nimi firm waha się od 9,7 do 16,7%. Nie są to wprawdzie usługi wprost kształtujące zatrudnienie, lecz mogą je wspomagać. Należą do nich przede wszystkim szkolenia bezrobotnych. Przekazanie im wiedzy z zakresu danej dziedziny gospodarki w dalszej perspektywie daje szansę na uzyskanie pracowników o kwalifikacjach pożądanых przez pracodawców, i to w tempie stosunkowo szybkim. W momencie zapotrzebowania na pracownika skierowanie osoby już posiadającej wymagane kwalifikacje jest efektywne z punktu widzenia działalności firmy. Warto podkreślać tę uwagę przy nawiązywaniu relacji z pracodawcami. Ten rodzaj usługi w perspektywie przynosi korzyści zarówno klientom indywidualnym, jak i instytucjonalnym. Bezrobotny nabywa kwalifikacji, których nie miał wcześniej, a które są towarem atrakcyjnym; pracodawca natomiast ma możliwość szybkiego uzupełnienia luki personalnej.

Tabela 19

*Zasięg działalności firmy  
a szkolenie osób skierowanych przez PUP [%]*

Szkolenie bezrobotnych	Zasięg działalności				Ogółem
	międzynarodowy	krajowy	regionalny	lokalny	
Nie	82,6	73,9	90,6	100,0	84,1
Tak	17,4	26,1	9,4	–	15,9
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Z informacji w tab. 19 odczytać można, że zakłady o szerszym zasięgu działalności (międzynarodowym, krajowym) są bardziej skłonne do podjęcia szkoleń osób bezrobotnych (17,4 i 26,1% firm) niż podmioty o mniejszym zasięgu. Wskazywano wcześniej, że w przedsiębiorstwach międzynarodowych czy krajowych dochodzi do znacznej rotacji pracowników, zatem możliwość szkolenia osób zgodnie z kierunkiem własnej działalności jest posunięciem strategicznym, dającym szansę co najmniej na utrzymanie dotychczasowej efektywności i wysokości zatrudnienia.

Rozpatrując kolejny aspekt dotychczasowej współpracy, jakim jest możliwość uzyskania wiedzy o sytuacji na lokalnym rynku pracy (tab. 20), należy zauważyć, że może ona być podstawą do formułowania strategii personalnej danej firmy. Jednak z tej usługi korzysta zaledwie 16,1% przedsiębiorstw, z czym może być związana jej jakość oraz intensywność nawiązanej współpracy.

Tabela 20

*Obecność konkretnego współpracownika w PUP a korzystanie  
z informacji o lokalnym rynku pracy [%]*

Informacja o sytuacji na lokalnym rynku pracy	Czy w PUP jest osoba, z którą Państwo współpracują?		Ogółem
Nie	93,0	77,9	83,9
Tak	7,0	22,1	16,1
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Indywidualizm w podejściu do firmy zwiększa skłonność do korzystania z zasobów informacyjnych PUP. W przypadku zakładów współpracujących z konkretną osobą w urzędzie, 22,1% z nich korzysta z informacji o lokalnym rynku pracy. Zależność tę widać jeszcze wyraźniej wobec zaledwie 7% przedsiębiorstw korzystających z omawianej usługi, kiedy personalnej współpracy nie ma. Nie zmienia to jednak faktu, że atrakcyjność usługi jest znikoma, bowiem niewiele ponad 16% wszystkich firm z niej korzysta, a dodatkowa nawet

współpraca z wybraną osobą w PUP nie przynosi zainteresowania tym aspektem współpracy (dotyczy to ponad 3/4 firm).

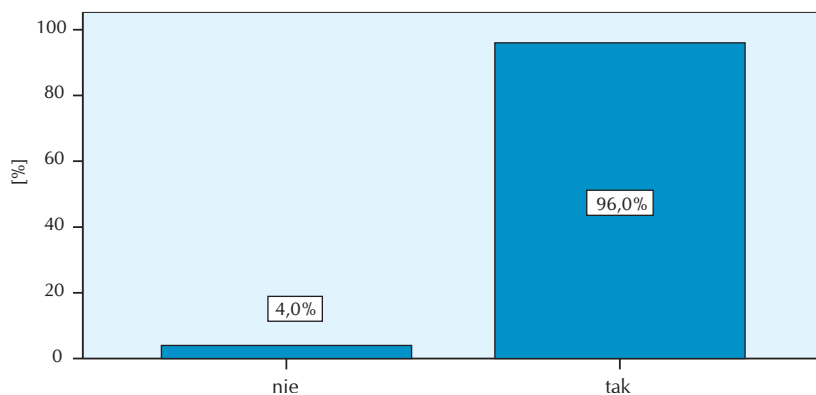
Do usług III rzędu (cieszących się najmniejszym popytem lub o jakich ofertach PUP część firm nie wie) należy również zaangażowanie PUP do selekcji kandydatów na stanowiska pracy wymagające szczególnych predyspozycji pracownika. W tym przypadku nie doszukano się zmiennych, które w jakiś sposób warunkowałyby decyzję o podjęciu współpracy. Jest to związane poniekąd z liczbą firm, które w ogóle korzystają z takiej formy współpracy (zaledwie 9,7%), co niekoniecznie oznacza, że taka potrzeba nie występuje. Wydaje się słuszne, aby wpierv zdiagnozować potrzeby firm w tym zakresie, określić zasięg i rodzaj preferencji. W tym celu sugeruje się nawiązanie współpracy personalnej i przeprowadzenie stosownego wywiadu pozwalającego na określenie pełnych potrzeb danej firmy.

Respondenci pytani byli o osiem usług dostępnych za pośrednictwem urzędów pracy. Nie zauważono, by jakikolwiek zakład korzystał z wszystkich (tab. 14) usług jednocześnie. Z siedmiu na osiem wymienionych korzysta zaledwie 2% firm. Większość z przedsiębiorców ogranicza się do jednej (25,2%), maksymalnie trzech form (21,2%). Dominuje oczywiście bezpośrednio i pośrednio uzyskanie pracownika, a więc usługi I i II rzędu. Warto jednak podkreślić istnienie zasadniczej różnicy w liczbie wykorzystywanych form w zależności od współpracy (lub nie) z konkretną osobą w urzędzie. Jeżeli firma współpracuje z pośrednikiem, wówczas przedsiębiorstwo ma wybór większej liczby ofert. Wykorzystywanie co najmniej czterech usług łącznie charakterystyczne jest dla 26,4% zakładów, które współpracują w ten sposób, podczas gdy co najmniej cztery usługi jednocześnie wykorzystuje tylko 14,4% firm, które wybierają współpracę „anonimową” (bez pośrednika). Ta zasadnicza różnica wskazuje na realne zyski wynikające z personalnych kontaktów z klientami instytucjonalnymi.

Przedstawiony sposób wykorzystywania usług oferowanych przez publiczne służby zatrudnienia skłania do uznania potrzeby intensyfikacji działań na rzecz zwiększenia wykorzystywania usług II i III rzędu. Zrealizowane badania nie pozwoliły na określenie przyczyn, kiedy zjawisko takie występuje, zatem można jedynie spekulować, co jest tego powodem. Wydaje się, że usługi II i III rzędu mogą wymagać zbyt dużego zaangażowania przedstawicielstwa firmy. Prawdopodobnie przedsiębiorstwa mogą korzystać z niektórych usług, nawiązując współpracę np. z prywatnymi pośrednikami pracy. W ostatecznym rozrachunku firmy mogą być również niezadowolone ze świadczonych usług i zrezygnować ze współpracy z PUP.

Dotychczas analizowano współpracę firm z publicznymi służbami zatrudnienia, w której stroną czynną był urząd pracy. Warto również podejść do zagadnienia z drugiej strony, a więc zbadać, jak angażują się pracodawcy we współpracę z urzędami. Sposobem pozwalającym w pewnym stopniu rozpoznać tę kwestię,

było pytanie o zgłoszenie oferty pracy do powiatowego urzędu pracy. Jest to jednocześnie pośredni wskaźnik sytuacji rynkowej badanej firmy.



Wykres 5. Odsetek firm zgłaszających ofertę pracy do PUP

Jak widać na wykresie 5, prawie każda firma zgłosiła zapotrzebowanie na pracownika do stosownego PUP – w sumie 96% przedsiębiorstw; najczęściej telefonicznie (45,9%), co ujęte jest w tab. 21. W dalszej kolejności respondenci zgłaszali zapotrzebowanie na pracowników osobiście (32,4%) oraz przez internet. Najmniej popularnym sposobem zgłoszenia propozycji pracy było bezpośrednio zaangażowanie pośrednika pracy (3,4%).

T a b e l a 21

*Formy zgłoszenia oferty pracy do PUP\**

Sposób zgłoszenia oferty pracy	Odpowiedzi		[%] obserwacji
	N	[%]	
Osobiście	67	32,4	47,5
Telefonicznie	95	45,9	67,4
e-mail	38	18,4	27,0
Przez pośrednika pracy	7	3,4	5,0
Ogółem	207	100,0	146,8

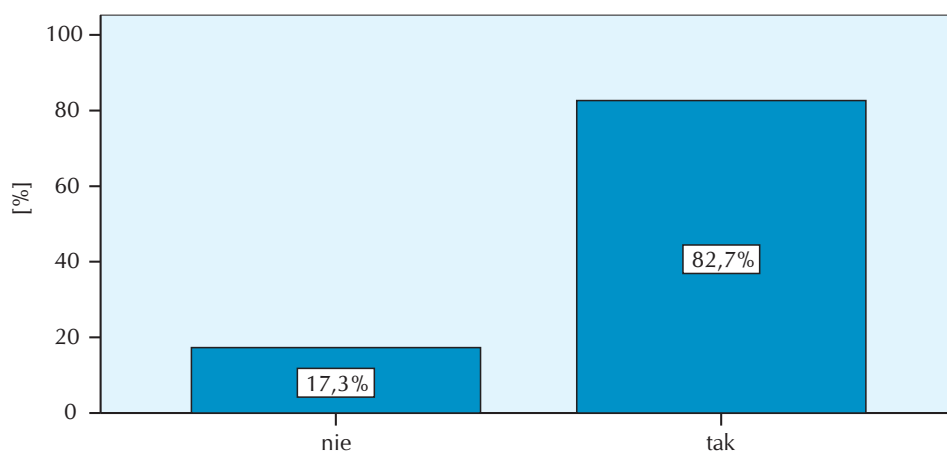
\*Wartości procentowe nie sumują się do 100, gdyż respondenci mieli możliwość wielokrotnej odpowiedzi.

Z uwagi na tak znaczny odsetek przedsiębiorstw – które już zgłaszały potrzebę zatrudnienia pracownika – nie można określić ich cech charakterystycznych, które dyktowałyby zwiększone zapotrzebowanie na zasoby ludzkie. Niemniej na podstawie informacji o skali dotychczasowego zatrudnienia/rotacji pracowniczej (o czym była mowa w części pierwszej raportu) można wnios-

kować o ich możliwościach większego zatrudnienia. W kwestionariuszu znalazło się pytanie o przewidywane zatrudnienie. Zdecydowana większość firm, aż 86,5%, w najbliższym czasie przewiduje przyjęcia pracowników – i to niezależnie, czy zatrudnia mniej niż 10 pracowników, czy ponad 250. Oczywiście, większe firmy przewidują większe zatrudnienie<sup>5</sup>. Przedsiębiorstwa zatrudniające do 10 pracowników średnio przewidują przyjęcie dwóch osób, zatrudniające od 11 do 50 – siedmiu osób. Firmy średnie, liczące 51–250 pracowników, mają zamiar przyjąć około 21 osób, podczas gdy duże, zatrudniające ponad 250 osób, aż 210.

Do prezentowanych danych (podobnie jak w przypadku średniego wzrostu liczebności pracowników) należy podchodzić z rezerwą, bo wskazują raczej na skalę przewidywanej rotacji pracowniczej niż faktyczne dodatkowe zatrudnienie. Należy jednak pamiętać, że każda firma, niezależnie od wielkości, może mieć udział w zmniejszeniu bezrobocia, a także mieć istotny wpływ na kreowanie rynku pracy, szczególnie w zakresie wczesnego wskazywania zawodów deficytowych.

Kolejnym, uzupełniającym elementem wzajemnych relacji urzędów i przedsiębiorstw jest przyjęcie osoby skierowanej przez PUP na wolne stanowisko pracownicze.



Wykres 6. Firmy, które przynajmniej raz zatrudniły pracownika poleconego przez PUP

Wykres 6 wskazuje, że zdecydowana większość przedsiębiorców (82,7%) przynajmniej raz zatrudniła pracownika poleconego przez PUP. To oczywiste, że decydują się na to firmy, które aktualnie potrzebują pracowników.

<sup>5</sup>Jednoczynnikowa Anova była podstawą porównania grup. Istotność statystyczna pomiędzy badanymi grupami wynosi  $p=0,001$ .

*Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie  
a zatrudnienie osób poleconych przez PUP [%]*

Czy dotychczas zatrudnił(a) Pan(i) osobę poleconą przez PUP	Wielkość zatrudnienia, osoby				Ogółem
	do 10	11–50	51–250	powyżej 250 osób	
Nie	46,4	12,2	7,5	14,3	17,3
Tak	53,6	87,8	92,5	85,7	82,7
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Zauważyć można, że najwięcej osób poleconych przez PUP znajduje zatrudnienie w zakładach, w których pracuje 51–250 pracowników; jednocześnie warto podkreślić, że ponad połowa zatrudniających firm zaliczała się do najmniejszych. W większym stopniu charakterystyczne jest to dla firm zatrudniających powyżej 10 osób.

### 2.3. Kształtowanie się oceny urzędów pracy

Celowość badań sprowadza się do oceny jakości współpracy firm z urzędami. Ocena umożliwi wskazanie tych obszarów, które należy poprawić, by uzyskać maksymalny efekt satysfakcji klientów instytucjonalnych. Z tego względu satysfakcja została określona jako efekt ukształtowanej oceny:

- działań programowych;
- zasobów pracy, jakie zostały skierowane do firm;
- wybranych procedur realizacji usług.

Działania programowe koncentrują się elementach prowadzących do realizacji usługi pośrednictwa pracy. Wśród nich wyróżniono:

- kompleksowość pomocy;
- dostęp do informacji ważnych dla przedstawicieli firm;
- dostęp do informacji o powiatowym i wojewódzkim rynku pracy;
- profesjonalizm obsługi;
- szybkość działania – czas realizacji usług;
- komunikację urzędu z firmą przedstawiciela;
- elastyczność przedstawiciela we współpracy z firmą;
- skuteczność działania;
- jakość oferowanych szkoleń;
- stopień dostosowania działań PUP do wymogów lokalnego rynku pracy;
- stopień dostosowania działań PUP do potrzeb badanej firmy.

Poszczególne aspekty współpracy oceniane były na pięciostopniowej skali. Respondenci mieli do wyboru dwa poziomy ocen pozytywne: ocena zdecydowanie bądź raczej pozytywna; jedna neutralna: ocena ani pozytywna ani ne-

gatywna; dwa poziomy oceny negatywnej: ocena raczej oraz zdecydowanie negatywna.

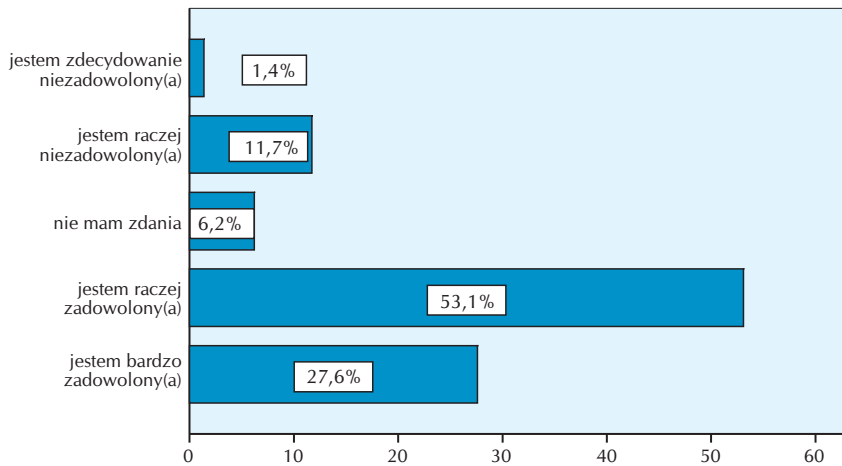
Te same poziomy stosowane były do oceny osób skierowanych przez urząd do pracodawcy. Uwzględniono przy tym takie cechy bezrobotnych, jak:

- kwalifikacje formalne;
- umiejętności;
- osobowość.

Jako realizację procedur rozumiano przede wszystkim ocenę stopnia trudności formularza zgłoszeniowego oferty pracy oraz czas realizacji zgłoszonej oferty pracy. Innymi słowy, była to ocena wycinka efektywności działań PUP.

Tak zestawione podejścia pozwalają na całkowite ujęcie funkcjonowania służba zatrudnienia, dzięki czemu uzyskane informacje umożliwiają pracownikom PUP opracowanie strategii zwiększenia efektywności. W rezultacie wyjście naprzeciw oczekiwaniom klientów instytucjonalnych zaważyć może na ciągłości współpracy, co dla pośrednictwa, a zatem i lokalnego rynku ma niebagatelne znaczenie.

Na pytanie o ogólną ocenę współpracy z PUP zdecydowana większość respondentów odpowiedziała, że jest ona raczej pozytywna.



Wykres 7. Ogólna ocena współpracy z PUP

Ponad połowa przedstawicieli firm (53,1%) jest raczej zadowolona ze współpracy z PUP. W sumie zauważyć można, że oceny pozytywne jednoznacznie dominują nad negatywnymi (80,7% w stosunku do 6,2%).

Wydaje się, że obraz urzędów pracy jest pozytywny, jednak pytając wyłącznie o ogólną ocenę niezbyt wiele można się dowiedzieć o wskazanych wcześniej poziomach oceny. Poszczególne aspekty współpracy są ważne, gdyż wiedza uzyskana z ich oceny niesie za sobą znaczenie aplikacyjne, tzn. wskazuje kierunek pożądanej zmiany.

Globalna ocena współpracy została poddana analizie korelacyjnej z poszczególnymi wymiarami ocenianych działań. Korelacja jest określeniem współzmienności. W rozpatrywanym przypadku chodzi o to, by odpowiedzieć na pytanie, czy istnieją (cecha) cechy, których oceny podobnie zmieniają się wraz ze zmianą ogólnej oceny. Najwyższa wartość korelowanej cechy będzie przemawiać za jej największą wagą dla ogólnej oceny współpracy. W tabeli 23 przedstawiono związek ogólnej oceny z ocenami konkretnych działań.

T a b e l a 23

*Korelacja ogólnej oceny współpracy  
z poszczególnymi aspektami współpracy\**

Lp.	Wymiary współpracy	Współczynnik korelacji z ogólną oceną współpracy
1	Kompleksowość pomocy	0,420
2	Dostępność do potrzebnych informacji	0,350
3	Dostępność do informacji o powiatowym rynku pracy	0,285
4	Dostępność do informacji o wojewódzkim rynku pracy	0,178
5	Profesjonalizm obsługi	0,465
6	Szybkość działania	0,394
7	Komunikacja z przedsiębiorcami takimi jak ja	0,405
8	Elastyczność we współpracy z przedsiębiorcami takimi jak ja	0,413
9	Skuteczność działania	0,428
10	Oferowane szkolenia	0,250
11	Dostosowanie działań do potrzeb powiatowego rynku pracy	0,338
12	Dostosowanie działań do potrzeb przedsiębiorców takich jak ja	0,389

\*Jako miarę korelacji zastosowano tau b Kendalla, wszystkie zmienne korelują w sposób istotny statystycznie.

Wszystkie wymiary współpracy korelują z jej ogólną oceną. Oznacza to, że im wyższa ocena konkretnego działania, tym wyższa ocena ogólnej współpracy. Z informacji zawartych w tab. 23 odczytać można, że najistotniejszy dla ogólnej oceny jest profesjonalizm obsługi. Innymi słowy, satysfakcja ze współpracy z urzędem w największym stopniu zależy od profesjonalizmu pracowników urzędów, co należy rozumieć jako posiadanie przez nich teoretycznej i praktycznej wiedzy o usługach, jakie można zaoferować klientowi. Znajomość wachlarza usług i umiejętność ich wdrożenia wydaje się więc kartą prze-

targową w stosunkach pomiędzy przedsiębiorstwami a pośrednictwem. Jednak firmy są na tyle zróżnicowane, że warto dowiedzieć się, w jaki sposób to ogólne zadowolenie dotyczy przedsiębiorstw o wybranych cechach. W związku z tym do analizy wybrano zasięg działalności jako zmienną mogącą kształtować zróżnicowanie oceny. Jest ona bowiem związana wprost z wielkością zatrudnienia: im większe zatrudnienie, tym większy zasięg działania. W związku z tym wnioski formułowane dla firm o zróżnicowanym zasięgu działalności prawomocne będą również dla firm o zróżnicowanej wielkości zatrudnienia.

W toku analiz ustalono:

- najistotniejsza dla firm o zasięgu lokalnym jest kompleksowość pomocy. Oznacza to, że zakłady działające w obszarze własnej lokalizacji nastawione są na różne aspekty współpracy, które zorientowane będą na poprawę ich sytuacji rynkowej. Korzystanie z wielu usług, jakie oferują urzędy, wydaje się meritum ich współpracy i stanowi podstawę oceny. Zatem współpraca ta z punktu widzenia urzędów powinna obejmować wszystko, co jest związane z możliwościami, jakie daje ustawa, i odciążyć od obowiązków związanych z procesem wdrażania usług. Wydaje się to zrozumiałe szczególnie w przypadku zakładów małych, gdzie niewielkie zasoby pracy mogą mieć trudności z wykonywaniem pracy obowiązkowej, a w dodatku zajmować się współrealizacją usługi PUP;

- przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym i krajowym największą uwagę zwróciły na profesjonalizm obsługi, a więc przekazanie stosownej wiedzy o możliwościach oferowanych przez urząd pracy tak od strony teoretycznej, jak i praktycznej. A ponieważ zasięg działalności związany jest z wielkością firmy, zatem większe zakłady dysponują liczniejszymi zasobami pracy, w związku z czym – z ich punktu widzenia – najistotniejsze jest, aby wskazać drogę realizacji usługi. Stosowne działy firmy podejmą się jej współrealizacji;

- największy zasięg (międzynarodowy) działalności firmy sprawia, że ogólną ocenę współpracy z urzędami postrzega się przez pryzmat dostosowania działań urzędów do potrzeb firmy, z którą urząd współpracuje. W ten sposób ujawnia się potrzeba indywidualnego podejścia. *A priori* można stwierdzić, że współpraca powinna się opierać na gruntownej wiedzy z zakresu działalności przedsiębiorstwa oraz jego oczekiwaniach. W związku z tym firmy o najszerszym zakresie działalności wymagają doboru możliwości, jakimi dysponuje PUP, do ich specyfiki.

Wskazanie wymiaru współpracy, w którym firma upatruje głównych przyczyn satysfakcji z działalności urzędów, oparte zostało na wyborze elementu, który koreluje w najwyższym stopniu. Warto jednak podkreślić, że wszystkie aspekty w statystycznie istotny sposób korelowały z ogólną oceną. Różnice w ich wartościach nie są na tyle duże, by można twierdzić, że wybrany aspekt w sposób kategoriyczny przesądza o satysfakcji. W związku z tym do zagadnienia można podejść, próbując wyodrębnić grypy aspektów, które odpowiadać mogą za ogólną ocenę. W tym celu posłużono się analizą czynnikową, która na

podstawie zmienności ogólnej oceny wyodrębnia te elementy (grupy cech), które w najlepszy sposób wyjaśniają ową zmienność.

Metoda ta pozwoliła na rozpoznanie związanych ze sobą wymiarów ocenianych działań. Dzięki temu zestaw dwunastu aspektów współpracy został sprowadzony do czterech zasadniczych czynników ściśle ze sobą związanych.

Zastosowana metoda<sup>6</sup> doprowadziła do wyodrębnienia czterech, względnie równoważnych czynników:

**Czynnik I: indywidualizm w podejściu do klienta**, w którym znajdują się takie elementy, jak:

- komunikacja z przedsiębiorcami;
- elastyczność we współpracy z przedsiębiorcami;
- dostosowanie działań do potrzeb przedsiębiorców;
- szybkość działania.

Indywidualizacja podejścia oparta na wiedzy z zakresu specyfiki firmy oraz jej wymagań powinna przejawiać się w dobrej komunikacji na linii pośrednik (urząd)–firma. Precyzyjna artykulacja oczekiwań ułatwia podejmowanie decyzji i daje podstawę do formułowania konkretnego zestawu usług, jakie leżą w mocy publicznych służb zatrudnienia. Tak więc dobra informacja staje się podstawą do dostosowania się do potrzeb klientów, formułowanie rozwiązań alternatywnych wzmaga ogólnie pozytywną ocenę.

Wśród wymienionych czynników znalazła się również szybkość działania, co można interpretować jako przejście od artykulacji problemu (potrzeby) do jego realizacji. W tym ujęciu szybkość nierozzerwalnie związana jest z indywidualizmem, bowiem odnosi się do potrzeby zgłaszanej przez konkretne przedsiębiorstwo.

**Czynnik II: jakość świadczonych usług**, w którym znajdują się takie elementy, jak:

- kompleksowość pomocy;
- dostęp do informacji ważnych dla firmy;
- profesjonalizm obsługi;
- skuteczność działania.

Pod postacią jakości świadczonych usług kryją się elementy związane z realizacją usługi tak od strony propozycji, jak i wdrożenia. Nacisk położony został na wielość możliwych form pomocy oraz uczestnictwo we wdrożeniu ich w zakładzie. Minimalizm zaangażowania we wdrożenie wydaje się być istotny dla firm, nie absorbuje bowiem uwagi, którą można przeznaczyć na codzienną pracę. Niebagatelne jest również otrzymanie takiej usługi, o jaką aplikowano, a więc zgodnej z oczekiwaniami.

---

<sup>6</sup> Analiza czynnikowa metodą głównych składowych z rotacją Varimax. Procent wyjaśnionej zmienności dla czynnika I wynosi 24,5%; II – 20,8%; III – 18,6%; IV – 17,2%. Łącznie wszystkie czynniki wyjaśniają 81,2% zmienności.

**Czynnik III: współkreowanie lokalnego rynku pracy**, w którym znajdują się takie elementy, jak:

- dostosowanie działań PUP do potrzeb rynku;
- jakość oferowanych szkoleń.

W ramach czynnika III rozpoznano działania pośrednictwa zmierzające do poprawy jakości wolnych zasobów pracy. Dostosowanie działalności PUP do lokalnego rynku odbywać się może właśnie przez organizację stosownych szkoleń w sytuacji, kiedy występuje niedopasowanie strukturalne: gdy występują wolne zasoby pracy, lecz z racji nieodpowiednich kwalifikacji wobec zgłaszanych przez pracodawców nie mogą znaleźć zatrudnienia. W tym ujęciu odpowiedzialność za współkreowanie jakości zasobów ma duże znaczenie dla ogólnej oceny urzędów, gdyż te, siłą rzeczy, są aktorami na lokalnych rynkach. W dużej mierze od ich wiedzy oraz możliwości zależy stopień zagospodarowania zasobów, na które występuje zapotrzebowanie.

**Czynnik IV: PUP jako źródło wiedzy o lokalnym rynku pracy**, w którym znajdują się takie elementy, jak:

- informowanie o sytuacji na powiatowym rynku pracy;
- informowanie o sytuacji na wojewódzkim rynku pracy.

Rola współkształtowania zasobów pracy związana jest nierozdzielnie z szeroką wiedzą z zakresu sytuacji o powiatowych i wojewódzkim rynku pracy. Informacja o liczbie osób posiadających zawód, na który nie ma zapotrzebowania, jest kluczowa dla formułowania strategii aktywizacji wolnych zasobów. To element, który również jest brany pod uwagę przy ocenie jakości pracy urzędów. Warto pokreślić, że wiedza o sytuacji, jaka panuje na rynku pracy, jest bardzo istotna dla pracodawców, ponieważ na jej podstawie podejmowane są decyzje co do strategii zatrudnienia. Dlatego też przekazywanie wiedzy z tego zakresu jest ważne dla współpracy, przynosząc korzyści stronie popytowej i podażowej.

### 2.3.1. Ogólna ocena dotychczasowej współpracy

Należy stanowczo podkreślić, że ogólna ocena związana jest z bezpośredniością kontaktów. Obecność osoby w urzędzie pracy, z którą dana firma współpracuje, generuje pozytywną ocenę, podobnie jak brak takiej osoby w jakiś sposób kształtuje ocenę negatywną.

Większy odsetek usatysfakcjonowanych respondentów (88,5%) stanowią przedstawiciele przedsiębiorstw, którzy nawiązali współpracę z konkretnym pracownikiem urzędu pracy. Ci, którzy takiej współpracy nie nawiązali, rzadziej są skłonni do ocen pozytywnych (68,4%). Jak można sądzić, pewien stopień indywidualizmu w podejściu do firm przynosi pozytywne efekty (tab. 24).

Tabela 24

*Ogólna ocena współpracy z PUP w kontekście indywidualności podejścia do klienta [%]*

Ogólna ocena	Czy w PUP jest osoba, z którą Państwo współpracują?		Ogółem
	nie	tak	
Pozytywna	68,4	88,5	80,6
Neutralna	21,1	8,0	13,2
Negatywna	10,5	3,4	6,3
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Założyć można, że ogólna ocena w jakiś sposób związana będzie ze skłonnością do współpracy z urzędami oraz korzystaniem z ich usług. Okazuje się, że niezależnie od rodzaju oceny zainteresowanie współpracą jest duże. Naturalnie, że brak satysfakcji ze współpracy owocuje jej zaprzestaniem. Tymczasem mamy do czynienia z sytuacją, w której mimo negatywnej oceny relacje z pośrednictwem pracy są podtrzymywane.

Tabela 25

*Ogólna ocena pośrednictwa a zainteresowanie współpracą z pośrednictwem [%]*

Zainteresowanie współpracą z PUP	Ogólna ocena			Ogółem
	pozytywna	neutralna	negatywna	
Nie	4,3	26,3		6,9
Tak	95,7	73,7	100,0	93,1
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0

Wnioskować stąd można, że firmy wydają się postrzegać urząd pracy jako monopolistę, jako instytucję, na współpracę z którą są skazane. Uzyskane dane nakazują poprawę relacji (jakość świadczonych usług) z przedsiębiorstwami niezadowolonymi, tak by owa współpraca nie była postrzegana jako przymusowa. Kwestia ta dotyczy zarówno firm małych, średnich, jak i dużych.

Podobna sytuacja występuje w momencie zamiany deklaracji współpracy na konkretne działania. Pozyskanie pracownika z PUP następuje pomimo wydanej oceny. Brak związku pomiędzy zmiennymi wskazuje na pewne uzależnienie podmiotów od usług urzędów. Widoczne jest to w tab. 26, gdzie zależność pomiędzy ogólną oceną działalności pośrednictwa a planowanym zatrudnieniem w firmie nie występuje. Niezależnie od tego, czy wydana ocena jest pozytywna, czy negatywna przedsiębiorstwa planujące zatrudnienie jednocześnie

nie wykazują zainteresowanie współpracą z urzędami. Wskazuje to na niekorzystne zjawisko, które może być czynnikiem hamującym zmiany wewnątrz pośrednictwa publicznego.

Tabela 26

*Planowane zatrudnienie w firmie w kontekście ogólnej oceny i zainteresowania współpracą z PUP [%]*

Planowane zatrudnienie w najbliższych dwóch latach			Ogólna ocena			Ogółem
			pozytywna	neutralna	negatywna	
Nie planuje się zatrudnienia	Zainteresowanie współpracą z PUP	nie	18,8	0,0	0,0	16,7
		tak	81,3	100,0	100,0	83,3
Ogółem			100,0	100,0	100,0	100,0
Planuje się zatrudnienie	Zainteresowanie współpracą z PUP	nie	2,3	26,7	0,0	5,5
		tak	97,7	73,3	100,0	94,5
Ogółem			100,0	100,0	100,0	100,0

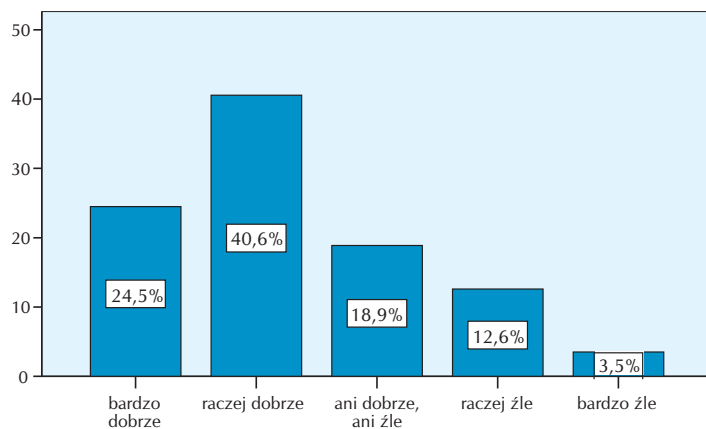
Podsumowując, należy po raz kolejny zwrócić uwagę, że znaczna część zakładów nie współpracuje z konkretnym pośrednikiem, co w konsekwencji może prowadzić do mniejszego zainteresowania współpracą.

### 2.3.2. Szczegółowa ocena dotychczasowej współpracy – ocena działań programowych

#### 2.3.2.1. Indywidualizm w podejściu do klienta – ocena czynnika I

Poszczególne aspekty współpracy prezentować należy w kontekście rozpoznanych czynników odpowiedzialnych za kształtowanie się ogólnej oceny. Koncentrując uwagę na czynniku I, a więc indywidualizacji w podejściu do klienta oraz szybkości działania, należy zwrócić uwagę na raczej pozytywną ocenę grupy elementów składowych wymienionych aspektów.

W wymiarze komunikacji między klientami instytucjonalnymi a urzędami pracy relacja jest pozytywna. Większość z badanych firm (40,6%) stwierdziła, że przekaz informacji jest raczej dobry. Znacznie mniej, 24,5%, określiło komunikację jako bardzo dobrą, co oznacza, że łącznie oceny pozytywne dominują nad neutralnymi i negatywnymi. Precyzyjna artykulacja wzajemnych oczekiwań jest ważna dla obustronnej współpracy.



Wykres 8. Ocena komunikacji urzędów pracy z firmami

Tabela 27

*Charakter własności firmy a ocena komunikacji z PUP [%]*

Ocena komunikacji z PUP	Charakter firmy		Ogółem
	publiczny	prywatny	
Pozytywna	91,3	60,0	65,0
Neutralna	4,3	21,7	18,9
Negatywna	4,3	18,3	16,1
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Przy ocenie komunikacji z urzędem najistotniejsza jest forma własności przedsiębiorstwa – czy jest ono publiczne, czy prywatne (tab. 27). Pamiętać należy, że urzędy pracy dysponują środkami publicznymi, zatem w jakimś stopniu opierają się na podobnych zasadach co przedsiębiorstwa z udziałem Skarbu Państwa. To wspólne podłoże finansowania kształtuje bardziej pozytywną ocenę w komunikacji (91,3% publicznych), niż ma to miejsce w przypadku firm prywatnych (60% firm). Wniosek: publiczne służby zatrudnienia powinny zmienić sposób komunikacji lub chociaż zwracać uwagę na występującą odrębność w logikach działania. W ten sposób uniknie się nieporozumień, które mogą wpływać na efektywność współdziałania.

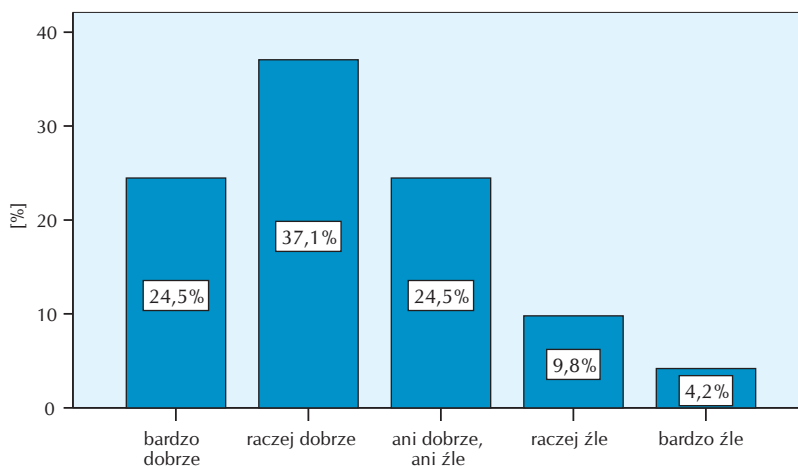
Tabela 28

*Obecność konkretnej osoby w PUP, z którą firma współpracuje, a ocena komunikacji z PUP [%]*

Ocena komunikacji z PUP	Czy w PUP jest osoba, z którą Państwo współpracują?		Ogółem
	nie	tak	
Pozytywna	52,6	74,1	65,5
Neutralna	26,3	14,1	19,0
Negatywna	21,1	11,8	15,5
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Jak można się spodziewać, pozytywna ocena komunikacji wprost jest związana z obecnością konkretnej osoby w PUP, z którą firma współpracuje. Zależność jest znaczna. Obecność „emisariusza” bez mała dwukrotnie zmniejsza szansę na wydanie negatywnej oceny (21,1% w stosunku do 11,8%).

Podobnie jak w przypadku komunikacji, tak i ocena elastyczności jest raczej korzystna. Dominują oceny pozytywne, przy czym przedstawiciele firm najczęściej stwierdzają, że elastyczność urzędów pracy jest raczej dobra – w sumie 65,5% ocen pozytywnych.



Wykres 9. Ocena elastyczności działalności PUP w stosunku do firm

Warto podkreślić, że bardzo dobrze elastyczność PUP oceniło 24,5% wszystkich przedsiębiorstw (wykres 9), a więc blisko 1/4 nie ma zastrzeżeń pod tym względem. Jak się wydaje, przy ocenie kluczową rolę odgrywa zasięg działalności zakładu – im mniejszy, tym ocena jest wyższa.

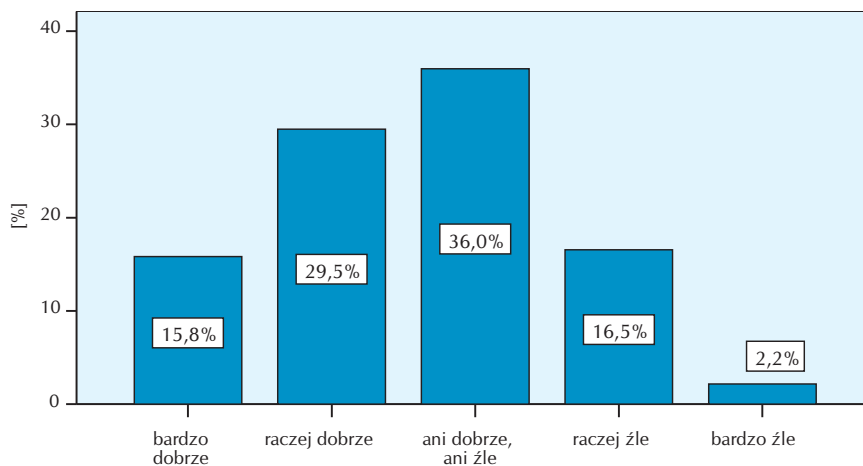
T a b e l a 29

*Zasięg działalności firmy  
a ocena elastyczności działania PUP [%]*

Ocena elastyczności współpracy z PUP	Zasięg działalności				Ogółem
	międzynarodowy	krajowy	regionalny	lokalny	
Pozytywna	44,4	69,6	56,3	90,0	61,5
Neutralna	33,3	15,2	34,4	10,0	24,5
Negatywna	22,2	15,2	9,4		14,0
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Można również zauważyć, że elastyczność działania PUP (tab. 29) przez podmioty o zasięgu międzynarodowym znacznie częściej oceniana jest negatywnie (22,2%) niż działające lokalnie czy chociażby regionalnie (9,4%).

Inaczej wygląda kwestia w przypadku oceny dostosowania działań urzędu do potrzeb konkretnej firmy. Umiejętność szybkiej adaptacji do zmiany warunków panujących w firmie nie wydaje się mocną stroną ocenianych urzędów.



Wykres 10. Ocena dostosowania działań PUP do potrzeb danej firmy

Ocenę neutralną dostosowania działań PUP do potrzeb firm wystawiła 1/3 jednostek (wykres 10), a więc taką, która w zasadzie nie jest ani dobra, ani zła. Oznacza to, że należałoby poprawić działania w tym zakresie, bowiem w dłuższej perspektywie zmieniających się oczekiwań firm i warunków, w jakich funkcjonują, ocena może ulegać systematycznemu obniżaniu. Chociaż działania urzędów powinny być oparte na znajomości potrzeb ich klientów, to wydaje się, że niezupełnie tak jest.

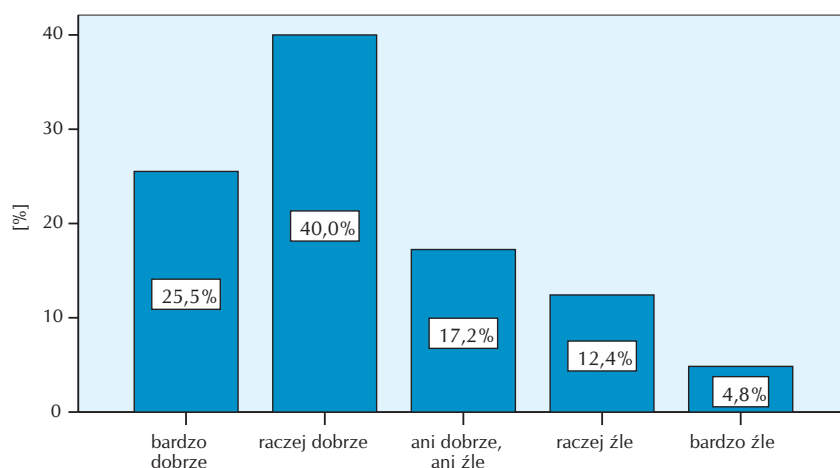
T a b e l a 30

*Zasięg działalności firmy a ocena dostosowania działań PUP do potrzeb badanej firmy [%]*

Ocena dostosowania działań PUP do potrzeb badanej firmy	Zasięg działalności				Ogółem
	międzynarodowy	krajowy	regionalny	lokalny	
Pozytywna	36,4	56,8	28,1	68,4	45,3
Neutralna	38,6	22,7	56,3	26,3	36,0
Negatywna	25,0	20,5	15,6	5,3	18,7
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Szerszy zasięg działalności kształtuje bardziej negatywną ocenę (tab. 30) – 1/4 przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym stwierdziła, że dostosowanie działań PUP do ich specyfiki jest niezadowolające; jest to więcej niż ogólna ocena tego typu działania (18,7%). Przypomnijmy, że dla firm o zasięgu międzynarodowym umiejętność dostosowania się jest kluczowa w ogólnej pozytywnej ocenie współpracy.

Ostatni element czynnika I – szybkość w działaniu urzędu (wykres 11) – oceniany jest korzystnie. Badane firmy nie odnotowały większych zastrzeżeń, o czym świadczy ogólnie pozytywna ocena. Większość z nich (40,0%) stwierdza, że współpraca w tym zakresie jest raczej dobra.



Wykres 11. Ocena szybkości działania PUP

Tabela 31

*Ocena czasu realizacji usług świadczonych przez PUP  
w kontekście korzystania z prywatnego pośrednictwa pracy [%]*

Ocena szybkości działania PUP	Czy kiedykolwiek korzystał(a) Pan(i) z prywatnego pośrednictwa pracy?		Ogółem
	nie	tak	
Pozytywna	71,7	43,8	65,5
Neutralna	12,4	34,4	17,2
Negatywna	15,9	21,9	17,2
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Znaczna dysproporcja pomiędzy oceną zdecydowanie pozytywną a umiarkowanie pozytywną wskazuje, że nad efektywnością szybkości działania PUP należy popracować. Ocena rozpatrywanego elementu jest uzależniona praw-

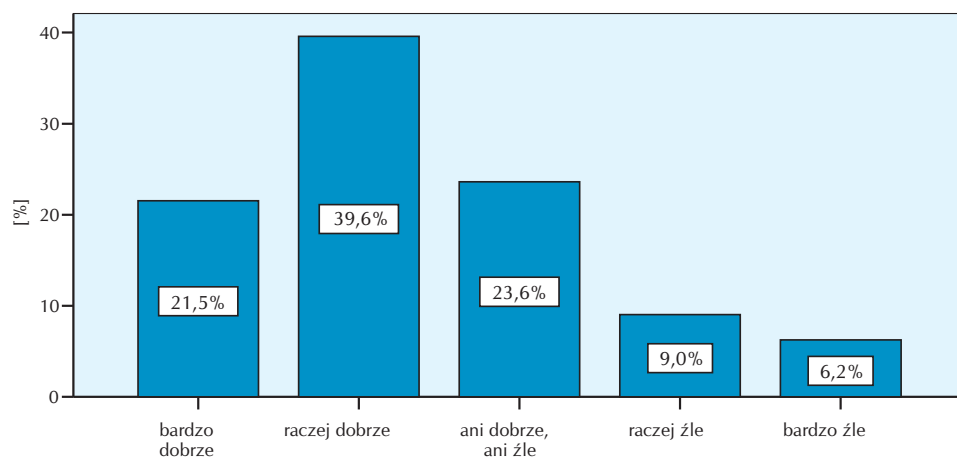
dopodobnie od możliwości porównania jakości usług świadczonych przez publiczne i prywatne pośrednictwo. Firmy, które kiedyś korzystały z usług innych pośredników, krytyczniej oceniają tempo realizacji usług świadczonych przez PUP.

Wśród firm, które korzystały z usług agencji pośrednictwa pracy, tempo pracy PUP negatywnie ocenia 21,9%, podczas gdy taką ocenę wydaje 15,9% zakładów, które z innych pośrednictw nigdy nie korzystały (tab. 31). Jednocześnie krytyczna ocena wydana przez korzystających z niepublicznego pośrednictwa pracy jest większa niż ocena ogólnie negatywna (21,9% w stosunku do 17,2%).

### 2.3.2.2. Jakość świadczonych usług – ocena czynnika II

Urzędy pracy oceniane są przez jakość świadczonych usług. Znaczącą rolę odgrywają tu składane oferty usług i proces ich wdrażania. Należy zatem zwrócić szczególną uwagę na kompleksowość oraz profesjonalizm, które są meritum działań publicznych służb zatrudnienia.

W ocenie kompleksowości świadczonych usług (wykres 12) dominuje umiarkowanie (39,6% – „raczej dobrze”). Z jednej strony można uznać, że jest to poziom zadowalający, gdyż pozytywna ocena góruje nad negatywną, lecz z drugiej strony umiarkowanie dobra ocena wskazuje na występowanie pewnych niedociągnięć.



Wykres 12. Ocena kompleksowości świadczonych usług

Najwięcej zastrzeżeń do tego aspektu współpracy mają firmy prywatne (tab. 32). Niemal dwukrotnie częściej wydają one ocenę negatywną (16,7%) niż firmy finansowane z budżetu państwa (8,3%).

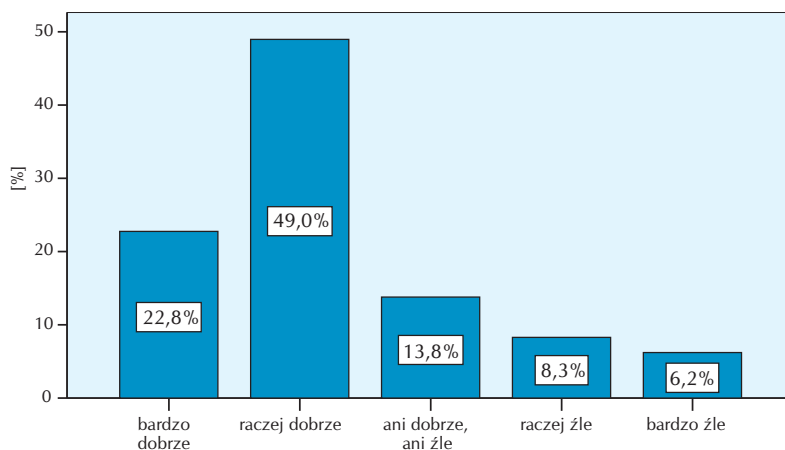
Tabela 32

*Charakter własności firmy a ocena kompleksowości usług świadczonych przez PUP [%]*

Ocena kompleksowości świadczonych usług	Charakter własności firmy		Ogółem
	publiczny	prywatny	
Pozytywna	87,5	55,8	61,1
Neutralna	4,2	27,5	23,6
Negatywna	8,3	16,7	15,3
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Firmy publiczne pozytywnie oceniają kompleksowość działań z niewielkim procentem neutralności. Natomiast ocena firm prywatnych jest bardziej zróżnicowana z przewagą ocen umiarkowanych (27,5%) nad negatywnymi. Chociaż firmy prywatne krytyczniej oceniają działalność PUP, niekoniecznie są to oceny zawsze negatywne.

Jak wskazano w części poświęconej kształtowaniu się ogólnej oceny działalności PUP, profesjonalizm rozumiany jako teoretyczna i praktyczna wiedza na temat oferowanych usług w ogólnej ocenie odgrywa kluczową rolę. Stopień korelacji tego wymiaru z ogólną oceną był najwyższy, zatem należy go potraktować jako fundament, na którym wspiera się percepcja publicznych służb zatrudnienia. Jego ocena jest jednostronnie umiarkowana (wykres 13) – dominuje raczej pozytywna (49% odpowiedzi respondentów).



Wykres 13. Ocena profesjonalizmu działań PUP

Sposób oceny profesjonalizmu po raz kolejny uzależniony jest od bezpośredniego kontaktu z przedstawicielem urzędu pracy. Otóż obecność konkretnej osoby, z którą nawiązuje się kontakt, zwiększa liczbę pozytywnych ocen.

Profesjonalizm urzędu postrzegany jest przez pryzmat umiejętności konkretnej osoby – jest personifikowany, tj. urząd pracy jest utożsamiany z osobami kontaktującymi się z pracodawcami. Warto to podkreślić, bowiem jest to wskazówka, jak podchodzić do współpracy z klientami instytucjonalnymi. Personifikacja wpływa na łagodniejszą ocenę, która dokonuje się poprzez ocenę faktycznych rezultatów działalności. Przypomnieć należy, że komunikacja jest podstawą współpracy. Precyzyjny przekaz wzajemnych oczekiwań ułatwia faktyczną współpracę, która w dalszej perspektywie oceniana jest właśnie przez pryzmat osób zaangażowanych w tę działalność.

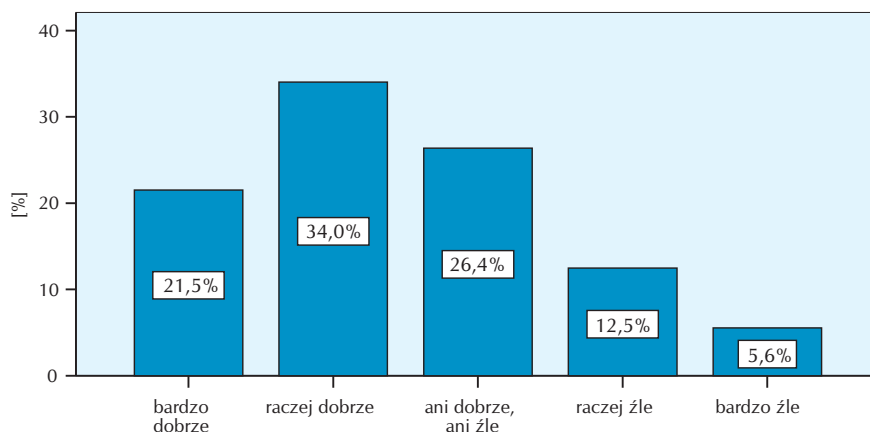
Tabela 33

*Obecność konkretnej osoby w PUP, z którą firma współpracuje, w kontekście oceny profesjonalizmu działalności urzędów pracy [%]*

Ocena profesjonalizmu PUP	Czy w PUP jest osoba, z którą Państwo współpracują?		Ogółem
	nie	tak	
Pozytywna	61,4	79,3	72,2
Neutralna	22,8	8,0	13,9
Negatywna	15,8	12,6	13,9
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Instytucje, które korzystają z usług PUP poprzez konkretnego pośrednika pracy (tab. 33), częściej oceniają współpracę pozytywnie (79,3% w stosunku do 61,4%) oraz wydają mniej sądów negatywnych (12,6% w stosunku do 15,8%).

Z kolei próbując ocenić skuteczność łania urzędów, posiłkować się można danymi z wykresu 14. Większość odpowiedzi kumuluje się na ocenach umiarkowanie pozytywnej oraz neutralnej. Niewiele więcej jak 1/3 firm (34%) wydała sąd umiarkowanie pozytywny i niewiele ponad 1/4 nie mogła wypowiedzieć się jednoznacznie.



Wykres 14. Ocena skuteczności działania urzędów pracy

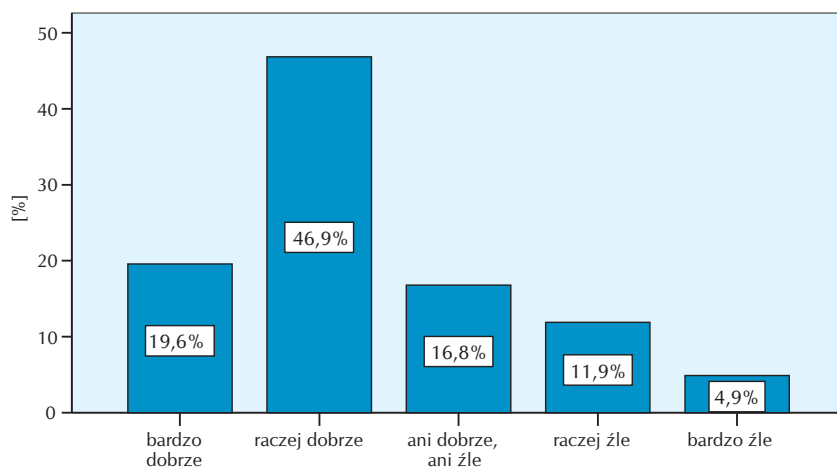
Taka ocena skuteczności PUP wynika z możliwości porównania działalności prywatnych agencji pośrednictwa pracy (tab. 34). W przypadku respondentów, których przedsiębiorstwa korzystały z niepublicznego pośrednictwa, ocena PUP jest znacznie bardziej negatywna (37,5% w stosunku do 12,5%). Co więcej, w przedsiębiorstwach, które zawiązały współpracę z prywatnym pośrednictwem, ocena negatywna jest dominująca i znacznie powyżej średniej oceny wydanej przez wszystkie firmy łącznie (37,5% w stosunku do 18,1%).

Tabela 34

*Korzystanie z niepublicznego pośrednictwa pracy  
a ocena skuteczności działań PUP [%]*

Ocena skuteczności działania PUP	Czy kiedykolwiek korzystał(a) Pan(i) z niepublicznego pośrednictwa pracy?		Ogółem
	nie	tak	
Pozytywna	62,5	31,3	55,6
Neutralna	25,0	31,3	26,4
Negatywna	12,5	37,5	18,1
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Zatem skuteczność, a więc otrzymanie usługi takiej, o jaką się występowało, daje wiele do życzenia, zwłaszcza w opinii tych, którzy mieli wcześniej kontakt z innymi instytucjami pośredniczącymi. Negatywną ocenę potwierdzają firmy, których zasięg działalności jest duży, co najmniej ogólnopolski – średnio 24% wskazań negatywnych (tab. 35).



Wykres 15. Ocena dostępności do informacji ważnych dla przedsiębiorców

Tabela 35

*Ocena skuteczności działania PUP a zasięg działalności firmy [%]*

Ocena skuteczności działania PUP	Zasięg działalności				Ogółem
	międzynarodowy	krajowy	regionalny	lokalny	
Pozytywna	46,7	58,7	46,9	81,0	55,6
Neutralna	28,9	17,4	43,8	14,3	26,4
Negatywna	24,4	23,9	9,4	4,8	18,1
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Najmniej ocen negatywnych – zaledwie 4,8% oraz aż 81% pozytywnych – wystawiły firmy lokalne działające w obszarze lokalnym (tab. 35). Przytoczone informacje wskazują, że wcześniej omówiona ogólna ocena silnie związana jest z ocenami cząstkowymi, które wahają się w zależności od cech badanych firm.

Kolejny element II czynnika (pozyskanie informacji ważnych dla przedsiębiorcy) oceniany jest umiarkowanie pozytywnie. Zdecydowana większość respondentów (46,9%) uważa, że dostęp do takich informacji jest raczej dobry.

Z tabeli 36 wynika, że wizyta przedstawiciela PUP w zakładzie została oceniona umiarkowanie pozytywnie i wyraźnie dominuje nad innymi, w tym negatywnymi. Zastrzeżenia co do tego wymiaru współpracy zgłasza w sumie 16,8% respondentów. Jest to spowodowane m.in. utrzymywaniem kontaktu wyłącznie z pośrednictwem pracy. Wśród firm, które odwiedził przedstawiciel urzędu pracy, występuje tylko 12,9% ocen negatywnych, podczas gdy wśród firm, w których nie zjawił się „wysłannik” PUP, krytycznej oceny udziela 20,5% respondentów.

Tabela 36

*Wizyta przedstawiciela PUP w firmie w ciągu ostatnich dwóch lat a ocena dostępności do potrzebnych informacji [%]*

Ocena dostępności do potrzebnych informacji	Czy Pana(i) firmę w ostatnich dwóch latach odwiedził pracownik PUP?		Ogółem
	nie	tak	
Pozytywna	54,8	78,6	66,4
Neutralna	24,7	8,6	16,8
Negatywna	20,5	12,9	16,8
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Podobnie wygląda współpraca z konkretną osobą reprezentującą urząd pracy. Jej obecność wzmacnia pozytywną ocenę (76,7% w stosunku do 51,8) i redukuje ocenę negatywną (23,2% w stosunku do 11,6%), co pokazuje tab. 37.

Tabela 37

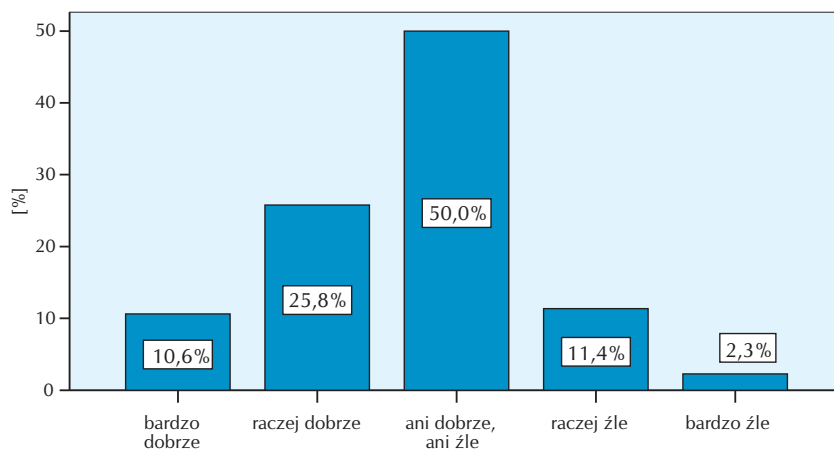
*Współpraca z konkretnym przedstawicielem PUP  
a ocena dostępności do ważnych informacji [%]*

Ocena dostępności do potrzebnych informacji	Czy w PUP jest osoba, z którą Państwo współpracują?		Ogółem
	nie	tak	
Pozytywna	51,8	76,7	66,9
Neutralna	25,0	11,6	16,9
Negatywna	23,2	11,6	16,2
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Konsekwencją braku komunikacji (brak spersonalizowanej współpracy) jest negatywna ocena możliwości uzyskania informacji. Informację ktoś musi przekazać, a jeżeli robi to systematycznie, działania PUP oceniane są pozytywnie. Stąd stały kontakt jest elementem warunkującym tę zależność i powinno się kłaść duży nacisk na jakość relacji z klientami instytucjonalnymi.

### 2.3.2.3. Kreowanie lokalnego rynku pracy – ocena czynnika III

Lokalny rynek pracy współkreowany jest m.in. poprzez eliminację nieodpasowań strukturalnych. Trzeba pamiętać, że urząd pracy jest podmiotem mającym realny wpływ na jakość zasobów pracy. Ocena tego wpływu przez firmy działające na rynku jest niepokojąca (wykres 16).



Wykres 16. Ocena dostosowania działań PUP do wymagań lokalnego rynku pracy

Dokładnie połowa respondentów stwierdziła, że działania te nie są ani dobre, ani złe. To więcej niż łączna pozytywna ocena (36,4%). Uzyskane informacje wskazywać mogą na niezupełnie adekwatne działania podejmowane przez urzędy lub na brak wiedzy w tym zakresie. Z informacji zawartych w tab. 38 wynika, że brak kontaktu z przedstawicielem urzędu pracy w ostatnich dwóch latach przyczynił się do wzrostu oceny neutralnej (64,1% ocen neutralnych).

T a b e l a 38

*Ocena dostosowania działań PUP do wymogów lokalnego rynku  
a nawiązanie kontaktu w ostatnich dwóch latach z przedstawicielem PUP [%]*

Ocena dostosowania działań do potrzeb lokalnego rynku	Czy Pana(i) firmę w ostatnich dwóch latach odwiedził pracownik PUP?		Ogółem
	nie	tak	
Pozytywna	20,3	51,5	36,4
Neutralna	64,1	36,8	50,0
Negatywna	15,6	11,8	13,6
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Jeżeli wziąć pod uwagę nawiązanie współpracy przedsiębiorstw z prywatnym pośrednictwem pracy, to dominująca ocena negatywna (38,7%) wydana przez firmy wzbudza uzasadnione obawy co do adekwatności działania urzędów z wymaganiami lokalnego rynku pracy. Satysfakcja z usług niepublicznego pośrednictwa, a więc dostosowanie usług do konkretnej firmy sprawia, że działania PUP oceniane są jako nieadekwatne. Możliwość porównania działań pośrednictwa publicznego i prywatnego daje podstawę do formułowania sądów na temat efektywności jednego i drugiego (tab. 38, 39).

T a b e l a 39

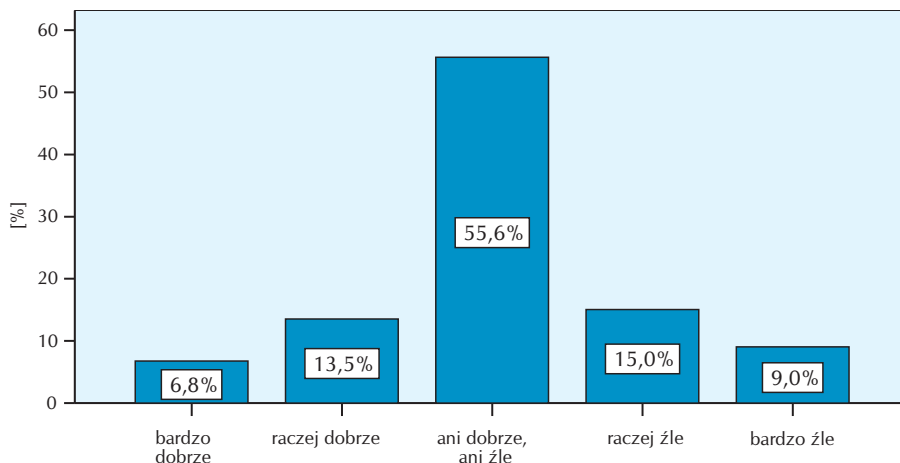
*Korzystanie z usług niepublicznego pośrednictwa pracy  
a ocena dostosowania działań PUP do wymogów lokalnego rynku pracy [%]*

Ocena dostosowania działań do lokalnego rynku pracy	Czy kiedykolwiek korzystał(a) Pan(i) z prywatnego pośrednictwa pracy?		Ogółem
	nie	tak	
Pozytywna	42,6	16,1	36,4
Neutralna	51,5	45,2	50,0
Negatywna	5,9	38,7	13,6
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Tak krytyczna ocena (ponaddwuipółkrotnie bardziej krytyczna niż ogólna – 38,7% w stosunku do 13,6%) powinna skłonić publiczne służby zatrudnienia do zdiagnozowania strategii działań firm prywatnych i poczynienia stosow-

nych kroków zmierzających w kierunku poprawy usług odpowiadających za dostosowania strukturalne na lokalnym rynku pracy.

Drugiego aspektu czynnika III (oferowane szkolenia) nie sposób poddać ocenie. Zdecydowana większość respondentów (aż 55,6%) nie potrafi wydać w tym zakresie żadnej opinii. Co więcej, oceny negatywne (w sumie 24%) przeważają nad pozytywnymi (20,3%), co przedstawia wykres 17.



Wykres 17. Ocena oferowanych szkoleń

Po raz kolejny punktem odniesienia jest możliwość korzystania z prywatnego pośrednictwa pracy (tab. 40). Liczba ocen negatywnych wydawanych przez przedstawicieli przedsiębiorstw, które korzystały z takich usług, jest znacznie większa (40,6%) niż w przypadku tych, które nie kontaktowały się z niepublicznymi pośrednikami agencji pracy (18,8%).

T a b e l a 40

*Ocena oferowanych szkoleń w kontekście korzystania z usług prywatnych agencji zatrudnienia [%]*

Ocena oferowanych szkoleń	Czy kiedykolwiek korzystał(a) Pan(i) z prywatnego pośrednictwa pracy?		Ogółem
	nie	tak	
Pozytywna	20,8	18,8	20,3
Neutralna	60,4	40,6	55,6
Negatywna	18,8	40,6	24,1
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Takie niekorzystne zjawisko pociąga za sobą konieczność zorientowania się na efektywność prowadzonych szkoleń, ich adekwatność do potrzeb rynku. Wprawdzie tak znaczna liczba ocen neutralnych związana jest prawdopodobnie z brakiem możliwości ocenienia publicznych służb pod tym względem, niemniej wyraźna różnica w ocenie negatywnej nie pozostawia wątpliwości co do kierunku postulowanych zmian.

Niepokojący symptom nasila się przy zestawieniu oceny oferowanych szkoleń z faktycznymi doświadczeniami pracodawców wyniesionymi z zatrudnienia osoby poleconej przez urząd pracy (tab. 41).

T a b e l a 41

*Ocena oferowanych szkoleń w kontekście zatrudnienia osoby poleconej przez PUP\* [%]*

Ocena oferowanych szkoleń	Czy dotychczas zatrudnił(a) Pan(i) osobę poleconą przez PUP		Ogółem
	nie	tak	
Pozytywna	31,8	18,2	20,5
Neutralna	59,1	55,5	56,1
Negatywna	9,1	26,4	23,5
Ogółem	100,0	100,0	100,0

\* Prezentowane dane nie mają charakteru istotności statystycznej  $p = 0,133$ .

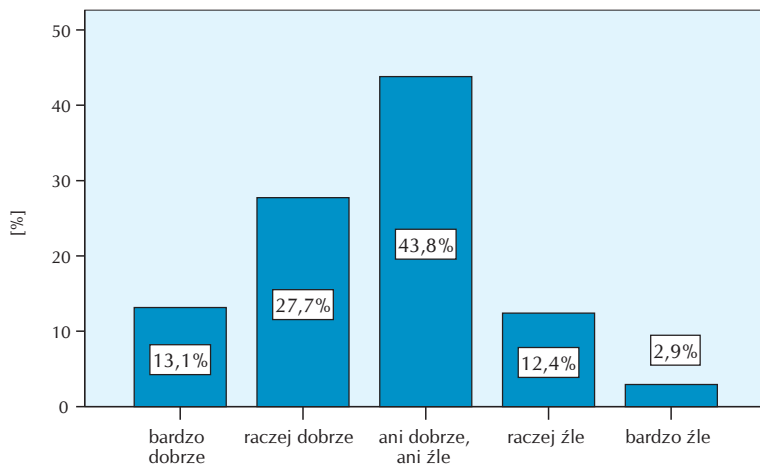
Wprawdzie dane nie mają charakteru istotności statystycznej, ale porównanie ocen negatywnych (26,4% w przypadku przedsiębiorstw, które zatrudniły osobę poleconą przez PUP oraz 9,1% firm, które tego nie uczyniły) jest poważnym przyczynkiem do przemyślenia kwestii jakości świadczonej usługi.

Pamiętać należy, że organizacja szkoleń jest ważnym instrumentem kształtującym rynek, a postulat dopasowania strukturalnego wolnych zasobów do aktualnych potrzeb rynku staje się fundamentem, na którym wspiera się aktualna polityka państwa z zakresu rynku pracy.

#### 2.3.2.4. Generowanie informacji o lokalnym rynku – ocena czynnika IV

Powiatowe urzędy pracy są źródłem wiedzy o sytuacji panującej na lokalnym rynku pracy. Dostarczają cennej wiedzy z punktu widzenia firm ulokowanych na danym obszarze administracyjnym. Informacje z zakresu liczby wolnych zasobów pracy, ich kwalifikacji oraz dostępności mogą być podstawą do opracowania strategii działania w poszczególnych przedsiębiorstwach. Stąd precyzyjna informacja na ten temat wydaje się ważnym elementem, na którym może opierać się relacja firma–urząd pracy. Formułowane oceny są rezultatem dotychczasowej współpracy, zatem w jakimś stopniu odpowiadają na pytanie o wizerunek urzędów, jaki kształtuje się na podstawie pełnionej funkcji informacyjnej (wykres 18). Obraz jest umiarkowanie pozytywny. Wpraw-

dzie najczęściej wydawana jest ocena neutralna (43,8%), ale niewiele mniej występuje ocen pozytywnych (łącznie 40,8% wszystkich wydanych ocen).



Wykres 18. Ocena dostępności do informacji o powiatowym rynku pracy

Tak jak miało to miejsce w innych przypadkach, tak i tu przynależność do sektora prywatnego silnie kształtuje zróżnicowanie ocen. Po pierwsze: jest ona mniej wyrazista (więcej ocen neutralnych), po drugie: bardziej negatywna.

T a b e l a 42

*Charakter własności firmy a ocena dostępności do informacji o powiatowym rynku pracy [%]*

Ocena dostępności do informacji o powiatowym rynku pracy	Charakter własności firmy		Ogółem
	publiczny	prywatny	
Pozytywna	66,7	35,4	40,9
Neutralna	29,2	46,9	43,8
Negatywna	4,2	17,7	15,3
Ogółem	100,0	100,0	100,0

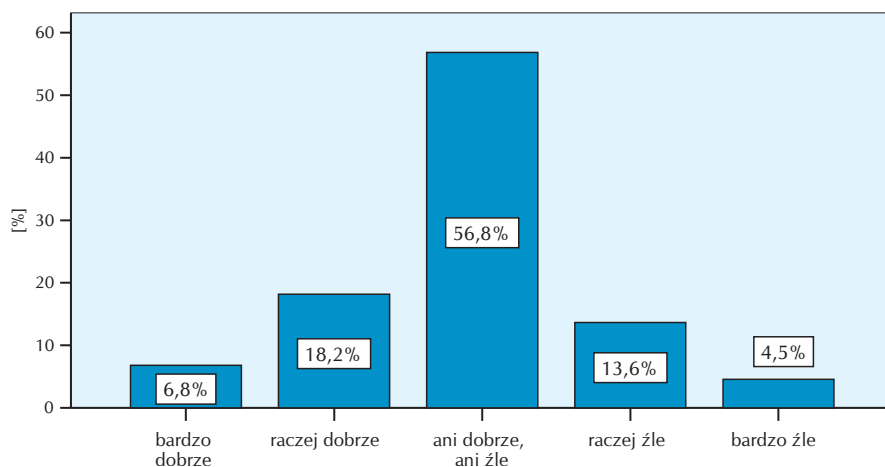
Ocenę negatywną wydało 17,7% respondentów z przedsiębiorstw prywatnych, a zaledwie 4,2% z sektora publicznego (tab. 42).

Niemale znaczenie odgrywa lokalizacja firm (tab. 43). Funkcjonujące w ośrodkach mniejszych (wieś, małe i średnie miasta) wydają bardziej pozytywną ocenę (odsetek pozytywnych sądów kształtuje się powyżej 50%), podczas gdy firmy mające siedziby w dużych miastach zmierzają w kierunku oceny neutralnej (59,6%) oraz wydają osąd negatywny (17,5%).

*Lokalizacja firmy a ocena dostępności do informacji  
o powiatowym rynku pracy [%]*

Ocena dostępności do informacji o powiatowym rynku pracy	Lokalizacja firmy			Ogółem
	wieś/małe miasto	miasto średnie	miasto duże	
Pozytywna	54,5	51,0	22,8	39,2
Neutralna	31,8	35,3	59,6	45,4
Negatywna	13,6	13,7	17,5	15,4
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0

W tym kontekście ocena dostępności do informacji o wojewódzkim rynku pracy (wykres 19) wypada mniej korzystnie, bowiem zdecydowana większość ocen jest neutralna. Respondenci, którzy wydali taką opinię, stanowią aż 56,8% wszystkich uczestników badania. Ten charakter usługi również odgrywa znaczącą rolę i podobnie jak ocena dostępności do informacji o powiatowym rynku pracy uzależniony jest od tego, czy firma prosperuje w sektorze prywatnym, czy publicznym oraz od jej lokalizacji.



Wykres 19. Ocena dostępności do informacji o wojewódzkim rynku pracy

Firmy znajdujące się w dużych miastach znacznie częściej oceniają dostęp do informacji o wojewódzkim rynku pracy negatywnie (24,1%) niż firmy ulokowane w małych miastach (14,3%). Również sektor prywatny wyraża bardziej negatywną opinię (20,2%) niż publiczny (8,7%). Informacje te mogą być przesłanką do konieczności zmiany działań publicznych służb zatrudnienia. Usługi informacyjne kształtują działalność poszczególnych firm, a utrudniony

do nich dostęp może mieć daleko idące konsekwencje. Oczywiście, same firmy są w stanie pozyskać tego typu informacje, ale patrząc z perspektywy dostępności rodzajów usług oferowanych przez PUP, warto podkreślić, że ułatwienie może być podstawą zawiązania lub podtrzymania współpracy. Współpraca w rezultacie wpływa na stan lokalnego rynku pracy poprzez redukcję bezrobocia i/lub zwiększenie kwalifikacji wolnych zasobów pracy. Zatem postuluje się, by informacje o powiatowych i wojewódzkim rynku pracy były rozpowszechniane. Mniejszy dostęp do informacji obejmujących województwo wskazuje na potrzebę nawiązania współpracy powiatowych urzędów pracy z instytucjami odpowiedzialnymi za generowanie informacji na poziomie wojewódzkim. Pakiet usług informacyjnych z różnego szczebla administracyjnego jest względem siebie komplementarny, co może ułatwić podejmowanie decyzji przez przedsiębiorstwa o zróżnicowanym zasięgu działalności. Pamiętać należy, że firmy bazują na pracownikach pochodzących przede wszystkim z najbliższego miejsca ich działalności. Jednak dysponując informacjami o wolnych zasobach występujących na terenie województwa, nie omieszkają podjąć działań zmierzających do pozyskania pracowników, gdy lokalne zasoby nie spełnią oczekiwań przedsiębiorstwa.

Poszczególne wymiary, elementy czynników odpowiedzialnych za ogólną ocenę powiatowych urzędów pracy warto również przedstawić w postaci indeksu. W ten sposób słownym określeniom przypisuje się wartości mierzalne. Utworzony indeks<sup>7</sup> jest sumą ocen wydanych poszczególnym aspektom współpracy. Zasada jego tworzenia jest następująca: respondenci określając, że ze współpracy z PUP są zadowolone, otrzymywali 5 pkt, raczej zadowolone – 4 pkt. Respondentom, którzy nie potrafili wydać jednoznacznej oceny przypisywano 3 pkt, natomiast ocena umiarkowanie negatywna to 2 pkt, a zdecydowanie negatywna – 1 pkt. Wartość indeksu waha się pomiędzy 1 a 5. Wartością pośrednią jest 3, a wszystkie oceny poniżej tej wartości zmierzają w kierunku oceny negatywnej, natomiast wartości powyżej 3 należy traktować jako pozytywne.

Przypomnijmy, że ogólna ocena działalności PUP jest umiarkowanie pozytywna. Większość z respondentów stwierdziła, że ze współpracy jest raczej zadowolona (53,1% badanych przedstawicieli). Stworzony indeks jest sztuczną miarą jakości tej współpracy (świadczonych usług) i jego średnia wartość wynosi 3,46 pkt. Ta przeciętna wartość zależy jest od poszczególnych cech firm; wśród nich należy wyróżnić bezpośrednie, takie jak:

- charakter – czy działa w sektorze prywatnym, czy publicznym;
- wielkość zatrudnienia;
- zasięg działalności.

---

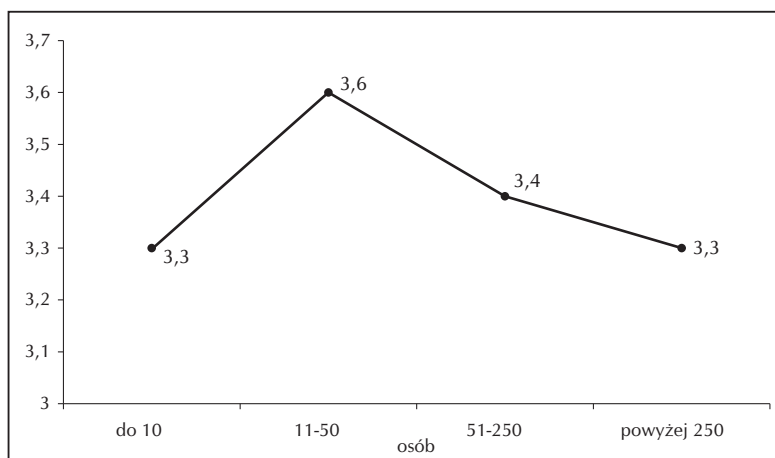
<sup>7</sup> Analiza rzetelność została przeprowadzona metodą alfa; rzetelność wynosi 0,8894.

Wyróżnić trzeba również elementy związane z relacjami opartymi na pośrednictwie zatrudnienia, w tym:

- obecność konkretnej osoby w PUP, z którą dana firma współpracuje;
- fakt korzystania z prywatnych pośrednictw pracy;
- wizyty przedstawiciela PUP w ciągu ostatnich dwóch lat w zakładzie respondenta.

Cecha, jaką jest przynależność do sektora publicznego, jednoznacznie dodatnio wpływa na wielkość indeksu (jakość oceny działalności PUP). Średnia wartość wydana przez firmy publiczne wynosi 3,9, a więc zbliża się do oceny semantycznie określanej jako współpraca „raczej dobra”. Prywatne przedsiębiorstwa uzyskują średnią ocenę 3,3 pkt.

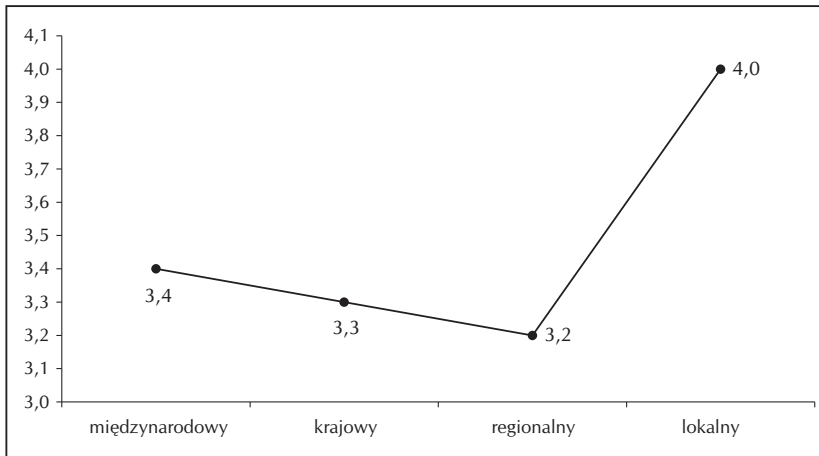
Wielkość zatrudnienia odgrywa również niemałą rolę, choć, jak wynika z wykresu 20, nie ma charakteru liniowego.



Wykres 20. Średnia wartość indeksu satysfakcji z działań PUP w zależności od wielkości zatrudnienia

Nie można powiedzieć, że jednocześnie ze wzrostem jednej wartości rośnie wartość druga. Dane natomiast wskazują, że najwyższą z pozytywnych ocen wydają firmy zatrudniające 11–50 osób (średnia wartość indeksu wynosi 3,8), a najniższą z pozytywnych zatrudniające maksymalnie do 10 oraz powyżej 250 osób. Innymi słowy, przedsiębiorstwa najmniejsze (wśród których znajduje się gros jednoosobowych działalności gospodarczych) w jakiś sposób są niedoceniane. Warto pamiętać, że i one przyczyniają się do zmiany sytuacji na rynku.

Pewnym uzupełnieniem jest informacja, że najwyższa wartość indeksu charakterystyczna jest dla firm o zasięgu lokalnym (wykres 21). Jest to ocena umiarkowanie pozytywna (średnia indeksu wynosi 4).



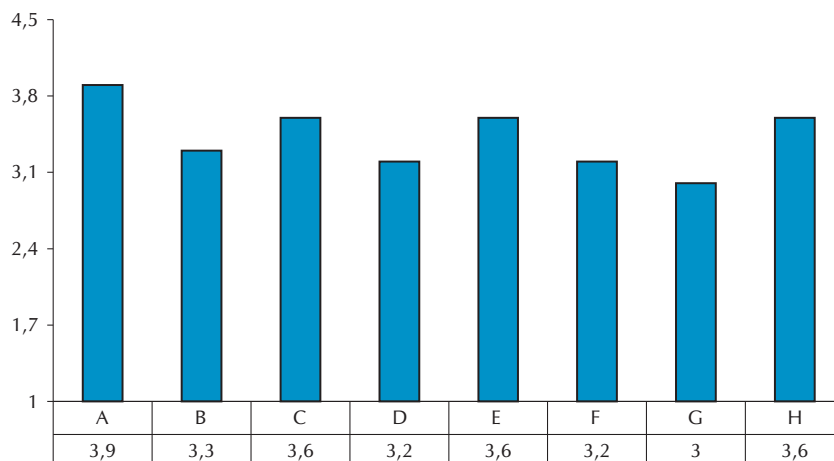
Wykres 21. Średnie wartości indeksu satysfakcji z działań PUP w zależności od zasięgu działalności firmy

Różnica pomiędzy firmami o zasięgu lokalnym a szerszym jest znaczna. Przedsiębiorstwa międzynarodowe oceniły działalność PUP na 3,4 pkt, o zasięgu ogólnopolskim – 3,3, a koncentrujące się na rynkach regionalnych – 3,2 pkt. Zatem ocena działalności związana jest z zasięgiem przedsiębiorstwa w taki sposób, że silne współkształtowanie lokalnego rynku (nie tylko poprzez wykorzystanie lokalnych zasobów pracy) sprzyja pozytywnej ocenie.

Druga grupa czynników, jak zauważono wcześniej, opisuje relacje pośrednictwa pracy z pracodawcami. Można powiedzieć, że są to czynniki miękkie, zatem więc zależne od kontekstu społecznego, a w zasadzie od zaangażowania obu zainteresowanych stron. W tym układzie obecność konkretnej osoby, z którą firma współpracuje, dodatkowo wpływa na ogólną ocenę działalności i jej poszczególne wymiary. Wartość stworzonego indeksu wśród respondentów, którzy weszli w zindywidualizowane relacje wynosi 3,6 pkt, podczas gdy dla tych, którzy nie nawiązywali takich relacji, wynosi 3,2 pkt. Wymiar indywidualizmu związany jest z wizytą pośredników w badanej firmie. Nie jest bezpośrednio związany z faktyczną personalną współpracą, ale inicjatywa urzędu polegająca na odwiedzeniu danego zakładu w celu nawiązania współpracy również ma wpływ na wartość omawianego wskaźnika. W sytuacji, kiedy firmy w ostatnich dwóch latach odnotowały wizytę pośrednika pracy, wartość indeksu wyniosła 3,6 pkt, a brak wizyty kształtuje mniej pozytywną ocenę – 3,2 pkt. Stąd należy wysunąć wniosek, że zaangażowanie w bezpośredni kontakt jest czynnikiem, wokół którego budować można zaufanie, oraz jest podstawą do trwalszej współpracy owocującej lepszą jej oceną.

Ostatnim elementem, który również silnie różnicuje wartość indeksu, jest wcześniejsze korzystanie z prywatnych agencji pośrednictwa pracy. To punkt

odniesienia, według którego można kreować ocenę bardziej neutralną niż pozytywną. Średnia wartość indeksu dla przedsiębiorstw korzystających wcześniej z takich usług wynosi 3 pkt, zatem semantycznie jest to ocena ani pozytywna, ani negatywna. Firmy, które nie korzystały z niepublicznego pośrednictwa pracy, wydają ocenę korzystniejszą, osiągając 3,6 pkt. Wybrane cechy firm omawiane przy kształtowaniu się wartości indeksu satysfakcji z działań PUP prezentuje wykres 22.



Wykres 22. Średnie wartości indeksu satysfakcji z działań PUP w zależności od wybranych cech firm

- A – firma publiczna
- B – firma prywatna
- C – personalizowana współpraca z PUP
- D – brak personalizowanej współpracy z PUP
- E – wizyta pośrednika pracy w firmie w ostatnich dwóch latach
- F – brak wizyty pośrednika pracy w firmie w ostatnich dwóch latach
- G – współpraca firmy z prywatnymi agencjami pracy
- H – brak współpracy z prywatnymi agencjami pracy

Przedstawione oceny wynikają z możliwości odniesienia się w trakcie badań do wystandaryzowanych odpowiedzi respondentów na pytania zamknięte, a więc badani przedstawiciele wyrażali swoją opinię w stosunku do twierdzeń, które im przedłożono. Jednak w kwestionariuszu znalazły się również pytania otwarte, w których badani wypowiadali swoje opinie w sposób swobodny. Jedno z pytań było następujące: „Co według Pana(i) PUP powinien poprawić w swoich działaniach, aby było one bardziej dostosowane do potrzeb przedsiębiorców takich jak Pan(i)?”.

Osoby, które wyraziły chęć wypowiedzenia się na ten temat, zwracały uwagę na szereg kwestii, które w konsekwencji tworzą cztery podstawowe wątki. Pierwszym z nich jest selekcja bezrobotnych. Respondenci wielokrotnie zwracali uwagę, że prosząc o osobę spełniającą określone kryteria, spotykali się

z kandydatami na pracowników, którzy w ogóle nie nadawali się na stanowisko pracy oferowane przez przedsiębiorców. Jeden z właścicieli firmy powiedział wprost: „Pracownicy PUP nie zwracają uwagi na wymagania, jakie stawia firma wobec kandydatów i przysyłają na rozmowy kwalifikacyjne osoby, które nie spełniają podstawowych wymogów”.

Kolejny respondent natomiast stwierdził: „Kiedy firma poszukuje kandydata na spawacza, to na rozmowy kwalifikacyjne przysyłani są wszyscy, którzy kiedykolwiek mieli coś wspólnego ze spawaniem, nawet gdy osoby te zgłaszają w PUP, że nie chcą podejmować pracy w tym kierunku. Pracownicy PUP powinni bardziej słuchać tego, co się do nich mówi i o co ich się prosi”.

Przytoczone wypowiedzi bezpośrednio nawiązują do oceny skuteczności działania pośrednictwa oraz ich umiejętności dostosowania się do potrzeb klientów, chociaż pracodawcy mieli do obu aspektów zastrzeżenia, odpowiednio – 18,1 i 13,7% ocen negatywnych. Zapisane uwagi wskazują jednoznacznie na kierunek zmian oczekiwanych przez zainteresowanych. Wychodząc im na przeciw, daje się pozytywny sygnał będący oznaką profesjonalizmu, który tak silnie kształtuje ocenę działalności urzędów.

Selekcje na stanowiska pracy połączyć należy z drugim wątkiem postulowanych zmian, mianowicie możliwością weryfikacji motywacji do pracy zarejestrowanych osób. Respondenci zgłaszali zastrzeżenia co do chęci do pracy poleconych osób, co tym samym należy rozumieć, że oczekują od nich nie tylko umiejętności formalnych, ale i pewnych predyspozycji. Niestety, urzędy pracy mają ograniczone możliwości w tym zakresie i jedynie co mogą zrobić, to motywować osoby bezrobotne do podjęcia zatrudnienia w formach warsztatów, spotkań, klubów pracy, indywidualnych działań. W razie rozpoznania niekorzystnych zjawisk mogłoby zastać także zorganizowane spotkanie ze specjalistami z zakresu kształtowania motywacji, tak by negatywne skutki braku pracy wyeliminować lub zminimalizować.

Kolejne dwa rozpoznane wątki proponowanych rozwiązań zmierzających do zwiększenia efektywności pośrednictwa również należy omawiać łącznie. Są to postulaty lepszej komunikacji i pełniejszej informacji. Wielokrotnie wcześniej zaznaczano, że obecność konkretnej osoby w urzędzie, z którą dana firma współpracuje, jest elementem bardzo silnie różnicującym sposób oceny pośrednictwa. Przedsiębiorcy wprost sugerują, by powołać instytucję „opiekuna” firmy, mentora, który wprowadza w arkana współpracy z instytucją publiczną i realizuje zamawiane przez zakłady usługi. Przedstawiciele firm do kwestii ich obsługi podchodzą z właściwą sobie cechą gry rynkowej. Ujmując rzecz inaczej: firmy oczekują reklamy usług, zindywidualizowanego podejścia i personalnej współpracy oraz pełnego *assistance*, kiedy przychodzi czas realizacji zamówienia; składają zamówienie do instytucji i oczekują realizacji zgodnej ze standardami obsługi charakterystycznymi dla gospodarki rynkowej. W słowach samych zainteresowanych przedstawia się to w następująco: „Powinno

nastąpić wytypowanie osoby do kontaktu z firmą, takiego «opiekuna». Powinna to być osoba zorientowana w różnych formach współpracy [...], a w broszurach informacyjnych powinny znajdować się informacje na temat korzyści płynących z zatrudnienia osób bezrobotnych – takich informacji nigdzie nie ma”.

Wskazane wątki, którym pracodawcy przypisują istotne znaczenie, nie są jedynymi, w których przedsiębiorcy sugerują zmianę. Wychodzą oni również z konkretnym rozwiązaniem ułatwiającym pozyskiwanie pracowników takich, o jakich się ubiegają: mianowicie proponują stworzenie elektronicznej bazy danych reklamujących się bezrobotnych, w której kandydaci poklasyfikowani byłiby ze względu na sektor gospodarki właściwy umiejętnościom lub aspiracjom. Dostęp do bazy miałyby firmy współpracujące, co usprawniłoby dobór kandydatów i dało poczucie realnego wpływu na jakość zasobów kierowanych do pracodawców. Jak widać, krytyka przedsiębiorców pod adresem publicznych służb zatrudnienia jest konstruktywna.

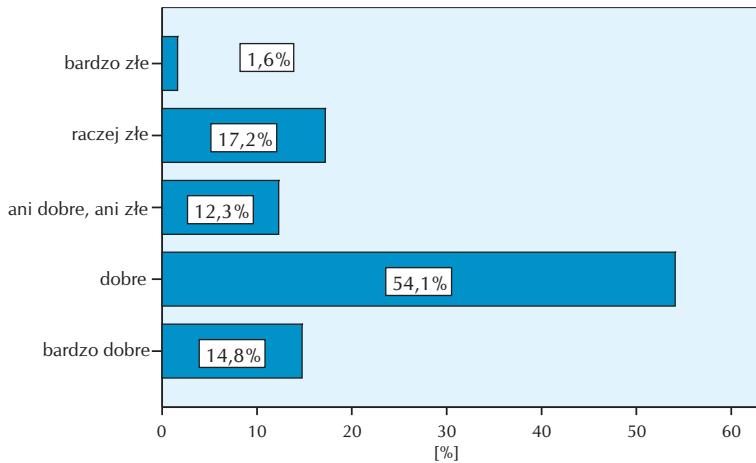
### 2.3.3. Ocena zasobów pracy

Refleksje przedsiębiorców na temat oceny poszczególnych działań urzędów pracy w aspekcie obustronnie świadczonych usług należy uzupełnić oceną zasobów pracy, jakie przekazywane są do poszczególnych firm zgłaszających aktualne zapotrzebowanie. Jak wspomniano, zasoby oceniane były pod kątem posiadanych kwalifikacji, umiejętności oraz cech osobowościowych.

Wszystkie trzy aspekty oceny osób kierowanych do przedsiębiorców mają istotne znaczenie dla oceny działalności samego pośrednictwa. Dzieje się tak, gdyż na podstawie jakości świadczonej pracy firmy mogą decydować się na wybór pomiędzy publicznym i niepublicznym pośrednictwem pracy.

Przechodząc do oceny kwalifikacji bezrobotnych, którzy otrzymali zatrudnienie w przedsiębiorstwach zgłaszających zapotrzebowanie na pracownika, należy zwrócić uwagę, że ocena ta jest wyraźnie umiarkowanie pozytywna. Pracodawcy wydawali ocenę na podstawie wiedzy teoretycznej i praktycznej swoich pracowników oraz doświadczenia na powierzonym stanowisku pracy. W efekcie ponad połowa respondentów (54,1%) stwierdziła, że kwalifikacje zatrudnionych osób były dobre, a 14,8% przedsiębiorców oceniło ich kwalifikacje jako bardzo dobre. Oceny pozytywne stanowiły 68,9% wszystkich ocen. Szczegółowo zostało to zaprezentowane na wykresie 23.

Na taki stan rzeczy wpływ ma wielkość firmy, w której skierowana osoba uzyskuje zatrudnienie. Choć rozpoznany związek nie ma charakteru liniowego, to można zauważyć, że firmy zatrudniające do 250 pracowników bardziej pozytywnie oceniają kwalifikacje takich osób niż firmy zatrudniające ponad tę wielkość.



Wykres 23. Ocena kwalifikacji osób skierowanych do przedsiębiorstwa przez PUP

Tabela 44

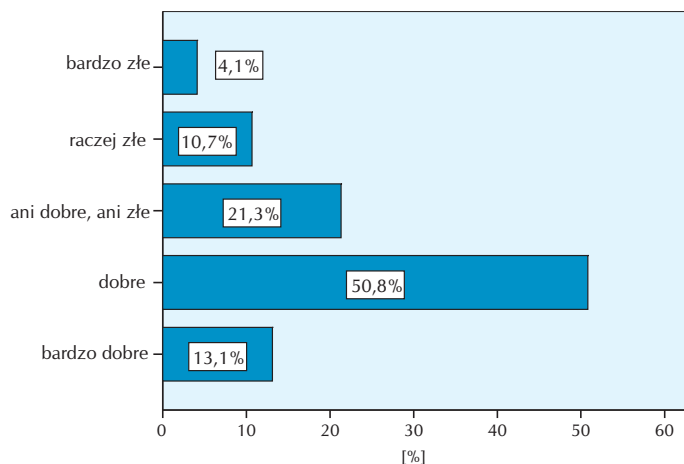
*Wielkość zatrudnienia w firmie a ocena kwalifikacji osób zatrudnionych za pośrednictwem PUP [%]*

Ocena kwalifikacji osób skierowanych przez PUP	Wielkość zatrudnienia, osoby				Ogółem
	do 10	11–50	51–250	powyżej 250	
Pozytywna	60,0	77,8	71,4	54,5	68,9
Neutralna	6,7	2,8	12,2	31,8	12,3
Negatywna	33,3	19,4	16,3	13,6	18,9
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Warto jednocześnie podkreślić, że wśród firm zatrudniających najmniej pracowników spotyka się najwięcej ocen krytycznych (33,3%), co ilustruje tab. 44. Ogólnie można powiedzieć, że zróżnicowanie ocen w firmach mniejszych (do 50 pracowników) jest praktycznie dwójakie – występuje bardzo niewielka liczba ocen neutralnych, w przeciwieństwie do firm największych, gdzie liczba ocen neutralnych jest znaczna.

W parze z kwalifikacjami idą umiejętności dodatkowe, takie jak zdolność komunikacji czy praca w zespole (wykres 24). Ogólna ocena, podobnie jak w wypadku kwalifikacji, jest pozytywna. Również ponad połowa przedsiębiorców twierdzi, że umiejętności pracowników, których pozyskali za pośrednictwem urzędu, są dobre, a 13,1%, że bardzo dobre.

Dodatkowe umiejętności (tab. 45) oceniane są pozytywnie, a na ich zróżnicowanie ma wpływ korzystanie z prywatnego pośrednictwa pracy. Jeżeli repondenci byli przedstawicielami firm, które wcześniej wchodziły w relacje



Wykres 24. Ocena umiejętności osób skierowanych do firmy przez PUP

z prywatnymi agencjami, ich ocena umiejętności dodatkowych jest bardziej negatywna (32,1% odpowiedzi) niż firm, które w takie relacje nie wchodziły (9,6%).

Tabela 45

*Wpływ korzystania z prywatnego pośrednictwa pracy  
a ocena dodatkowych umiejętności osób skierowanych do pracy przez PUP [%]*

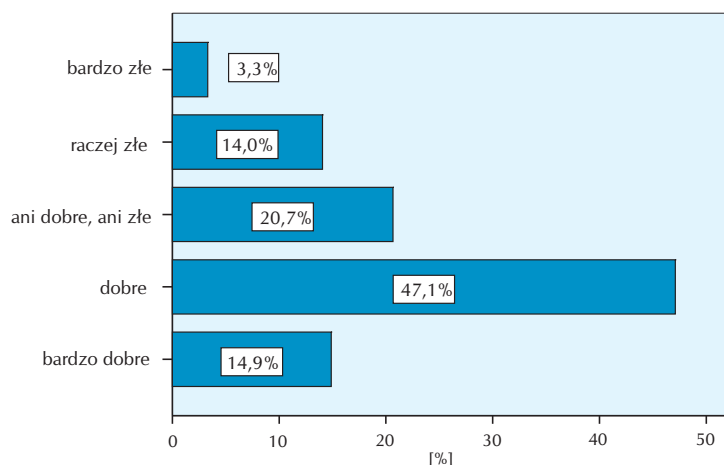
Ocena umiejętności osób skierowanych przez PUP	Czy kiedykolwiek korzystał(a) Pan(i) z prywatnego pośrednictwa pracy?		Ogółem
	nie	tak	
Pozytywna	69,1	46,4	63,9
Neutralna	21,3	21,4	21,3
Negatywna	9,6	32,1	14,8
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Na podstawie uzyskanych informacji można mniemać, że w prywatnych agencjach pracy rejestrują się osoby o jakościowo odmiennych cechach niż te, które poprzestają tylko na rejestracji w jednostkach publicznych służb zatrudnienia. Indywidualni klienci prywatnych pośredników niejednokrotnie, aby się zarejestrować, sami muszą wypełnić formularz zgłoszeniowy przez internet, zatem w jakiś sposób ich dodatkowe umiejętności (choćby z zakresu obsługi komputera) są większe. Rozpoznanie takiego zjawiska daje podstawę do twierdzenia o potrzebie organizacji kursów czy warsztatów zapewniających zdobycie dodatkowej wiedzy przydatnej w środowisku pracy.

Takie rozwiązanie wydaje się słuszne z uwagi na coraz większe oczekiwania pracodawców w stosunku do potencjalnych pracowników. Liczą się już nie

tylko kwalifikacje formalne, ale i umiejętności z zakresu współdziałania, rozwiązywania konfliktów czy uważane powszechnie za standard kompetencje językowe.

Na tle ocen kwalifikacji i umiejętności, ocena cech osobowości również wypada umiarkowanie pozytywnie. Tak jak w opisanych wcześniej aspektach, tak i w tym wypadku dominuje przekonanie o pozytywnych cechach osobowościowych. W sumie tak twierdzi 62,0% respondentów, z czego 14,9% uważa, że cechy osobowościowe osób skierowanych przez PUP są bardzo dobre, a 47,1% uważa je za dobre. Szczegółowo dane prezentuje wykres 25.



Wykres 25. Ocena cech osobowościowych kandydatów skierowanych do zakładu przez PUP

W trakcie omawiania ogólnej oceny działalności urzędów pracy zwrócono uwagę, że stały kontakt z konkretną osobą w urzędzie pracy sprzyja pozytywnej ocenie. Komunikacja interpersonalna daje większe prawdopodobieństwo artikulacji potrzeb oraz oczekiwań przedstawicieli przedsiębiorstw. Na podstawie przebiegu rozmowy oraz rozpoznanej charakterystyki firmy można dobierać kandydatów na stanowiska pracy z większą precyzją, niż dzieje się to w warunkach ograniczonej wiedzy. Zatem nawiązywanie bezpośrednich relacji może przełożyć się na uzyskanie kandydata, który spełnia oczekiwania danej firmy, co w efekcie sprawia, że ocena w ten sposób pozyskanych zasobów pracy jest pozytywna. Kwestię tę przybliżają informacje zawarte w tab. 46.

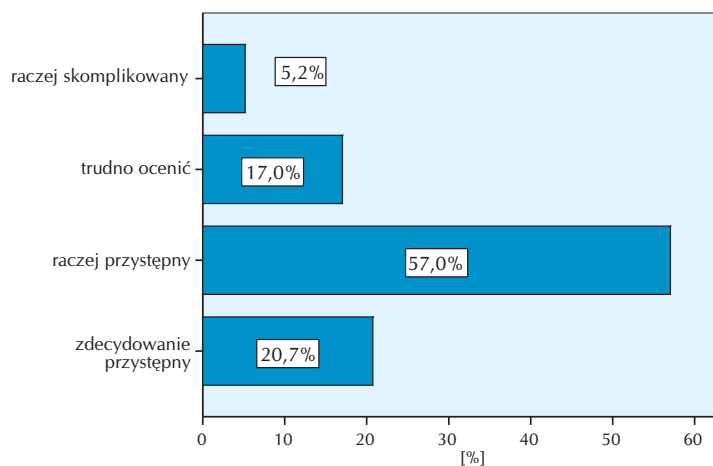
Zauważyć można, że 66,7% firm, które mają kontakt z konkretną osobą w PUP, ocenia pozytywnie cechy osobowościowe skierowanych pracowników, podczas gdy taką samą ocenę wystawiło 53,3% przedsiębiorstw, które nie współpracują w taki sposób. Jest to kolejny argument przemawiający za zintensyfikowaniem personalnej współpracy z przedsiębiorcami.

*Współpraca z konkretną osobą w urzędzie pracy  
a ocena cech osobowości osób skierowanych do przedsiębiorstwa przez PUP [%]*

Ocena cech osobowościowych osób skierowanych przez PUP	Czy w PUP jest osoba, z którą Państwo współpracują?		Ogółem
	nie	tak	
Pozytywna	53,3	66,7	61,7
Neutralna	33,3	13,3	20,8
Negatywna	13,3	20,0	17,5
Ogółem	100,0	100,0	100,0

### 2.3.4. Ocena procedur realizacji usług pośrednictwa pracy

Procedury związane z realizacją usługi pośrednictwa w jakimś stopniu wpływają na ogólną ocenę publicznych służb zatrudnienia. Ich ocena jest ważna również z tego względu, że wskazuje ewentualne obszary, które wymagają zmiany. Prostsze procedury związane z realizacją tej usługi będą zachęcać do nawiązywania trwalszej współpracy, w każdym razie do niej łatwiej w sytuacji zapotrzebowania na daną usługę, niż gdyby powinności ze strony pracodawcy były zawile. Na wykresie 26 przedstawiono rozkład odpowiedzi na pytanie o złożoność formularza zgłoszeniowego oferty pracy.

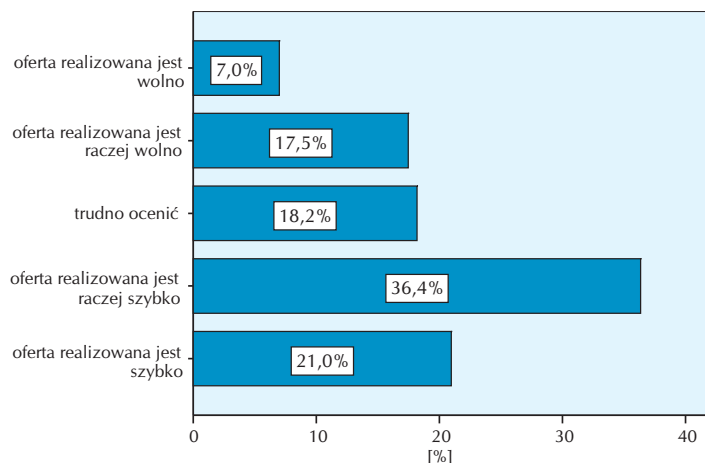


Wykres 26. Ocena złożoności formularza zgłoszeniowego oferty pracy

Zauważyć należy, że pracodawcy nie mają większych problemów z wypełnianiem formularza. Dominują oceny pozytywne (77,7% odpowiedzi).

Podkreślić również trzeba, że nie rozpoznano oceny całkowicie negatywnej. Żaden pracodawca nie stwierdził jednoznacznie, aby formularz zgłoszeniowy sprawił mu trudności. Odnotowano jedynie 5,2% przypadków, w których respondenci stwierdzili, że formularz ten jest raczej skomplikowany. Sąd ten charakterystyczny jest dla firm prywatnych. Wszyscy respondenci, którzy stwierdzili, że formularz zgłoszeniowy jest raczej skomplikowany, działają w sektorze prywatnym. Ocenę tę wydają na podstawie doświadczenia w korzystaniu z usługi pośrednictwa w ostatnich dwóch latach swojej działalności. Nie rozpoznano innych czynników, które wpływałyby na zróżnicowanie oceny, wobec czego formularz jest postrzegany jako dokument przystępny, z którym nie ma większych problemów.

Drugim aspektem proceduralnym jest czas realizacji usługi pośrednictwa w zatrudnieniu. Warto pamiętać, że czas jej realizacji istotnie wpływa na kondycję firmy zgłaszającej zapotrzebowanie na pracownika. Krótkie oczekiwanie daje możliwość szybszego wykonania danego zamówienia, co może procentować w przyszłości trwałą współpracą pomiędzy kontrahentami, a dla lokalnego rynku może oznaczać dalsze zapotrzebowanie na pracowników. Stąd ocena tego aspektu jest ważna w ogólnej ocenie działalności publicznych służb zatrudnienia, jednak należy pamiętać, że nie jest bezpośrednio od niej uzależniona. Decyduje o tym zasób kwalifikacji zarejestrowanych, na co urzędy pracy mają wpływ poprzez organizację kursów adekwatnych do aktualnego zapotrzebowania. Jednak i tak w ostatecznym rozrachunku wola zarejestrowanego decyduje o jego kwalifikacjach. Urząd – co najwyżej – może zorganizować szkolenia na zadowalającym poziomie merytorycznym, aby przyszły pracownik nie ustępował kwalifikacjami innym.



Wykres 27. Ocena czasu realizacji zgłoszonej oferty pracy

Ogólnie przedsiębiorstwa zadowolone są z czasu realizacji usługi pośrednictwa (wykres 27). Dominuje ocena umiarkowanie pozytywna (36,4%). Oznacza to, że do przedsiębiorstw kierowane są osoby w tempie zadowalającym. Jednak około 1/4 firm jest przeciwnego zdania.

Tabela 47

*Ocena czasu realizacji zgłoszonej oferty  
a wcześniejsze korzystanie z prywatnego pośrednictwa pracy [%]*

Ocena czasu realizacji zgłoszonej oferty pracy	Czy kiedykolwiek korzystał(a) Pan(i) z prywatnego pośrednictwa pracy?		Ogółem
	nie	tak	
Szybki	62,7	39,4	57,3
Trudno powiedzieć	17,3	21,2	18,2
Wolny	20,0	39,4	24,5
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Na ocenę czasu realizacji oferty wpływ ma przede wszystkim wcześniejsza współpraca z prywatnymi agencjami pośrednictwa pracy. Traktując je jako punkt odniesienia, firmy stwierdzają, że PUP reaguje znacznie wolniej – 39,4%. Statystyczne dane potwierdzają sami respondenci, którzy w sposób swobodny wypowiedzieli się na temat przyczyn nawiązania współpracy z prywatnymi agencjami pracy. Wymienili dwa zasadnicze powody: pierwszym jest oczywiście szybszy czas realizacji usługi, drugim – uzyskanie pracownika o kwalifikacjach unikatowych lub na stanowisko kierownicze. Chociaż niewiele przedsiębiorstw zdecydowało się na takie posunięcie, to jednak należy wziąć pod uwagę, że powody, dla których to uczyniły, dotyczą efektywności działań PUP. Jeżeli firmy coraz częściej będą korzystały z prywatnego pośrednictwa, publiczne służby zatrudnienia przestaną w konsekwencji być traktowane priorytetowo przy doborze kadr.

Jak zauważono wcześniej, czas realizacji oferty pracy nie jest całkowicie uzależniony od samego systemu pośrednictwa pracy. Zawiązany jest raczej z dostępnością osób o wymaganych kwalifikacjach. W momencie, gdy nie ma osób spełniających oczekiwania pracodawcy, czas realizacji ulega wydłużeniu z winy nie do końca leżącej po stronie PUP. Oczywiście, remedium mogą być sukcesywne szkolenia w zawodach (branżach), na które aktualnie jest zapotrzebowanie lub przewiduje się, że takie będzie. Jednak aby możliwa była taka sytuacja, zarejestrowane osoby musi charakteryzować pewna motywacja do ustawicznego kształcenia; kiedy jej nie będzie, zgłaszane oferty pracy nie będą realizowane pomimo możliwości, jakimi dysponuje PUP. Rzutować to oczywiście będzie w jakimś stopniu na urząd pracy. Stąd, aby uniknąć takiej sytuacji, należy intensywnie informować o możliwościach, jakie urząd daje bezrobotnym, zachęcając do podjęcia wysiłku zmierzającego do nabycia nowych umiejętności.

## 2.4. Postulowane aspekty współpracy

Badania, których efektem jest niniejszy raport, oprócz diagnozy faktycznego zasięgu współpracy koncentrowały się również na postulowanych formach współpracy. Starano się określić rodzaje usług najistotniejsze dla przedstawicieli poszczególnych firm. Dysponując wiedzą z zakresu oczekiwań, można lepiej dostosować się do wymogów poszczególnych firm, tak by współpraca była płynna i satysfakcjonująca obie strony. Dlatego też oczekiwania zostały podzielone na te, które odnoszą się bezpośrednio do świadczonych usług oraz na te, które dotyczą częstotliwości i sposobu komunikacji z przedstawicielami firm. Określona w ten sposób postulowana współpraca uwzględnia jej podstawowe aspekty i powinna być przedmiotem refleksji osób odpowiedzialnych za kreowanie i realizowanie polityki stosunków urzędów pracy z pracodawcami.

### 2.4.1. Rodzaj preferowanych usług

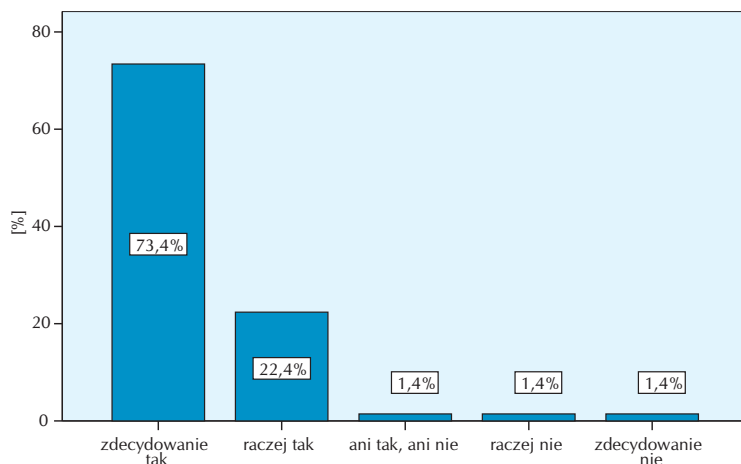
Wachlarz usług dostępnych dla potencjalnych klientów instytucjonalnych należy podzielić na trzy niezupełnie rozłączne kategorie. Po pierwsze: usługi związane bezpośrednio ze wsparciem zatrudnienia; po drugie: usługi o charakterze informacyjnym; po trzeciej: wsparcie finansowe. Na wsparcie zatrudnienia składają się takie elementy, jak:

- pozyskanie pracownika na zgłoszoną ofertę pracy mieszkającego w miejscu lokalizacji firmy, ale także poza nim (w tym pracownika z zagranicy);
- organizacja giełd i targów pracy;
- szkolenie bezrobotnych stosowanie do potrzeb rynku.

Do usług o charakterze informacyjnym zaklasyfikowano pozyskanie informacji o trendach na lokalnym rynku pracy. Natomiast usługi polegające na wsparciu finansowym to zatrudnienie subsydiowane, doposażenie miejsca pracy oraz organizacja szkoleń dla pracowników.

Koncentrując uwagę na usługach wspierających zatrudnienie, należy podkreślić, że 95,8% firm jest zainteresowanych taką współpracą.

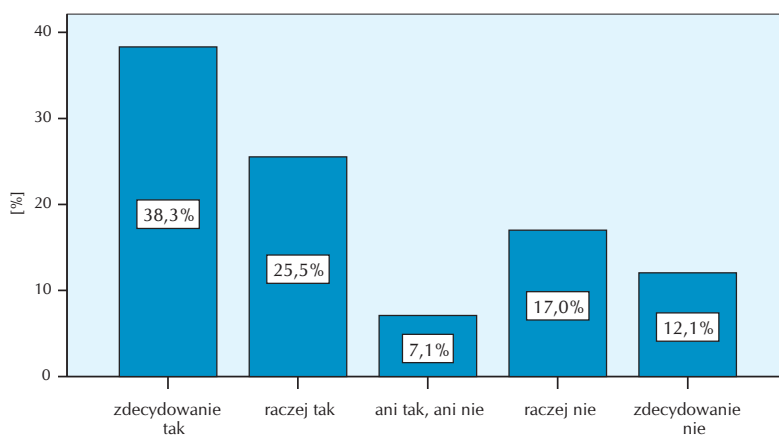
Zainteresowanie wsparciem zatrudnienia jest bardzo duże, ale żadne cechy charakterystyczne przedsiębiorstw nie wpływają na występowanie takiej potrzeby. Każda firma, niezależnie od tego czy jest ulokowana w dużym, czy małym mieście, zatrudniająca 10 czy ponad 250 pracowników, zainteresowana jest wsparciem zatrudnienia. To ważna informacja, bowiem daje do zrozumienia, że urzędy pracy są postrzegane jako ważny podmiot na rynku pracy, jako element kształtujący sytuację gospodarczą regionu. Oczekiwanie na skierowanie osoby odpowiadającej wymaganiom złożonej oferty pracy zgłasza bez mała każdy przedstawiciel firmy – 95,8% respondentów. Jest to naturalne, bowiem



Wykres 28. Zainteresowanie wsparciem zatrudnienia

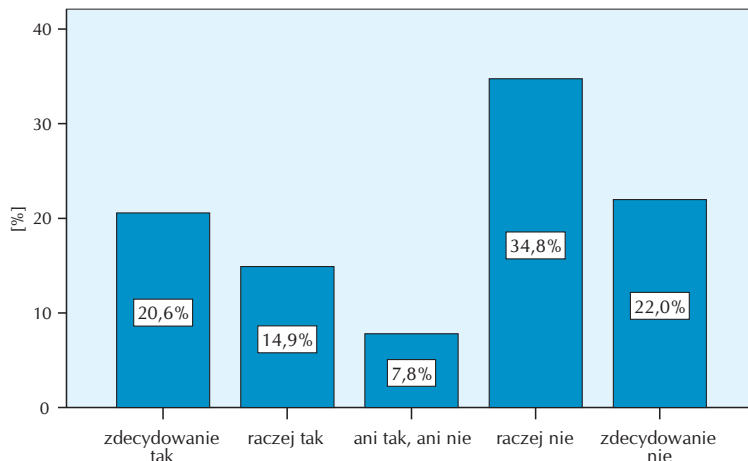
publiczne służby zatrudnienia do tego celu zostały powołane. Ich pierwszym zadaniem jest właśnie pośredniczenie w zatrudnieniu, a więc dostosowanie oczekiwań stron popytowej i podażowej.

Jednak sprawa wygląda inaczej w przypadku chęci pozyskania pracownika spoza miejscowości lokalizacji firmy, co jest uzależnione od odległości między miejscem zamieszkania potencjalnego pracownika a siedzibą przedsiębiorstwa. Zaangażowanie osoby mieszkającej w obrębie powiatu, w którym ulokowana jest firma, nie jest już tak chętnie postulowane jak uzyskanie pracownika w ogóle. W sumie znaczna liczba przedsiębiorstw (63,8%) wykazuje zainteresowanie tym rozwiązaniem, jednak zauważyć można, że takiej opcji nie podziela 29,1% z nich (wykres 29).



Wykres 29. Zainteresowanie pozyskaniem pracownika mieszkającego w powiecie, w której firma ma swoją siedzibę

Nie rozpoznano cech firm, które w statystycznie istotny sposób różnicowały zainteresowanie pracownikiem mieszkającym w powiecie, ale poza miejscowością lokalizacji firmy. Jednak zależność ta wzmacnia się, gdy rozpatrywane jest pozyskanie pracownika spoza powiatu właściwego danej firmie. Na wykresie 30 widać, że dominuje raczej niechęć do zatrudniania osób spoza powiatu; 34,8% respondentów stwierdziło, że raczej nie chciałoby ich zatrudnić, a 22% przedstawicieli kategorię odmówiło takiej usługi.



Wykres 30. Zainteresowanie pozyskaniem pracownika mieszkającego poza powiatem, w którym znajduje się firma

Najwięcej respondentów nigdy nie zatrudniło pracownika mieszkającego poza powiatem a poleconego przez urząd pracy; jest ich 79,2% (tab. 48). Zatem zaufanie, które wynika z satysfakcji ze zrealizowanej usługi, do pewnego stopnia przekłada się na dalsze zainteresowanie pozyskaniem pracowników niezależnie od ich miejsca zamieszkania. Jednak przewaga braku zainteresowania

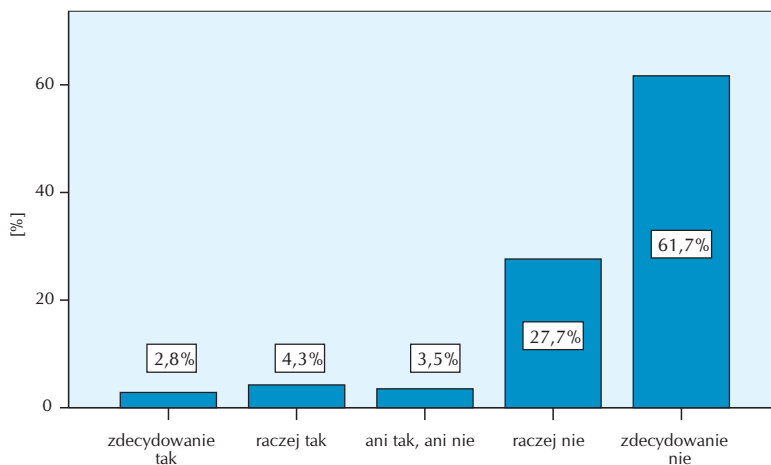
T a b e l a 48

*Zainteresowanie zatrudnieniem pracownika mieszkającego poza powiatem, w którym ulokowana jest firma [%]*

Zainteresowanie zatrudnieniem pracownika spoza powiatu i miejscowości siedziby firmy	Czy dotychczas zatrudnił(a) Pan(i) osobę spoza powiatu poleconą przez PUP		Ogółem
	nie	tak	
Zainteresowanie	8,3	40,5	35,0
Obojętność	12,5	6,9	7,9
Brak zainteresowania	79,2	52,6	57,1
Ogółem	100,0	100,0	100,0

wśród firm, które wcześniej zatrudniły osobę spoza powiatu poleconą przez PUP, wskazuje na generalną niechęć do tego rodzaju zatrudnienia. Zapewne u podstaw leży zakładana niepełna dyspozycyjność, zwłaszcza gdy odległość miejsca zamieszkania pracownika do siedziby firmy jest znaczna.

W porównaniu do zainteresowania zatrudnieniem pracowników spoza miejscowości czy powiatu, w którym znajduje się siedziba firmy, możliwość pozyskania pracownika z zagranicy nie jest brana pod uwagę przez badane firmy (wykres 31).



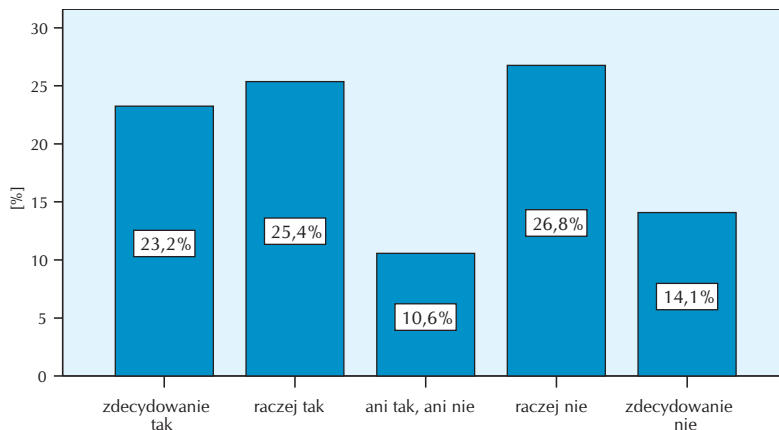
Wykres 31. Zainteresowanie pozyskaniem pracownika z zagranicy

Aż 61,7% przedstawicieli firm stwierdziło, że zdecydowanie nie są zainteresowani taką usługą. W pytaniu uwagę skoncentrowano na tym, czy firmy wykazują zainteresowanie, aby PUP pozyskał pracowników z zagranicy, a nie czy firmy w ogóle są zainteresowane. Jednak na podstawie zebranych informacji można, z ograniczonym prawdopodobieństwem, stwierdzić, że na tę formę współpracy zwróciły uwagę raczej przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające 51–250 osób (13% firm). Pracodawcy mali i duzi są w minimalnym stopniu zorientowani na tę usługę (około 5%)<sup>8</sup>.

Ogólnie można zauważyć, że najchętniej firmy pozyskałyby pracowników, którzy mieszkają jak najbliżej miejsca siedziby firmy. Większe odległości prawdopodobnie budzą obawę związaną z dyspozycyjnością i zarazem wynikającą stąd niższą efektywnością pracy. Można odnieść wrażenie, że przedsiębiorcy nastawieni są raczej na wykorzystywanie istniejących więzi regionalnych lub (co jest bardziej prawdopodobne) szacują, że pracownicy mieszkający w znacznym oddaleniu będą posiadali większe aspiracje finansowe. Przymuszczalnie stąd ich niechęć do sięgania po takie zasoby.

<sup>8</sup> Rozpoznana zależność nie ma charakteru istotności statystycznej,  $p = 0,061$ .

Elementem postulowanej współpracy i jednocześnie wspierającym zatrudnienie są także organizowane **targi i giełdy pracy**. Podczas takich imprez istnieje możliwość wyboru kandydatów na zróżnicowane stanowiska pracy. Pracodawca może przy tym brać czynny udział, reklamując swoją firmę i na bieżąco prowadzić ewentualną wstępną rekrutację. Taka forma współpracy wydaje się wielce obiecującym przedsięwzięciem i dlatego cieszy się znacznym zainteresowaniem wśród pracodawców.



Wykres 32. Zainteresowanie organizacją giełd i targów pracy

Jednak opinie wyrażone w sprawie giełd i targów pracy wskazują, że w równym stopniu budzą one emocje pozytywne, jak i negatywne (wykres 32). Nie wielu przedstawicieli firm potrafi zająć jednoznaczne stanowisko w tej kwestii, w związku z czym występuje porównywalna liczba oczekujących i nieoczekujących wsparcia (48,6% w stosunku do 40,9%). Większe zainteresowanie przejawiają firmy o szerszym zakresie działania, co najmniej regionalnym. Szczegółowo prezentuje to tab. 49. Widać, że omawianej usługi oczekuje mniej więcej połowa respondentów działających na regionalnych, krajowym i międzynarodowych rynkach.

Tabela 49

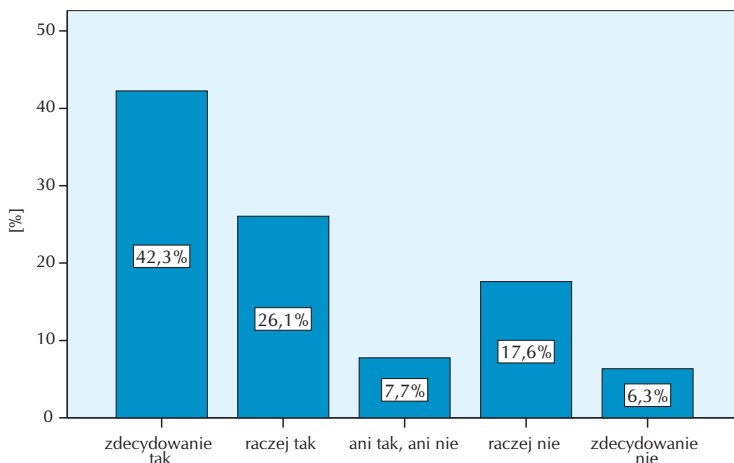
*Oczekiwanie na organizację targów pracy,  
a zasięg działalności firmy\* [%]*

Zainteresowanie organizacją targów pracy	Zasięg działalności				Ogółem
	międzynarodowy	krajowy	regionalny	lokalny	
Zainteresowanie	57,4	46,5	58,1	19,0	48,6
Obojętność	12,8	9,3	9,7	9,5	10,6
Brak zainteresowania	29,8	44,2	32,3	71,4	40,8
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

\* Prezentowana zależność nie ma charakteru istotności statystycznej,  $p = 0,052$ .

Są to zatem imprezy przyciągające podmioty większe i przede wszystkim one będą partnerami w organizacji wszelkich targów i giełd.

Kolejną usługą wspierającą zatrudnienie są działania zwiększające **kwalifikacje zarejestrowanych bezrobotnych**. Dostosowanie kwalifikacji do aktualnych wymogów lokalnego rynku pracy przyjmuje charakter postulatu formułowanego w szeroko rozumianej polityce gospodarczej. Natomiast na poziomie lokalnym są to oczekiwania firm w stosunku do urzędów pracy. W tym układzie należy zauważyć, że 68,4% przedstawicieli przedsiębiorstw (wykres 33) wyraźnie komunikuje swoje oczekiwania związane z dostosowaniem kwalifikacji wolnych zasobów pracy do potrzeb rynku, a więc w domyśle do potrzeb firm nawiązujących współpracę z urzędem.



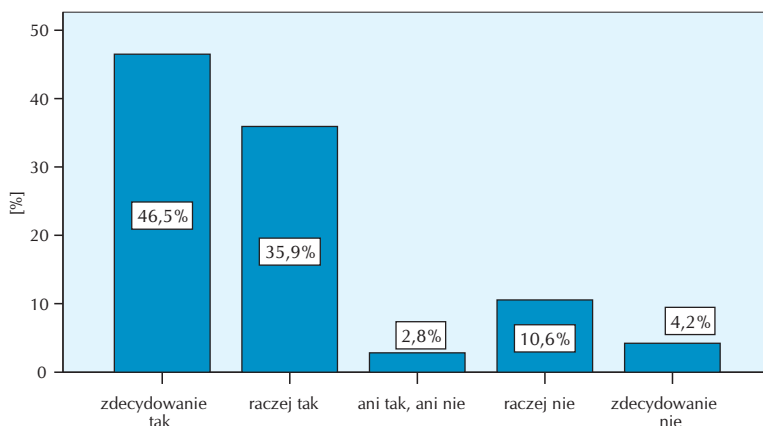
Wykres 33. Oczekiwania firm na dostosowanie kwalifikacji bezrobotnych do potrzeb rynku pracy

To, że znaczny odsetek zakładów postuluje interwencję urzędów pracy w zakresie zwiększania jakości kapitału ludzkiego, jest niczym innym jak przejawem oceny tego kapitału w ogólności. Wydaje się, że firmy dają w ten sposób do zrozumienia, że struktura kształcenia jest nieadekwatna do potrzeb rynku pracy. To również sygnał dla instytucji kształcących, aby kładły większy nacisk na uświadomienie wagi wykształcenia dla pozycji rynkowej przyszłych potencjalnych pracowników. Zawiera się również w tym uwaga o konieczności co najmniej kontaktu uczniów w szkołach z doradcą zawodowym, tak by wybory ścieżek zawodowych dokonywane były z pełną świadomością zagrożeń i szans, jakie niesie za sobą zdobywanie określonych kwalifikacji.

Oczekiwanie na wsparcie zatrudnienia od służb publicznych jest komplementarne w stosunku do potrzeb związanych z uzyskiwaniem ważnej wiedzy dla lokalnych firm. Wcześniej już zwracano uwagę na **znaczenie informacji**

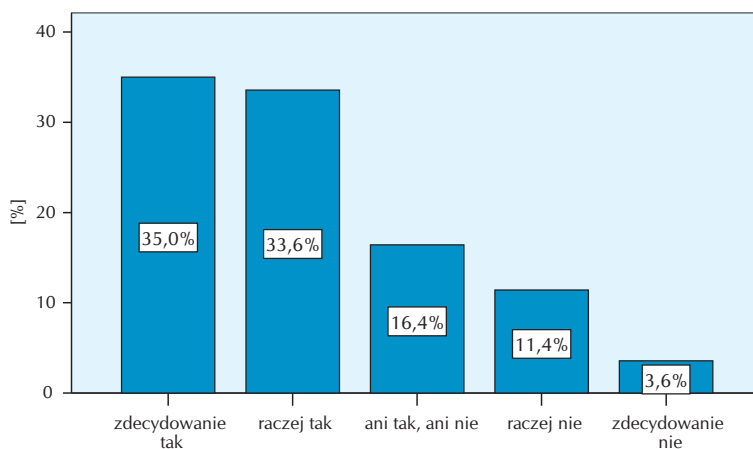
w kształtowaniu działań przedsiębiorców, dlatego też w tym miejscu zasadne jest przedstawienie oczekiwań w stosunku do wybranych usług informacyjnych.

Pracodawcy w największym stopniu potrzebują aktualizowanego banku informacji o wolnych miejscach pracy. Jest to zrozumiałe, gdyż w sytuacji zapotrzebowania na pracownika każda informacja skierowana do osoby potencjalnie zainteresowanej zwiększa szansę na uzupełnienie kadr. Łącznie 82,4% firm deklaruje taką potrzebę i oczekuje tego od powiatowych urzędów pracy (wykres 34).



Wykres 34. Oczekiwanie na prowadzenia banku informacji o wolnych miejscach pracy

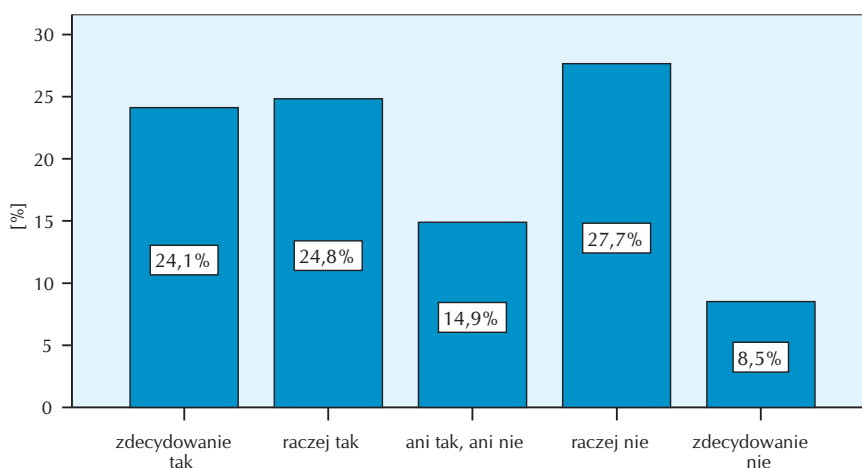
Drugim co do istotności elementem wsparcia informacyjnego jest potrzeba komunikowania firm o aktualnym stanie rynku i przewidywanych kierunkach zmian. W tym wypadku 68,6% przedstawicieli badanych firm wyraziło potrzebę otrzymywania takich informacji (wykres 35).



Wykres 35. Oczekiwanie na informowanie o sytuacji na lokalnym rynku pracy

Urzędy dysponują wiedzą o aktualnym stanie rynku, jak i trendach, zatem przekazanie jej firmom, które mniej lub bardziej wyraźnie dopominają się o to, wydaje się zadaniem będącym w zasięgu możliwości instytucji publicznego pośrednictwa pracy. Nie bez znaczenia jest również wydawanie biuletynu, w którym zawarte byłyby wszystkie informacje o lokalnym rynku pracy i usługach oferowanych przez PUP. W ten sposób wiedza o aktualnej sytuacji byłaby szeroko dostępna wszystkim zainteresowanym.

Uzupełnieniem usług informacyjnych jest poradnictwo przy doborze kandydatów na stanowiska, które w ocenie firm wymagają szczególnych predyspozycji. Rozumieć to należy jako określenie wymagań niezbędnych i pożądanych, a w szczególności kwalifikacji, umiejętności i predyspozycji, ale przede wszystkim dobór osób spośród bezrobotnych lub poszukujących pracy wytypowanych przez pośrednika pracy. Niestety, takie oczekiwania raczej dzielą przedstawicieli firm niż łączą. Zwolenników rozwiązania jest w sumie 48,9%, przeciwników natomiast 36,2%. Szczegółowo prezentuje to wykres 36.



Wykres 36. Oczekiwania w stosunku do poradnictwa zawodowego przy doborze kandydatów na poszczególne miejsca pracy

Firmy, które wykazują zainteresowanie współpracą w tym wymiarze zatrudniają 51–250 osób. Rozpoznana zależność nie ma charakteru liniowego, co oznacza, że większa firma nie wykazuje większego zapotrzebowania na taką usługę. Wydaje się, że przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 250 osób prowadzą rekrutację całkowicie samodzielnie lub wynajmują do tego specjalne firmy. Natomiast przedsiębiorstwa najmniejsze nie potrzebują takiej usługi, gdyż zróżnicowanie stanowisk pracy jest u nich stosunkowo niewielkie.

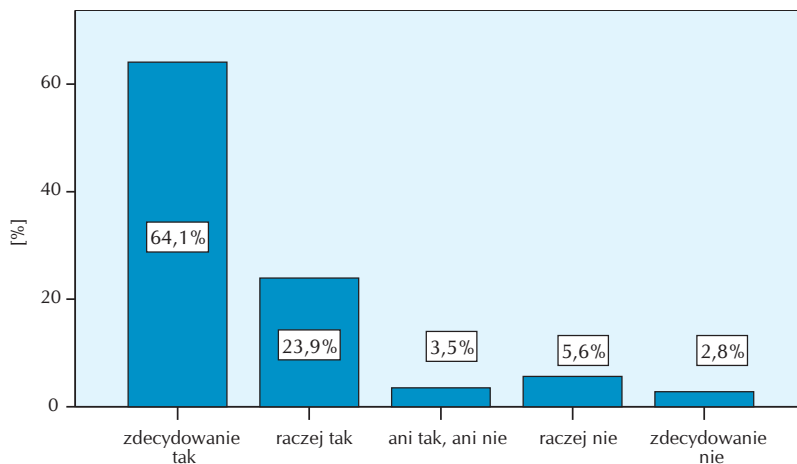
T a b e l a 50

*Oczekiwania w stosunku do poradnictwa zawodowego przy doborze kandydatów na szczególne stanowiska pracy w kontekście wielkości firmy [%]*

Oczekiwanie w stosunku do poradnictwa zawodowego przy doborze kandydatów na szczególne stanowiska pracy	Wielkość zatrudnienia, osoby				Ogółem
	do 10	11–50	51–250	powyżej 250	
Zainteresowanie	40,9	35,0	66,7	40,0	48,9
Obojętność	22,7	15,0	14,8	8,0	14,9
Brak zainteresowania	36,4	50,0	18,5	52,0	36,2
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Postulowane aspekty współpracy kończy możliwość **wsparcia finansowego**. Są to usługi polegające na subsydiowaniu zatrudnienia lub możliwości wsparcia finansowego przy doposażeniu miejsca pracy. To formy, o które aplikuje przedsiębiorca, finansowane ze środków Funduszu Pracy. Ogólne zainteresowanie finansowym wsparciem jest duże.

Łącznie aż 88,0% przedsiębiorstw wykazuje zainteresowanie wsparciem finansowym (wykres 37). Jest to dla firm szansa zwiększenia własnej efektywności bez ponoszenia specjalnych kosztów; to dodatkowa możliwość poprawy kondycji zakładu opierającej się na społeczno-gospodarczej polityce państwa. Zainteresowanie takimi formami jak staż lub przygotowanie zawodowe jest wyraźne; w sumie 88% respondentów oczekuje wsparcia. Zauważono, że częściej ten postulat formułują firmy prywatne, które już wcześniej nawiązały współpracę z PUP w zakresie zatrudnienia subsydiowanego. Otóż takie firmy,



Wykres 37. Oczekiwania na finansowe wsparcie w ramach możliwości Funduszu Pracy

a jest ich 95,6%, o wiele częściej oczekują ponownego wsparcia niż te, które wcześniej nie korzystały z takiej formy pomocy (79,1%). Omawiane informacje przedstawia tab. 51.

Tabela 51

*Oczekiwanie na wsparcie w formie stażu i przygotowania zawodowego w kontekście wcześniejszego korzystanie z takiej usługi [%]*

Zainteresowanie wsparciem poprzez staż i przygotowanie zawodowe	Wcześniejsze korzystanie ze wsparcia w formie stażu i/lub przygotowania zawodowego		Ogółem
	nie	tak	
Zainteresowanie	79,1	95,6	85,7
Obojętność	6,0	0,0	3,6
Brak zainteresowania	14,9	4,4	10,7
Ogółem	100,0	100,0	100,0

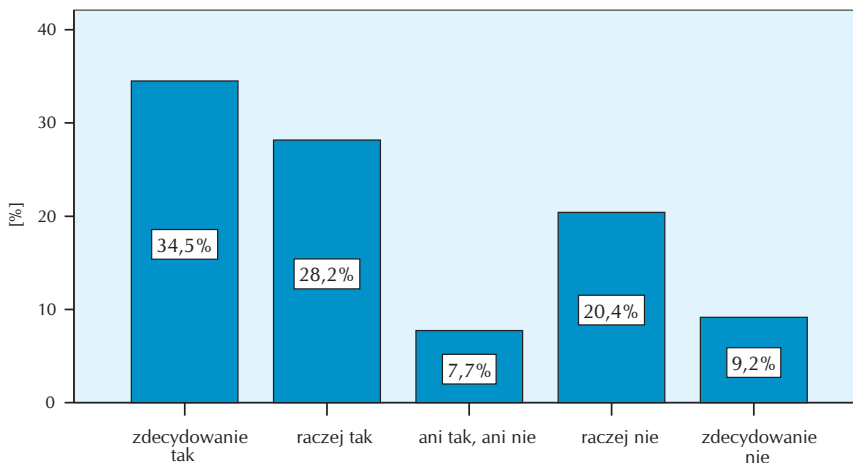
Rozpoznane zjawisko należy traktować jako strategię minimalizacji kosztów przy maksymalizacji zysków. Wedle założeń forma pomocy, jaką jest np. staż, ma wprowadzić bezrobotnych na rynek pracy, pozwala nabyć im konkretne umiejętności i praktyczne doświadczenie zawodowe. W zamian za tę możliwość pracodawcy zatrzymują pracownika, nie ponosząc kosztów. Taki model współpracy wydaje się wielce obiecujący, ale może prowadzić do patologicznej sytuacji na rynku, która przejawia się w nadmiernym wykorzystaniu omawianej usługi; zjawisko zostało określone mianem „efektu substytucji”<sup>9</sup>. Koszty pracy uczestnika programu aktywizującego są niższe od kosztów pracy faktycznego pracownika, którego można zatrudnić na normalnych warunkach. W efekcie, choć występuje wakat, jest on rotacyjnie zajmowany przez osoby, które nie uzyskują trwałego zatrudnienia. Istnieje zatem niebezpieczeństwo, że taka forma wsparcia przedsiębiorców może być wykorzystana wbrew intencji projektodawców. Należy zatem monitorować działania wspierające, aby nie dopuścić do generowania negatywnych zjawisk rynkowych.

Podobna skala zainteresowania występuje przy oczekiwaniu na doposażenie miejsca pracy (wykres 38) – łącznie 62,7% respondentów stwierdziło, że byłoby to dla nich korzystne i zgłaszają gotowość do współpracy.

Tak jak w przypadku stażu bądź przygotowania zawodowego, tak i wcześniejsze korzystanie z usług opłacanych z Funduszu Pracy dodatnio wpływa na oczekiwania na doposażenie miejsc pracy w danej firmie. Respondenci, których przedsiębiorstwa korzystały z takich usług, znacznie częściej wykazują

<sup>9</sup> E. Kwiatkowski, *Aktywna polityka państwa na rynku pracy w Polsce*, [w:] *Polityka państwa na rynku pracy w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*. Red. E. Kryńska, E. Kwiatkowski, H. Zarychta, IPiSS, Warszawa 1998, s. 74.

zainteresowanie kontynuacją dofinansowania niż firmy, które do tej pory tego nie robiły (83,3% w stosunku do 52,9%). W tej kwestii istotną rolę odgrywa również wielkość zatrudnienia w firmie.



Wykres 38. Oczekiwania na doposażenia miejsca pracy

Tabela 52

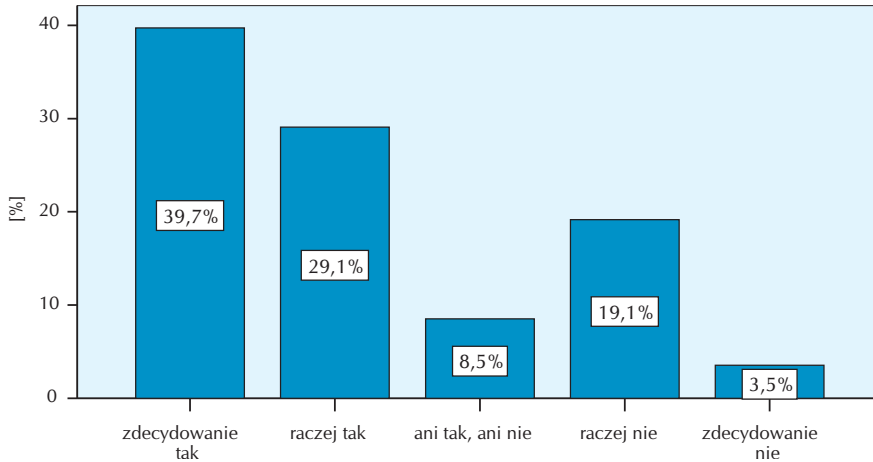
*Wpływ wielkości zatrudnienia w firmie  
a oczekiwanie na doposażenie miejsca pracy [%]*

Oczekiwania na doposażenie miejsca pracy	Wielkość zatrudnienia, osoby				Ogółem
	do 10	11–50	51–250	powyżej 250	
Zainteresowanie	72,7	72,5	64,8	34,6	62,7
Obojętność	13,6	5,0	9,3	3,8	7,7
Brak zainteresowania	13,6	22,5	25,9	61,5	29,6
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Małe firmy, zatrudniające do 50 pracowników, wykazują zdecydowanie większe zainteresowanie doposażeniem miejsca pracy (ponad 70% wskazań), natomiast większe raczej nie mają aż tak sprecyzowanych potrzeb. W przypadku największych (zatrudniających powyżej 250 pracowników) odsetek oczekujących wsparcia jest niższy niż wśród wszystkich respondentów łącznie (34,6% w stosunku do 62,7%). W ten sposób rysuje się profil firm, które nastawione są na wykorzystanie zasobów Funduszu Pracy (tab. 52).

Odrębnym aspektem wsparcia finansowego są oczekiwania na organizację kursów podnoszących kwalifikacje pracowników poszczególnych przedsiębiorstw. Tu oczekiwania są znaczne. Większość z respondentów (39,7%) uzna-

je, że może to być ważne pole współpracy. W sposób umiarkowany podchodzi do tego 29,1% przedstawicieli firm (wykres 39).



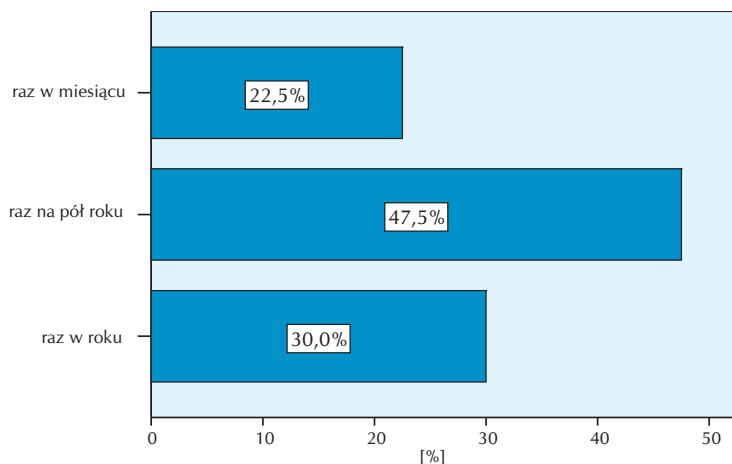
Wykres 39. Oczekiwania na organizacje kursów podnoszących kwalifikacje

Przedsiębiorcy rozumieją, że wyższe kwalifikacje kadry to większa efektywność w działaniu. Korzyści odnoszą również (a może przede wszystkim) osoby uzyskujące dodatkowe kwalifikacje. Ich zwiększony zasób kompetencji w obliczu potrzeby zmiany miejsca pracy daje większą szansę na szybsze znalezienie pracy zgodnej z własnymi oczekiwaniami.

#### 2.4.2. Preferowana częstotliwość i forma kontaktu z firmami

Oczekiwania charakterystyczne dla badanych firm to nie tylko rodzaje usług przydatnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa. To również postulowany sposób komunikacji oraz jej częstotliwość. Poprawne funkcjonowanie każdej firmy opiera się na ergonomii, stąd sposób komunikacji z przedsiębiorstwami powinien przebiegać płynnie i rzeczowo, z wcześniej przygotowanymi przez obie strony pakietami oczekiwań i propozycji. Najwięcej przedstawicieli firm stwierdziło, że kontakt z ich przedsiębiorstwami powinien być prowadzony z częstotliwością półroczną (47,5%), znacznie mniej określiło ją jako roczną (30%), co przedstawia wykres 40.

Większa postulowana częstotliwość związana jest z charakterem firmy oraz jej zasięgiem działania. Firmy prywatne działające na rynkach międzynarodowych zdecydowanie częściej wykazują zainteresowanie współpracą raz w miesiącu (45,5%). Związane jest to oczywiście z rotacją pracowników, która w takich firmach (z reguły zatrudniają większą liczbę osób) jest duża. Warto również podkreślić, że firmy regionalne preferują kontakt roczny (46,7% wskazań



Wykres 40. Postulowana częstotliwość kontaktu z firmami

respondentów), a przedsiębiorstwa lokalne wymagają kontaktu półrocznego (75%), co ilustruje tab. 53.

Tabela 53

*Postulowana częstotliwość kontaktu z PUP  
sugerowana przez firmy prywatne w zależności od zasięgu działalności [%]*

Jak często pośrednik pracy powinien kontaktować się z Pana(i) firmą?	Zasięg działalności				Ogółem
	między- narodowy	krajowy	regionalny	lokalny	
Raz w roku	9,1	30,4	46,7	0,0	25,0
Raz na pół roku	45,5	52,2	40,0	75,0	48,4
Raz w miesiącu	45,5	17,4	13,3	25,0	26,6
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Analizowana wcześniej ogólna ocena działalności PUP w jakiś sposób rzuca na chęć dalszej współpracy. Firmy negatywnie oceniają działania publicznych służb zatrudnienia, wykazują tendencję do rutynizacji w kontakcie, określając półroczną częstotliwość. Największe natężenie postulowanego kontaktu dotyczy przedsiębiorstw, które oceniają urzędy pracy neutralnie.

T a b e l a 54

*Ogólna ocena działalności PUP  
a postulowana częstotliwość kontaktu [%]*

Jak często pośrednik pracy powinien kontaktować się z Pana(i) firmą?	Ogólna ocena			Ogółem
	pozytywna	neutralna	negatywna	
Raz w roku	31,8	25,0	0,0	29,9
Raz na pół roku	50,0	0,0	100,0	46,8
Raz w miesiącu	18,2	75,0	0,0	23,4
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0

W tym kontekście natężenie postulowanego kontaktu związane jest z jego formą, a więc kanałami komunikacyjnymi. Respondenci w kwestionariuszu mogli wybierać więcej niż jeden rodzaj kontaktu, dzięki temu możliwe jest określenie formy preferowanej oraz alternatywnych. Wygoda w komunikacji jest przesłanką, na podstawie której formułowana jest ocena działalności urzędów, jednak przede wszystkim ułatwia ona współpracę.

T a b e l a 55

*Preferowana forma kontaktu z PUP*

Preferowana forma kontaktu	Odpowiedzi		[%] obserwacji
	<i>N</i>	[%]	
Osobiście	48	24,4	36,9
Telefonicznie	106	53,8	81,5
e-mail	43	21,8	33,1
Ogółem	197	100,0	151,5

Wartości procentowe nie sumują się do 100, gdyż respondenci mieli możliwość wielokrotnej odpowiedzi.

Na podstawie załączonych informacji wnioskować należy, że przedsiębiorstwa najczęściej oczekują telefonicznego kontaktu; jest to ponad połowa wszystkich przebadanych firm i stanowi sposób dominujący. Na drugim miejscu, lecz ze znaczną różnicą, są relacje bezpośrednie (24,4%). Niewiele mniej przedstawiciele firm preferuje kontakt przez internet (tab. 55). W toku dalszych analiz ustalono, że każdy rodzaj firmy (niezależnie od wielkości zatrudnienia, lokalizacji itp. cech) zdecydowanie uznaje kontakt telefoniczny. Niemniej komunikacja za pośrednictwem poczty elektronicznej najbardziej charakterystyczna jest dla firm o szerszym zasięgu (krajowym – 45,9% i międzynarodowym – 40,0%), co widać w tab. 56.

*Zasięg działalności firmy  
a preferowana forma kontaktu z PUP [%]*

Preferowana forma kontaktu	Zasięg działalności			
	międzynarodowy	krajowy	regionalny	lokalny
Osobiście	35,1	45,0	19,4	50,0
Telefonicznie	83,8	77,5	90,3	72,7
e-mail	45,9	40,0	22,6	13,6

Najbardziej tradycyjna forma, a więc listowna, praktycznie nie interesuje respondentów. Nadmienić wypada, że związane jest to z czasem oczekiwania na informację. Zaledwie dwóch respondentów wskazało taką postać jako alternatywną.

## 2.5. Strategie firm w pozyskiwaniu pracowników

Sposoby poszukiwania pracowników właściwe dla badanych firm rozpatrywano w kontekście pracownika o pożądanych predyspozycjach. Skoncentrowano się na osobach mających zająć stanowiska kierownicze, stanowiska kadr niższego szczebla oraz pracowników szeregowych. Analiza strategii doboru osób na poszczególne stanowiska pozwoliła na określenie, jak powiatowe urzędy pracy postrzegane są przez firmy, tj. na jakie stanowiska pracy poszukuje się pracowników za pomocą publicznych służb zatrudnienia, a na jakie przy wykorzystaniu innych dróg.

### 2.5.1. Poszukiwanie pracowników w zależności od rodzaju stanowiska pracy

Respondenci mieli do wyboru jednaście możliwych sposobów naboru kandydatów do swoich firm:

- agencje zatrudnienia;
- bazy danych osób, które złożyły aplikacje w firmie;
- polecenie osób już zatrudnionych w firmie;
- ogłoszenia w internecie;
- ogłoszenia w prasie;
- ogłoszenia w radio;
- przyjęcia stażystów, praktykantów;
- sieć znajomych kierownictwa firmy;
- uczelniane biura karier;
- umieszczanie ofert na własnej stronie WWW;
- korzystanie z usług urzędu pracy.

Badani mieli możliwość wyboru wielu odpowiedzi, a ich rozkład prezentują tab. 57–59.

T a b e l a 57

*Strategie poszukiwania pracowników na stanowiska kierownicze\**

Formy poszukiwania pracowników na stanowiska kierownicze	Odpowiedzi		[%] obserwacji
	N	[%]	
Agencje zatrudnienia	15	4,0	15,2
Własna baza danych	62	16,6	62,6
Z polecenia pracowników	48	12,8	48,5
Ogłoszenia w internecie	40	10,7	40,4
Ogłoszenia w prasie	51	13,6	51,5
Ogłoszenia w radio	8	2,1	8,1
Poprzez przyjęcie na staż, przygotowanie zawodowe	15	4,0	15,2
Sieć znajomych kierownictwa firmy	48	12,8	48,5
Uczelniane biura karier	8	2,1	8,1
Oferta pracy na własnej stronie WWW	40	10,7	40,4
Poprzez PUP	39	10,4	39,4
Ogółem	374	100,0	377,8

\*Wartości procentowe w tabelach 57–59 nie sumują się do 100, gdyż respondenci mieli możliwość wielokrotnej odpowiedzi.

T a b e l a 58

*Strategie pozyskiwania niższej kadry pracowniczej*

Formy poszukiwania niższych kadr pracowniczych	Odpowiedzi		[%] obserwacji
	N	[%]	
Agencje zatrudnienia	7	1,3	5,7
Własna baza danych	78	14,6	63,4
Z polecenia pracowników	70	13,1	56,9
Ogłoszenia w internecie	53	9,9	43,1
Ogłoszenia w prasie	65	12,1	52,8
Ogłoszenia w radio	11	2,1	8,9
Poprzez przyjęcie na staż, przygotowanie zawodowe	47	8,8	38,2
Sieć znajomych kierownictwa firmy	59	11,0	48,0
Uczelniane biura karier	14	2,6	11,4
Oferta pracy na własnej stronie WWW	48	9,0	39,0
Poprzez PUP	83	15,5	67,5
Ogółem	535	100,0	435,0

T a b e l a 59

*Strategie pozyskiwania szeregowych pracowników*

Formy poszukiwania szeregowych pracowników	Odpowiedzi		[%] obserwacji
	N	[%]	
Agencje zatrudnienia	18	2,6	12,3
Własna baza danych	103	14,7	70,5
Z polecenia pracowników	108	15,5	74,0
Ogłoszenia w internecie	60	8,6	41,1
Ogłoszenia w prasie	78	11,2	53,4
Ogłoszenia w radio	14	2,0	9,6
Poprzez przyjęcie na staż, przygotowanie zawodowe	70	10,0	47,9
Sieć znajomych kierownictwa firmy	61	8,7	41,8
Uczelniane biura karier	8	1,1	5,5
Oferta pracy na własnej stronie WWW	52	7,4	35,6
Poprzez PUP	127	18,2	87,0
Ogółem	699	100,0	478,8

W świetle prezentowanych danych należy zauważyć, że dominującym sposobem pozyskania pracownika mającego objąć stanowisko kierownicze jest korzystanie z bazy danych osób, które złożyły wcześniej aplikację w firmie (16,6% odpowiedzi). Drugim co do istotności sposobem jest złożenie ogłoszenia w prasie (13,6%). Na pozycji trzeciej równolegle plasuje się korzystanie z polecenia osób zatrudnionych w firmie oraz sieć znajomych kierownictwa firmy (12,8%). Te cztery możliwości stanowią łącznie 55,8% zatrudnienia kadry kierowniczej. Warto podkreślić, że w tym układzie 10,4% firm pozyskuje tego typu pracowników za pośrednictwem urzędu pracy (tab. 57).

Zatrudnienie niższej kadry pracowniczej wygląda trochę inaczej. Dominującym sposobem jest pośrednictwo PUP (15,5% odpowiedzi). W dalszej kolejności znajduje się korzystanie z bazy danych osób, które złożyły aplikację w firmie (14,6%). Trzeci w kolejności sposób pozyskania pracownika tego typu to polecenie osoby zatrudnionej w przedsiębiorstwie (13,1%). Trzy wymienione metody decydują o zatrudnieniu w 43,2% firm (tab. 58).

Szeregowych pracowników pozyskuje się najczęściej – jak niższą kadre – za pośrednictwem urzędów (18,2%). Dalej znajduje się polecenie osoby już zatrudnionej w firmie (15,5%) oraz korzystanie z własnej bazy danych osób, które wcześniej złożyły aplikację (14,7%). Łącznie te sposoby zatrudnienia popularne są w 48,4% przedsiębiorstw (tab. 59).

Przytoczone dane wskazują na niekwestionowaną pozycję powiatowych urzędów pracy – one to zapewniają kandydatów na zróżnicowane stanowiska. Wprawdzie przy zatrudnianiu osób na stanowiska kierownicze nie odgrywają pierwszorzędnej roli, ale częstotliwość wskazań pomiędzy możliwościami zdobywania pracowników świadczy o nieznacznej różnicy – zaledwie 6,2% – w stosunku do najpopularniejszego sposobu. W atrakcyjności znajdują się przed agencjami pracy (4,0% wskazań), a wydawałoby się, że te powinny odegrać bardziej istotną rolę przy rekrutacji na stanowiska decyzyjne. Jeżeli chodzi o pozyskanie pracowników na pozostałe szczeble w hierarchii stanowisk, powiatowe urzędy pracy są wiodące; można zatem twierdzić, że są ważnym źródłem zasobów pracy.

Analizę można pogłębić o kierunki pozyskania pracowników w zależności od cech charakterystycznych firmy. Biorąc pod uwagę sektor, w którym firma działa (publiczny, prywatny), należy zauważyć, że przedsiębiorstwa publiczne na stanowiska kierownicze pozyskują kandydatów najczęściej za pomocą własnej bazy danych, tj. osób, które wcześniej złożyły aplikację (16,9% firm), w dalszej kolejności poprzez umieszczenie ogłoszenia w prasie (15,3%), lecz przy zachowaniu obowiązku konkursów. Podobnie postępują firmy prywatne – 16,5% z nich pozyskuje kierowników za pomocą własnych baz danych oraz w jednakowym stopniu z poleceń pracowników, ogłoszeń w prasie oraz korzystając z sieci znajomych kierownictwa firmy (13,3%). Należy podkreślić, że korzystanie z agencji zatrudnienia w celu pozyskania pracowników na stanowiska kierownicze jest raczej rzadko stosowanym sposobem. Firmy publiczne w ogóle nie korzystają z takich usług, a firmy prywatne w niewielkim stopniu (4,8%). Natomiast kadra pracownicza niższego szczebla pozyskiwana jest, zarówno przez firmy publiczne, jak i prywatne, w ten sam sposób – za pośrednictwem PUP (odpowiednio 18,8 oraz 14,8%) oraz z własnej bazy danych (16,7 i 14,1%). Analogiczna sytuacja występuje przy zatrudnieniu szeregowych pracowników. Charakter firmy nie przesądza o sposobie pozyskania pracownika – zarówno przedsiębiorstwa publiczne, jak i prywatne poszukują takich pracowników za pośrednictwem urzędów pracy (17,9% w przypadku firm publicznych oraz 18,2% w prywatnych) oraz przy wykorzystaniu własnej bazy danych (odpowiednio 16,1 oraz 15,5%).

Uwzględniając natomiast wielkość zatrudnienia w firmie, można stworzyć zestawienie tabelaryczne sposobów pozyskania pracowników na poszczególne stanowiska.

T a b e l a 60

*Sposoby pozyskania pracowników w zależności od wielkości firmy*

Wielkość zatrudnienia, liczba pracowników	Najczęściej wykorzystywane sposoby pozyskania pracownika					
	typ stanowiska	[%]	typ stanowiska	[%]	typ stanowiska	[%]
do 10	kierownicy		niższa kadra pracownicza		pracownicy szeregowi	
	pośrednictwo PUP	21,4	pośrednictwo PUP	21,6	pośrednictwo PUP	23,4
	własna baza danych	17,9	polecenie pracowników	15,7	polecenie pracowników	16,9
	agencje zatrudnienia	14,3	sieć znajomych kierownictwa	15,7	własna baza danych	14,3
	agencje zatrudnienia	15,9	pośrednictwo PUP	21,7	pośrednictwo PUP	22,2
11–50 pracowników	ogłoszenia w prasie	15,9	ogłoszenia w prasie	14,2	polecenie pracowników	15,4
	własna baza danych	15,5	agencje zatrudnienia	14,2	własna baza danych	14,2
	własna baza danych	18,1	pośrednictwo PUP	15,1	pośrednictwo PUP	16,1
51–250 pracowników	ogłoszenia w prasie	15,4	własna baza danych	14,7	polecenie pracowników	15,4
	własna strona WWW	14,1	polecenie pracowników	13,3	własna baza danych	15,1
	własna baza danych	15,6	własna baza danych	15,7	pośrednictwo PUP	15,5
powyżej 250 pracowników	sieć znajomych kierownictwa	13,3	własna strona WWW	13,1	własna baza danych	14,9
	polecenie pracowników	12,5	ogłoszenia w prasie	11,8	polecenie pracowników	14,9

Zauważyć można, że pracownicy szeregowi zatrudnieni są praktycznie za pośrednictwem PUP. Niższa kadra pracownicza pozyskiwana jest również za pośrednictwem urzędów pracy. Natomiast stanowiska kierownicze obsadzone są zasobami pochodzącymi raczej z własnych baz danych lub (w przypadku firm największych) przy wykorzystaniu sieci znajomych kierownictwa firmy oraz ogłaszając informację na własnej stronie WWW.

Ogólnie można stwierdzić, że przedsiębiorstwa największe najczęściej korzystają z własnej bazy danych, najmniejsze głównie wykorzystują pośrednictwo publicznych służb zatrudnienia. W takiej sytuacji agencje zatrudnienia są mało wykorzystywanym narzędziem pośrednictwa, a jeżeli już do niego dochodzi, to decydują się na taki krok firmy małe (do 50 pracowników).

### 2.5.2. Staż jako forma prowadząca do zatrudnienia

W kontekście pozyskiwania pracowników warto również poruszyć kwestię wykorzystania staży i przygotowania zawodowego. Jest to aktywna forma wsparcia zatrudnienia, zatem dla urzędów pracy może być interesująca odpowiedź na pytanie, czy staż jest dobrym sposobem na pozyskanie pracownika, czy też jego efektywność ogranicza się tylko do nabycia konkretnych umiejętności praktycznych. Ponadto, jeżeli ta forma wsparcia jest faktycznie atrakcyjna, to dla jakich firm (o jakim charakterze).

Wcześniej zauważono, że z ogółu badanych pracodawców aż 88% przedsiębiorstw oczekuje od publicznych służb zatrudnienia subsydiowanego wsparcia zatrudnienia, w tym przede wszystkim bezkosztowego dla pracodawcy stażu. Jednakże ogólnie firmy traktują staż jako drugorzędną formę prowadzącą do zatrudnienia nowego pracownika. W przypadku stanowisk kierowniczych jest to zaledwie 4% odpowiedzi respondentów, niższej kadry pracowniczej – 8,8%. Na tym tle wyróżnia się tylko zatrudnienie szeregowych pracowników – 10% odpowiedzi. Zatem należy stwierdzić, że im niższa ranga stanowiska, tym większe zainteresowanie wykorzystaniem tej formy wsparcia. W przypadku stanowisk kierowniczych jest to zrozumiałe, albowiem oczekiwania w stosunku do takich pracowników są duże, a ich praca oparta jest na solidnym doświadczeniu.

Analiza sposobów pozyskania pracowników na poszczególne stanowiska pracy w zależności od cech firmy skłania do twierdzenia, że staż lub przygotowanie zawodowe jest sposobem pozyskania przede wszystkim pracowników szeregowych. Największym zainteresowaniem cieszy się w firmach stosunkowo małych – zatrudniających do 50 pracowników i działających na lokalnym lub regionalnym rynku pracy. Częściej stażyści zatrudniani są w firmach o charakterze publicznym niż prywatnym. Firmami najmniej chętnie stosującymi taką metodę pozyskania pracownika są przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym. Szczegółowo prezentuje to tab. 61.

T a b e l a 61

*Pozyskanie pracownika poprzez staż lub przygotowanie zawodowe  
w zależności od wybranych cech firmy*

Charakter firmy:	Pozyskanie pracownika poprzez staż lub przygotowanie zawodowe	
	Typ stanowiska:	Odpowiedzi twierdzące [%]
– publiczny	kierownicy	8,5
	niższa kadra pracownicza	9,4
	pracownicy szeregowi	10,7
– prywatny	kierownicy	3,2
	niższa kadra pracownicza	8,7
	pracownicy szeregowi	9,9
Wielkość zatrudnienia, liczba pracowników:	Typ stanowiska:	Odpowiedzi twierdzące [%]
do 10	kierownicy	7,1
	niższa kadra pracownicza	9,8
	pracownicy szeregowi	14,3
11–50	kierownicy	5,8
	niższa kadra pracownicza	12,3
	pracownicy szeregowi	12,3
51–250	kierownicy	2,7
	niższa kadra pracownicza	8
	pracownicy szeregowi	7,7
powyżej 250	kierownicy	3,9
	niższa kadra pracownicza	7,2
	pracownicy szeregowi	9,9
Zasięg działalności:	Typ stanowiska:	Odpowiedzi twierdzące:
– lokalny	kierownicy	3,1
	niższa kadra pracownicza	8,2
	pracownicy szeregowi	13,9
– regionalny	kierownicy	7,3
	niższa kadra pracownicza	9,6
	pracownicy szeregowi	11,4
– krajowy	kierownicy	4,3
	niższa kadra pracownicza	12,1
	pracownicy szeregowi	10,7
– międzynarodowy	kierownicy	2,4
	niższa kadra pracownicza	6,6
	pracownicy szeregowi	7,4

Podsumowanie: przebycie stażu lub przygotowania zawodowego nie jest doskonałym sposobem uzyskania zatrudnienia. Taką strategię stosują częściej instytucje publiczne niż prywatne oraz zorientowane lokalnie i o niewielkim zatrudnieniu. Duże firmy poprzestają raczej na wykorzystaniu własnej bazy danych, zatem pośrednicy pracy powinni zwrócić uwagę swoim indywidualnym klientom, by również samodzielnie aplikowali o posadę w wybranych przez siebie zakładach. To jeden z najlepszych sposobów, aby pozyskać pracownika; sposób, który stosuje dużo firm, i to o zróżnicowanym charakterze.

MACIEJ KALSKI

## R o z d z i a ł 3

# **Współpraca publicznych służb zatrudnienia z pracodawcami w opinii dyrektorów powiatowych urzędów pracy**

Przewidziane w projekcie badania wśród dyrektorów powiatowych urzędów pracy są związane z próbą stworzenia wizji rozwoju idealnej współpracy urzędów pracy z pracodawcami, porównania stanu obecnego z optymalnym, wskazania obszarów możliwych zmian w zakresie owej kooperacji i ogólnych oczekiwań wobec projektu „Urząd pracy partnerem dla pracodawców...”. Zakreślone i wykonane cele badań decydują o strukturze raportu.

Badania te noszą znamiona diagnozy jakościowej, a więc analiza pozyskanych danych polega przede wszystkim na odkryciu prawidłowości i związków przyczynowo-skutkowych między poszczególnymi zmiennymi. Przeprowadzono tym samym analizę semantyczną wypowiedzi zebranych podczas rozmów z dyrektorami PUP.

### **3.1. Model idealnej współpracy – opinie badanych**

W opinii respondentów idealna współpraca z pracodawcami powinna zostać zbudowana na partnerskich więziach, zaufaniu, dobrej, wzajemnej znajomości potrzeb i oczekiwań, a przede wszystkim na szczerzej woli podtrzymywania stałych, bieżących kontaktów i wymianie informacji.

Model powinien być taki, że jest wola współpracy między pracodawcami a urzędem. Współpraca jest otwarta, oparta na podejmowaniu wspólnych działań. Jeżeli pracodawca nie będzie unikał urzędu, ale za jego pośrednictwem będzie informował o każdym wolnym miejscu pracy, jeżeli będzie to wynikało z autentycznego przeświadczenia pracodawcy o roli urzędu, to wówczas urząd stanie na wysokości zadania, by kierować właściwe osoby [PUP, Chorzów].

W wypowiedzi tej szczególnie akcentuje się efekty skutecznej współpracy opartej na właściwych przesłankach kooperacji i wspólnocie celów równoważących podaż i popyt na usługi powiatowych urzędów pracy. Będą nimi wszelkie działania skierowane na skuteczne pośrednictwo pracy, a więc realizację jednego z głównych zadań, na którym oparto związki urzędów pracy

i pracodawców. Zadaniem tym jest rekrutacja spośród osób bezrobotnych optymalnych kandydatów na wolne stanowiska pracy.

Dobra wzajemna znajomość, wiedza o pracodawcach i ich możliwościach w zakresie, w tym zatrudniania, a ze strony pracodawców świetna znajomość oferty urzędu pracy. To wszystko poparte bieżącą komunikacją, wymianą informacji i opinii oraz partnerstwem zdecydowanie skutkować musi w przybliżeniu współpracy obu stron do poziomu pożądanego [PUP, Cieszyn].

W kolejnej opinii został podkreślony inny, niezmiernie istotny aspekt idealnej współpracy. Bieżąca i regularna wymiana informacji i danych z zakresu albo oferowanych usług i możliwości kooperacji z jednej strony, albo wyraźnie zidentyfikowanych potrzeb popartych strategicznym planowaniem, np. zatrudnienia, wzrostu inwestycji, z drugiej, zapewne sprzyjać będą kształtowaniu stałych podstaw współpracy opartej na rzetelnej wiedzy i znajomości. O ile jednak pracodawcy mają nieograniczone możliwości poznawania zakresu świadczonych usług przez urzędy pracy, o tyle służby zatrudnienia mają na ogół utrudnione zadanie, związane z aktywnym rozpoznawaniem potrzeb rynku pracy pracodawców.

Idealna współpraca miałaby miejsce wówczas, gdyby odzew ze stron pracodawców na [...] informacje i ankiety był o wiele większy. Prowadzona jest np. ankietyzacja zakładów pracy dotycząca tego, jakie są potrzeby pracodawców na rok następny, czy są zainteresowani formami dofinansowań osób bezrobotnych, czy też zatrudnianiem osób niepełnosprawnych. Odzew natomiast na te inicjatywy jest niewielki [PUP, Mysłowice].

Wynika to na ogół z niechęci do udzielania informacji o planach rozwoju, braku takich planów lub nieuświadomianiu przez pracodawców korzyści z tego płynących.

W celu przybliżenia współpracy do poziomu wzorcowego należy na pewno dążyć do przełamania tego typu barier. Często również samo bierne oferowanie usług przez urzędy pracy, niewychodzenie na zewnątrz z działaniami, w tym promocyjnymi, może stwarzać znaczące ograniczenia. Dlatego ważne wydaje się umiejętne wykorzystywanie m.in. środków strukturalnych, przewidzianych na naukowe diagnozowanie potrzeb i planów przedsiębiorców. W podobnym kontekście padały też inne postulaty: „Zwiększając liczbę bezpośrednich kontaktów pracowników urzędów pracy z pracodawcami można lepiej poznać konkretne problemy firm i przy okazji zaproponować własną ofertę” [PUP, Olesno].

Na tym przykładzie i wielu innych wyraźnie uwidacznia się cel, którego osiągnięcie może przybliżyć współpracę powiatowych służb zatrudnienia z pracodawcami do wzorca idealnego. Rozmówcy bardzo często wskazywali na konieczność rozwoju i zintensyfikowania kontaktów osobistych pracowników urzędów pracy, kierowników poszczególnych wydziałów, a nawet samych dyrektorów z kierownictwem firm, przedstawicielami działów kadr (HR) i innymi szczeblami menedżerów i kierowników, a wszystko po to, aby skuteczniej

kształtować ramy kooperacji. „Pośrednicy powinni odwiedzać pracodawców” [PUP, Głubczyce]. „Idealna współpraca jest wówczas, gdy jest kontakt z pracodawcą, jeśli pośrednik odwiedza pracodawcę, a ten chce poświęcić mu swój czas” [PUP, Namysłów]. „Od kontaktów bezpośrednich z pracodawcami dużo zależy, także wizerunek urzędu [...]. Na dzień dzisiejszy kontakt bezpośredni z pracodawcami jest jeszcze zbyt mały by poznać większość firm, nie ograniczając się przy tym tylko do terenu powiatu, ale i miast ościennych” [PUP, Ruda Śląska]. Zaprezentowano wybór tylko kilku wypowiedzi podkreślających istotność podejmowania kontaktu bezpośredniego z pracodawcami. Realizacja takiego zadania w olbrzymim stopniu ułatwia z jednej strony rozpoznanie konkretnych potrzeb przedsiębiorców, z drugiej – kreuje wizerunek urzędu pracy jako otwartej i przyjaznej instytucji, przełamując tym samym wizerunek tradycyjnego „pośredniaka”. W urzędach, w których prowadzone są osobiste wizyty u pracodawców, zauważono wyraźnie wyższą skuteczność działań związanych z zewnętrznym pośrednictwem pracy.

Te i inne płaszczyzny rozwoju współpracy urzędów pracy z pracodawcami znalazły swoje odzwierciedlenie w kilku konkretnych postulatach zmian oraz w stosowanych już rozwiązaniach:

Intensyfikując kontakty między urzędami pracy a firmami, podnosi się stopień wzajemnego zaufania. Bardzo często bowiem brakuje porozumienia. Za mało jest czasu na wspólne spotkania z pracodawcami. Ponadto na ogół ciężko się z nimi rozmawia ze względu na ich dużą liczbę i rozdrobnienie. Pomogłyby w tym względzie prężnie działające związki pracodawców. Natomiast ze strony urzędu pracy jest wyraźna potrzeba zwiększenia liczby pracowników odpowiedzialnych za współpracę z klientem instytucjonalnym. Poświęca się przez to pracodawcom za mało czasu. Urzędy pracy potrzebują zwiększenia środków finansowych na osobiste wizyty w zakładach pracy i przez to ich poznawanie [PUP, Olesno].

Namiastka dobrego modelu współpracy z pracodawcami już jest. Na bazie członków Powiatowej Rady Zatrudnienia urząd pracy współpracuje z przedstawicielami pracodawców, z którymi prowadzone są konsultacje dotyczące rozwoju rynku pracy [PUP, Piekary Śląskie].

Idealna współpraca miałaby miejsce, gdyby pracodawcy w urzędzie pracy byli przyjmowani indywidualnie oraz obsługiwani także przez kontakt e-mailowy. Pomysł na kontakt e-mailowy jest dobry, tyle że wymaga dodatkowej pracy. [...] Wówczas oferta jest lepiej realizowana [PUP, Jaworzno].

Ważne jest to, aby każdy pracodawca miał indywidualnego opiekuna w urzędzie. Będzie wówczas wiedział, jak szybko załatwić sprawę. Uzyska też pomoc w znajdowaniu pracowników [PUP, Kłodzko].

Urząd pracy ma możliwość włączenia szkół w proces przygotowywania przyszłych kadr [PUP, Tychy].

Dyrektorzy urzędów pracy widzą również rolę samych pracodawców w kształtowaniu idealnej współpracy. Chodzi przede wszystkim o dokładne rozpoznanie wzajemnych praw i obowiązków, o stosowanie się do pewnych za-

sad formalnych, o zrozumienie dla pracy pośredników, którzy stosując pewne procedury, nie mają możliwości błyskawicznego reagowania na potrzeby pracodawców.

Jeżeli firma planuje modernizację, rozwój, zgłasza zapotrzebowanie do urzędu pracy, musi zrobić to na tyle wcześniej, by urząd mógł wyszukać odpowiednie osoby [...]. Obecnie pracodawca, zgłaszając zapotrzebowanie w danym dniu, jeszcze tego samego dnia chce mieć pracownika lub „na wczoraj” [PUP, Będzin]. Partnerstwo to przede wszystkim wzajemne obowiązki. Obowiązki powiatowego urzędu pracy to doradztwo biznesowe i precyzyjna oferta usług, na które pozwala ustawa. Natomiast obowiązki pracodawców to: zgłaszanie wszystkich wolnych miejsc pracy i odpowiednio wczesne informowanie o tym, jakich pracowników będą potrzebowali. W idealnych warunkach pracodawca przychodzi z problemem, a pośrednik w powiatowym urzędzie pracy doradza mu, co można w danej kwestii zrobić [PUP, Prudnik].

Na ogół rozmówcy mieli duże trudności z zarysowaniem przekrojowej wizji przyszłych stosunków urzędów pracy z pracodawcami, poza nielicznymi wyjątkami, o których zaświadcniają takie opinie, jak:

[...] pracodawcy wszystkie swoje wolne miejsca pracy zgłaszają do urzędu pracy. Urząd pracy, dysponując potężnym potencjałem pośredników pracy, realizuje w trybie pilnym zgłoszenia pracodawców. Profil kandydata do pracy jest dokładnie opisany, a informacje w zgłoszeniach nie są rozbieżne między tym, co podają pracodawcy, a tym, co pokazuje rzeczywistość. Współpraca jest rzetelna, tzn. urząd pracy rzetelnie przedstawia informacje o bezrobotnych, a pracodawcy rzetelnie przedstawiają profil kandydata i zatrudniają go zgodnie z tym, co przedstawił w zgłoszeniu [PUP, Sosnowiec].

W celu ułatwienia rozmówcom zadania, jakim było nakreślenie owej ogólnej wizji, skonstruowano kilka pytań szczegółowych dotyczących bezpośrednio zadań związanych z pośrednictwem pracy.

### **3.2. Wzorcowa procedura zgłaszania informacji o wolnych miejscach pracy**

Na podstawie analizy zebranych informacji kształtuje się trójdzielny obraz procedury zgłaszania ofert pracy do urzędów pracy. Do pierwszego zbioru obejmującego sposoby przepływu informacji o wakatach zaliczyć można wszelkie obecnie stosowane procedury i kanały, co do których istotności i znaczenia nie ma jakichkolwiek zastrzeżeń: „Firmy zgłaszają oferty pracy telefonicznie bądź na piśmie, zgodnie z wzorem karty zgłoszenia informacji o wolnym miejscu pracy” [PUP, Strzelce Opolskie]. Kanały te cechuje prosty, sformalizowany i szybki przekaz. Są one wykorzystywane w każdym badanym powiatowym urzędzie pracy.

Do drugiej kategorii zaliczyć należy kanał elektroniczny (e-mail, interaktywna strona internetowa) i osobiste kontakty pośredników pracy z pracodawcami. Są to metody komunikacji najbardziej efektywne, ale też i nie zawsze stosowane ze względów formalnych (internet) oraz czasochłonnych i ekonomicznych (wizyty u pracodawców). Niemniej mają one duże pozytywne znaczenie: w przypadku pierwszego to szybkość przekazu; drugiego – bezpośredni, interpersonalny kontakt umożliwiający zebranie większego wachlarza informacji i jednoczesne doprecyzowanie wszelkich wątpliwych kwestii i sformułowań:

Idealna procedura byłaby wówczas, gdyby pracodawca mógł zgłaszać e-mailem swoje zapotrzebowanie na daną osobę i jej kwalifikacje [...] albo umawiając się na spotkanie z pośrednikiem. Ważna jest szybka wymiana informacji, a pracodawca, który dysponuje wolnym czasem, byłby zapraszany do urzędu pracy i mógł opowiadać o swoich konkretnych oczekiwaniach [PUP, Namysłów].

Preferujemy osobiste zgłaszanie ofert pracy, bo można wówczas zebrać więcej informacji o danej firmie, więcej o oczekiwaniach pracodawcy. Pozytywny jest też napływ drogą elektroniczną, np. przez stronę internetową (pobieranie ze strony internetowej druku ogłoszenia wolnego stanowiska pracy), ale mimo wszystko spotkania osobiste są najlepszą metodą [PUP, Jastrzębie Zdrój].

Każda z form ogłoszenia oferty czy bezpośredniego kontaktu, czy za pośrednictwem e-mailu, faksu, listu, telefonu jest możliwa i będzie właściwie zagospodarowana. Każdy przekaz jest dobry, by zasygnalizować potrzebę zatrudnienia pracownika. W przypadku potrzeby uzyskania dodatkowych informacji na temat stanowiska pośrednicy kontaktują się na ogół telefonicznie, choć częściej pośrednicy wychodzą do pracodawców [PUP, Chorzów].

Trzeci zbiór sposobów porozumienia obejmuje te formy, które są wykorzystywane sporadycznie z racji ich innowacyjności (fundacje pracy, ekspozytury urzędów pracy, np. w galeriach handlowych) lub wręcz czasami kontrowersyjności polegającej na odrzucaniu sformalizowanych procedur (komunikatory typu Gadu-Gadu, Skype).

### 3.2.1. Opis stanowiska i sposób dokumentowania oferty pracy

Informatorzy wskazywali na różne elementy, z jakich powinien składać się optymalny opis wolnego stanowiska pracy. Ich precyzyjne wymienienie jest niezbędne do sprawnej i szybkiej rekrutacji kandydata na pracownika spośród osób bezrobotnych.

Na ogół ujawniły się opinie zapewniające, iż pozycje ujęte w powszechnie stosowanym formularzy ogłoszenia wolnego miejsca pracy i narzucane przez standardy pośrednictwa pracy są wystarczające: „Dokument «Zgłoszenie wolnego miejsca pracy» określa podstawowy zakres: czas pracy, kwalifikacje, wynagrodzenie, wykształcenie itp.” [PUP, Chorzów].

Sporadycznie pojawiały się postulaty dotyczące potrzeby pozyskiwania dodatkowych informacji, takich jak: specyficzne predyspozycje osobowościowe czy dokładne informacje o zakresie wykonywanych czynności i typie obsługiwanych maszyn. Znacznie częściej dyrektorzy powiatowych urzędów pracy zwracali uwagę na jakość zgłaszanych ofert pracy:

Potrzebne są bardziej rzetelne i adekwatne informacje dotyczące charakterystyki stanowiska – bez przesadnych wymagań nieadekwatnych do funkcji przewidzianych na danym stanowisku [PUP, Sosnowiec].

Wymagany jest duży stopień uszczegółowienia oferty, gdyż sama nazwa stanowiska niewiele mówi o wymaganych umiejętnościach. Należy też wymieniać jak najwięcej oczekiwań, tak by trafić w stu procentach na wymagania pracodawcy [PUP, Nysa].

Ponadto rozmówcy nie mieli większych zastrzeżeń co do obecnie funkcjonującego systemu ewidencjonowania ofert pracy w formie rejestru pisanego i komputerowego (najczęściej baza PULS): „Konieczna jest dobra baza elektroniczna, każdy pracownik w urzędzie musi wiedzieć, jakich poszukuje się pracowników [PUP, Tychy]. Odnotowano też jeden postulat odznaczający się na tle innych wypowiedzi:

Karta pracodawcy powinna być zastąpiona stosowanym wcześniej bilansem siły roboczej, na którym znajdowałyby się wszystkie dane pracodawcy oraz wskaźnik zatrudnienia, a także zamierzenia co do dalszego rozwoju firmy. Trudno jest ocenić rynek pracy przy braku odpowiednich danych [PUP, Katowice].

### 3.2.2. Realizacja ofert pracy

Aby skutecznie powiązać ofertę pracy z właściwą osobą bezrobotną:

Ważna jest wiedza o zakładzie pracy oraz duża rola doradcy zawodowego (określenie predyspozycji i zaangażowania bezrobotnych). Najlepsze są targi pracy, ale narzędzie to można zastosować maksymalnie dwa razy do roku. [...] Targi pracy mają optymalną atmosferę związaną z ich organizacją poza urzędem pracy. Urząd nie ingeruje w kontakty pracodawców z potencjalnymi pracownikami. Jego rola ogranicza się jedynie do organizacji targów [PUP, Olesno].

Targi pracy są jedną z pożądanых form kojarzenia ofert pracy z bezrobotnymi. Do ich zalet zaliczyć należy otwarty charakter, nieograniczający się jedynie do osób bezrobotnych, minimalne sformalizowanie procedur. Największą wadą jest natomiast to, iż taką formą można posłużyć się rzadko i w dużych odstępach czasu.

Inną formą realizacji ofert pracy są giełdy pracy.

Gięda pracy jest dobrą metodą, jeśli zapotrzebowanie na dane miejsce pracy dotyczy większej liczby osób. Zazwyczaj giędy odbywają się w urzędzie pracy. Najpierw uzgadniane z pracodawcą są wszystkie szczegóły związane z ofertą pracy, a następnie zaproszeni bezrobotni zapoznawani są z pełną informacją, po czym odbywają się indywidualne rozmowy z kandydatami. Metoda ta sprawdza się, jeżeli wcześniej urząd pracy dokonuje wstępnej selekcji kandydatów. Jednakże model idealnej rekrutacji zależy od rodzaju zgłoszonego zapotrzebowania [PUP, Ruda Śląska].

Giędy pracy są powszechnie stosowaną metodą, choć częstotliwość ich organizowania jest różna i zależy od specyfiki lokalnego rynku pracy. Nikt zatem nie podważa zasadności ich realizacji i traktuje się jako standardowe narzędzie pośrednictwa pracy.

Najpowszechniejszym natomiast sposobem dobierania osób bezrobotnych do ofert pracy jest tradycyjne pośrednictwo na podstawie otwartych i zamkniętych ofert pracy. Do jego realizacji wykorzystuje się zazwyczaj:

- Programy komputerowe (np. PULS), które jednak nie zawsze w pełni odpowiadają oczekiwaniom ich użytkowników:

Dobry system komputerowy do kojarzenia oferty pracy z bezrobotnym już jest, choć nie jest on doskonały. Na przykład klasyfikacja zawodów w systemie nie jest w pełni dostosowana do tego, co pracodawca wypisuje [w zgłoszeniach wolnych miejsc pracy – M.K.], a przede wszystkim do umiejętności [bezrobotnego – M.K.]. System daje możliwość wydruku listy osób, które mają zawód wyuczony lub ostatnio wykonywany, a to, co robił bezrobotny pomiędzy pierwszym zakładem pracy a ostatnim, nie jest możliwe do sprawdzenia. W tej sytuacji pośrednik pracy, niestety, musi posilkować się teczkami i sprawdzać informacje ręcznie [PUP, Mysłowice].

Bardzo często w rozmowach padały też postulaty rozbudowy możliwości tych programów w celu zwiększenia efektywności pośrednictwa.

- Pomoc innych pracowników powiatowego urzędu pracy, w tym szczególnie doradców zawodowych: „Konieczna jest rozmowa bezrobotnego z doradcą zawodowym, który określa jego predyspozycje zawodowe [PUP, Piekary Śląskie], „Optymalna rekrutacja byłaby wówczas, gdyby doradca zawodowy brał udział w tym procesie i konsultował warunki i formy współpracy z pracodawcami” [PUP, Zabrze].

Badane osoby zapytano również, jak długo w warunkach optymalnych powinna trwać realizacja oferty pracy. Uzyskane odpowiedzi zostały silnie zróżnicowane w zależności od liczby wolnych miejsc pracy zapisanych na danej ofercie, od zasobu kwalifikacji osób bezrobotnych i ich mobilności, a nawet od sposobu ich powiadamiania. Na ogół taka realizacja oferty pracy, obejmującej jedno miejsce zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej, nie powinna trwać dłużej niż dwa do pięciu dni, a dla większych grup średnio dwukrotnie dłuższej, choć dyrektorzy niektórych urzędów pracy wskazywali nawet na miesiąc.

Obecnie realizacja ofert nie trwa długo i wskaźniki wynoszą średnio około dwóch dni. Wskaźnik jest różny dla różnych branż. Na przykład stanowisko budowlane jest trudniej obsadzić niż biurowe. Ponadto czas realizacji oferty zależy tak naprawdę od trzech stron: urzędu pracy, stopnia dyspozycyjności pracodawcy oraz bezrobotnego, który wyraża mniejszą lub większą gotowość do podjęcia pracy [PUP, Sosnowiec].

Nie ma prostego przełożenia. To zależy od rodzaju oferty. Te trudne powinny być np. zgłaszane w miarę wcześniej, aby ich realizację połączyć chociażby ze szkoleniem osób bezrobotnych [PUP, Kluczbork].

### 3.3. Analiza skuteczności współpracy z pracodawcami

W optymalnych warunkach dyrektorzy urzędów pracy oczekiwaliby od pracodawców informacji zwrotnej na temat spełnienia/niespełnienia ich oczekiwań. Ma to służyć przede wszystkim jeszcze lepszemu zdiagnozowaniu potrzeb firm w zakresie współpracy z powiatowymi urzędami pracy, wzbogaceniu oferowanych usług i ich jakości.

Jak wykazały badania, rozmówcy w większości traktują przepływ takich informacji jako obowiązek pracodawców. Należy sądzić, że udzielając takich odpowiedzi, w większości rozumieli owe informacje jako przekaz dotyczący tylko i wyłącznie realizacji lub nie danej oferty pracy. Jednakże w niektórych przypadkach dyrektorzy oczekiwali także szerszych analiz:

Wymaga tego wzajemność funkcjonowania. Dzięki takim danym można wyciągać wnioski na przyszłość. Ponadto bieżąca komunikacja na pewno mogłaby przełamać wiele barier [PUP, Cieszyn].

Byłoby bardzo dobrze, gdyby pracodawca oceniał zadowolenie z realizacji usługi przez urząd pracy, ale zasadniczy problem tkwi w braku czasu na wypełnianie ankiet [PUP, Mysłowice].

Jednocześnie większość rozmówców podkreślała zasadność prowadzenia analiz skuteczności pośrednictwa pracy w aspekcie współpracy z pracodawcami. Ciekawym postulatem jest zlecenie takowych diagnoz zewnętrznym instytucjom dysponującym doświadczoną kadrą w zakresie badań społecznych i rynku pracy:

Analizy skuteczności powinno się robić w formie anonimowych ankiet. Najlepiej przez inne instytucje, gdyż podniesie to obiektywność badań [PUP, Kłobuck].

Jednocześnie podkreślano potrzebę systematyczności, kompleksowości i skuteczności prowadzenia takich analiz.

### 3.3.1. Pośrednictwo pracy jednotorowe, pośrednictwo pracy dwutorowe

Rozmówców najbardziej podzieliła wizja organizacji pośrednictwa pracy. Zauważyć można pewną polaryzację poglądów: pośrednictwo jednotorowe (pośrednik pracy jest oddelegowany do obsługi osób bezrobotnych oraz klientów instytucjonalnych, jest najczęściej odpowiedzialny za realizację oferty pracy już od momentu jej zgłoszenia) i pośrednictwo dwutorowe (dział pośrednictwa jest podzielony na co najmniej dwie grupy: osoby przyjmujące zgłoszenia wolnych miejsc pracy i podtrzymujące kontakty z pracodawcami, osoby realizujące oferty pracy i współpracujące z bezrobotnymi). Ujawniła się przy tym także dychotomia argumentów na rzecz jednej i drugiej opcji.

- Jednotorowe pośrednictwo pracy:

Bardziej idealne rozwiązanie to pośrednictwo jednotorowe. Pośrednik pozyskuje ofertę i kontaktuje się z pracodawcą odnośnie jego oczekiwań, co daje dobry efekt przy zatrudnieniu [PUP, Jastrzębie Zdrój].

Jednotorowe, wiele zależy od umiejętności pracowników urzędu pracy. Gdy pośrednik zna dobrze z jednej strony dane stanowisko pracy, lepiej je opisz bezrobotnemu i z drugiej, gdy zna dobrze zakłady pracy, to lepiej przeprowadzi rekrutację [PUP, Olesno].

- Dwutorowe pośrednictwo pracy:

Pośrednictwo dwutorowe; w urzędzie pracy musi być pośrednik, który jest ciągle do dyspozycji bezrobotnego. Jednocześnie należy pamiętać, aby pośrednik nie stracił też kontaktu z pracodawcą, zwłaszcza w tym względzie, aby przed skierowaniem do niego osoby bezrobotnej mógł ustalić szczegółowe warunki realizacji danej oferty. Z drugiej strony kontakt pośrednika zewnętrznego powinien być stały i traktowany jako kwestia priorytetowa [PUP, Częstochowa].

Dobrym rozwiązaniem jest pośrednictwo dwutorowe (pośrednik zewnętrzny i wewnętrzny) uzupełnione o doradztwo zawodowe [PUP, Nysa].

W idealnej sytuacji byłaby to grupa osób, która nawiązywałaby kontakty z nowymi pracodawcami i podtrzymywałaby kontakty z tymi, z którymi urząd pracy już współpracuje. Osoby te prowadziłyby katalogi pracodawców, przekazywałyby informacje na temat możliwości skorzystania pracodawców z usług urzędu pracy i dowiadywałyby się o ich potrzebach, a potem przekazywałyby je pośrednikom. Ponadto powinna być jedna osoba koordynująca pracę zespołu, ustalająca harmonogramy wyjść [PUP, Sosnowiec].

Wydaje się, że ów dylemat powinien być rozstrzygnięty przez samych zainteresowanych. Jednak wizja pośrednictwa pracy i wybór którejś z opisanych opcji nie stoi w sprzeczności z jeszcze jednym pomysłem na funkcjonowanie pośrednictwa pracy:

Dobra jest też branżowa metoda podziału bezrobotnych i pracodawców wśród pośredników pracy. Optymalne byłoby też uwzględnienie wielkości firm. A w przypadku zawodów specyficznych byłby zatrudniony kolejny pracownik [PUP, Zawiercie].

Każdy pośrednik pracy powinien mieć pod sobą firmy podzielone ze względu na branżę lub osoby bezrobotne ze względu na wykształcenie. Każda firma powinna mieć jednego pośrednika, z którym załatwia wszystkie kwestie [PUP, Tychy].

Różne są nauki, różne tendencje. Pośrednicy powinni się specjalizować branżami (bezrobotni, pracodawcy) lub pokrewnymi zawodami. Jest to jednak trudne do zrealizowania ze względów technicznych, bowiem taki podział powinien zostać również wprowadzony w innych działach urzędu pracy [PUP, Kluczbork].

### 3.3.2. Kwalifikacje zawodowe kadry urzędów pracy

W ślad za rozkwitem współpracy urzędów pracy z pracodawcami powinien pójść, zdaniem rozmówców, rozwój zawodowy ich pracowników. Optymalna jest sytuacja, w której kadra zajmująca się klientem instytucjonalnym posiada wysokie kwalifikacje zawodowe (kierunkowe wykształcenie uzupełnione o wiedzę płynącą z licznych szkoleń zawodowych czy też studiów podyplomowych) oraz odpowiednie predyspozycje osobowościowe (np. „umiejętność słuchania, asertywność, empatia, zaangażowanie” [PUP, Zawiercie]; „łatwość nawiązywania kontaktów, komunikatywność, otwarta postawa” [PUP, Głubczyce]), ale także dysponuje szeroką wiedzą o lokalnym rynku pracy.

Ważne jest zachowanie standardów jakości obsługi pracodawców także w wymiarze ilościowym. Zagwarantowanie odpowiedniej liczby pracowników oddelegowanych do współpracy z pracodawcami może w wysokim stopniu przyczynić się do podniesienia jakości usług. Wymogi te precyzyjnie określają standardy pośrednictwa pracy wprowadzone rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej (DzU 2007, nr 99, poz. 1001). Jednakże dla wielu rozmówców stanowią one pułap, który określa jedynie minimalną liczbę pracowników realizujących zadania związane z pośrednictwem pracy.

## 3.4. Porównanie stanu obecnego z optymalnym

Dyrektorzy urzędów pracy przedstawili wizję współpracy z pracodawcami, odnosząc się przy tym do idealnego modelu i optymalnych wskaźników. Jednak w celu zaprezentowania wskazówek określających kierunek rozwoju owej kooperacji, idealistyczne wyobrażenie należy zestawić z informacjami określającymi rzeczywiste zasady współpracy, obecnie stosowane narzędzia oraz na co dzień wykorzystywane kanały komunikacji. W ten oto sposób powstaje obraz pokazujący faktyczne dysproporcje między stanem obecnym a optymalnym. Dopiero zniwelowanie owej różnicy pozwoli na stwierdzenia świadczące

o idealnym wzorze kooperacji. Jednocześnie rozmiar dysproporcji jest wskaźnikiem określającym skalę braków w zakresie współpracy publicznych służb zatrudnienia i pracodawców. W związku z tym należy przede wszystkim określić katalog czynników utrudniających osiągnięcie idealnej kooperacji, tak by można było następnie wskazać niezbędne metody służące przełamaniu tych barier.

### 3.4.1. Bariery utrudniające rozwój współpracy

Dyrektorzy powiatowych urzędów pracy wskazywali na liczne czynniki będące przeszkodami w rozwoju współpracy z firmami. Zaznaczyć przy tym należy, że samo ujęcie ich na zamieszczonej liście nie decyduje o tym, że występują one w każdym badanym urzędzie pracy. Są jedynie śladem stwierdzeń przedstawicieli niektórych urzędów, nie należy uogólniać rysującego się obrazu z każdym powiatowym urzędem pracy. Czynniki można podzielić na kilka grup, w tym zwłaszcza według kryterium umiejscowienia barier.

#### **Wewnętrzne bariery urzędów pracy:**

- mała liczba osób oddelegowanych do kontaktów z pracodawcami;
- niskie wynagrodzenia pośredników pracy wpływające na zaniżoną ich motywację do pracy oraz na dużą rotację kadry;
- źle wyposażone stanowiska pracy, w tym w sprzęt komputerowy i elektroniczny;
- pomieszczenia niegwarantujące komfortu spotkań i dyskrecji prowadzonych rozmów oraz negocjacji;
- niska dyspozycyjność wynikająca z ograniczonego limitu czasu przeznaczonego na kontakt z pracodawcą, której przyczyną jest m.in. przypisanie pośrednikom pracy także szerszych zadań, np. rejestracja osób bezrobotnych, wydawanie zaświadczeń związanych z systemem opieki społecznej;
- biurokracja, skomplikowane przepisy prawne;
- brak promocji usług urzędów pracy;
- źle wykształcone kadry, niewłaściwe predyspozycje osobowościowe;
- trudności w organizowaniu i przeprowadzaniu osobistych wizyt pośredników pracy u pracodawców;
- bariery finansowe;
- brak okresowych planów i strategii rozwoju współpracy z firmami;
- źle rozpoznany rynek pracy – deficyt informacji, w tym pochodzących z badań społecznych.

#### **Bariery leżące po stronie pracodawców:**

- nieprecyzyjne informacje zapisane w ofertach pracy;
- brak pełnych informacji odnośnie generowanych wolnych miejsc pracy;
- brak zainteresowania usługami urzędów pracy i niski stopień wiedzy o zakresie ich oferty;
- nieufność wobec pracowników urzędów pracy;

- niski poziom wynagrodzeń oferowanych osobom bezrobotnym ograniczający skuteczność pośrednictwa pracy;
- nieznajomość prawa pracy i przepisów dotyczących zatrudniania osób bezrobotnych.

**Ograniczenia zewnętrzne wobec pracodawców i powiatowych urzędów pracy:**

- dysfunkcyjność rynku pracy wynikająca z szarej strefy;
- brak chęci i motywacji do pracy wśród części osób bezrobotnych, wpływające negatywnie na obraz urzędu pracy w ocenie pracodawców;
- niskie kwalifikacje osób bezrobotnych niespełniające oczekiwań pracodawców;
- system prawny wpływający na obniżoną elastyczność współpracy urzędów z pracodawcami.

### 3.4.2. Środki przełamujące bariery

W celu zniwelowania wymienionych przeszkód dyrektorzy urzędów pracy muszą podjąć odpowiednie kroki, by przemiany podążały w optymalnym kierunku, były efektywne, szybkie i przemyślane. Wielu z nich posiada już właściwe metody i gotowe rozwiązania na podniesienie standardów pośrednictwa pracy, a zwłaszcza rozwoju współpracy z pracodawcami. Są to zmiany organizacyjne dotyczące kształtowania wizerunku urzędów pracy, podnoszenia potencjału zawodowego zatrudnionej w nich kadry, reorganizacji systemu przepływu informacji, katalogowania informacji o rynku pracy oraz prognozowania zjawisk na nim zachodzących.

Dyrektorzy urzędów pracy zgłaszali postulaty zwiększenia liczby zatrudnionych pośredników pracy (w pojedynczych przypadkach nawet o 300%), w tym zwłaszcza liczby osób oddelegowanych do kontaktów bezpośrednich z pracodawcami lub w ogóle utworzenia takich stanowisk pracy.

W celu przezwyciężania barier ważne są również szkolenia zawodowe pośredników pracy:

Istotne są szkolenia, które odbywają się na bieżąco w przypadku zmian w przepisach. Proponuję też szkolenia z zakresu metod zatrudniania, prawa pracy, elastycznych form zatrudnienia. Ważne też są warsztaty psychologiczne, w tym z zakresu profesjonalnej obsługi klienta, pracodawcy [PUP, Racibórz].

W wyniku prowadzonych wywiadów powstała długa lista sugerowanych tematów szkoleń, w tym: marketing urzędu pracy, technik negocjacji, funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, standardów pośrednictwa pracy, obsługi trudnego klienta, autoprezentacji, organizacji czasu pracy. Jednocześnie sugerowano potrzebę objęcia tych osób także *coaching’iem* oraz instruktazem indywidualnym, który miałby wzmocnić zdobywaną na szkoleniach

wiedzę w praktyce codziennej pracy. Istotny byłby też taki instruktaż prowadzony z pośrednikiem pracy bezpośrednio w przedsiębiorstwach. Służyłby on wówczas udzielaniu bezpośrednich wskazówek dotyczących możliwości rozwoju współpracy z pracodawcami i ewentualnemu korygowaniu błędów popełnianych w kontaktach z nimi.

Stworzenie bazy danych o pracodawcach zawierającej liczne informacje o planach inwestycyjnych i z zakresu polityki kadrowej to kolejna metoda na poprawę współpracy publicznych służb zatrudnienia z pracodawcami. Dzięki założeniu takiej bazy urzędy pracy mogłyby bardziej efektywnie dostosowywać ofertę usług do konkretnych potrzeb zakładów pracy, w tym w sensie planowania szkoleń osób bezrobotnych, a nawet kształtowania polityki edukacyjnej w przestrzeni lokalnej. Łatwiejsza wówczas byłaby także realizacja tzw. trudnych ofert pracy – trudnych ze względu na wymagania wobec kandydatów do pracy lub też dużą liczbę poszukiwanych osób. Jednocześnie istnieje możliwość budowy takiej bazy danych na podstawie unijnego finansowania w ramach projektów badawczych, dzięki którym można by przy okazji rozeznaczyć chociażby popyt na kwalifikacje zawodowe oraz plany zatrudnieniowe pracodawców, a także wskazać im zalety wynikające z systematycznego udzielania takich informacji.

Urząd pracy powinien znać informacje np. odnośnie procentowego udziału działalności zakładu pracy w zakresie kontraktów z firmami zachodnioeuropejskimi, planów zatrudnieniowych w perspektywie kolejnych dwóch, trzech lat, plany inwestycyjne, np. w zakresie planowanego nabycia maszyn, technologii, co przecież wpływa bezpośrednio na zakres zapotrzebowania na kwalifikacje zawodowe [PUP, Nysa].

Trafne prognozy zatrudnienia u pracodawców w okresie np. półrocznym, co da możliwość bieżącego ustalania priorytetowych działań urzędów pracy. Wówczas urząd pracy ma też czas na przygotowanie zawodowe osób bezrobotnych. Dlatego potrzebujemy informacji od pracodawców, jakie potrzebne są szkolenia [PUP, Chorzów].

Istotna jest także znajomość rynku pracy sąsiadującego z obszarem działania innego powiatowego urzędu pracy, a także pozyskanie informacji odnośnie pracodawców z całego województwa. W tym zakresie powiatowe urzędy pracy widzą szczególną rolę jednostek wojewódzkich.

Trudno jest uzyskać od pracodawców dodatkowe informacje, zwłaszcza od tych, którzy nie planują długofalowo lub działają w wielu branżach. Istotne jest tworzenie i bieżące aktualizowanie baz danych o popycie i podaży na lokalnym rynku pracy. Dobrze by było, gdyby byli np. ankierzy, którzy cyklicznie odwiedziliby pracodawców. Analiza wniosków z ankiet i na tej podstawie udzielanie pomocy przedsiębiorcom byłoby dobrym rozwiązaniem. Badania takie musiałyby być zaplanowane długofalowo, prowadzone cyklicznie. Wówczas dobre rezultaty mogłyby samoczynnie się rozprzestrzeniać [PUP, Tarnowskie Góry].

Wzmocnienie wizerunku powiatowych urzędów pracy przy wykorzystaniu szeregu narzędzi promocyjnych to kolejny sposób na poprawę współpracy urzędów z pracodawcami. Jednakże podstawowym warunkiem skuteczności tego elementu jest realizacja celu promocji w postaci rozpowszechniania informacji z zakresu oferty urzędów pracy, będąca odpowiedzią na zgłaszane zapotrzebowanie pracodawców. Kształtowanie partnerskiego wizerunku instytucji rynku pracy musi być bowiem podbudowane rzetelną informacją oraz rzeczywistym katalogiem dostępnych usług. W związku z tym dyrektorzy urzędów pracy proponują wprowadzenie różnego typu instrumentów i narzędzi:

- elementy wizualizacyjne w urzędzie pracy: interaktywne gabloty, multimedia;
- kampanie promocyjne w mediach lokalnych i regionalnych, m.in. z zakresu oferowanych usług, najlepszych praktyk (prasa, radio, telewizja regionalna i kablowa, billboard itp.), w internecie (w tym zbiorczy kolportaż informacji z e-mail);
- spotkania osobiste i konferencje: targi pracy, giełdy pracy, spotkania informacyjne dla pracodawców, dni otwartych drzwi, wizyty osobiste w zakładach pracy, seminaria;
- kształtowanie profesjonalnego wizerunku pracowników urzędów pracy: elementy *savoir-vivre'u*, standaryzacja ubioru, wysoki poziom kompetencji zawodowych i predyspozycji osobowościowych;
- broszury, ulotki, publikacje, poradniki, plakaty i inne drukowane materiały promocyjne;
- promowanie współpracy przy udziale instytucji zewnętrznych, w tym szczególnie organizacji pracodawców, jednostek samorządu terytorialnego, związków zawodowych;
- interaktywna strona internetowa urzędu pracy jako podstawowe źródło informacji o usługach urzędów pracy;
- opracowanie księgi tożsamości wizualnej urzędu pracy jako podstawowy element prowadzenia marketingu urzędu pracy i podstawowy wymóg współczesnego pracodawcy;
- stworzenie bezpłatnej infolinii przeznaczonej dla pracodawców jako narzędzia służącego rozpowszechnianiu informacji.

Ponadto w celu rozwoju współpracy z pracodawcami urzędy pracy stosują dodatkowe metody i samodzielnie wypracowane narzędzia oraz procedury:

W ramach programu transgranicznego z Republiką Czeską szkolimy osoby bezrobotne pod potrzeby pracodawców. Organizujemy też szkolenia dla samych pracodawców i osób zarządzających firmami. Dużym udogodnieniem dla pracodawców jest też wydłużenie czasu pracy urzędu w każdy wtorek do godziny 18. [PUP, Ząbkowice Śląskie].

Wiele dodatkowych możliwości dają środki Europejskiego Funduszu Społecznego, które można przeznaczyć np. na druk informatorów, promowanie przedsiębiorczości, badania rynku pracy czy też budowanie partnerstwa lokalnego z firmami.

Jednak aby zrealizować wszystkie wymienione zadania i osiągnąć zakładane cele, urzędy pracy powinny dysponować wystarczającym zasobem środków organizacyjnych, finansowych i materialnych. Bez zaangażowania dodatkowych funduszy rozwój kontaktów z pracodawcami nie będzie możliwy, a potrzeby są wyraźne: remont budynków, problemy lokalowe i kadrowe, zakup dodatkowego sprzętu komputerowego (w tym laptopy dla pośredników zewnętrznych), brak środków finansowych, np. na organizację targów pracy, wizyty pośredników pracy u pracodawców itd.

Jednocześnie dyrektorzy wskazywali na wewnętrzne słabości urzędu pracy, których pokonanie wymaga raczej odgórnych działań systemowych. Są to przede wszystkim: upolitycznienie kierowniczych stanowisk w urzędzie, niska mobilność osób bezrobotnych ze szczególnych grup (np. długotrwale bezrobotni, osoby w wieku powyżej 45. roku życia), silne zbiurokratyzowanie systemów publicznych służb zatrudnienia, nierzetelność części pracodawców (poświadczenie nieprawdy w dokumentach i oświadczeniach składanych do urzędu pracy), silna konkurencja ze strony prywatnych agencji pośrednictwa pracy.

Najważniejsze jest jednak to, w jaki sposób powiatowe urzędy pracy traktują swoich klientów instytucjonalnych:

Urząd pracy musi się starać, żeby pracodawca był zadowolony i żeby spełnić jego oczekiwania [PUP, Rybnik].

Pracodawca dla urzędu pracy jest najważniejszym klientem, gdyż to on tworzy miejsca pracy. Bez pracodawcy nie ma szansy zrobienia czegokolwiek z osobami bezrobotnymi [PUP, Będzin].

Pracodawca powinien być postrzegany jako klient, ale zarazem też jako partner. Wspólnie z urzędem pracy stara się on znaleźć odpowiedniego pracownika [...]. W stosunku do pracodawców urząd pracy powinien pełnić rolę partnera i doradcy [PUP, Ruda Śląska].

Pracodawców należy traktować jako klientów, którym proponuje się usługę. W pewnym sensie kwalifikacje, którymi dysponują bezrobotni to towar. Można też pracodawcę nazwać partnerem do współpracy w dążeniu do celu, jakim jest zwiększenie zatrudnienia i obniżenie bezrobocia [PUP, Sosnowiec].

Artykułowanie tego typu podejścia względem pracodawców i współpracy z nimi należy postrzegać jako gwarancję dążeń zmierzających do przełamania barier zdiagnozowanych w trakcie opisywanych badań.

### 3.5. Możliwość zmian

Rozmówców poproszono o określenie wizji rozwoju współpracy między urzędami pracy a pracodawcami, o określenie barier utrudniających rozwój tej współpracy, a także o wskazanie narzędzi, których zastosowanie mogłoby przyczynić się do przełamania owych barier. Wszystkie te aspekty zostały już podane analizie. Jednakże dyrektorów powiatowych urzędów pracy poproszono w trakcie badań również o wskazanie ścieżek prowadzących do rozwoju kooperacji obu stron.

Według respondentów, pierwszym dobrym krokiem w kierunku sytuacji optymalnej byłaby m.in.:

- „reorganizacja pracy związana z obsługą osób bezrobotnych [PUP, Kłodzko];
- „zmiana wizerunku urzędu pracy” [PUP, Strzelce Opolskie];
- „zmiana prawa, tak aby w rejestrach były tylko osoby, które faktycznie chcą pracować” [PUP, Rybnik];
- „zwiększenie liczby pracowników” [PUP, Opole];
- „wyłączenie z obowiązków urzędów zadań związanych z wypłatą zasiłków” [PUP, Kluczbork];
- „zwiększenie liczby pośredników [odwiedzających pracodawców – M.K.] pracy w terenie” [PUP, Jastrzębie Zdrój];
- „szkolenie pracowników” [PUP, Nysa];
- „zwiększenie rzetelności informacji podawanych przez pracodawców” [PUP, Krapkowice];
- „właściwa diagnoza potrzeb lokalnego rynku pracy w zakresie zatrudnienia oraz szczegółowe badania w zakresie zapotrzebowania na kwalifikacje” [PUP, Cieszyn];
- „ograniczenie rotacji pracowników urzędów pracy” [PUP, Piekary Śląskie].

Wprowadzenie nieznacznych zmian, które łatwo wykonać, często może skutkować stosunkowo dużymi rezultatami. Do tego typu zmian respondenci zaliczyli:

- „odpowiednie przeszkolenie pracowników” [PUP, Zawiercie];
- „poświęcenie większej uwagi promowaniu urzędu i działaniom otwierającym urząd na zewnątrz” [PUP, Namysłów];
- „zwiększenie jakości prac związanych z doбором osób bezrobotnych do ofert pracy” [PUP, Cieszyn];
- „połączenie działu ewidencji i pośrednictwa pracy” [PUP, Ząbkowice Śląskie];
- „wprowadzenie zespołu odpowiedzialnego za współpracę ze strategicznymi pracodawcami” [PUP, Ruda Śląska];
- „zwiększenie liczby wyjść w teren do pracodawców” [PUP, Zabrze].

Rozmówcy dokonali także klasyfikacji koniecznych reform w kontekście stopnia ich ważności. Zmiany te można określić jako systemowe i nie zawsze łatwe do wprowadzenia. Zaliczyć do nich należy:

Połączenie pośrednictwa z ewidencją i świadczeniami posłuży wprowadzeniu podziału osób bezrobotnych i pracodawców według zawodów [przypisanie poszczególnych grup zawodowych czy też branż do konkretnych pośredników pracy – M.K.]. Prawdopodobnie w niedługim czasie dojdzie do tego, że dział ewidencji w ogóle nie będzie potrzebny, zasiłki bowiem powinny być wypłacane w gminie. Obecnie funkcjonujący podział ma to do siebie, że potrafi powodować spięcia pomiędzy poszczególnymi działami, co wpływa na jakość pracy [PUP, Namysłów].

Konieczna jest zmiana podejścia wobec pracodawców w stronę partnerstwa i zwiększonego zaufania, żeby przez to pracodawcy wiedzieli, że chcemy też im pomóc, a nie tylko osobom bezrobotnym. Urząd pracy jest postrzegany wyłącznie od strony bezrobocia, a nie jako partner dla pracodawców. I to należy przede wszystkim zmienić [PUP, Olesno].

Należy jednak pamiętać, że takie sklasyfikowanie wszelkich zmian było zabiegiem wysoce subiektywnym i zależnym bezpośrednio od specyfiki lokalnego rynku pracy, zastosowanych rozwiązań organizacyjnych w poszczególnych urzędach, a nawet od osobowości rozmówcy. Dlatego katalogowanie z pozoru identycznych odpowiedzi do różnych kategorii ma swoje uzasadnienie i głębszy kontekst. Najważniejsze przy tym jest to, że konieczność wprowadzenia odpowiednich reform jest zauważana i że padły konkretne deklaracje zapowiadające ich wprowadzanie.

Byłoby dobrze, gdyby pracodawcy nie traktowali urzędów pracy jako zła konieczne, jako instytucji, do których zgłasza się oferty pracy z tych samych branż, na te same stanowiska pracy, do tych samych bezrobotnych. Najlepiej byłoby, gdyby pracodawcy zgłaszali wszystkie oferty pracy, ale nie traktowali tego jako obowiązku, mimo że ustawa to nakazuje, żeby ujawniali oferty pracy i pomagali w zmianie wizerunku urzędów pracy. Stereotypy i utrzymujące się przekonanie o urzędach pracy nie wpływają dobrze na ich wizerunek. Problemem są też zarobki w urzędach pracy – odchodzą fachowcy zajmujący się pośrednictwem i projektami. Do tego niestety ograniczenia prawne negatywnie wpływają na pracę urzędów [PUP, Tarnowskie Góry].



MACIEJ KALSKI

## R o z d z i a ł 4

# **Diagnoza zakresu i form współpracy powiatowych urzędów pracy z pracodawcami – raport z badań terenowych prowadzonych wśród pośredników pracy**

Prowadzenie badań wśród pracowników powiatowych urzędów pracy odpowiedzialnych za współpracę z pracodawcami miało na celu zabranie informacji opisujących zakres, częstotliwość i formy kontaktów. Analiza uzyskanych danych służy tym samym w większym stopniu diagnozie i rozpoznaniu stanu obecnego niż wyznaczaniu kierunków postulowanych zmian. Opisanie właściwych rozwiązań w badanych 30 powiatowych urzędów pracy daje pełne rozpoznanie możliwych do stosowania form współpracy, stanowi też w pewnym sensie kompendium realizowanych rozwiązań organizacyjnych.

### **4.1. Profil rozmówcy i informacje wstępne**

Badania były prowadzone wśród kadry urzędów pracy odpowiedzialnej za współpracę z pracodawcami, a dokładnie wśród kierowników działów pośrednictwa pracy lub wśród pośredników pracy. Wszyscy rozmówcy to doświadczona kadra z minimum rocznym stażem pracy w zakresie kontaktów z pracodawcami, a nawet około 2/3 to osoby współpracujące z firmami dłużej niż pięć lat.

Jednak tylko w nielicznych przypadkach osoby te były odpowiedzialne wyłącznie za współpracę z przedsiębiorstwami. W zdecydowanej większości wykonywały szereg innych obowiązków, bardziej lub mniej związanych z pośrednictwem pracy. Chociaż pełniły także funkcje kierownicze, obsługiwały osoby bezrobotne, były doradcami EURES, to także zdarzało się, że prowadziły kluby pracy, zajmowały się monitoringiem zawodów nadwyżkowych i deficytowych, tworzyły analizy rynku pracy, a nawet były odpowiedzialne za organizację powiatowych rad zatrudniania czy też pełniły funkcję kierowcy.

Rozmówcy praktycznie zawsze (z jednym tylko wyjątkiem) prowadzili zadania związane z obsługą klientów instytucjonalnych w zespołach minimum dwuosobowych, a przypadku niektórych urzędów pracy zatrudnionych było

nawet powyżej dziesięciu osób odpowiedzialnych za kontakty z pracodawcami. Byli to też pracownicy wykonujące obowiązki w filiach urzędów pracy. Dodatkowo zadania z obszaru współpracy z pracodawcami były wspierane często przez odbywających staże w powiatowych urzędach pracy. Osoby te wykonywały szereg powinności związanych ze współpracą z pracodawcami, z czego do najważniejszych zaliczyć należy:

- pozyskiwanie i przyjmowanie ofert pracy;
- wizytowanie zakładów pracy;
- informowanie o usługach urzędów pracy;
- organizowanie giełd i targów pracy;
- pozyskiwanie informacji o pracodawcach i tworzenie baz danych.

Należy także wspomnieć o zróżnicowanym stopniu obciążenia zadaniami pracowników w skali powiatowych urzędów pracy w ogóle. W niektórych na jedną osobą oddelegowaną do kontaktów z pracodawcami przypadało od 50 do 7000 firm. Tak duże dysproporcje wynikają nie tylko z charakterystyki lokalnego rynku pracy, ale także z rozwiązań organizacyjnych stosowanych w urzędach pracy, w tym z podziału obowiązków pomiędzy pracownikami, stosowanego modelu pośrednictwa jedno- lub dwutorowego, a także liczby zatrudnionych.

## **4.2. Informacja o zakresie kontaktów pracodawców z urzędami pracy**

W badaniach poddano ocenie zakres kontaktów pracodawców z pracownikami urzędów pracy. Oczywiście, katalog ten jest w inny sposób kształtowany przez obie strony. Jednakże opinie urzędników, będące w tym momencie odbiciem relacji pracodawców (por. rozdział 2), są poprzez swoją subiektywność też cennym źródłem informacji. Spolaryzowane poglądy, będące odzwierciedleniem zarówno życzeniowego wymiaru form kontaktów, jak też czasami zbyt wyraźnego obrazu (silnie akcentującego najpopularniejsze formy i odrzucającego przypadki jednostkowe), zostały zbadane w trzech aspektach: treści przekazów, formy przepływu informacji oraz oceny tych form.

### **4.2.1. Treści przekazów**

W pierwszym etapie poddano analizie treści przekazów kierowane przez pracodawców do osób wyznaczonych w urzędach pracy do współpracy z nimi. Dzięki temu wyznaczono m.in. zakres usług urzędu, którymi najczęściej się interesują. Do grupy tej zaliczyć należy:

- zgłoszenie wolnego miejsca zatrudnienia;
- negocjacje dotyczące realizacji oferty pracy i uszczegółowienie jej opisu;

- zapytania o etap, na którym znajduje się proces rekrutacyjny;
- chęć uzyskania informacji o dostępnych szkoleniach i możliwości szkolenia osób bezrobotnych na potrzeby pracodawców oraz możliwości ewentualnego przeszkolenia ich pracowników;
- pytania o możliwości i formy zatrudniania cudzoziemców;
- szereg pytań dotyczących subsydiowanych form zatrudnienia oferowanych przez urzędy pracy, w tym staże, prace interwencyjne;
- pytania o dofinansowanie tworzonych stanowisk pracy;
- prośby o pomoc przy wyjaśnianiu zasad związanych z aplikowaniem o środki inwestycyjne w ramach funduszy unijnych;
- zapytania o sytuację panującą na rynku pracy.

Tematyczny zakres pytań i prośb o wyjaśnienie odzwierciedla wachlarz proponowanych przez urząd pracy usług. Tylko w pojedynczych sytuacjach urzędy pracy traktowane są jako jednostki doradcze (np. w zakresie rozpoznania konkurencji, porad odnośnie do preferowanych kierunków rozwoju działalności). W zdecydowanej jednak większości pracodawcy zwracają się po konkretne informacje lub w celu załatwienia określonej sprawy (np. po kandydata do pracy).

#### 4.2.2. Formy kontaktu i ich ocena

Zdecydowanie najczęstszą formą kontaktu podejmowaną przez pracodawców jest rozmowa telefoniczna, która z jednej strony stanowi ogromne ułatwienie ze względu na wygodę, szybkość i dostępność tego kanału, a z drugiej strony jest w pewnych sytuacjach mało wygodna, zwłaszcza gdy istnieje potrzeba omówienia szczegółów współpracy czy też planów jej rozwoju. Bardzo często pracodawcy kontaktują się również elektronicznie (e-mail), choć w pojedynczych przypadkach ten sposób nie jest praktykowany. Na ogół tak zgłaszają oferty pracy. Formę tę często wybierają pracodawcy spoza obszaru działania danego urzędu pracy. Sporadycznie natomiast wybierany jest kontakt listowny (zazwyczaj w przypadku korespondencji oficjalnej, w tym np. odwołań od określonych decyzji) oraz poprzez faks.

Ważnym natomiast sposobem komunikowania się jest spotkanie osobiste, gdy pracodawca zaprasza do siebie urzędnika lub sam odwiedza urząd pracy. Oczywiście, jest to dla niego najbardziej kłopotliwe ze względu na czas, który należy w tym przypadku przeznaczyć na wizytę w urzędzie, ale z drugiej strony jest najbardziej doceniane w określonych sytuacjach przez obie strony.

Najlepszą formą kontaktu jest spotkanie osobiste. Można w trakcie niego poinformować pracodawcę o sytuacji na rynku pracy, o dostępnych formach wsparcia, o dostępnych osobach bezrobotnych, [...] a także negocjować jego wymagania odnośnie oferty pracy [PUP, Zawiercie].

W przypadku uszczegółowienia oferty, nawiązywania kontaktów z nowym pracodawcą, przy rzadko spotykanych stanowiskach najlepszy jest kontakt osobisty. Kontakt ten pozwala na uzyskanie wielu nowych i ważnych informacji [PUP, Tychy].

O pozytywnym znaczeniu tej formy przesądza zwłaszcza jej skuteczność.

### 4.3. Informacja o procedurze aktywnego kontaktu urzędu pracy z pracodawcami

Po zapoznaniu się z opiniami pracowników urzędów pracy odpowiedzialnych za kontakty z pracodawcami, dotyczące kształtowania się zakresu i form współpracy pracodawców z PUP, należy poddać analizie procedurę podejmowania kontaktów w odwrotnym kierunku, tj. przekazów inicjowanych przez urzędy pracy. Trudno jest przy tym porównywać częstotliwość kontaktów w obie strony. Natomiast można wskazać wyraźne różnice, np. co do treści przekazu.

Urzednicy kontaktują się z pracodawcami w następujących kwestiach:

- pozyskiwania ofert pracy pod kątem konkretnego profilu zawodowego osób bezrobotnych i ich grup, w tym także informowania pracodawców o specjalistach i wysoko wykwalifikowanych osobach pozostających w rejestrach urzędów pracy – wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom pracodawców;
- omawiania realizacji ofert pracy (sprawdzanie wiarygodności oferty, uzgadnianie szczegółów technicznych, negocjacje, sprawozdanie z przebiegu procesu rekrutacyjnego lub uzgadnianie form pośrednictwa);
- informowania o usługach i ofercie powiatowego urzędu pracy;
- zbierania informacji dotyczących m.in.: przewidywanego zatrudnienia, zapotrzebowania na kwalifikacje i szkolenia zawodowe, w celu tworzenia i aktualizowania baz danych o pracodawcach, prowadzenia monitoringu zawodów nadwyżkowych i deficytowych oraz innych analiz rynku pracy;
- nawiązywania kontaktów z przedstawicielami nowo powstających zakładów pracy.

Przez pracowników urzędów pracy preferowaną formą kontaktu jest rozmowa telefoniczna, podobnie zresztą jak przez pracodawców, ceniona za dostępność, wygodę i szybkość. Jednak chyba nie mniej cenione jest spotkanie osobiste czy to w obrębie urzędu pracy, czy też w zakładach pracy. W trakcie takich spotkań urzędnik może udzielić pełniejszej informacji z zakresu usług urzędu, doradzić przy wypełnianiu formularzy, poinformować o zasadach dotyczących procedur realizacji ofert pracy oraz zebrać potrzebne mu dane o planach inwestycyjnych i kadrowych pracodawców. Bezpośredni kontakt ułatwia pozyskanie kompleksowych i wielowymiarowych informacji, a pracodawcom

daje szansę na idealne dopasowanie kandydatów do pracy do ich indywidualnych potrzeb.

Najbardziej przydatny w mojej pracy jest kontakt osobisty z pracodawcą. Buduje się wówczas relacje partnerskie. Często, niestety, pracodawcy mają negatywne opinie o urzędach pracy, stąd osobiste wizyty pomagają zmieniać ten wizerunek [PUP, Katowice].

Niezbyt często wykorzystywana przez urzędników jest poczta elektroniczna. W tym przypadku ujawnia się wyraźna dysproporcja, zwłaszcza gdy weźmiemy pod uwagę opinie pracodawców. Ci ostatni cenią tę formę za szybkość i w porównaniu z kontaktem telefonicznym za większą wiarygodność i, co ważne z ich punktu widzenia, kontakt internetowy nie generuje dodatkowych kosztów.

Urzędy pracy często korzystają z listownych kontaktów, zwłaszcza w przypadku oficjalnej korespondencji. Za narzędzie służące wymianie informacji traktują także wszelkie materiały służące popularyzacji usług powiatowych urzędów pracy, w tym ulotki, broszury, pakiety informacyjne.

#### 4.3.1. Wizyty u pracodawców

Jak już zauważono, z wielu względów bezpośrednia forma kontaktu, zwłaszcza wizyta pośrednika pracy u pracodawcy, jest jedną z najbardziej pożądanых. Nie jest ona jednak praktykowana we wszystkich badanych urzędach pracy. Ma to zazwyczaj związek z barierami finansowymi (koszty dojazdu do pracodawcy), barierami wśród części urzędników (brak wiedzy z zakresu technik obsługi klientów instytucjonalnych) oraz z faktem, iż w pojedynczych przypadkach dyrekcja urzędu pracy po prostu nie widzi takiej potrzeby (wizyty traktuje zazwyczaj jako wyłącznie sposób pozyskiwania nowych ofert pracy, a nie jako możliwość budowania stałych relacji z klientem). Jednakże większość urzędów niedelegujących swoich pracowników do pracodawców planuje w najbliższej perspektywie wznowienie tego typu form aktywności.

Powszechnie obowiązującą normą jest wcześniejsze umawianie się z pracodawcami na spotkanie. Na pozór jest to informacja oczywista, choć zdarzają się przypadki, w których pracodawca jest wizytowany „przy okazji”, tj. w sytuacjach, gdy pośrednik pracy udaje się do określonego zakładu pracy i przy okazji postanawia odwiedzić innych przedsiębiorców albo gdy współpraca urzędnika z pracodawcą jest na wysokim poziomie i spotkanie jest zawsze mile widziane.

Najczęściej pracownicy urzędów pracy spotykają się z kadrą zarządzającą (prezes, dyrektor) lub właścicielami firm albo osobami oddelegowanymi do stałych kontaktów (np. kadrowa, księgową).

Na ogół pracodawcy są też wybierani do wizyt pod określonym kątem:

- w zależności od aktualnej oferty urzędu pracy, np. w zakresie subsydowania zatrudnienia czy innych instrumentów wspierających pracodawców;
- według zapotrzebowania na konkretne oferty pracy dla określonych osób czy też grup osób bezrobotnych posiadających określone kwalifikacje zawodowe;
- regularności odwiedzin – pracownicy urzędów pracy starają się odwiedzać wszystkich pracodawców w regularnych odstępach czasu;
- w zależności od wielkości firm i ich znaczenia dla rynku pracy – niektóre urzędy, nie mogąc odwiedzać większości pracodawców z przyczyn chociażby kadrowych i finansowych, koncentrują się na największych przedsiębiorstwach;
- w przypadku rozległych terenów, na których funkcjonuje dany urząd pracy, dobór pracodawców ma również charakter przestrzenny;
- według branż i PKD pracodawców – taki dobór jednak nie znalazł głębszego uzasadnienia;
- tworzenia baz danych o pracodawcach (w zakresie np. ich planów zatrudnieniowych) oraz aktualizowania tych katalogów – w celu właściwego rozpoznania rynku pracy;
- w zależności od tego, czy firmy współpracują z urzędem pracy, w tym nawiązywanie nowych kontaktów i pozyskiwanie kolejnych klientów instytucjonalnych.

Zaprezentowana lista przedstawia tylko najważniejsze przesłanki skłaniające do nawiązywania osobistych kontaktów z pracodawcami. Oczywiście, specyfika każdego urzędu i każdego regionu działania określa jeszcze wiele innych zmiennych, którymi pracownicy urzędów pracy kierują się przy doborze pracodawców.

Pracownicy urzędów pracy odwiedzają pracodawców także w jasno określonych celach:

- przekazania informacji o oferowanych usługach urzędów i możliwości skorzystaniu z różnego typu form wsparcia;
- zapoznania pracodawców z procedurami rekrutacyjnymi i wszelkimi formalnościami z nimi związanymi;
- poinformowania o ogólnej sytuacji na rynku pracy, w tym także strukturze osób bezrobotnych pozostających w ewidencji danego urzędu pracy;
- pozyskiwania ofert pracy – choć ten cel jest coraz rzadziej realizowany z racji ożywienia gospodarczego;
- przekazania informacji na temat podziału kompetencji wewnątrz urzędu pracy oraz poinstruowania o preferowanych formach kontaktu.

Przy okazji wizyt osobistych urzędnicy mają też zbierać informacje o kondycji ekonomicznej zakładów pracy, planach zatrudnieniowych, ewentualnych inwestycjach, a także planowanych zwolnieniach. Dzięki właściwemu

rozpoznaniu podażowej strony rynku pracy pośrednictwo pracy ma możliwość m.in. zwiększenia stopnia efektywności realizowanych zadań.

Większość pracowników urzędów pracy – respondentów – stwierdziła, iż jest zadowolona i zdecydowanie zadowolona ze spotkań osobistych z pracodawcami. Wynika to z tego, że pracodawca umówiony na spotkanie zazwyczaj jest znakomicie do niego przygotowany, a pośrednik ma możliwość osobistego poznania zakładu pracy i określonych stanowisk pracy, na które zgłaszane są oferty pracy. Dodatkowo „[...] można dowiedzieć się czegoś więcej o pracodawcach, a czasami nawet to pracodawcy sami zapraszają przedstawicieli urzędu pracy do swojej siedziby i prezentują swoje plany na najbliższy okres, w tym np. zmian w technologii produkcji, planowanych inwestycji” [PUP, Krapkowice]. Wiele zależy też od tego, czy pracodawca miał już wcześniej kontakt z urzędem pracy. Jeśli nie, to urzędnik ma podwójne zadanie, gdyż najpierw często musi przełamać niechęć pracodawców, a później podjąć się zadania związanego z kształtowaniem pozytywnego wizerunku urzędu pracy. Bardzo wiele zależy od samych pracodawców i atmosfery rozmowy. Trudny klient może skutecznie zniechęcić do swojej osoby pośredników pracy, a wówczas efektywna współpraca jest bardzo utrudniona. Dlatego też nie mogą dziwić pojawiające się sporadycznie odpowiedzi wskazujące, iż nie wszystkie osoby zatrudnione w urzędzie pracy, które prowadzą współpracę z pracodawcami, są z niej zadowolone – pracodawcy nie mają czasu albo chęci do rozmowy. W takich sytuacjach powinny być jeszcze bardziej wzmożone działania kształtujące rozwój bezpośredniej współpracy obu stron, w tym specjalistyczne szkolenia, np. z techniki rozmów w obsłudze trudnego klienta. Bowiernawet wymagający i trudny w kontaktach pracodawca może okazać się kluczowym klientem urzędu pracy.

#### 4.4. Realizacja oferty pracy

Częstym następstwem podejmowanych przez urzędników kontaktów z pracodawcami, w tym szczególnie wizyt osobistych, były nowe oferty pracy napływające do urzędów powiatowych. Ich realizacja do kolejnego poziomu, na którym jest prowadzona współpraca z klientami instytucjonalnymi. Kooperacja w tym obszarze także wyraźnie wpływa na kształtowanie wizerunku publicznych służb zatrudnienia w oczach pracodawców. Dlatego warto uważniej przyjrzeć się procedurom z tym związanym.

Pierwszy etap procedury rekrutacyjnej to dokumentowanie zgłoszenia wolnego miejsca pracy. Pracodawcy zgłaszają oferty na określonych formularzach, które są ewidencjonowane w kancelarii urzędów pracy, a następnie wprowadzane do systemów komputerowych (w większości urzędów do systemu PULS). W dalszej kolejności oferty pracy są rozdzielane przez kierowników

lub wyznaczonych do tego pracowników urzędów pomiędzy pośredników pracy, którzy od tej pory są odpowiedzialni za ich realizację. Taka procedura jest stosowana zwłaszcza w przypadku dwutorowej organizacji pracy w dziale pośrednictwa. W przypadku jednotorowego rozwiązania (gdy jedna osoba zarówno pozyskuje oferty prac, jak i je realizuje) pośrednik jest zazwyczaj odpowiedzialny za daną ofertę pracy od momentu jej rejestracji, aż do chwili jej rozliczenia.

Oferta pracy, która wpływa do urzędu, jest upowszechniana na wiele sposobów: tablice informacyjne, strony internetowe, ogłoszenia w mediach. Jest często także rozsyłana elektronicznie do wszystkich pracowników urzędu pracy, w tym zwłaszcza do doradców zawodowych, liderów klubów pracy, osób odpowiedzialnych za planowanie szkoleń.

Ważne są przy tym czynności związane z segregowaniem ofert pracy na otwarte (ogólnie dostępne, z danymi konkretnych pracodawców) i zamknięte (można je realizować wyłącznie przy nadzorze urzędu pracy i za jego pośrednictwem). Często jednak zdarza się sytuacja, w której pośrednik pracy podejmuje już na tym etapie pierwszy kontakt z pracodawcą w celu uszczegółowienia ofert, doprecyzowania pewnych informacji czy też negocjacji niektórych zapisów w nich zawartych.

Następnie prowadzona jest właściwa faza realizacji ofert pracy, tzn. uzgadnia się z pracodawcą formę rekrutacji (np. giełda pracy, wysyłanie kandydatów do ich siedzib na rozmowy kwalifikacyjne), a jednocześnie spośród bezrobotnych selekcjonuje się osoby spełniające określone kryteria oferty pracy (najczęściej przy użyciu systemu komputerowego PULS). Ważne na tym etapie, jak wielokrotnie podkreślali rozmówcy, jest doświadczenie zawodowe, a nawet intuicja osoby odpowiedzialnej za kojarzenie osób bezrobotnych z ofertami pracy.

Oferty pracy realizujemy zgodnie ze wskazaniami umieszczonymi w zgłoszeniach, tj. wymagane wykształcenie, umiejętności zawodowe, doświadczenie. Następnie robimy wydruk listy potencjalnych kandydatów z systemu komputerowego. Potem wzywamy wytypowane osoby do urzędu w celu przeprowadzenia wstępnej weryfikacji kwalifikacji tych osób i ich gotowości do podjęcia zatrudnienia, a także dopytujemy o ich dodatkowe kwalifikacje zawodowe, które nie są odnotowane w bazie. Nie zawsze bowiem bezrobotni mają udokumentowane zaświadczeniami dodatkowe kwalifikacje. Często również w świadectwach pracy nie jest doprecyzowany rodzaj stanowiska pracy, co też nie daje pełnych informacji o dodatkowych umiejętnościach. Tak pozyskane nowe informacje są odnotowywane w specjalnym zeszycie. W bazie komputerowej nie ma bowiem pozycji, gdzie można by było je zapisać, a byłoby to znaczącym ułatwieniem w naszej pracy. Oprócz tego prowadzimy tzw. karty aktywności, w których osoba bezrobotna wpisuje przebyte kursy, szkolenia oraz dodatkowe umiejętności zawodowe [PUP, Mysłowice].

Warto też wspomnieć, że w większości badanych urzędów liczba typowanych kandydatów do pracy jest uzgadniana z przedsiębiorcą zgłaszającym daną ofertę – to kolejny moment, w którym jest podejmowany kontakt z pracodawcą.

W kolejnym etapie osoby bezrobotne spotykają się z pracodawcami, co odbywa się najczęściej już bez nadzoru pośredników pracy (z wyjątkiem giełd pracy, w których uczestniczy także przedstawiciel urzędu pracy). Najczęściej pracodawcy są wcześniej informowani o rezultacie selekcji i określonym terminie zgłoszenia się do nich określonej liczby kandydatów do pracy. W wyniku takich spotkań następuje albo sfinalizowanie oferty pracy, albo, w przypadku niezaspokojenia oczekiwań pracodawców, zmuszeni oni są do ponownego kontaktu z urzędem pracy w celu zgłoszenia nowej oferty zawierającej np. obniżone oczekiwania wobec kandydatów do zatrudnienia. Jednak należy podkreślić, iż na tym etapie urząd pracy, tracąc kontrolę nad przebiegiem procesu rekrutacyjnego, często nie otrzymuje informacji zwrotnej od pracodawców odnośnie do stopnia realizacji oferty czy też ewentualnego jej zamknięcia.

W zdecydowanej większości przypadków urzędy pracy nie badają zadowolenia pracodawców z usług pośrednictwa pracy i nigdy w przeszłości tego nie robiły. Jedyne w czterech przypadkach na trzydzieści badanych prowadzone są tego typu analizy – najczęściej w ramach inicjatyw własnych, rzadziej na zlecenia zewnętrzne albo programy badawcze finansowane ze środków strukturalnych Unii Europejskiej. Opinie pracodawców poznawane są najczęściej w sposób spontaniczny i nieformalny. Zwłaszcza w sytuacjach, gdy pracodawcy na bieżąco informują o swoich spostrzeżeniach, uwagach czy wątpliwościach. Jednak nigdy takie informacje nie są zbierane i nigdy nie są analizowane.

Jednak sam fakt nieprowadzenia systematycznych badań ewaluacyjnych z zakresu oferowanych usług nie świadczy o tym, że urzędy pracy nie są w ogóle zainteresowane efektami swojej działalności. Wynika to raczej z braku czasu i wsparcia merytorycznego. Pojawiały się zatem postulaty akcentujące potrzebę prowadzenia takich badań przez zewnętrzne firmy doradcze.

#### 4.4.1. Giełdy pracy

Specyficzną formą rekrutacji pracowników spośród osób bezrobotnych jest giełda pracy. Giełdę pracy organizuje urząd pracy, gdy pracodawca wyraża chęć bezpośredniego spotkania z większą grupą kandydatów na zgłoszone stanowisko i w tym samym zawodzie. Urząd pracy wstępnie dobiera kandydatów do pracy, ustala miejsce i termin giełdy. Pracodawca przedstawia szczegółowo ofertę zatrudnienia i własną firmę oraz prowadzi rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami. Nabór przebiega etapowo w coraz to mniejszych grupach, aż do rozmowy ostatecznej, decydującej o zatrudnieniu.

Organizujemy giełdy pracy [...], jeżeli jest duża liczba osób spełniających kryteria oferty pracy lub pracodawca potrzebuje wielu pracowników. Czasami jest tak, że pracodawca otwiera nową jednostkę, np. sklep, i nie ma jeszcze swojej siedziby; wówczas proponowana jest organizacja giełd pracy w budynku urzędu pracy. Bądź, jeżeli pracodawca ma takie życzenie lub potrzebna jest większa liczba kandydatów, organizujemy giełdy w urzędzie. Czasami pracodawca, a czasami urząd pracy inicjuje giełdy pracy. Jeżeli urząd pracy nie zna pracodawcy to lepiej, jeśli spotkanie odbywa się w urzędzie pracy w obecności pracownika urzędu, który kontroluje, co pracodawca mówi osobom bezrobotnym [PUP, Opole].

W przypadku nowych pracodawców sami proponujemy zorganizowanie giełd pracy. Zdarzało się, że pracodawcy sami pytają o taką możliwość, gdyż wcześniej mieli już pozytywne doświadczenia w tym względzie. Podczas giełd pracy zawsze obecny jest pracownik urzędu pracy. Pracodawcy przyznają, że zupełnie inaczej wygląda rozmowa z osobami bezrobotnymi w obecności urzędnika aniżeli podczas rozmowy kwalifikacyjnej u pracodawcy. W zależności od poszukiwanych zawodów efektywność giełd pracy jest różna [PUP, Zabrze].

#### 4.4.2. Targi pracy

Kolejną formą pośrednictwa pracy są targi pracy, czyli spotkania trwające dzień lub dwa, podczas których informacje o wszelkich proponowanych miejscach pracy są dostępne w jednym miejscu. Powiatowy urząd pracy wspólnie z pracodawcami wyznacza miejsca targów, rozpowszechnia informacje o targach i ewentualnie umieszcza oferty w okazjonalnym katalogu, a pracodawca organizuje własne stanowisko i zapewnia jego obsługę oraz informuje urząd pracy o zatrudnieniu bezrobotnych. Tak wygląda sytuacja idealna. W praktyce obserwowane jest coraz mniejsze zainteresowanie targami ze strony osób bezrobotnych i poszukujących pracy, przy jednocześnie rosnącej uwadze pracodawców. Największą zaletą tej formy pośrednictwa jest szeroka dostępność ofert pracy. Mogą z nich skorzystać nie tylko osoby bezrobotne, ale także np. te, które planują zmianę miejsca pracy. Tak więc w targach pracy uczestniczą dwie strony silnie motywowane osiągnięciem celu, jakim jest zawarcie stosunku pracy: pracodawcy i kandydaci do podjęcia pracy. Rola urzędu pracy ogranicza się wówczas do kwestii organizacyjnych.

Organizujemy targi pracy dwa razy do roku. Zawsze jest duże zainteresowanie. Zapraszamy też prelegentów i konsultantów, np. inspektorów pracy, pracowników Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Ważna jest też obecność mediów, zwłaszcza w kontekście promocji nie tyle samych urzędów pracy, co firm w nich uczestniczących. Najważniejsze jednak jest to, że na targi pracy przychodzą też osoby niebędące bezrobotnymi [PUP, Krapkowice].

Targi pracy odbywają się dwa razy do roku – zimą i wiosną. Zapraszamy są firmy współpracujące z urzędem pracy. Dużo firm zgłasza się samoistnie. Firmy są powszechnie informowane o targach, wysyłane są do nich zaproszenia, plakatowany

jest cały powiat. Targi pracy cieszą się dużą popularnością. Zazwyczaj wystawia się około 40 pracodawców. Zapraszane do udziału są też ościennie urzędy pracy oraz agencje pracy tymczasowej [PUP, Będzin].

Dział aktywnego pośrednictwa pracy zajmuje się organizacją targów pracy, które odbywają się raz w roku. Generalnie zainteresowanie targami maleje. Zakres prac przygotowawczych obejmuje przekazanie informacji do mediów, pozyskanie pracodawców, wysyłanie zaproszeń do interesariuszy, w tym do innych urzędów pracy, oraz dobór ofert pracy [PUP, Katowice].

#### **4.5. Wyobrażenie o idealnej współpracy urzędów pracy z pracodawcami – opinie pośredników pracy**

Pracownicy urzędów pracy biorący udział w badaniach podzielili się nie tylko podstawowymi informacjami odnośnie do zasad funkcjonowania współpracy z pracodawcami, ale także nakreślili wizję rozwoju owej współpracy. Wyobrażenia ich, chociaż nie były tak szeroko potraktowane jak w przypadku dyrektorów powiatowych urzędów pracy (por. rozdział 3), wniosły ważne informacje do raportu z badań.

W optymalnej sytuacji pośrednicy powinni mieć możliwość aktywnego kontaktu z pracodawcami, w tym także poprzez wizyty osobiste (co obecnie nie jest praktykowane we wszystkich urzędach) oraz elektroniczne kanały komunikacji, których rozwój jest ważnym elementem przekształceń organizacyjnych w publicznych służbach zatrudnienia. Mimo wielu pozytywnych obserwacji poczynionych w urzędach pracy nie można mówić o pełnej informatyzacji wielu czynności, które w dobie postnowoczesnej powinny być już podstawą ich funkcjonowania.

Współpraca z pracodawcami powinna być ponadto stała i bieżąca oraz „[...] bazować na kontaktach osobistych realizowanych przez doświadczonych pracowników o dużej wiedzy wynikającej z ustawy i znajomości całej sfery przedsiębiorczości” [PUP, Nysa]. Stąd też wynika postulat dotyczący systematycznego szkolenia i dokształcania kadry zatrudnionej w urzędach pracy (np. w zakresie standardów pośrednictwa pracy, prowadzenia rozmów z trudnym klientem, negocjacji, komunikacji, *public relations*, prawa pracy), a także liczebnego zwiększania kadry oddelegowanej do kontaktów z pracodawcami.

„Wiele zależy od pracodawców i ich zaangażowania we współpracę z urzędem pracy. Ważne jest też to, żeby wynagrodzenie oferowane pracobiorcom było właściwe, a pracodawcy byli rzetelni” [PUP, Olesno]. Respondenci podkreślali też fakt, iż o kształtowaniu idealnej współpracy decyduje nie tylko sam urząd, ale także partner instytucjonalny. Rzetelność kooperacji w takim podejściu zależy od dwóch stron, a wszelkie niewłaściwe działania podejmo-

wane przez pracodawców wobec kandydatów do pracy czy też swoich pracowników pośrednio rzutują także na jej jakość.

Optymalny model urzędu pracy powinien zostać zbudowany na czterech przesłankach, których uwzględnienie w wyraźny sposób przyczyni się do rozwoju współpracy z pracodawcami: „[...] częste kontakty z pracodawcami, dobry przepływ informacji, duże zaangażowanie obu stron, częste kontakty osobiste” [PUP, Ząbkowice Śląskie].

Aby przybliżyć opisaną sytuację do optymalnej, należałoby przede wszystkim:

- zmienić podejście pracodawców do osób pozostających w rejestrach urzędów pracy w zakresie wysokości oferowanej płacy, oceny ich kompetencji i szans na rynku pracy;
- zmienić regulacje prawne i podatkowe, które mogłyby w jeszcze większym stopniu ożywić rynek oraz ograniczyć szarą strefę;
  - zwiększyć liczbę pracowników urzędów pracy odpowiedzialnych za współpracę z pracodawcami i rozwinąć ich kompetencje zawodowe;
  - zwiększyć nakłady finansowe na aktywne pośrednictwo pracy;
  - zintensyfikować przepływ informacji między urzędami pracy a pracodawcami w zakresie wzajemnych oczekiwań, podjąć się badań wskazujących na mankamenty obecnej współpracy i możliwości jej rozwoju;
- zoptymalizować przepływ informacji wewnątrz poszczególnych wydziałów urzędów pracy;
- pobudzić mikroprzedsiębiorstwa i małe firmy do zrzeszenia się w stowarzyszenia i fundacje pracy.

Określono także bariery będące przeszkodą w rozwoju współpracy z pracodawcami w pożądanym kierunku. Do najczęściej wymienianych utrudnień zaliczyć należy:

- przepisy prawne i biurokrację w działaniu;
- duży zakres obowiązków, w tym niezwiązanych z pośrednictwem pracy;
- złe warunki lokalowe, ciasne pomieszczenia, niski komfort pracy z pracodawcą, źle wyposażone stanowiska pracy;
- niską świadomość o zakresie kompetencji urzędów pracy (pracodawcy czasami niesłusznie przypisują pośrednikom pracy funkcje kontrolne) i wachlarzu usług przezeń oferowanych;
- utrudniony przepływ informacji między pracownikami urzędów pracy;
- ograniczoną częstotliwość wizyt w zakładach pracy;
- nie zawsze pozytywny wizerunek urzędów pracy;
- brak pełnych danych o rynku pracy i pracodawcach – bariery informacyjne.

Przełamanie wymienionych barier z pewnością może przyczynić się do optymalnej modernizacji systemu współpracy publicznych służb zatrudnienia z pracodawcami.

RADOSŁAW PRUCHNIK

## R o z d z i a ł 5

### **Wojewódzkie urzędy pracy w ocenie pracodawców**

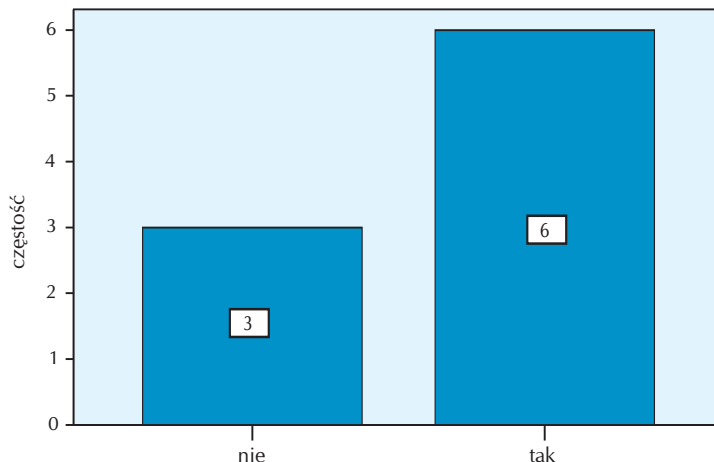
Podstawą raportu z badań przedsiębiorstw współpracujących z wojewódzkimi urzędami pracy są dwa aspekty. Pierwszy opisuje współpracę tak, jak widzą ją przedstawiciele wybranych firm. Immanentną jego częścią jest ogólna ocena tejże współpracy, jak i poszczególnych jej elementów. Drugim punktem analizy są rady przedstawicieli firm pod adresem wojewódzkich urzędów pracy, aby wzajemna współpraca była w pełni korzystna. Razem omawiane punkty stanowią całościowe ujęcie relacji między aktorami lokalnych rynków pracy. Przedstawiona analiza jest próbą zwrócenia uwagi na te składniki współpracy, które odgrywają decydującą rolę w opinii partnerów pochodzących z sektora prywatnego.

Prezentowane informacje pochodzą od dziewięciu kluczowych przedsiębiorstw wytypowanych do oceny działalności WUP w Katowicach i Opolu. Są to firmy zaangażowane lokalnie, uczestniczące w programach zorientowanych na uatrakcyjnienie danego województwa, których zasięg działalności jest znaczny: sześć ma zasięg międzynarodowy, dwie – krajowy i jedna prosperuje regionalnie. Ich potencjał przejawia się nie tylko zasięgiem działalności, ale także liczbą zatrudnionych osób. W trzech zatrudnienie przekracza 250 osób, a w pięciu mieści się ono w przedziale 51–250 osób. W badaniu uczestniczyło również przedsiębiorstwo zatrudniające 11–50 pracowników. Z uwagi na celowy dobór próby oraz niewielką jej liczebność prezentowane wyniki oparte są na częstotliwości występujących cech, a nie na ich odsetku. Stosowanie miary względnej w tym wypadku mogłoby prowadzić do niewłaściwej interpretacji rozpoznanych zjawisk.

#### **5.1. Ramy współpracy – doświadczenia klientów WUP**

W trakcie rozmów z przedstawicielami wybranych firm fundamentalną kwestią poruszaną w wywiadzie była ostatnio nawiązana współpraca. Większość firm podjęła w ostatnich dwóch latach współpracę z wojewódzkimi

urzędami pracy. Jednak część z nich nie weszła w relacje z publicznymi służbami zatrudnienia na poziomie wojewódzkim.



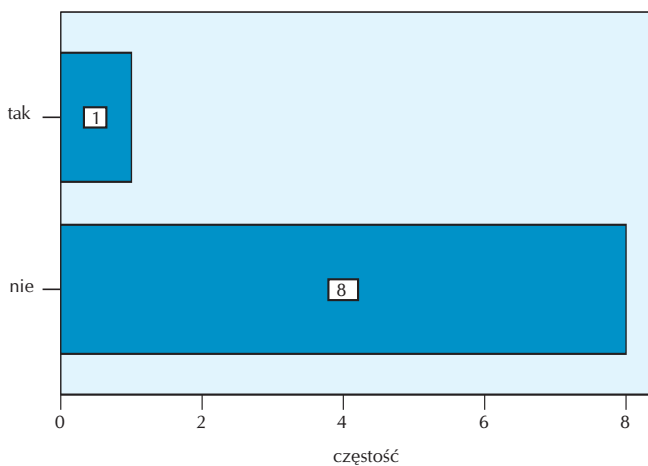
Wykres 41. Współpraca firm z wojewódzkimi urzędami pracy w ostatnich dwóch latach

Te przedsiębiorstwa, które zadeklarowały współpracę, określiły również jej natężenie; ustalono, że jest ono raczej znaczne, co najmniej kwartalne, ale ma charakter pośredni. Oznacza to, że inicjatywa współpracy nie leży po stronie publicznych służb zatrudnienia. Przedsiębiorcy wskazują, że nie odwiedzają ich pracownicy WUP oraz nie mają w tej instytucji osoby współpracującej – czterech przedstawicieli zadeklarowało brak współpracy, a dwóch odmówiło odpowiedzi.

T a b e l a 62

*Częstotliwość współpracy firm z WUP*

Odpowiedzi	Liczba kontaktów
Raz w roku	1
Raz na pół roku	1
Raz na kwartał	2
Raz w miesiącu	2
Brak danych	3
Ogółem	9



Wykres 42. Liczba firm odwiedzonych przez przedstawicieli wojewódzkich urzędów pracy

Relacje przedsiębiorstw ze służbami zatrudnienia są różne: mogą być najprostsze i obejmować tylko zgłoszenie oferty pracy bądź złożone i opierać się na szerszej gamie usług. Należy podkreślić, że każda badana firma złożyła swoją ofertę w wojewódzkich urzędach pracy. Można zatem mniemać, że WUP postrzegane są jako ważni partnerzy mogący wpływać na pozycję rynkową firmy. Jednakże możliwości, jakie daje współpraca z WUP, są większe. W tabelach 63 i 64 zestawiono usługi najczęściej oraz najrzadziej wykorzystywane.

T a b e l a 63

*Najpopularniejsze wśród przedsiębiorstw usługi oferowane przez WUP*

Usługi najczęstsze	
typ	liczba firm
Prowadzenia banku informacji o wolnych miejscach pracy	4
Dobór kandydatów do pracy na terenie kraju	4

Widać, że prywatne przedsiębiorstwa, współpracując z WUP, szukają bezpośredniego wsparcia zatrudnienia, które przejawia się w prowadzeniu banku informacji o wolnych miejscach pracy, oraz pośrednictwie w zatrudnieniu, przy

czym preferowane jest zatrudnienie pracowników krajowych. Pozyskanie zasobów pracy z innych krajów członkowskich Unii Europejskiej oraz spoza niej nie należy do pożądaných usług. W przypadku pozyskania pracowników z innych państw Unii barierą może być oczywiście średnia płaca, która w kraju pochodzenia pracownika jest większa niż oferowana w Polsce. Jeżeli chodzi o uzyskanie pracowników spoza Unii, barierą może być czasochłonność procedury pośrednictwa.

T a b e l a 64

*Usługi niepopularne wśród przedsiębiorstw  
oferowane przez WUP*

Usługi najrzadsze	
typ	liczba firm
Poradnictwo w doborze kandydatów na szczególne stanowiska pracy	5
Uzyskanie pracowników spoza krajów członkowskich UE	5
Współorganizacja giełd i targów pracy	4
Uzyskanie pracowników z krajów członkowskich UE	4

Do innych, rzadziej cieszących się zainteresowaniem z pracodawców usług WUP należą współorganizacja giełd i targów pracy oraz możliwość doradztwa przy doborze kandydatów na szczególne stanowiska pracy, a więc takie, które wymagają specjalistycznej wiedzy bądź wyjątkowych predyspozycji osobowościowych. Warto zauważyć, że organizacja targów i giełd pracy jest pośrednią formą pozyskania pracowników i należy ją traktować jako uzupełnienie właściwego pośrednictwa. Dlatego wydaje się zasadne zwrócenie większej uwagi na możliwości zintensyfikowanie współpracy, jakie niosą ze sobą targi pracy.

Zdobyte już doświadczenia przekładają się na zainteresowanie dalszą współpracą. Każdy przedstawiciel badanej firmy stwierdził, że jest zainteresowany współpracą z WUP, która według przedsiębiorców polegać powinna przede wszystkim na:

- wsparciu zatrudniania (deklaracja każdego przedstawiciela);
- wsparciu informacyjnym – pozytywna odpowiedź 8 na 9 przedstawicieli.

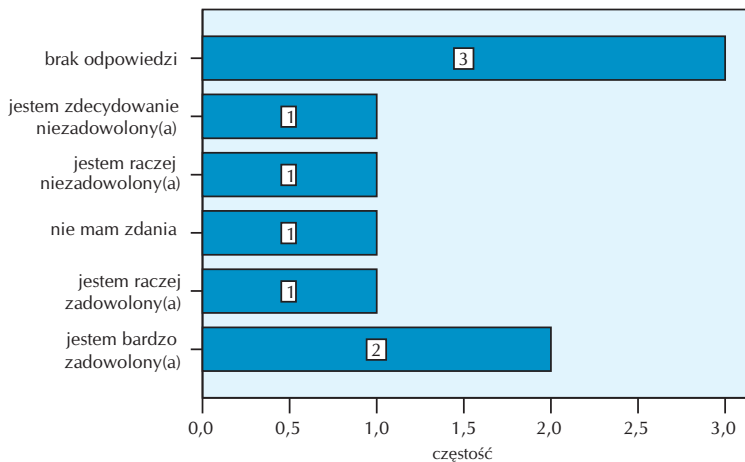
Wsparcie zatrudnienia rozumiane jest intuicyjnie jako pośrednictwo w zatrudnieniu. Jednakże warto pokreślić, że w trakcie analizy pytań o charakterze otwartym uwidoczniła się potrzeba działania transregionalnego. Istnieje wyraź-

ne zapotrzebowanie na pozyskiwanie zasobów pracy również z innych obszarów administracyjnych niż właściwy wojewódzkim urzędem pracy.

W przypadku wsparcia informacyjnego szczególną uwagę należy zwrócić na przekazanie stosownej wiedzy z zakresu programów wspierających zatrudnienie oraz wiedzy o trendach na lokalnym rynku pracy. Pracodawcy cenią sobie odpowiednio wysoki zasób wiedzy o możliwościach wykorzystania wszelkiego rodzaju wsparcia finansowego pochodzącego z różnych programów celowych. W skład pożądaných informacji wchodzi również te odwołujące się do propozycji kursów i szkoleń zwiększających kompetencje ich pracowników.

## 5.2. Ocena wybranych aspektów współpracy

Twierdzenia o jakości usług świadczonych przez wojewódzkie urzędy pracy oparte były na wypowiedziach respondentów posługujących się pięciostopniową skalą. Uczestnicy badania mieli do wyboru dwa kryteria ocen pozytywne: ocena zdecydowanie bądź raczej pozytywna, jedną neutralną: ocena ani pozytywna, ani negatywna oraz dwa kryteria oceny negatywnej: ocena raczej oraz zdecydowanie negatywna. Firmy, które w ostatnich dwóch latach współpracowały z WUP, wydały ogólną ocenę pozytywną.



Wykres 43. Ogólna ocena działalności wojewódzkich urzędów pracy

Oceny pozytywne przeważają nad negatywnymi oraz neutralnymi, zatem efekty współpracy wydają się zadowalające. Aby z całą pewnością stwierdzić, że tak jest, przedstawiciele pytano o konkretne aspekty współpracy. W tabeli 65 znajduje się zestawienie elementów współpracy ocenionych pozytywnie, neutralnie oraz negatywnie. Ich ułożenie wskazuje na potencjalne obszary,

które należy korygować ku większej satysfakcji klientów oraz te, których jakość należy utrzymywać na niezmiennym poziomie; do wymiarów współpracy ocenionych neutralnie można by wypracować strategie poprawy.

Tabela 65

*Szczegółowa ocena działalności wojewódzkich urzędów pracy*

Typ	<i>N</i> pozytywnych	<i>N</i> neutralnych	<i>N</i> negatywnych	Brak danych
Profesjonalizm obsługi	5	0	1	3
Dostęp do potrzebnych informacji	4	1	1	3
Oferowane szkolenia	4	2	0	3
Elastyczność we współpracy	4	0	2	3
Komunikacja	4	0	2	3
Kompleksowość pomocy	3	2	1	3
Dostęp do informacji o wojewódzkim rynku pracy	3	3	0	3
Szybkość działania	3	2	1	3
Skuteczność działania	3	2	1	3
Dostosowanie działań do wojewódzkiego rynku pracy	3	1	2	3
Dostosowanie działań do potrzeb firm współpracujących z WUP	3	1	2	3

Uzyskane informacje wskazują, że profesjonalizm kadry oceniany jest wysoko i ułatwia ocenę ogólną. Dużą rolę odgrywa również dostęp do potrzebnych informacji, zatem WUP wykazuje gotowość do współpracy i dzielenia się zasobami informacyjnymi.

Wymiarami współpracy bliższymi ocenie neutralnej, współwystępującej z pozytywną, są: oferowane szkolenia, kompleksowość pomocy, dostęp do informacji o wojewódzkim rynku pracy, a także szybkość i skuteczność działania. Te elementy można uznać za zadowalające klientów, lecz pożądane jest stworzenie programu zwiększającego postrzeganie ich jakości. Dotyczy to zwłaszcza dostępu do informacji o wojewódzkim rynku pracy, który jest kom-

plementarny z dostępnością do informacji w ogóle. Wydaje się, że istnieje potrzeba skupienia uwagi na większej promocji funkcji informacyjnej wojewódzkich urzędów pracy, zwłaszcza że dysponują one wiedzą z większego terytorium, zatem umożliwiają pewną syntezę, ważną dla przedsiębiorstw o zróżnicowanym zasięgu działania.

We wszystkich aspektach przeważają oceny zadowolające. Jednak w przypadku pewnych wymiarów współpracy rozpoznano sytuację, w której umiarkowanej liczbie ocen pozytywnych towarzyszą negatywne, i brak ocen neutralnych. Dotyczy to takich elementów, jak:

- komunikacji;
- elastyczności we współpracy.

Kontekst komunikacji z klientami poruszony był w trakcie opisywania dotychczasowej współpracy firm z WUP, w której zauważono, że jest ona impersonalna. Stosunkowo mniej pozytywna ocena tego aspektu jest naturalną konsekwencją doświadczeń we współpracy; zatem nie może dziwić, że nie jest ona najwyższa. Wskazane elementy wymagają poprawy, gdyż w sposób ewidentny kształtują percepcję urzędu.

W tym samym gronie elementów wymagających poprawy znajdują się również potrzeba większego dostosowania się do potrzeb firm współpracujących z WUP oraz większe zaangażowanie w kształtowanie wojewódzkiego rynku. O ile dostosowanie się do potrzeb firm współpracujących jest związane z jakością wzajemnych relacji, o tyle większe zaangażowanie w kształtowanie wojewódzkiego rynku należy odczytywać jako potrzebę koordynacji działań powiatowych urzędów pracy. Takie wnioski należałoby wysnuć, uwzględniając firmy prosperujące w ramach jednego województwa, ale kilku powiatów, które napotykały bariery wynikające z działań PUP zorientowanych na właściwy sobie obszar administracyjny.

### 5.3. Rady przedsiębiorców skierowane do WUP

W trakcie prowadzonych wywiadów zadane zostały również pytania otwarte, w których respondenci w sposób swobodny wypowiedzieli się w danej kwestii. Uzyskane informacje są sugestiami przedsiębiorców dla WUP, w jaki sposób należy podchodzić do współpracy z sektorem prywatnym. Udzielone informacje przybierają charakter modelu, według którego przebiegać powinna współpraca najchętniej widziana przez przedstawicieli sektora prywatnego. Praktyczne wskazówki formułowane przez respondentów należy podzielić na te skierowane do WUP jako organizacji, oraz na te kierowane do pracowników tejże instytucji.

Z wypowiedzi pracodawców pod adresem wojewódzkich urzędów pracy wynika, że instytucje te powinny dokonać zmiany w obszarze proceduralnym

oraz w sposobie podejścia do klienta. Ujęcie proceduralne kładzie szczególny nacisk na uproszczenie przepisów, które wyznaczają ramy współpracy, a przynajmniej opatrzenie ich stosownym komentarzem zwiększającym ich czytelność. Z kolei za sposobem podejścia do klienta kryje się potrzeba indywidualizmu przejawiająca się w organizacji kursów zgodnych z potrzebami oraz, a może przede wszystkim, stały kontakt. Przypomnijmy, że dotychczas był on raczej bezosobowy, co należy rozumieć, że przedsiębiorcy zwracali się do WUP jako do instytucji w ogóle, podczas gdy wydaje się, że firmy oczekują współpracy z konkretną osobą (pracownikiem WUP). Zaletą takiego podejścia jest wiedza co do formy i treści wcześniejszej współpracy, a więc szansa na płynność w działaniu.

Biorąc pod uwagę sugestie kierowane wprost do pracowników WUP, warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorcy kładą szczególny nacisk na:

- większą elastyczność pracowników;
- aktywizację i pracę w terenie;
- komunikatywność;
- cierpliwość;
- wiedzę z zakresu HR (zarządzania zasobami ludzkimi).

Formułowane *ad hoc* postulaty należy rozumieć jako kierowane pod adresem całej instytucji. Przede wszystkim dotyczy to komunikacji. Właściwe instytucji podejście do klienta jest replikowane przez osoby nawiązujące współpracę z przedsiębiorstwami. Przedsiębiorcy zatem wskazują na potrzebę umiejętności interpersonalnych pracowników WUP, które odgrywają niebagatelne znaczenie dla jakości współpracy. Wzbogacone powinny być o wiedzę z zarządzania zasobami ludzkimi, aby sytuacja, w jakiej znajduje się firma starająca się o wsparcie, była zrozumiała, co w efekcie powinno przełożyć się na współpracę bardziej zaangażowaną.

Reasumując należy zauważyć, że rady, jakie firmy udzieliły WUP, mają charakter postulatu urynkowienia urzędu. Pełna jego realizacja nie jest możliwa, jednak modele działania mogą być zmienione na rynkowe. Przedsiębiorstwa, patrząc z własnej perspektywy, zakładają, że partner będzie w jakimś stopniu do nich podobny. Zatem na ile jest to możliwe – wewnętrzna zmiana powinna oscylować wokół rynkowego sposobu podejścia do klienta oraz realizacji świadczonych usług. Większy nacisk należy położyć na formę niż treść, co nie oznacza, że jakość świadczonych usług nie powinna być systematycznie podnoszona. Jej względnie wysoki poziom nie może być obniżony, co więcej – zakres usług musi korespondować z aktualną sytuacją w regionie, a jednocześnie uwzględniać indywidualne cechy firm współpracujących.

Rozpoznana znaczna częstotliwość współpracy jest elementem zaangażowania obu stron (firm oraz urzędów) w kształtowanie lokalnego rynku pracy. Warto dołożyć wszelkich starań, by była ona jeszcze większa, prowadząca do partnerstwa na rzecz rozwoju regionalnego. Pamiętać przy tym należy, że to

przede wszystkim sektor prywatny odpowiada za faktyczną sytuację rynkową, generując oferty pracy. Dlatego, zadaniem przedstawicieli publicznych służb, zatrudnienie powinno działać na rzecz rozwijania pozycji poszczególnych firm, z wykorzystaniem wszystkich możliwych instrumentów.

Przeprowadzone badania wskazały na znaczną satysfakcję firm z działalności wojewódzkich urzędów pracy. Jednak aby efektywność współpracy była większa, urzędy powinny skoncentrować się na pewnych kwestiach. Należą do nich:

- szerokie wsparcie informacyjne programów rynku pracy oraz oferowanych szkoleń dla pracowników – firmy zgłaszają zapotrzebowanie na całościową wiedzę z zakresu świadczonych usług i form finansowania;
- uproszczenie procedur związanych z wdrażaniem usług lub propagowanie komentarzy na temat ich wdrażania;
- położenie większego nacisku na promocję funkcji informacyjnej – firmy oczekują na wiedzę o sytuacji na wojewódzkim rynku pracy, lecz mają trudność z jej pozyskaniem;
- zmiana nastawienia do klientów, które powinno się opierać na lepszej komunikacji oraz indywidualnym podejściu.

Ponadto postuluje się dynamizację działań na rzecz organizacji targów pracy, które ewidentnie angażują większość aktorów lokalnego rynku, przynosząc wymierne efekty ich uczestnikom.



IZABELA DAMBONÍ

## R o z d z i a ł 6

# **Tendencje w rozwoju kooperacji wojewódzkich urzędów pracy z pracodawcami – opinie dyrektorów i pracowników WUP**

Badania przeprowadzono w dwóch Wojewódzkich Urzędach Pracy biorących udział w projekcie – w Opolu i Katowicach. Dyrektorzy w obydwu przypadkach podkreślali, że ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy nie precyzuje wyraźnie zadań urzędów pracy w zakresie kontaktów z przedsiębiorcami; w związku z czym od aktywności i inicjatywy WUP zależy jakość i zasięg owej współpracy.

### **6.1. Ramy współpracy wojewódzkich urzędów pracy z pracodawcami**

Obydwa wojewódzkie urzędy pracy świadczą usługi dla pracodawców zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Różny jest natomiast jej zakres. Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu bierze udział w projekcie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Opolskiego pn. „Opolskie – tutaj zostaję”, w ramach którego prowadzi współpracę z pracodawcami w nim uczestniczącymi. Dodatkowo administruje bazą danych o ofertach pracy z obszaru całego województwa, zorganizowaną na wzór sklepu z pracą; dodatkowo jako instytucja wdrażająca programy i działania w ramach programów operacyjnych finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego organizuje spotkania informacyjne dla pracodawców, którzy bezpośrednio lub pośrednio będą mogli skorzystać z unijnych środków.

Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach świadczy usługi dla pracodawców w zakresie pośrednictwa pracy na poziomie krajowym i zagranicznym, przy czym głównie przyjmuje i rozpowszechnia w formie otwartej (tj. podając dane teled adresowe firmy) oferty pracy firm.

Działy pośrednictwa pracy w obydwu WUP zajmują się również:

- udzielaniem wszechstronnych informacji na temat możliwości pozyskania pracowników z krajów UE;

- transferem zasiłków dla bezrobotnych (zarówno w Polsce, jak i innych krajach);
- wydawaniem certyfikatów dla agencji pośrednictwa pracy;
- przesyłaniem zagranicznych ofert pracy do Ochotniczych Hufców Pracy;
- prowadzeniem naboru do pracy za granicą.

Dyrektor WUP w Katowicach do usług, które jego urząd może zaoferować pracodawcom, zaliczył:

- rozpowszechnienie ofert pracy na terenie kraju i zagranicy;
- bezpłatne doradztwo personalne;
- organizację targów pracy;
- udostępnienie (bezpłatne) pomieszczeń i organizację spotkań z kandydatami do pracy.

Dyrektor WUP w Opolu dodatkowo nadmienił, że – jak żadna inna instytucja – WUP może przygotować dla pracodawców cały pakiet działań: od organizacji szkoleń, po rekrutację pracowników. W najbliższej przyszłości WUP w Opolu będzie nadzorował projekty realizowane w ramach Działania 6.2. Program Operacyjny Kapitał Ludzki, czyli będzie mógł pomagać nie tylko istniejącym pracodawcom, ale również tym przyszłym. W ramach Europejskiego Funduszu Społecznego możliwa jest kompleksowa pomoc pracodawcom, nawet takie formy jak *job rotation*, czyli czasowe zastąpienie pracowników firmy będących na szkoleniach pracownikami wyszkolonymi wcześniej, aby mogli na określony czas zastąpić obecną kadrę firmy.

Pracodawcy w WUP są traktowani jako partnerzy, gdyż współpraca powinna przynosić obopólne korzyści.

## 6.2. Strategia rozwoju współpracy wojewódzkich urzędów pracy z pracodawcami

W obu badanych przypadkach zdecydowanie różna jest wizja rozwoju współpracy WUP z pracodawcami. Różnice są zarówno na poziomie kierunków rozwoju, jak i ich form, i rozmiaru.

Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu planuje stworzenie osobnej komórki odpowiedzialnej za kontakty z pracodawcami w województwie. Do jej zadań należałoby bieżące kontaktowanie się z pracodawcami, a także realizacja różnego rodzaju projektów na potrzeby pracodawców.

Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach planuje stworzenie internetowej bazy danych o ofertach umożliwiających zarejestrowanym pracodawcom bezpośrednio zamieszczanie informacji o wolnych miejscach pracy.

WUP w Katowicach jako idealną określa taką współpracę, w ramach której pracodawcy precyzyjnie określają wymagania wobec kandydatów (w tym formalne) oraz warunki zatrudnienia. Bardzo ważne jest przekonanie pracodawców

do kompetencji wojewódzkiego urzędu pracy oraz powiatowych urzędów pracy (dotyczące w szczególności możliwości wsparcia finansowego firm i kierowania do pracy osób bezrobotnych).

Do głównych barier w osiągnięciu idealnej współpracy WUP z pracodawcami badani dyrektorzy zaliczyli barierę finansową, brak odpowiedniej kadry, tzn. osób, które mogłyby zajmować się tylko kontaktami z pracodawcami. Dodatkowo w wojewódzkich urzędach pracy brak jest również pomieszczeń, gdzie można by było stworzyć takie komórki. Wojewódzkie urzędy pracy muszą walczyć z przekonaniem, że WUP nie jest w stanie znaleźć odpowiedniego kandydata, oraz ze stereotypowym postrzeganiem osób korzystających z usług publicznych służb zatrudnienia.

Jedną z barier współpracy jest również brak bieżących, systematycznych kontaktów pracodawców z WUP. Kontakty są sporadyczne, luźne, gdyż pracodawcy zgłaszają się do WUP dopiero wtedy, gdy dzieje się coś niedobrego w firmie lub gdy chcą rozszerzać swoją działalność.

Mimo wielu barier dyrektorzy zgodnie podkreślają, że poziom współpracy wojewódzkich urzędów pracy z pracodawcami będzie rosł. Wynika to głównie ze zmieniającej się sytuacji na rynku pracy.

### **6.3. Ramy współpracy WUP z pracodawcami – opinie pracowników WUP**

Jednym z głównych zadań w dziedzinie pośrednictwa pracy jest pośrednictwo w ramach sieci EURES, do której należą:

- informowanie pracodawców zagranicznych i polskich o korzyściach sieci EURES, procedurach zatrudniania obcokrajowców, rozpowszechnianie ofert pracodawców zagranicznych;
- pośrednictwo krajowe i zagraniczne;
- organizacja targów pracy w kraju;
- informowanie pracodawców o możliwościach udziału w targach pracy za granicą;
- spotkania informacyjne dla pracodawców (giełdy pracy).

W tym przypadku do zadań WUP należy też informowanie osób zainteresowanych pracą za granicą, a więc:

- zbieranie dokumentów aplikacyjnych od kandydatów do pracy i prowadzenie wstępnej selekcji;
- informowanie kandydatów o tym, jak szukać ofert pracy w sieci EURES;
- informowanie o warunkach życia i pracy w krajach UE osób wyjeżdżających do pracy.

W siedzibie WUP w Katowicach jest dwóch doradców EURES oraz asystent EURES, w filiach w Bielsku-Białej i Częstochowie po jednej osobie, których

zakres obowiązków dotyczy współpracy z pracodawcami. Na doradcach EURES spoczywa większa odpowiedzialność, gdyż są oni przeszkoleni do kontaktów z doradcami EURES z innych krajów, poza tym w zakresie obowiązków mają np. tłumaczenia ofert pracy. W Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Opolu pośrednictwem pracy zajmują się dwie osoby, z czego jedna jest doradcą EURES.

Pracodawcy najczęściej kontaktują się z WUP w następujących sprawach:

- jak znaleźć i zatrudnić pracownika (a także rozpowszechnić informacje o ofercie pracy)?
- jakie są formalności przy zatrudnianiu obcokrajowców?
- jakie aspekty należy uwzględnić przy delegowaniu pracowników do pracy za granicę?
- w jaki sposób otworzyć filię lub dział firmy za granicą?
- jak zatrudnić pracownika z kraju spoza Unii Europejskiej? (w tej sytuacji najczęściej nie uzyskują odpowiedzi, ponieważ kompetencje WUP nie dotyczą państw spoza UE);
- pracodawcy często poszukują również w WUP informacji o systemie podatkowym w wybranym kraju UE.

Pracodawcy najczęściej kontaktują się z wojewódzkimi urzędami pracy w formie telefonicznej lub mailowej, czasami są to również kontakty osobiste, gdy mają pytania do pośredników. Kontakty osobiste są jednak sporadyczne i inicjowane wyłącznie przez samych pracodawców. Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu planuje w przyszłości inicjowanie kontaktów osobistych, jednak nie ma na razie koncepcji, w jakim zakresie, gdyż kontakty takie należą do zadań powiatowych urzędów pracy.

W opinii pracowników WUP pracodawcy są raczej zadowoleni z kontaktów z działami pośrednictwa pracy. Pracownicy starają się jak najlepiej spełnić oczekiwania pracodawców. Czasem jednak nie są w stanie pomóc, np. w kwestii zatrudnienia obywateli spoza krajów EU, gdyż kompetencje WUP nie sięgają tak daleko. W tych kwestiach pracodawcy są zwykle rozczarowani, ale w sprawach należących do WUP najczęściej w pełnym zakresie otrzymują pomoc i informacje.

Wśród pracodawców olbrzymim zainteresowaniem cieszą się targi pracy, np. WUP w Katowicach organizuje Targi Transgraniczne w Cieszynie (dwie edycje, średnio ok. 2000 osób odwiedzających). Prowadzone są prelekcje na temat warunków życia i pracy w Polsce, Czechach i na Słowacji, otwierania działalności gospodarczej. Drugi typ to Międzynarodowe Targi Pracy w Katowicach, na które zapraszani są pracodawcy krajowi i zagraniczni oraz doradcy EURES z zagranicy. WUP w Opolu organizuje również Transgraniczne Targi Pracy w Prudniku. Pracodawcy zainteresowani udziałem w targach pracy w innym kraju UE uzyskują w WUP informacje o terminach i warunkach udziału w targach pracy w danym kraju. Często wojewódzkie urzędy pracy pomagają

również pracodawcy w organizacji takiego wyjazdu, a w ramach posiadanych środków mogą również towarzyszyć pracodawcy w takim przedsięwzięciu.

Wojewódzkie urzędy pracy przygotowują materiały promocyjne skierowane do pracodawców. Korzystają również z materiałów przygotowanych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej czy Komisję Europejską. W ramach akcji promocyjno-informacyjnych wysyłają do pracodawców ulotki i broszury informacyjne. Na spotkaniach z pracodawcami i targach pracy rozdawane są gadzety: długopisy, ołówki, smycze, podkładki pod mysz, kubki, które są przekazywane pracodawcom, by utwierdzić w ich świadomości istnienie sieci EURES. Są to najbardziej praktyczne drobiazgi, gdyż zostają u pracodawców na dłużej i w ten sposób pracodawca zawsze może sięgnąć do danych teledre-sowych wojewódzkich urzędów pracy. Pracownicy WUP narzekają, że często brakuje im takich gadżetów.

#### **6.4. Wyobrażenie o idealnej współpracy UP z pracodawcami – w opiniach dyrektorów i pracowników WUP**

W badanych wojewódzkich urzędach pracy pośrednicy sugerowali, że lepiej byliby postrzegani, gdyby pracodawcy odróżniali kompetencje wojewódzkich i powiatowych urzędów pracy. Jeśli chodzi o krajowe pośrednictwo pracy, pracodawcy zwracają się do WUP z prośbą o znalezienie pracowników „na jutro”. W krajowych firmach często brak jest długofalowych strategii rozwoju personalnego, co powoduje, że działania oferowane pracodawcom mają najczęściej charakter doraźny. Trudno jest pracownikom WUP zaoferować pracodawcom długofalowe działania kompleksowe.

W obydwu badanych przypadkach pracownicy powtarzali postulat o zwiększenie kampanii informacyjnej na temat usług oferowanych przez powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy. Wskazywali na potrzebę ścisłej współpracy firm z instytucjami rynku pracy, gdyż tylko w ten sposób może ona przynieść zadowolenie obydwu stronom.

Respondenci wskazywali również na potrzebę szkoleń dotyczących polepszenia kontaktów z pracodawcami, np. rozmowy z trudnym klientem, efektywna rozmowa telefoniczna (w jaki sposób przekazać lapidarnie niezbędne informacje pracodawcy). Chcieliby również szkolić się w zakresie efektywnych działań marketingowych, prowadzenia kampanii informacyjno-promocyjnych oraz spotkań grupowych z pracodawcami.



## Podsumowanie

W instytucjach publicznych służb zatrudnienia spotykają się strony popytowa i podażowa rynku pracy. Jako organy samorządu w istotny sposób kształtują charakter lokalnego rynku. Z uwagi na niepodważalną rolę tych instytucji ważne jest, aby ich działalność korespondowała z oczekiwaniami klientów indywidualnych (zarejestrowanych osób pozostających bez pracy) oraz instytucjonalnych (przedsiębiorstw zgłaszających potrzebę korzystania z oferowanych usług).

Celem niniejszych badań było określenie relacji zachodzących pomiędzy publicznymi służbami zatrudnienia a ich klientami instytucjonalnymi. Przeprowadzona analiza wskazała na kilka fundamentalnych kwestii związanych z działalnością urzędów pracy. Odnoszą się one zarówno do relacji pomiędzy partnerami współpracy, jaki i oceny działalności (efektywności) pośrednictwa publicznego.

W toku poczynionych analiz ustalono, że:

1. Zdecydowana większość badanych firm wzajemną współpracę ocenia pozytywnie; aż 80,7% respondentów stwierdziło, że ze współpracy są raczej lub zdecydowanie zadowoleni.

2. Główną perspektywą stosowaną w ocenie działalności urzędów pracy jest profesjonalizm pośrednictwa. Został oceniony jednoznacznie jako umiarkowanie pozytywny – 49,0% respondentów oceniło tę cechę pośrednictwa jako dobrą, oraz 22,8% jako bardzo dobrą. W trakcie pogłębionej analizy ustalono, że ocena jakości pracy urzędów kształtuje się na podstawie czterech zasadniczych czynników:

- I – indywidualności podejścia do klienta;
- II – jakości świadczonych usług,
- III – zaangażowania w kształtowanie lokalnego rynku poprzez zwiększanie kompetencji zasobów pracy;
- IV – zdolności generowania informacji o lokalnym rynku.

3. W ponad połowie badanych przedsiębiorstw (51,7%) nie odnotowano w przeciągu dwóch lat poprzedzających badanie wizyty pośrednika pracy. Ma to istotne znaczenie, gdyż inicjowanie kontaktu leżące po stronie urzędu wyraźnie wpływa na ogólną ocenę działalności PUP. Jest ona wyższa w przypadku firm, które zostały odwiedzone przez „emisariuszy” (86,1% ocen dodatnich) niż w braku wizyty (75,3% ocen dodatnich). Obecność pośrednika we współpracy pozytywnie kształtuje jakość relacji. Przede wszystkim daje szansę na artikulację stosownych potrzeb i wprowadza element indywidualny, który owocować może większym zaangażowaniem klienta.

4. Wyniki badań prowadzą do stwierdzenia, że relacje urzędów z klientami instytucjonalnymi opierać się mogą na dwóch skrajnych modelach. Na jednym biegunie są relacje bezosobowe, w których urząd występuje jako podmiot zbiorowy, na drugim spersonifikowane, w których współpraca opiera się na konkretnym przedstawicielu urzędu pracy. Chociaż zainteresowanie wzajemną współpracą charakterystyczne jest dla 93,4% badanych firm, to jednak urzędy pracy z blisko połową firm (48,0%) współpracują anonimowo. Oznacza to, że usługi realizowane są bez stałego pośrednika. Jest to niekorzystna tendencja, gdyż w ten sposób traci się możliwość bardziej efektywnego działania. W związku z tym udowodniono, że:

- firmy, z którymi współpracuje się personalnie, wykazują większe zainteresowanie współpracą w ogóle (98,9%) niż takie, w których stosowany jest model współpracy bezosobowej (85,7%);

- przedsiębiorstwa, z którymi współpracuje się personalnie, częściej wykorzystują większą liczbę oferowanych usług. Co najmniej cztery rodzaje usług wykorzystuje 26,4% firm, w których stosuje się model personalnej współpracy, podczas gdy przy współpracy bezosobowej taką samą liczbę usług pobiera 14,4% przedsiębiorstw.

5. Działalność PUP została również oceniona poprzez stworzenie indeksu satysfakcji, opartego na poszczególnych aspektach współpracy. Ta syntetyczna miara pozwoliła na ustalenie pewnych faktów:

- najniższą ocenę działalności PUP wydały przedsiębiorstwa, które wcześniej korzystały z usług prywatnych agencji zatrudnienia (3,0 pkt na 5 możliwych), firmy, które nie zostały odwiedzone przez pośredników w ostatnich dwóch latach – 3,2 pkt, oraz te, w stosunku do których nie prowadzono personalnej współpracy (3,2 pkt).

- ocena działalności PUP jest najwyższa w opinii respondentów, których zasięg działalności jest najmniejszy, tj. lokalny (4,0 pkt) oraz zatrudniających pomiędzy 11 a 50 pracowników (3,6 pkt).

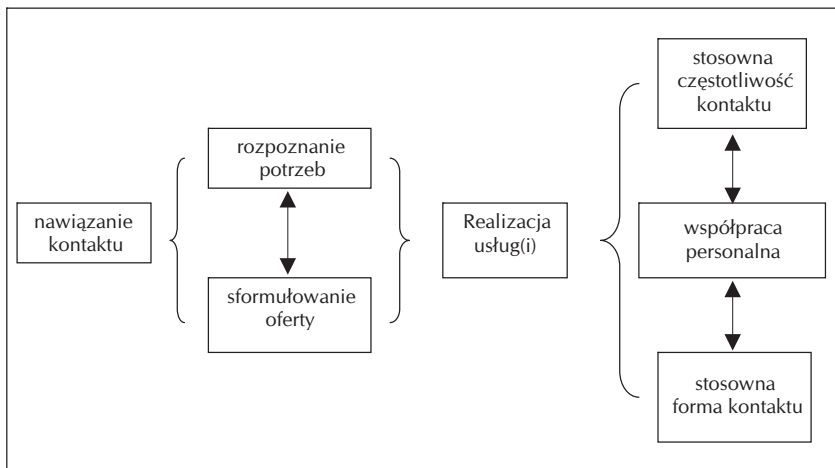
6. Należy zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa w pewien sposób dokonują hierarchizacji usług oferowanych przez PUP lub, co równie prawdopodobne, nie dysponują wiedzą z zakresu ich możliwości. Urzędy traktowane są przez przedsiębiorców jako pośrednictwo w pozyskaniu pracownika (89,% respon-

dentów). Nieco mniej firm dołącza do tego pośrednie uzyskanie pracownika, poprzez wykorzystanie zasobów Funduszu Pracy. Najmniej firm korzysta (wie) z doradztwa oraz informacji – zaledwie 9,7%.

Pośredniczenie w pozyskaniu zasobów pracy związane jest z częstotliwością wykorzystania urzędu do uzupełnienia luk kadrowych. Publiczne pośrednictwo okazuje się najpopularniejszym sposobem znalezienia pracowników szeregowych (18,2%) oraz takich, którzy mają objąć niższe stanowiska kadrowe (15,5%). Co do poszukiwania kandydatów na wakaty kierownicze przedsiębiorstwa angażują własne bazy danych, lecz warto podkreślić, że zakres wykorzystania PUP w tym celu jest i tak większy niż w przypadku prywatnych agencji zatrudnienia (10,4% w stosunku do 4,4%).

Na podstawie rozpoznanych zjawisk i tendencji można sformułować postulaty co do zwiększenia efektywności działań publicznych służb zatrudnienia. Mają one charakter propozycji do rozważenia w trakcie formułowania działań zorientowanych na pozyskanie nowych i utrzymanie aktualnych klientów.

Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na aspekty komunikacji i współpracy, jakimi objęci są klienci instytucjonalni. Rozpoznana niekorzystna strategia bezosobowej współpracy powinna być zastąpiona współpracą aktywną i personalną. Postuluje się stosowanie strategii aktywnego zaangażowania w relacje z klientem, która może przebiegać według schematu 1.



Schemat 1. Postulowana strategia aktywnego zaangażowania w relacje z klientem

W pierwszym etapie powinno nastąpić nawiązanie kontaktu z potencjalnym klientem. W dalszej kolejności przełożenie oczekiwań klienta na możliwe usługi oferowane przez pośrednictwo oraz – co jest elementem najistotniejszym – utrzymanie osobowego kontaktu. Przesłanki stosowania takiej strate-

gii wpływają z efektywności, na którą wcześniej zwracano uwagę. Zatem w celu maksymalizacji skuteczności podejście osobowe powinno być priorytetem w relacjach z klientami instytucjonalnymi. Ważne jest przy tym, aby nawiązana współpraca opierała się na częstotliwości i kanałach komunikacji, które preferuje klient. Trzeba podkreślić, że w toku badań ustalono, iż postulowana przez firmy częstotliwość kontaktu z nimi jest odrębna w przypadku zakładów o zróżnicowanym zasięgu działalności: prosperujące na rynkach międzynarodowych potrzebują kontaktu najczęstszego (raz w miesiącu), podczas gdy regionalne preferują kontakt roczny (40,0% wskazań respondentów); zorientowane lokalnie wymagają kontaktu półrocznego (75,0%). Jednak w celu doprecyzowania oczekiwań co do częstotliwości kontaktu kwestia ta powinna być każdorazowo rozwiązana już na etapie rozpoznania potrzeb i formułowania oferty. Podobnie w przypadku preferowanej formy kontaktu: chociaż w większości przedsiębiorcy preferują kontakt telefoniczny (58,3% odpowiedzi), znaczna ich liczba wymaga także kontaktu przez internet (21,8%). Podkreślić jednak wypada, że preferencje donośnie formy i częstotliwości kontaktu należy ustalać indywidualnie w trakcie sondowania potrzeb.

Z uwagi na tak fundamentalne znaczenie jakości relacji, które kształtują się pomiędzy klientami a pośrednictwem, postuluje się intensyfikację w zakresie nawiązywania i utrzymywania personalnej współpracy. Nie jest ona działaniem powszechnym, stąd wnioskować należy o potrzebne zwiększenia kadr odpowiedzialnych za współpracę z lokalnymi przedsiębiorcami lub taką organizację pracy, która pozwoli na realizację postulatu strategii aktywnego zaangażowania w relacje z klientem. Ostatecznie powinno powołać się do życia „opiekuna” klienta, który byłby odpowiedzialny za proces realizacji i finalizacji usług. Takie podejście związane jest z „urynkowaniem” publicznych służb zatrudnienia i sposobu świadczonych usług. Pamiętać należy, że firmy, które wcześniej miały doświadczenia we współpracy z prywatnymi agencjami zatrudnienia, wydały najbardziej krytyczną ocenę działalności PUP. Co prawda, obecnie korzystanie z prywatnych agencji pracy nie jest tak popularne, ale może się stać, gdy urzędy nie dostosują się do rynkowych zależności rządzących transakcją związaną. Dlatego forma realizacji procedur pośrednictwa, o ile to możliwe, powinna być dostosowana do zasad gry rynkowej. Zatem kompleksowy *assistance* wydaje się koniecznością.

Wobec hierarchizacji oferowanych usług, opartej na częstotliwości korzystania z nich, należy doprowadzić do nasycenia informacyjnego przedstawicieli lokalnych firm. Można to osiągnąć poprzez kolportaż stosownego biuletynu, który zawierałby m.in.

- informacje na temat liczby i jakości wolnych zasobów pracy (w podziale na stosowne sekcje PKD);
- informacje o usługach dostępnych w ramach współdziałania z urzędem oraz spełnieniu koniecznych warunków, aby do współpracy mogło dojść.

Celem takiego przedsięwzięcia jest wskazanie korzyści płynących ze współpracy z PUP. W efekcie oprócz nasycenia informacyjnego dałyby podstawę do zaangażowania samych firm w pozyskiwanie pracowników. Wzmacnia to poczucie kontroli nad procesem pozyskania zasobów i jest jednocześnie wyznacznikiem tak silnie postulowanej indywidualności. Ponadto szeroka wiedza z zakresu potencjalnych możliwości, jakie leżą w gestii PUP, owocować może wykorzystaniem usług, o których wcześniej firmy nie wiedziały, co na poziomie pośrednictwa odpowiada za efektywność.

Biorąc pod uwagę rozpoznane sposoby rekrutacji pracowników na poszczególne stanowiska pracy, dobrym rozwiązaniem wydaje się przekazanie tej wiedzy klientom indywidualnym – zarejestrowanym osobom bezrobotnym. Wiedza o kanałach informacyjnych wykorzystywanych do rekrutacji w poszczególnych firmach zwiększa szansę podjęcia pracy zgodnej z własnymi aspiracjami. Sporządzona analiza znajdująca się w rozdziale 2. może być wskazówką, w jaki sposób dotrzeć do firm o zróżnicowanej wielkości zatrudnienia. Tym samym istnieje prawdopodobieństwo, że dzięki temu zabiegowi zwiększy się również efektywność w działaniu na rzecz klientów indywidualnych.