



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Projekt pn. „Wypracowanie oraz wdrożenie jednolitego standardu jakości funkcjonowania publicznych służb zatrudnienia oraz systemu jego monitorowania” Projekt realizowany w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, nr projektu: FERS.01.02-IP.06-002/25

Analiza rekomendacji z ewaluacji IRP (w szczególności PSZ) w Działaniu 2.4 POWER 2014-2020 oraz przegląd standardów zarządczych PSZ wypracowanych w ramach KPO (faza 1 związana z kamieniem milowym nr 1)- raport z badań

**Instytut Pracy i Spraw Socjalnych:
Iwona Kukulak-Dolata
Izabela Marcinkowska
Iwona Poliwczak**

Warszawa, kwiecień 2026 r.

Spis treści

Wprowadzenie.....	3
1. Modelowa procedura usprawniająca zatrudnianie cudzoziemców	5
2. Modele badania długoterminowej skuteczności i efektywności działań powiatowych urzędów pracy (PUP).....	13
3. System prognozowania polskiego rynku pracy.....	19
4. Projekt INFOdoradca+ Informacje o zawodach.....	24
5. Modelowe procedury współpracy instytucji rynku pracy z pracodawcami i przedsiębiorcami	30
6. Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy”	40
8. FUKS IRP – Fachowe Umiejętności i Kompetencje Służb IRP	64
9. Skuteczny EURES – Szkolenia pracowników publicznych służb zatrudnienia w zakresie świadczenia usług w ramach sieci EURES	68
10. Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – makroregion III	70
11. Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – Makroregion IV	74
12. Standardy zarządcze Publicznych Służb Zatrudnienia	78
13. Podsumowanie rekomendacji niezbędnych dla modernizacji publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia oraz ich lepszego dostosowania do potrzeb rynku pracy ..	92
Bibliografia	97

Wprowadzenie

Prezentowany raport jest wynikiem prac podjętych w zadaniu 2 w ramach projektu „*Wypracowanie oraz wdrożenie jednolitego standardu jakości funkcjonowania publicznych służb zatrudnienia (PSZ) oraz systemu jego monitorowania*”. Efekty projektu powinny służyć modernizacji i wzmocnieniu instytucji i służb rynku pracy poprzez wypracowanie oraz wdrożenie jednolitego standardu jakości funkcjonowania PSZ z uwzględnieniem projektowania uniwersalnego wraz z modułem obsługi osób z niepełnosprawnością oraz opisem funkcjonalności narzędzia IT umożliwiającego monitorowanie efektywności standardu, tak aby każdy klient PSZ otrzymał wysokiej jakości usługi, które będą odpowiadały na jego potrzeby.

Wypracowanie standardu jest poprzedzone analizą rekomendacji z ewaluacji prowadzonej w tym obszarze tematycznym w ramach Działania 2.4 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014- 2020 (POWER) „Modernizacja publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia oraz lepsze dostosowanie ich do potrzeb rynku pracy”. W ramach Działania 2.4 POWER ogłoszono łącznie 14 konkursów, w tym 6 konkursów uzupełniających. W analizowanym raporcie z ewaluacji¹ uwzględniono 10 projektów konkursowych. Dotyczyły one różnych obszarów działań PSZ np. prognozowania polskiego rynku pracy, profesjonalizacji kadr IRP, monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji zawodowej bezrobotnych, współpracy z przedsiębiorstwami, rozwoju informacji o zawodach, zindywidualizowanej obsługi klientów, uproszczonego systemu dopuszczania do pracy cudzoziemców.

Wyniki analizy w formie raportu zostały opracowane przez ekspertów Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS). Głównym źródłem analizy były raporty szczegółowe ww. projektów i wspomniany raport z ewaluacji wsparcia systemowego z EFS w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy. W ramach analizy szczególną uwagę zwrócono na rekomendacje zawarte ww. raportach, które wpisują

¹ „Ewaluacja wsparcia systemowego z EFS w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy” <https://efs.mrpips.gov.pl/wiadomosci/raport-ewaluacyjny-ewaluacja-wsparcia-systemowego-z-efs-w-obszarze-modernizacji-publicznych-i-niepublicznych-instytucji-rynku-pracy>

się w obszary badań prowadzonych w różnych zadaniach naszego projektu (np. zad. 9,10,11, 15,16).² Istotna część przedstawionych rekomendacji dotyczy organizacji, realizacji szkoleń, które warto uwzględnić w planowaniu wsparcia szkoleniowego w projekcie czy w przygotowywaniu standardu jakości funkcjonowania PSZ. Obok tej grupy rekomendacji uwzględniono również te, które dotyczą organizacji różnych działań prowadzonych przez służby zatrudnienia.

W raporcie uwzględniono również przegląd standardów zarządczych PSZ określonych w ramach kamienia milowego A52G dla reformy A4.1. Efektywne instytucje na rzecz rynku pracy w Krajowym Planie Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO), jako kontekstu dla standardów związanych z obsługą różnych grup klientów.

²Zadanie 9. Opracowanie standardu w zakresie systemu komunikacji z klientem/wewnątrz Urzędów Pracy (UP), systemu obiegu;

Zadanie 10. Opracowanie standardu w zakresie szablonów dokumentów dotyczących oferowanych usług i instrumentów rynku pracy, dokumentów;

Zadanie 11. Opracowanie standardu w zakresie modułu obsługi/współpracy z osobami z niepełnosprawnościami, w tym sposobu wdrożenia modułu oraz uwzględnienie zasady uniwersalnego planowania;

Zadanie 12. Opracowanie standardu w zakresie ram i zasad współpracy urzędów pracy z partnerami rynku pracy;

Zadanie 15. Opracowanie szkoleń;

Zadanie 16 Sporządzenie opisu funkcjonalności narzędzia IT do monitorowania standardu oraz jego efektywności;

1. Modelowa procedura usprawniająca zatrudnianie cudzoziemców

Jednym z projektów, które były realizowane w ramach Działania 2.4 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 „Modernizacja publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia i lepsze dostosowanie ich do potrzeb rynku pracy” był projekt pt.: **„Stworzenie koncepcji narzędzia służącego ocenie jakości usług Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ) szczebla lokalnego, regionalnego oraz centralnego w zakresie uproszczonego systemu dopuszczania do pracy cudzoziemców oraz jego wdrożenie”** (numer projektu: POWR.02.04.00-00-0027/15). Projekt ten był realizowany przez dwa podmioty: WiseEuropa – Fundacja Warszawski Instytut Studiów Ekonomicznych i Europejskich (WiseEuropa) oraz Ośrodek Badań nad Migracjami Uniwersytetu Warszawskiego (OBM UW). Instytucją Pośredniczącą było Ministerstwo Rodziny Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS). Celem projektu było zbadanie procesu zatrudniania pracowników z zagranicy oraz analiza jego wpływu na lokalne i regionalne rynki pracy. W wyniku jego realizacji opracowany został raport pt.: „Imigranci w Polsce w kontekście uproszczonej procedury zatrudniania cudzoziemców”³ zawierający najważniejsze wnioski i wyniki z przeprowadzonych w ramach projektu badań własnych i analiz dokumentów prawnych regulujących zasady zatrudniania cudzoziemców na polskim rynku pracy. W opracowaniu tym opisano również zasady funkcjonowania obowiązującej wówczas uproszczonej procedury dostępu cudzoziemców do podejmowania pracy w Polsce, przedstawiono także propozycje zmian w tym zakresie.⁴ W ramach projektu

³ Agata Górny, Paweł Kaczmarczyk, Monika Szulecka, Maciej Bitner, Marek Okólski, Urszula Siedlecka, Aneta Stefańczyk „Imigranci w Polsce w kontekście uproszczonej procedury zatrudniania cudzoziemców” Wise Europa, Uniwersytet Warszawski, Ośrodek Badań nad Migracjami, Warszawa, październik 2018 r.

⁴ Procedura ta została wprowadzona w Polsce w 2006 r. w sektorze rolniczym. W 2007 r. została rozszerzona na pozostałe sektory gospodarcze. Dotyczyła jedynie określonych grup cudzoziemców, przy czym lista ich była stopniowo poszerzana. W roku 2017 r. znajdowało się na niej sześć krajów: Armenia, Białoruś, Gruzja, Mołdawia, Rosja i Ukraina. Do końca 2017 r. polegała na składaniu przez

przeprowadzono badania własne, które miały charakter ogólnopolski. Do ich przeprowadzenia wykorzystane zostały techniki badawcze o charakterze jakościowym (IDI, FGI), jak również ilościowym (CATI, CAPI). Badaniami objęto następujące grupy respondentów:

- pracujących w Polsce cudzoziemców,
- zatrudniających cudzoziemców pracodawców,
- pracowników urzędów pracy,
- pracowników instytucji kontrolujących takich, jak:
 - Państwowa Inspekcja Pracy (PIP),
 - Straż Graniczna (SG).

Analizą objęto również dokumenty prawne regulujące zasady zatrudniania cudzoziemców na polskim rynku pracy oraz dostępne dane statystyczne (GUS, Eurostat, Centralna Baza Ofert Pracy, bazy danych dotyczących pracowników urzędów w poszczególnych PUP oraz cudzoziemców pracujących na podstawie zezwolenia na pracę), a także dane znajdujące się w rejestrach o zamiarze powierzenia wykonywania pracy cudzoziemcowi, jak również dane znajdujące się w rejestrze oświadczeń o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi i wniosków o

pracodawców oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi, co spowodowało, że stało się możliwe podejmowanie przez cudzoziemców pracy w Polsce przez pół roku w ciągu 12 miesięcy bez konieczności posiadania dodatkowych zezwoleń. Od 1 stycznia 2018 r. w ramach uproszczonego systemu zatrudniania cudzoziemcy mogli skorzystać z jednego z dwóch oświadczeń:

- powierzenie wykonywania pracy cudzoziemcowi, przeznaczone dla obywateli państw znajdujących się na liście państw uprawnionych do korzystania z uproszczonego systemu zatrudniania, które dawały im możliwość wykonywania pracy w Polsce przez sześć miesięcy w ciągu roku,
- zezwolenie na pracę sezonową – dotyczyło wszystkich cudzoziemców zatrudnianych w podmiotach gospodarczych działających w ramach sektora rolniczego lub usług sezonowych, żywienia i zakwaterowania, umożliwiało im wykonywanie pracy w Polsce przez dziewięć miesięcy w roku kalendarzowym.

wydanie zezwolenia na pracę sezonową. Przygotowany na podstawie przeprowadzonych badań własnych i analizy danych zastanych raport zawierał uwagi oraz rekomendacje mające na celu ocenę i usprawnienie obowiązującej wówczas uproszczonej procedury zatrudniania cudzoziemców. Rekomendacje podzielone zostały na dwie grupy:

1. pierwsza dotyczyła ogólnych zasad funkcjonowania procedury zatrudniania cudzoziemców i jej obsługi przez PSZ,
2. druga pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystania danych dotyczących funkcjonowania procedury uproszczonej.

W ramach **pierwszej grupy rekomendacji znalazło się 8 wytycznych**. Dwie pierwsze kładły nacisk na wydłużenie okresu pobytu cudzoziemców w Polsce i były ze sobą powiązane. W celu poprawy stabilności zatrudnienia cudzoziemców w Polsce proponowano **wprowadzenie ułatwień w uzyskiwaniu zezwoleń na pracę dla cudzoziemców podejmujących pracę na polskim rynku pracy w ramach procedury uproszczonej oraz wydłużania okresu ich zatrudnienia**.

Rekomendowano również **stworzenie bądź też poprawę już istniejących warunków pozwalających cudzoziemcom na uzyskanie bardziej „stabilnego” statusu związanego z pracą i długookresowym pobytem w Polsce**, co miało by pozwolić na poprawę mobilności zawodowej tej grupy osób. Proponowano również **podjęcie działań pozwalających na identyfikację i uznawanie posiadanych przez nich kwalifikacji** bez względu na to, jaki jest charakter pracy krótkoterminowej wykonywanej w danym momencie na terenie Polski. Pozytywne efekty przyniosłoby również, zdaniem autorów raportu, **umożliwienie im uczestniczenia w programach aktywizacji zawodowej i szkoleniach zawodowych w Polsce**. Do utrzymania lub zwiększenia elastyczności procedury uproszczonej z kolei przyczyniłoby się utrzymanie kosztów tej procedury na niskim poziomie oraz **przyśpieszenie wydawania decyzji w sprawach dopuszczania cudzoziemców do pracy w Polsce**. Rekomendowano również **rozszerzenie procedury uproszczonej na nowe kraje**. Kolejna, **rekomendacja dotyczyła kompetencji nie tylko kadr PSZ, ale również pracowników innych instytucji (np. ZUS, urząd skarbowy, Straż Graniczna, Państwowa Inspekcja Pracy)**. Zwracano uwagę na konieczność przygotowania merytorycznego kadr do wprowadzanych zmian legislacyjnych zmieniających obowiązujące zasady związane z zatrudnianiem cudzoziemców i

kontrolowaniem warunków wykonywanej przez nich pracy. Podkreślano, że istotne znaczenie ma również **zapewnienie im odpowiedniej ilości czasu potrzebnego na zapoznanie się z wprowadzanymi zmianami i dostosowanie do nich organizacji pracy**. Proponowano także **zwiększenie liczby pracowników PSZ, jeśli wprowadzane zmiany związane są ze zwiększeniem obciążenia pracą**. Zwrócono również uwagę na konieczność dofinansowania kadr zatrudnionych w tych podmiotach.

Pojawiły się również **rekomendacje, które dotyczyły bezpośrednio podejmowanej współpracy między pracownikami PSZ a pracodawcami zainteresowanymi zatrudnianiem cudzoziemców w ramach uproszczonej procedury oraz cudzoziemcami zainteresowanymi podjęciem pracy w Polsce**. Miały one, jak większość przygotowanych rekomendacji charakter bardzo ogólny i dotyczyły podjęcia działań mających na celu **poprawę dostępności i czytelności informacji o procedurze uproszczonej zatrudniania cudzoziemców** poprzez dostosowanie do potrzeb i możliwości pracodawców oraz cudzoziemców sposobu przekazywanych informacji na ten temat. Podkreślano znaczenie tego rodzaju działań szczególnie w przypadku pracodawców działających w specyficznych sektorach (np. rolnictwo) i cudzoziemców ze względu na słabą znajomość języka polskiego czy innego rodzaju bariery utrudniające dostęp do informacji. **Przekazywane informacje powinny być łatwo dostępne, czytelne i zawierać odpowiedni zakres wiedzy o obowiązujących przepisach oraz charakterze i przebiegu poszczególnych procedur czy zmianach wprowadzanych w regulacjach prawnych**.

Rekomendacje te stanowiły więc ogólne wytyczne, które nakreślały ogólny zarys działań. Mówi się w nich o dostosowaniu sposobu przekazywania informacji do potrzeb i możliwości pracodawców i cudzoziemców oraz innego rodzaju utrudnień niż bariera językowa. Nie zostało natomiast określone, o jakie bariery chodzi.

Przedstawione propozycje nie zawierały konkretnych rozwiązań, nie miały też formy narzędzia, które mogłoby zostać zaimplementowane i wykorzystane przez PSZ podczas obsługi pracodawców zainteresowanych zatrudnieniem cudzoziemców czy też cudzoziemców zainteresowanych podjęciem pracy w Polsce. Zwracano uwagę na potrzebę przekazywania w sposób prosty i zrozumiały informacji dotyczących stosowania uproszczonej procedury podczas zatrudniania cudzoziemców w odniesieniu do specyficznych sektorów, pominięto natomiast całkowicie kwestie

wielkości podmiotu. W Polsce dominują mikro i małe podmioty, które nie posiadają rozbudowanej struktury, a jedynymi osobami odpowiadającymi za prowadzoną politykę personalną są ich właściciele. Osoby te niejednokrotnie mają wiedzę dotyczącą prowadzonego profilu produkcji czy świadczonych usług, ale brakuje im wiedzy potrzebnej do sprawnego wypełniania dokumentów m. in. podczas zatrudniania cudzoziemców.

Dwie ostatnie rekomendacje zwracają uwagę na **konieczność uszczelnienia i zwiększenia efektywności prowadzonych kontroli prawidłowości zatrudniania cudzoziemców**. Zwracano uwagę na konieczność identyfikacji występujących nieprawidłowości w zatrudnianiu cudzoziemców oraz sposobów przeciwdziałania ich występowaniu. Pozytywne efekty, zdaniem autorów raportu, w tym zakresie przyniosłaby poprawa jakości i efektywności prowadzonych kontroli prawidłowości zatrudnienia tej grupy osób. Nie powinna ograniczać się ona jedynie do sprawdzania dokumentacji. Zwracano uwagę na to, że w związku ze wzrostem pracujących w Polsce cudzoziemców **znaczenia nabiera kontrola warunków ich pracy i relacji między nim a pracodawcą**. W celu identyfikacji występujących w tym zakresie nieprawidłowości należałoby opracować skuteczne procedury ich kontroli oraz mechanizmy, które zniechęciłyby pracodawców do stosowania niewłaściwych praktyk m. in. wobec zatrudnionych cudzoziemców. O tym, jak bardzo jest to ważne świadczą raporty NIK, które wskazują na nieszczelność polskiego systemu kontroli zatrudniania cudzoziemców. Większość cudzoziemców wjeżdżających do Polski na podstawie zezwoleń lub oświadczeń wydanych dla podmiotów, które wystąpiły o ich zatrudnienie na terenie Polski w ogóle nie podejmowała legalnego zatrudnienia⁵. Ponadto wykrywano przypadki wyłudzenia wiz przez utworzone wyłącznie do tego celu podmioty. Podmioty te sprzedawały cudzoziemcom zarejestrowane w PUP

⁵ Warunki zatrudniania i wykonywania pracy przez cudzoziemców na terenie województwa Podkarpackiego, NIK, Warszawa 2016 r. nr ewid. 39/2016/I/15/005/LRZ, Zabezpieczenie przed wyłudzeniem wiz pod pretekstem podejmowania pracy przez cudzoziemców na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, NIK, Warszawa 2018 (nr ewid. 162/2017/D/16/510/LRZ).

oświadczenia. Niejednokrotnie też oferowały im pomoc w załatwieniu formalności związanych z uzyskaniem wizy w oparciu o to oświadczenie.⁶

Druga grupa rekomendacji odnosiła się do zagadnień związanych z pozyskiwaniem, gromadzeniem i wykorzystaniem danych dotyczących procedury uproszczonej. Jest mniej obszerna niż pierwsza, bo ogranicza się wyłącznie do trzech grup wytycznych. Pierwsza z nich dotyczyła ***opracowania przejrzystej i zrozumiałej dla pracowników PSZ, którzy wprowadzają dane do systemu dotyczące oświadczeń składanych w ramach procedury uproszczonej, instrukcji użytkownika.*** Powinna również powstać instrukcja dla osób wypełniających oświadczenia i wnioski o wydanie zezwolenia na pracę sezonową. Pozwoliłoby to na zgodne ze stanem faktycznym i intencją użytkownika wypełnianie oświadczeń oraz wniosków, a także ich wprowadzanie do systemu informatycznego. W drugiej rekomendacji zwracano uwagę na trudności z uzyskaniem rzetelnych, zgodnych ze stanem faktycznym danych. Ich uzyskanie ułatwiłoby zastosowanie odpowiednich bodźców adresowanych do cudzoziemców i zatrudniających ich pracodawców motywujących ich do przekazywania zgodnych z prawdą informacji takich, jak np.: ***sankcje nakładane na pracodawców, gdy nie poinformują o zakończeniu przez cudzoziemca pracy wcześniej niż było to wskazane w oświadczeniu.*** Nie muszą mieć one charakteru prawnego. W trzeciej rekomendacji zwracano uwagę na to, że ***zbieranie danych monitorujących zatrudnienie cudzoziemców w ramach procedury uproszczonej polegać powinno przede wszystkim na udoskonalaniu i odpowiedniej integracji zawierających te informacje rejestrów.*** Powinny być one także głównym źródłem informacji. Badania powinny stanowić jedynie dodatkowe, uzupełniające źródło informacji i skupiać się na kluczowych bądź słabo rozpoznanych obszarach tej procedury np.: badania agencji zatrudnienia, sektora rolnego. Mogą również dotyczyć zupełnie nowych obszarów napływu cudzoziemców w ramach tej procedury.

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz w ramach projektu „***Stworzenie koncepcji narzędzia służącego ocenie jakości usług Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ) szczebla lokalnego, regionalnego oraz centralnego w***

⁶ Warunki zatrudniania i wykonywania pracy przez cudzoziemców na terenie województwa Podkarpackiego, NIK, Warszawa 2016 r. (nr ewid. 39/2016/I/15/005/LRZ).

zakresie uproszczonego systemu dopuszczania do pracy cudzoziemców oraz jego wdrożenie”, przygotowane zostało narzędzie służące ocenie jakości usług PSZ związanych ze zindywidualizowaną obsługą klientów uproszczonego systemu dopuszczania do pracy cudzoziemców, w tym również do prac sezonowych oraz warunków ich zatrudniania, ze szczególnym uwzględnieniem prac sezonowych w rolnictwie. Narzędzie to zostało wdrożone i było wykorzystywane przez pracowników PSZ. Jedną z jego funkcjonalności miało być ocenianie popytu na pracę cudzoziemców i skutków zatrudniania tej grupy osób. Instrument ten miał również pomagać pracownikom PSZ w monitorowaniu sytuacji na lokalnym rynku pracy. W ramach projektu przygotowane zostały również materiały szkoleniowe, których zadaniem było przygotowanie pracowników PSZ do korzystania z opracowanego narzędzia. Niemniej jednak należy tutaj **podkreślić, że zaplanowane podczas tworzenia wniosku szkolenia pracowników PUP nie zostały zorganizowane**. Powodem rezygnacji z realizacji tego zadania był brak decyzji merytorycznego departamentu MRPiPS dotyczącego charakteru i zakresu szkoleń pracowników PSZ. Niemniej jednak pracownicy PSZ mieli do swojej dyspozycji podręcznik szkoleniowy opisujący opracowane narzędzie. Przygotowano również jako uzupełnienie podręcznika film instruktażowy.⁷

Przeprowadzone kontrole efektów funkcjonowania opracowanego narzędzia nie potwierdziły w sposób jednoznaczny czy narzędzie to było wykorzystywane do oceny jakości usług świadczonych przez PSZ⁸. Z kolei z kontroli przeprowadzonych przez NIK w 2019 r. wynika, że ocena jakości usług świadczonych przez PSZ w ramach uproszczonej procedury zatrudniania cudzoziemców była wykorzystywana, ale brakowało informacji o stosowanych w tym celu metodach i narzędziach.⁹ Mogło być to wynikiem braku realizacji modułu szkoleń i zastąpienia ich jedynie podręcznikiem i filmem instruktażowym.

⁷ Ewaluacja wsparcia systemowego w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy. Raport końcowy, MRPiPS, Warszawa 2022 r.

⁸ Ewaluacja wsparcia systemowego w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy. Raport końcowy, MRPiPS, Warszawa 2022 r.

⁹ Przygotowanie administracji publicznej do obsługi cudzoziemców, Warszawa 2019 r., nr ewid. 24/2019/P/18/105/LWR.

Niemniej jednak z kontroli przeprowadzonych w 2024 r. wynika, że pomimo obserwowanego w latach 2019-2023 wzrostu liczby pracowników zajmujących się obsługą cudzoziemców w urzędach, nie tylko PSZ, ich liczba była w porównaniu z obciążeniem pracą wciąż zbyt niska. Liczba przydzielanych im spraw związanych z obsługą cudzoziemców, a w szczególności osób składających wnioski pobytowe była nieproporcjonalna do zasobów kadrowych urzędów.¹⁰ W celu poprawy tej sytuacji rekomendowano reformę systemu wydawania wizy krajowej w celu wykonywania pracy przez cudzoziemca oraz systemu wykonywania pracy przez takie osoby na terenie Polski. Proponowane zmiany dotyczyły wprowadzenia zasad obligatoryjnej odmowy wydawania zezwoleń na pracę dla cudzoziemca jeśli istnieje podejrzenie wyłudzenia ich w innym celu oraz rozszerzenie katalogu przykładowych przypadków, które stanowiłyby podstawę do odmowy wydania zezwolenia na pracę w Polsce.¹¹ Konieczność wprowadzenia tego rodzaju rozwiązań wskazuje na to, że narzędzie opracowane w ramach projektu „**Stworzenie koncepcji narzędzia służącego ocenie jakości usług Publicznych Służb Zatrudnienia szczebla lokalnego, regionalnego oraz centralnego w zakresie uproszczonego systemu dopuszczenia do pracy cudzoziemców oraz jego wdrożenie**” nie do końca odpowiadało stawianym mu oczekiwaniom. Pozwalało na identyfikację występujących nieprawidłowości, ale nie pozwalało na zapobieganie ich występowaniu czy też ograniczenie ich skali ze względu na zbyt duże obciążenie obowiązkami pracowników PSZ. Zabrakło dodatkowych instrumentów o charakterze prawnym, które nadawałyby pracownikom PSZ uprawnienia pozwalające na walkę z nadużyciami. Bez takich narzędzi pracownicy PSZ w zasadzie są bezradni. Trudno jest również ocenić jego rolę w ocenie jakości świadczonych usług przez PSZ. Wymagałoby to dodatkowych badań wśród cudzoziemców korzystających lub

¹⁰ Obsługa obywateli polskich i cudzoziemców w jednostkach administracji publicznej, NIK, Warszawa 2024 r., nr ewid. 80/2023/P/23/069/LLO.

¹¹ Projekt ustawy o zmianie niektórych ustaw w celu wyeliminowania nieprawidłowości w systemie wizowym Rzeczypospolitej Polskiej, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, 24.09.2024 r. https://www.krasp.org.pl/files/public/dokumenty/dokumenty_opiniowane/OSR-projekt_ustawy_o_zmianie_niektorych_ustaw_w_celu_wyeliminowania_nieprawidlowosci_w_systemie_wizowym_RP.pdf [dostęp 14.03.2026 r.].

ubiegających się o zatrudnienie w Polsce na podstawie uproszczonej procedury oraz pracodawców zainteresowanych zatrudnieniem ich w ten sposób.

2. Modele badania długoterminowej skuteczności i efektywności działań powiatowych urzędów pracy (PUP)

Model badania długoterminowej skuteczności i efektywności działań prowadzonych przez powiatowe urzędy pracy (PUP) został opracowany w ramach projektu pt.:

„Wypracowanie metodologii i wdrożenie monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji zawodowej bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy”.

Realizacja tego projektu była dofinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Działania 2.4, II Osi Priorytetowej Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój. Liderem projektu było Stowarzyszenie Czas Przestrzeń Tożsamość. Realizowali oni ten projekt wspólnie z: Fundacją Pasja oraz Fundacją im. Królowej Polski Św. Jadwigi. Głównym celem projektu było wypracowanie, przetestowanie i wdrożenie modelu oceny efektywności działań prowadzonych przez PSZ. Miało być to dodatkowe narzędzie, wspomagające urzędy pracy w wyborze najbardziej efektywnych form wsparcia i dopasowaniu prowadzonej polityki rynku pracy do rzeczywistych potrzeb na poziomie lokalnym. Opracowane narzędzie miało pozwolić na dokonanie oceny efektów prowadzonej aktywizacji osób bezrobotnych przez PUP w ciągu roku oraz uwzględniać poniesione na ten cel nakłady. Podczas prac wzorowano się na doświadczeniach i dobrych praktykach zarówno krajowych, jak również innych krajów w budowaniu i utrzymywaniu instrumentów mających podobny charakter. Powstało więc narzędzie mierzące efektywność podejmowanych działań przez pracowników IRP. Uzyskane na jego podstawie informacje miały stanowić jedynie pośrednie źródło informacji o prowadzonej współpracy przez pracowników tych podmiotów z klientami indywidualnymi i instytucjonalnymi.

Opracowana metodologia w ramach omawianego projektu była komplementarna z metodologią mierzenia efektywności działań PUP po 3 miesiącach od zakończenia wsparcia. Oba te instrumenty miały się uzupełniać. Opracowane w ramach projektu

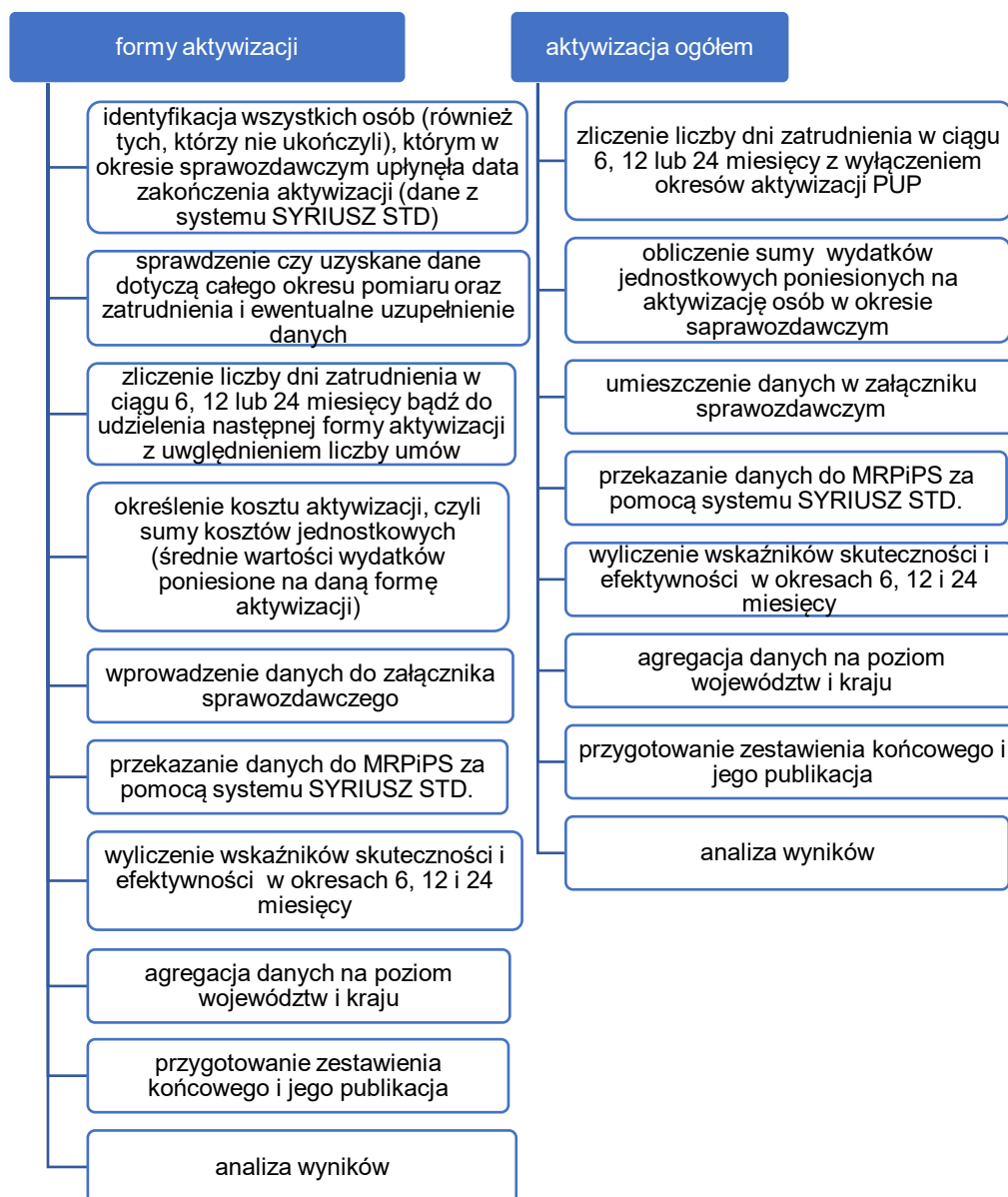
narzędzie skupiało się na badaniu trwałości efektów prowadzonych działań aktywizacyjnych i obejmowało trzy okresy:

- krótkoterminowy (półroczny),
- średnioterminowy – roczny,
- długoterminowy – dwuletni.

Każdy z tych okresów liczony był od dnia zakończenia działań aktywizacyjnych.

Opracowane narzędzie umożliwiało również porównywanie efektywności, skuteczności i trwałości poszczególnych form aktywizacji osób bezrobotnych zastosowanych przez poszczególne PUP, form aktywizacji zawodowej oraz form aktywizacji PUP. Pozwalało więc zarówno na dokonywanie pomiaru efektywności i skuteczności poszczególnych form aktywizacji, jak również aktywizacji ogółem. Miało stanowić dodatkowe wsparcie dla PUP w wybieraniu najbardziej efektywnych form

Schemat 1. Procedura pomiaru skuteczności i efektywności formy aktywizacji i aktywizacji ogółem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Model badania długoterminowej skuteczności i efektywności działań powiatowych urzędów pracy. Materiały szkoleniowe” Czas Przestrzeń Tożsamość, Fundacja Pasja, Fundacja im. Królowej Polski Św. Jadwigi, Puszczykowo 2020 r. ., s. 8-9

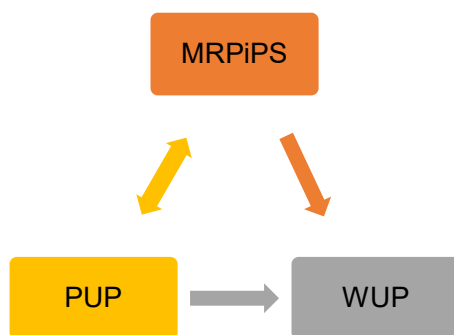
wsparcia i kształtowaniu polityki rynku pracy na lokalnym rynku pracy. Opracowane zostało zgodnie ze stanem faktycznym i prawnym obowiązującym w momencie jego tworzenia, czyli w 2018 r. Niemniej jednak jego konstrukcja umożliwiała dostosowanie go do wprowadzanych zmian prawnych i nowych form aktywizacji. Było również komplementarne ze stosowaną wówczas metodologią pomiaru efektywności działań PUP w ciągu 3 miesięcy od zakończenia aktywizacji.

Dane do modelu były gromadzone przez pracowników PUP i przekazywane do MRPiPS z pomocą systemu Syriusz STD, ale istniała możliwość wykorzystania również innych ogólnodostępnych baz danych. Pracownicy MRPiPS obliczali wskaźniki skuteczności i efektywności, przeprowadzali także agregację danych na poziomie wojewódzkim i ogólnopolskim. Na podstawie zebranych informacji przygotowywali raport i publikację końcowego zestawienia, a następnie analizowali otrzymane wyniki.

Narzędzie wyposażone zostało w cały szereg wskaźników, w których podstawą do prowadzonych obliczeń były dane dotyczące poniesionych z Funduszu Pracy (FP) kosztów na daną formę aktywizacji zawodowej. Suma tego rodzaju kosztów oraz liczba dni zatrudnienia niesubsydiowanej osoby aktywizowanej liczone do dnia jej zakończenia. Na potrzeby prowadzonych obliczeń wskaźników skuteczności i efektywności przygotowana została specjalna aplikacja, która automatycznie pobierała dane z PUP i przekazywała do MRPiPS. Sprawozdania dotyczące efektów prowadzonej aktywizacji zawodowej przekazywane były cyklicznie od 2020 r., ich termin był stały – PUP zobowiązane były do przekazywania informacji najpóźniej do 15 kwietnia każdego roku.

W realizację badania zaangażowane zostały PUP, MRPiPS oraz WUP (schemat 2).

Schemat 2. Podmioty zaangażowane w realizację badania

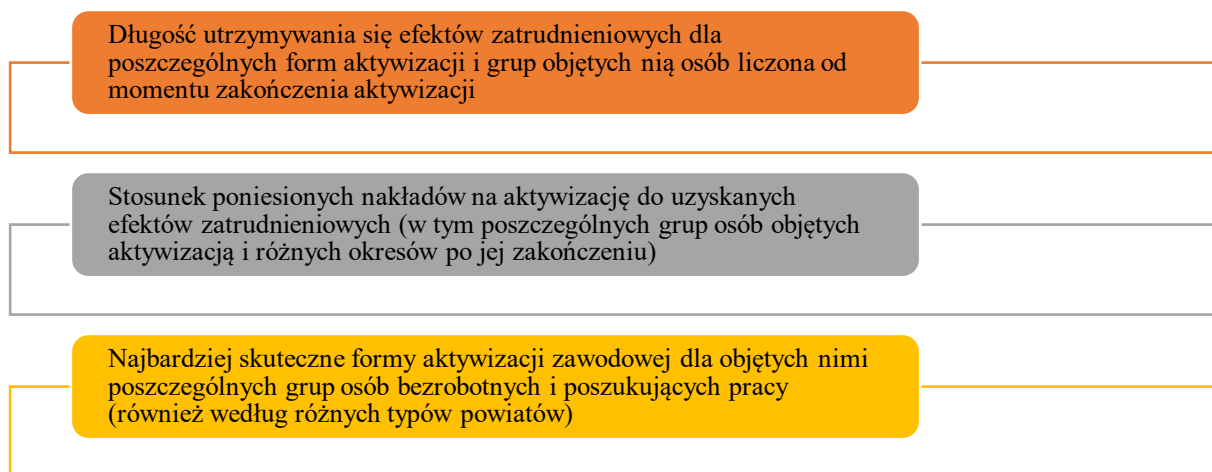


Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Model badania długoterminowej skuteczności i efektywności działań powiatowych urzędów pracy. Materiały szkoleniowe” Czas Przestrzeń Tożsamość, Fundacja Pasja, Fundacja im. Królowej Polski Św. Jadwigi, Puszczykowo 2020 r., s. 10

Istotną rolę odgrywały PUP, ponieważ od nich pochodziły dane, na podstawie których przygotowywane były zestawienia danych, obliczane wskaźniki i prowadzone analizy przez MRPiPS. One też były odbiorcą przygotowanych opracowań. Nieco

inną rolę odgrywały WUP, bowiem ich zadaniem było przeanalizowanie wyników, zestawów wskaźników bazowych i skorygowanych otrzymanych od MRPiPS, porównanie ich ze średnimi wskaźnikami bazowymi dla danego województwa i uwzględnienie ich podczas wyznaczania kierunków prowadzonej polityki rynku pracy na poziomie regionalnym. Na podstawie tych danych WUP mogły również prowadzić analizy we własnym zakresie.

Schemat 3. Najważniejsze wnioski uzyskiwane za pomocą narzędzia do monitorowania efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji zawodowej bezrobotnych w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od zakończenia działań urzędu pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Model badania długoterminowej skuteczności i efektywności działań powiatowych urzędów pracy. Materiały szkoleniowe” Czas Przestrzeń Tożsamość, Fundacja Pasja, Fundacja im. Królowej Polski Św. Jadwigi, Puszczykowo 2020 r. ., s. 10

Opracowane narzędzie miało również umożliwiać wskazanie zależności między skutecznością i efektywnością prowadzonych działań aktywizacyjnych przez PUP a determinantami zewnętrznymi i wewnętrznymi mającymi znaczenie w przypadku danego PUP, które zostały wskazane w ramach procedury określania wskaźnika zintegrowanego. Pozwolić to miało na prowadzenie analiz zarówno pojedynczych, jak również całych grup wskaźników, takich, jak: bezrobocie, demografia, otoczenie, podmioty gospodarcze, potencjał kadrowy PUP. Miało to umożliwić identyfikację czynników determinujących w największym stopniu skuteczność i efektywność prowadzonej przez PUP aktywizacji zawodowej. Narzędzie to zostało wdrożone przez wszystkie PSZ.

Po raz pierwszy wyniki z przeprowadzonych analiz za pomocą tego instrumentu przekazane zostały PSZ w 2022 r. Opracowany model efektywności zatrudnieniowej został stosunkowo wysoko oceniony przez PSZ. Uważali, że jest to instrument przydatny w ich pracy, umożliwia przeprowadzenie szczegółowej analizy sytuacji każdej osoby, która korzysta z usług w zakresie aktywizacji zawodowej oferowanej przez PUP. Dzięki temu jest on również przydatny podczas planowania kolejnych działań dla tych osób.¹²

Najbardziej aktualne dane dotyczące efektywności podstawowych form aktywizacji zawodowej opublikowane na stronie MRPiPS to dane za rok 2023 r.¹³ Co oznacza, że pojawiają się one ze znacznym opóźnieniem, obecnie wynoszącym około dwa lata. To z kolei rodzi ograniczenia w korzystaniu z nich w aktualnie przygotowywanych ogólnodostępnych raportach czy sprawozdaniach publikowanych przez PSZ. Może również zmniejszać ich wartość dla planowania kierunków prowadzonej polityki rynku pracy na poziomie regionalnym. W obecnie dynamicznie i szybko zmieniającej się rzeczywistości geopolitycznej, która również wpływa na sytuację na polskim rynku pracy publikowanie wyników efektywności zatrudnieniowej podstawowych form aktywizacji bezrobotnych z dwuletnim opóźnieniem może znacznie zmniejszyć ich aktualność, a tym samym przydatność dla PSZ.

Ostatnim elementem realizacji tego projektu były szkolenia, w których wzięło udział: minimum po 2 pracowników każdego z funkcjonujących 340 PUP, co najmniej po 3 pracowników z każdego z 16 WUP oraz 14 pracowników MRPiPS. Niemniej jednak, podobnie, jak miało to miejsce w przypadku innych projektów realizowanych w tym czasie, zmiany wymagała forma szkoleń z powodu pandemii SARS CoV 2. Szkolenia zamiast w formie stacjonarnej odbywały się on-line. Nie miały one wpływu na jakość przekazywanej wiedzy, ale wpłynęły na konieczność wydłużenia trwania projektu i przygotowania do realizacji szkoleń w innej formie niż pierwotnie planowano. Przygotowano również dodatkową zmianę w systemie Syriusz STD oraz nową aplikację. Aplikacja ta umożliwiała końcowym użytkownikom narzędzia w

¹² Ewaluacja wsparcia systemowego w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy. Raport końcowy, MRPiPS, Warszawa 2022 r.

¹³ <https://www.gov.pl/web/rodzina/efektywnosc-form-promocji-zatrudnienia> [dostęp 20.03.2026 r.]

automatyczny sposób korzystać z wyników, które naliczały urzędy. Pracownicy PUP, WUP oraz MRPiPS mieli również możliwość zgłaszania swoich propozycji i uwag dotyczących opracowanego narzędzia i jego wykorzystywania w praktyce. Realizatorzy projektu mieli również nadzór nad jego wdrażaniem.

Analiza działań podjętych w ramach tego projektu wskazuje na kilka rozwiązań, które warto są zastosowania podczas budowy innych narzędzi wspierających prace PSZ. Dobrym rozwiązaniem jest, gdy przygotowywane rozwiązania, innowacje czy instrumenty są komplementarne z metodologią, narzędziami wykorzystywanymi na co dzień przez PSZ. Dotyczy to szczególnie tych narzędzi, które stanowią rozszerzenie podobnych lub wykorzystywanych już przez PSZ. Ważne jest również nie tylko to, aby tworzone narzędzia były zgodne ze stanem faktycznym i prawnym obowiązującym w momencie prac nad nimi, ale również, aby ich konstrukcja pozwalała na ich szybkie dostosowanie do wprowadzanych zmian prawnych. Przygotowane ***narzędzie powinno pozwalać na uzyskiwanie aktualnych danych***, ponieważ tylko wówczas będzie przydatne dla do oceny prowadzonych działań i planowania nowych. ***Istotne znaczenie ma również testowanie i sposób wdrażania wypracowanych nowych narzędzi jak i wprowadzanie korekt***, o ile narzędzie będzie tego wymagało. Dobrym rozwiązaniem jest również ***angażowanie w etap ich wdrażania osób, które pracowały przy ich opracowaniu.*** Niezwykle ***użyteczny jest również etap szkoleń, podczas których pracownicy PSZ mogą zapoznać się z nowym narzędziem oraz uczyć się sposobu jego wykorzystywania.*** Ważne jest, aby forma szkoleń dobrana była do rodzaju i charakteru narzędzia. Warto również na wypadek pojawienia się nieprzewidzianych trudności (np. jak podczas pandemii Covid-19) zaplanować alternatywny sposób organizacji i przeprowadzenia szkoleń.

3. System prognozowania polskiego rynku pracy

„System prognozowania polskiego rynku pracy” to narzędzie informatyczne dostępne on-line na specjalnie utworzonym portalu umieszczonym na stronie MRPiPS pod adresem <https://prognozy.praca.gov.pl/>. Opracowane zostało w ramach projektu pod tym samym tytułem, który był realizowany w ramach działania 2.4 Modernizacja publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia oraz lepsze dostosowanie ich do potrzeb rynku pracy (oś II. Efektywne polityki publiczne dla

rynku pracy, gospodarki i edukacji). Projekt ten realizowany był w latach 2018-2022. Liderem projektu był Instytut Badań Strukturalnych a partnerami: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych oraz Uniwersytet Łódzki. Głównym celem projektu była rozbudowa istniejącego na stronie www.prognozowaniezatrudnienia.pl narzędzia prognostycznego poprzez opracowanie nowatorskiej metody prognozowania popytu na pracę, podaży pracy, luki popytowo-podażowej oraz wyposażenie narzędzia w dodatkowe funkcjonalności (uwzględnienie szoków makroekonomicznych, przy zachowaniu ciągłej dostępności aktualnych prognoz i przygotowanie do integracji narzędzia z innymi narzędziami MRPiPS). Stanowił on kontynuację projektu zrealizowanego ze środków EFS przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich (CRZL) w partnerstwie z IPiSS z inicjatywy DAE MRPiPS pt.: „Analiza procesów zachodzących na polskim rynku pracy, w ramach którego powstał system umożliwiający analizę zmian w strukturze zatrudnienia w wymiarze sektorowym, przestrzennym i zawodowym”.

Nowe narzędzie prognostyczne było więc instrumentem stanowiącym zaktualizowaną i rozbudowaną formą działającego poprzednio narzędzia prognostycznego, które znajdowało się na stronie www.prognozowaniezatrudnienia.pl. Do narzędzia tego włączona została nowatorska metoda prognozowania popytu na pracę i podaży pracy do roku 2050, a także luki popytowo-podażowej dzięki czemu możliwe stało się określanie niedopasowań między podażą a popytem. Obszary te tworzyły w narzędziu tzw. moduły. Wprowadzone zostały również dodatkowe funkcjonalności (uwzględnienie szoków makroekonomicznych) przy zachowaniu ciągłej dostępności aktualnych prognoz. Opracowana w ramach projektu aktualizacja narzędzia prognostycznego umożliwiała jego integrację z innymi narzędziami MRPiPS. Jednym z ważniejszych modułów tego narzędzia był moduł makroekonomiczny, który był zgodny z zaleceniami Komisji Europejskiej dotyczącymi narzędzi do analiz zjawisk makroekonomicznych. Był nim wielosektorowy model gospodarki otwartej, w którym dynamiczne charakterystyki gospodarki polskiej zostały sparametryzowane m.in. za pomocą tablicy przepływów międzygałęziowych wg. sekcji PKD. Umożliwiło to implementację szoków pozwalających na uzyskanie alternatywnych prognoz zmiennych makroekonomicznych, popytu na pracę, podaży i luki popytowo-podażowej (różniących się od prognoz w scenariuszu bazowym). Należy tutaj podkreślić, że

analiza wpływu szoków makroekonomicznych była możliwa na każdym poziomie przestrzennym (kraj, województwa, klastry powiatów). Komplementarnym modulem do makroekonomicznego był moduł internetowych ofert pracy. Pozwalał on na automatyczne zbieranie i klasyfikowanie ofert pracy umieszczanych na portalach internetowych innych niż PSZ. Umożliwiło to obserwowanie dynamiki zmian na rynku pracy, analizowanie występujących różnic między ofertami zgłaszanymi do urzędów pracy a pojawiającymi się w Internecie oraz szybkie reagowanie na zmiany obserwowane na rynku pracy. Narzędzie prognostyczne otrzymało również nowy interface.

Z instrumentu tego korzystać mieli pracownicy PSZ, przedstawiciele władz oświatowych, szkół wyższych czy instytucji szkoleniowych, młodzież, pracodawcy, studenci, eksperci i pracownicy naukowci, a także pracownicy MRPiPS, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), Ministerstwa Edukacji Narodowej (MEN) oraz innych Ministerstw i instytucji publicznych odgrywających istotną rolę w tworzeniu analiz strategicznych, w których rynek pracy ma istotne znaczenie. Dostęp do poszczególnych funkcjonalności narzędzia był zróżnicowany i uzależniony od potrzeb i oczekiwań użytkowników oraz ich kompetencji w zakresie tworzenia prognoz popytu i podaży pracy. Żaden z użytkowników nie miał możliwości ingerowania w znajdujące się informacje w banku danych oraz w postać i strukturę modelu prognostycznego stanowiące podstawę podczas tworzenia prognozy podaży lub popytu na pracę.

Do pierwszego poziomu dostęp mieli wszyscy użytkownicy. Z tego poziomu dostępu korzystać mogły osoby, których wiedza o prognozowaniu popytu i podaży pracy była niewielka lub żadna oraz osoby zainteresowane jedynie przeglądaniem gotowych wyników analiz. Mieli oni dostęp do danych historycznych oraz przygotowanych prognoz. Do drugiego poziomu dostęp do narzędzia prognostycznego miały instytucje odpowiedzialne za prowadzoną politykę rynku pracy na wszystkich jej poziomach: krajowym, regionalnym i lokalnym oraz instytucje zajmujące się średnio i długookresowym planowaniem strategicznym. Do najwyższego, trzeciego poziomu dostęp miały sposoby posiadające wiedzę z zakresu prognozowania procesów ekonomicznych na co najmniej średnim poziomie. Tylko one mogły wprowadzać zmiany parametrów i struktury modelu prognostycznego oraz wprowadzać własne scenariusze do prognozy, przeprowadzać wielowariantowe analizy scenariuszowe

dotyczące wielkości i struktury podaży pracy oraz popytu na nią do 2050 roku. Wprowadzone przez nich modyfikacje nie pozwalały na ingerowanie bezpośrednio w narzędzie prognostyczne. Konstrukcja nowego narzędzia prognostycznego pozwalała także na korzystanie z niego osobom niepełnosprawnym.

Schemat 4. Uproszczony schemat zastosowanych przekrojów w narzędziu prognostycznym.

Przekrój zawodowy	Przekrój sektorowy	Przekrój regionalny
• Grupy wielkie, duże i średnie zawodów i specjalności według Klasyfikacji Zawodów i Specjalności (KZiS) 2014	• Sektor rolniczy; • Sektor przemysłowy; • Sektor usług rynkowych; • Sektor usług nierynkowych.	• Kraj; • 16 województw; • 8 klastrów powiatów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Iwona Kukulak-Dolata, Iwona Poliwczak, Tomasz Wojtunik, Anna Dziurny, Katarzyna Solkowicz, Bartosz Olszewski „Projekt narzędzia prognostycznego – Raport wewnętrzny”, IPiSS, Warszawa 2021 r., s. 27

Opracowane w ramach projektu narzędzie prognostyczne pozwalało na przygotowanie prognoz w maksymalnym horyzoncie - do 2050 r. opartych na analizie danych w trzech podstawowych przekrojach: zawodowym, sektorowym oraz regionalnym (schemat 4).

W skład narzędzia prognostycznego wchodziły następujące trzy podstawowe moduły: popytowy, podażowy oraz wynikający z różnicy między popytem a podażą luki popytowo – podażowej. Uwzględnione zostały również inne czynniki zewnętrzne mające wpływ na funkcjonowanie tych modułów. W module popytowym uwzględniono m.in. determinanty makroekonomiczne. Opierał się on m.in. na założeniach wzrostu produktywności oraz zmianach w strukturze gospodarki. Z kolei w module podażowym uwzględnione zostały mające na niego wpływ następujące czynniki: demograficzne, migracyjne oraz edukacyjne. W jego ramach wykorzystane zostały m.in. dane demograficzne, indywidualne dane BAEL, model decyzji edukacyjnych oraz model aktywności zawodowej. Podczas tworzenia prognoz użytkownicy mogli wykorzystywać następujące dane makroekonomiczne i demograficzne: tempo wzrostu PKB w Polsce i w Unii Europejskiej, udział konsumpcji publicznej w PKB, współczynnik dzietności, saldo migracji. Moduł luki popytowo- podażowej z kolei umożliwiał identyfikację brakujących elementów, które

nie zostały zawarte w pozostałych modułach a w istotny sposób wpływają na rynek pracy. Dzięki temu możliwa była identyfikacja zawodów oraz województw (powiatów), w których może wystąpić deficyt pracowników. Zawody zostały zagregowane do poziomu wielkich, dużych i średnich grup zawodowych. Narzędzie to umożliwiało dezagregację danych co pozwalało na ich analizowanie na poziomie powiatów, sekcji PKD oraz poziomie i kierunku wykształcenia pracobiorców.

Nowe narzędzie prognostyczne zostało również uzupełnione o oferty pracy zamieszczane w Internecie poza systemem PSZ. Dane te były zbierane w ramach badania internetowych ofert pracy. Informacje o ofertach gromadzone były automatycznie przez „robaka internetowego” opracowanego i nadzorowanego przez pracowników jednego z partnerów realizujących projekt - Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS). Narzędzie to było zasilane zebranymi przez „robaka internetowego” informacjami o znajdujących się w Internecie ofertach pracy.

Poprawne funkcjonowanie opracowanego nowego narzędzia prognostycznego wymagało wygospodarowania środków potrzebnych na jego utrzymanie i administrowanie, w tym również systematyczne zasilanie aktualnymi danymi po zakończeniu realizacji projektu.

Dzięki rozbudowie narzędzia prognostycznego generowane prognozy stały się bardziej rzetelne i trafne, a tym samym przydatne dla osób korzystających z niego, w tym również pracowników PSZ. Było wykorzystywane przez część użytkowników do przygotowywania działań na kolejny rok. Stało się instrumentem przydatnym dzięki umożliwieniu generowania prognoz w horyzoncie czasowym do 2050 r. oraz ich tworzenia w kilku przekrojach (popyt na pracę, podaż pracy, luka popytowo-podażowa na rynku pracy). Jego zaletą było również to, że:

- pozwalało uzyskać dane historyczne dotyczące zatrudnienia,
- umożliwiało eksport wygenerowanych danych do kilku formatów,
- dawało możliwość na pozyskanie danych na poziomie powiatów, dzięki czemu mogło być wykorzystywane przez PUP,
- przyczyniło się do unowocześnienia działalności IRP i usprawnienia świadczonych przez nich usług oraz pozwoliło do bardziej efektywnego planowania działań,

- zwiększyło przydatność generowanych prognoz dla IRP (również na lokalnym rynku pracy) zachowując przy tym dotychczasowe funkcjonalności systemu.¹⁴

Dane na podstawie których tworzone były prognozy były aktualizowane.

Ostatnim etapem realizacji tego projektu były szkolenia podczas których ich uczestnicy mogli zapoznać się z funkcjonalnościami nowego narzędzia prognostycznego oraz sposobem korzystania z niego. Szkolenia te miały wysoki poziom merytoryczny a uzyskane podczas nich kompetencje i wiedza pozwalały na korzystanie z niego przyszłym użytkownikom. Niemniej jednak okres realizacji tego zadania zbiegł się w czasie z pojawieniem pandemii COVID-19. Realizatorzy projektu musieli więc zmienić formę szkoleń ze stacjonarnej na on-line. Podczas realizacji szkoleń pojawiły się również problemy z naborem uczestników. Nie zawsze PUP czy WUP miały możliwość delegowania pracowników na te szkolenia ze względu na wysoką absencję chorobową i problemy z zastępowalnością nieobecnych pracowników. Na opóźnienia związane z organizacją szkoleń wpływ miał również konflikt rosyjsko-ukraiński. Te dwa czynniki miały również wpływ na sytuację na polskim rynku pracy i wpływ na trafność generowanych prognoz. Mimo pojawienia się pewnych problemów szkolenia zostały ocenione pozytywnie. Ocena ta wynikała nie tylko z dobrej ich organizacji i celu ale również z możliwości wymiany opinii i doświadczeń z pracownikami innych podmiotów, w tym urzędów pracy.

*Dlatego we wnioskach z badania ewaluacyjnego pojawiła się **rekomendacja dotycząca organizacji szkoleń dla każdego wypracowanego narzędzia, a ich realizacja powinna umożliwić osobom w nich uczestniczącym wymianę spostrzeżeń i doświadczeń. W rekomendacjach zwrócono również uwagę, że utrzymanie funkcjonalności narzędzia wymaga zapewnienia środków na zasilanie go i administrowanie nim po zakończeniu realizacji projektu.***

4. Projekt INFODoradca+ Informacje o zawodach

Nowy sposób opisywania i prezentowania informacji o zawodach powstał jako efekt realizacji projektu pt.: „**Rozwijanie, uzupełnienie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnienie za pomocą nowoczesnych narzędzi**

¹⁴Ewaluacja wsparcia systemowego w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy. Raport końcowy, MRPiPS, Warszawa 2022 r. s. 43-44

komunikacji – INFODORADCA+”. Projekt ten, podobnie, jak powyżej omówione, był współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój, Oś priorytetowa II Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, Działanie 2.4 Modernizacja publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia oraz lepsze dostosowanie ich do potrzeb rynku pracy. Celem tego projektu było rozwijanie, uzupełnianie i aktualizacja informacji o zawodach dla min. 1000 zawodów, ujętych w klasyfikacji zawodów i specjalności (KZiS) na potrzeby rynku pracy (Dz.U. z 2014 r. poz. 1145) oraz ich upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji w Instytucjach Rynku Pracy (IRP). Projekt ten był jednym z wielu realizowanych projektów w ramach 3 celu szczegółowego POWER – „Wypożyczenie instytucji rynku pracy w zasoby informacyjne pozwalające zwiększyć efektywność ich funkcjonowania”. Projekt realizowany był w latach 2017-2019 przez pięć współpracujących podmiotów, które stanowiły konsorcjum: Doradca Consultants Ltd. Sp. z o.o. Gdynia – lider projektu oraz Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (IPISS), Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP PIB), Sieć Badawcza Łukasiewicz - Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy (ITE) i PBS Sp. z o.o. (PBS) – partnerzy projektu. Projekt ten był adresowany do bardzo szerokiego grona odbiorców. Wypracowane w ramach projektu produkty były kierowane do wszystkich PSZ (w tym PUP, WUP, niepublicznych IRP (OHP, agencji zatrudnienia, instytucji szkoleniowych), instytucji dialogu społecznego, instytucji partnerstwa lokalnego), a także osób korzystających z usług tych podmiotów, jak również podmiotów wspomagających działania realizowane przez IRP (w tym: gminnych centrów informacji, akademickich biur karier, szkolnych ośrodków kariery, organizacji pozarządowych (NGO)).

Podczas realizacji projektu prowadzona była systematyczna i szeroka kampania informacyjna. W jej ramach publikowane były cyklicznie informacje o postępach w prowadzonych pracach w specjalnie przygotowywanych newsletterach – w czasie trwania projektu opublikowano ich w sumie dziewięć. W 2018 r. powstał numer tematyczny miesięcznika „Polityka Społeczna”, który poświęcony był w całości zagadnieniom dotyczącym informacji o zawodach. Jej znaczeniu dla efektów prowadzonych działań przez IRP i poprawy dostępności klientów tych podmiotów do

informacji zawodowej. Z kolei w 2018 r. i 2019 r. ukazały się dwa monotematyczne numery czasopisma „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”. W tym, który ukazał się w 2018 r. znalazły się m. in. informacje o znaczeniu, jakie ma rozwijanie, uzupełnianie i aktualizacja dostępnej informacji o zawodach dla prowadzonej polityki rynku pracy i systemu edukacji zawodowej. W numerze z 2019 r. przedstawiona została m. in. perspektywa systemowa wpływu opracowanej w ramach projektu informacji o zawodach funkcjonujących na rynku pracy oraz perspektywa IRP i pracodawców korzystający z tych informacji w praktyce. Opisane zostały również możliwości praktycznego wykorzystania działań promocyjnych projektu takie jak: zorganizowane seminaria regionalne, konkursy artystyczne, kurs e-learningowy dla osób przygotowujących informacje o zawodach, działania prowadzone za pośrednictwem mediów społecznościowych i webinaria, przygotowano filmy o zawodach. Realizatorzy projektu mieli również do dyspozycji platformy internetowe, które wspierały zespoły ekspertów i odbiorców opracowanych informacji o zawodach z IRP w pracy na odległość. Przygotowano również podręcznik pt.: „Jak tworzyć informacje o zawodach na rynku pracy” zawierający szczegółowo opisaną całą procedurę i zasady prawidłowego przygotowania informacji o zawodach.

W ramach projektu opracowano nowy sposób opisywania i przedstawiania informacji o zawodach oraz materiały informacyjne dla 1000 zawodów, a także listę tych zawodów. Są one ogólnodostępne na Wortalu Publicznych Służb Zatrudnienia, zakładka: INFOdoradca+ informacje o zawodach, pod adresem: <http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/infodoradca>.

Opracowany model informacji o zawodzie był wzorowany na podstawach poprzedniego modelu standardu kompetencji zawodowych¹⁵ Zgodnie z założeniami nowego modelu informacji o zawodach, punktem odniesienia podczas tworzenia informacji o zawodach był słownik pojęć branżowych wspólny dla wszystkich przygotowywanych opisów. Zawierał on siedem zbiorów informacji, w ramach których wyodrębnione zostały podzbiory informacji opisywane przez ekspertów w oparciu o przeprowadzoną analizę, selekcję i strukturyzację zebranych danych i informacji.

¹⁵Poprzedni standard kompetencji zawodowych powstał w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL) „Rozwijanie zbioru krajowych standardów kompetencji zawodowych wymaganych przez pracodawców”, realizowanego w latach 2011–2013.

Podczas strukturyzacji powstawały zwarte bloki (moduły) zawierające czytelną i precyzyjną informację o opisywanym zawodzie. Każdy z podzbiorów zawierał bardzo szczegółowo scharakteryzowane działania, jakie należało wykonać opisując zawód, sposób wykonania opisu włącznie z informacją czy ma być on wykonany w punktach czy też w formie tekstu. Podane były również źródła informacji, z których należało korzystać podczas przygotowywania informacji o zawodzie.

Schemat 5. Zbiory i podzbiory informacji o zawodzie

1. Dane identyfikacyjne zawodu	• nazwa i kod zawodu wg. KZiS, • nazwy zwyczajowe zawodu inne niż oficjalna nazwa w sekcji, która wynika np. z tradycji, nazewnictwa obcojęzycznego lub będące synonimem danego zawodu oficjalnie funkcjonującego w KZiS z synonimami GUS 2017, • usytuowanie zawodu w klasyfikacjach: ISCO, PKD • zwięzła notatka metodologiczna na temat, wykorzystanych podstawowych źródeł danych, jej autorów, roku powstania i miejscowości
2. Opis zawodu	• synteza zawodu - uogólnione informacje o zadaniach i kompetencjach zawodowych w syntetycznej, zwartej formie, • opis pracy i sposobu jej wykonywania w tym: ○ „opis pracy” - podstawowe obowiązki i czynności, funkcje/role, rezultaty pracy, ○ „sposoby wykonywania pracy” - procesy, metody, procedury i sposoby działania stosowane przy wykonywaniu pracy, • środowisko pracy w tym: ○ warunki pracy, ○ maszyny i narzędzia pracy, ○ zagrożenia, ○ organizacja pracy, • wymagania psychofizyczne i zdrowotne w tym: ○ wymagania psychofizyczne (wymagania fizyczne (np. sprawność układu oddechowego, sprawności sensomotoryczne (np. koordynacja wzrokowo-ruchowa), sprawności i zdolności (np. wyobraźnia przestrzenna, uzdolnienia techniczne), cechy osobowościowe (np. łatwość nawiązywania kontaktów, empatia), ○ wymagania zdrowotne (zalecany stan zdrowia w danym zawodzie i istotne przeciwwskazania zdrowotne do jego wykonywania), • wykształcenie, tytuły zawodowe, kwalifikacje i uprawnienia niezbędne/preferowane do podjęcia pracy w zawodzie,

	• możliwości rozwoju zawodowego, awansu i potwierdzenia kompetencji, • zawody pokrewne powiązane branżowo lub rodzajem działalności
3. Zadania zawodowe i wymagane kompetencje	• typowe, podstawowe zadania zawodowe, • kompetencje zawodowe, • kompetencje społeczne, • graficzne przedstawienie profilu kompetencji kluczowych dla zawodu zgodnych z wykazem kompetencji kluczowych ujętych w profilu powiązanym z „zamkniętą” listą 9 kompetencji opracowaną na podstawie wykazu stosowanego w Międzynarodowym Badaniu Kompetencji Osób Dorosłych – projekt PIAAC (OECD), • powiązanie kompetencji zawodowych z opisami poziomów Polskiej Ramy Kwalifikacji oraz Sektorowej Ramy Kwalifikacji (wybór jednego z 4 możliwych wariantów opisu dostosowany do opisywanego zawodu)
4. Odniesienie do sytuacji zawodu na rynku pracy i możliwości doskonalenia zawodowego	• wypunktowanie możliwości podjęcia pracy w zawodzie (typy podmiotów, organizacji, instytucji zatrudniających w opisywanym zawodzie), • instytucje oferujące kształcenie, szkolenie i/lub potwierdzanie kompetencji w ramach zawodu, w tym: ○ kształcenie (typy lub rodzaje instytucji kształcących i potwierdzających uzyskane kompetencje zawodowe), ○ szkolenie (typy lub rodzaje instytucji szkolących i potwierdzających uzyskane kompetencje zawodowe), • przedział wynagrodzeń brutto osób wykonujących dany zawód/daną grupę zawodów, • możliwości zatrudnienia osób niepełnosprawnych w zawodzie
5. Odniesienie do Europejskiej Klasyfikacji Umiejętności/Kompetencji, Kwalifikacji i Zawodów (ESCO)	Informacje na ten temat są wspólne dla wszystkich zawodów i zawierają podstawowe informacje dotyczące klasyfikacji ESCO. Przygotowaną treść opisu załączonego w podręczniku należy przenieść do opisu właściwego dla danego zawodu. Zmiany wymaga jedynie rok przygotowania opisu zawodu. Sprawdzenia wymaga liczba języków w jakich udostępniana jest klasyfikacja ESCO na platformie: https://ec.europa.eu/esco/portal/home.
6. Źródła dodatkowych informacji o zawodzie	• podstawowe regulacje prawne (rangi ustaw i rozporządzeń, jeśli dotyczą danego zawodu), • literatura branżowa, • zasoby internetowe
7. Słownik (Zawodoznawczy i branżowy)	• definicje powiązane z informacją o zawodach (Zawodoznawcze) 72 podstawowe definicje

	powiązane z informacją o zawodach (są wspólne dla wszystkich zawodów), • definicje związane z wykonywaniem zawodu (branżowe), przygotowuje je zespół opracowujący opis zawodu, odnoszą się do wybranych pojęć specyficznych dla danego zawodu/branży.
--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Krzysztof Symela, Ireneusz Woźniak „Podręcznik. Jak tworzyć informację o zawodach funkcjonujących na rynku pracy”, Warszawa, 2018 r.

Wszystkie działania opisane zostały w podręczniku pt.: „Podręcznik. Jak tworzyć informację o zawodach funkcjonujących na rynku pracy”. Publikacja ta zawierała odpowiedź na pytanie o tym co powinna zawierać przygotowana informacja o zawodzie, włącznie ze słownikiem podstawowych pojęć jej dotyczących. Omówiony został szczegółowo sposób tworzenia informacji o zawodzie oraz wskazówki dotyczące sposobu korzystania z dokumentów potrzebnych do przygotowania treści o zawodzie i wytyczne dotyczące strony edytorskiej i redakcyjnej. W bardzo szczegółowy sposób opisano także etapy tworzenia informacji o zawodzie, począwszy od organizacji naboru i przygotowania metodologicznego ekspertów zaangażowanych do tego zadania poprzez opracowanie tej informacji, opiniowanie, ewaluację oraz wskazówki dotyczące zapewnienia jakości opracowywanej informacji o zawodzie po obiegu dokumentów i wytyczne edytorskie. Podręcznik zawierał również aneks, w którym znalazły się m. in. przykładowe informacje o 4 zawodach, formularz opracowania informacji o zawodzie oraz listę 1000 zawodów, dla których przygotowano opisy w ramach projektu.¹⁶

Tak szczegółowe wytyczne mają zalety, jak również wady. Zaletą jest niewątpliwie to, że osoba przygotowująca opis zawodu posiada większość potrzebnych jej do tego celu informacji i źródeł, z których może je uzyskać. Niemniej jednak w przypadku pojawienia się nowych zawodów, wymagających niestandardowych działań i korzystania z innych, nie uwzględnionych w podręczniku źródeł zidentyfikowana niska elastyczność wyznaczonych zasad może stanowić problem.

Należy podkreślić, iż opisywany projekt stanowi doskonały przykład, godny naśladowania jeśli chodzi o zakres działań promocyjnych, jakie podczas jego realizacji zostały podjęte. Seminaria, szkolenia, wykorzystanie nowoczesnych

¹⁶ Krzysztof Symela, Ireneusz Woźniak „Podręcznik. Jak tworzyć informację o zawodach funkcjonujących na rynku pracy” Warszawa, 2018 r.

technologii teleinformatycznych i medialnych. Wszystko to ułatwiło dotarcie z informacją do adresatów projektu. Niewątpliwą zaletą jest również to, że prawie wszystkie produkty nadal, są dostępne na portalu publicznych służb zatrudnienia pod adresem: <https://psz.praca.gov.pl/-/14644417-projekt-rozwijanie-uzupelnianie-i-aktualizacja-informacji-o-zawodach-oraz-jej-upowszechnianie-za-pomoca-nowoczesnych-narzedzi-komunikacji-inf>. Brakuje tylko na nich kursów e-learningowych dla osób projektujących informację o zawodzie, które miały stanowić wsparcie bazy z opisami po zakończeniu projektu.

Przydatność poszczególnych elementów informacji o zawodzie została wysoko oceniona przez reprezentantów IRP. Narzędzie to umożliwia im pozyskiwanie informacji potrzebnych do planowania kariery zawodowej klientów związanych np. z wyborem miejsca pracy, zawodu czy też przekwalifikowaniem zgodnie z rzeczywistymi potrzebami rynku pracy. Ponadto przygotowana baza informacji o zawodach pozwala na dopasowywanie treści szkoleń zamawianych przez PSZ do potrzeb lokalnego rynku pracy.¹⁷ ***Dostrzegając użyteczność opisywanego narzędzia w ramach badania ewaluacyjnego wskazano na potrzebę kontynuacji działań z zakresu opracowania informacji o zawodach tak, by rozszerzyć ich zakres i uwzględnić w ich ramach wszystkie zawody i specjalności, bowiem rezultat projektu dotyczył tylko ok. 40% z nich.***

5. Modelowe procedury współpracy instytucji rynku pracy z pracodawcami i przedsiębiorcami

Projekt „Modelowe procedury współpracy IRP z pracodawcami i przedsiębiorcami”. realizowany był latach 2017-2019 na zlecenie Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, w ramach działania 2.4 osi priorytetowej II Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój: Modernizacja publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia oraz lepsze dostosowanie ich do potrzeb rynku pracy. Projekt ten

¹⁷ Ewaluacja wsparcia systemowego w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy. Raport końcowy, MRPiPS, Warszawa 2022 r. s. 42-43

realizowany był przez trzy podmioty: Konfederację Lewiatan, która była Liderem oraz WiseEuropa i Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, którzy byli partnerami. Celem głównym projektu było wypracowanie dwóch procedur dotyczących współpracy instytucji rynku pracy z pracodawcami i przedsiębiorcami w zakresie usług szkoleniowych oraz pośrednictwa pracy. Jeśli chodzi o pierwszą z procedur - pośrednictwo pracy, to tutaj główny nacisk położony został na współpracę podejmowaną przez PSZ (PUP, WUP), OHP i Agencje Zatrudnienia (AZ) z pracodawcami. W przypadku drugiej procedury - usług szkoleniowych - skupiono się na współpracy instytucji szkoleniowych z pracodawcami w ramach zawieranych trójstronnych umów szkoleniowych, których realizacja była finansowana ze Funduszu Pracy (FP) oraz Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS). W ramach projektu przeprowadzone zostały badania o charakterze jakościowym i ilościowym zrealizowanych za pomocą metody mix-mode - CATI i CAWI - wśród pracodawców, pracowników instytucji szkoleniowych, urzędów pracy i agencji zatrudnienia (AZ).

Schemat 6. Zestaw rekomendacji dotyczących modelu współpracy IRP z pracodawcami wynikających z przeprowadzonych badań o charakterze ilościowym

ułatwienie kontaktu	narzędzie informatyczne	zmiany w TUS
• utworzenie Punktu Obsługi Przedsiębiorcy, • przydzielenie każdemu przedsiębiorcy indywidualnego dodatkowego konsultanta informującego o dostępnych usługach w IRP (pośrednictwo pracy, KFS, TUS)	• utworzenie elektronicznej platformy do kontaktu PUP i OHP z pracodawcami i korzystania z dedykowanych im usług, • możliwość załatwiania wszystkich formalności drogą elektroniczną lub równoległe z konsultantami pracującymi stacjonarnie	• opracowanie systemu umożliwiającego pracodawcy otrzymywanie dofinansowania w postaci bonów i samodzielne wybieranie szkolenia dla bezrobotnego, • umożliwienie uczestnictwa pracodawcom wnioskującym o środki z TUS w organizowanych przez PUP giełdach pracy i rozmowach kwalifikacyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Modelowe procedury współpracy IRP z pracodawcami i przedsiębiorcami. Raport z badań”, Warszawa, 2018 r.

<https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2022/06/raport-ilosciowy-B5.pdf> [dostęp: 1.04.2026 r.], s. 173.

Celem badań ilościowych było odtworzenie aktualnego modelu współpracy pomiędzy wybranymi IRP tj. WUP, PUP, OHP, AZ i instytucjami szkoleniowymi a

pracodawcami w ramach trzech instrumentów wsparcia, tj. pośrednictwa pracy, szkoleń realizowanych w ramach KFS i trójstronnych umów szkoleniowych¹⁸.

Uzyskane wyniki z badań pozwoliły na sformułowanie propozycji zmian w modelu współpracy IRP z pracodawcami (Schemat 6). Rekomendowane zmiany dotyczyły wprowadzenia ułatwień dla pracodawców kontaktujących się z IRP, wdrożenia narzędzi informatycznych ułatwiających kontakt z pracodawcami oraz świadczenia im usług oferowanych przez IRP oraz zmian w zasadach działania TUS.

W ramach projektu zorganizowane i przeprowadzone zostały również warsztaty, w których uczestniczyli pracownicy PUP, instytucji szkoleniowych, WUP oraz reprezentanci pracodawców. Celem tych warsztatów było opracowanie zestawu rekomendowanych rozwiązań poprawiających współpracę PUP z pracodawcami w ramach TUS i KFS. Ich efektem było przygotowanie trzech grup działań mających na celu usprawnienie podejmowanej współpracy IRP z pracodawcami. **Pierwsza grupa rekomendacji dotyczyła ograniczenia obsługi administracyjnej i nadzoru nad jej formalną stroną poprzez utworzenie i wdrożenie narzędzia informatycznego do składania wniosków o dofinansowanie i ich rozliczanie oraz komunikowania się z pracodawcą, opracowanie jednego wzoru wniosku o dofinansowanie we wszystkich PUP, a także zmianę systemu dystrybucji środków** pozwalającego na zmniejszenie formalności związanych z uzyskaniem i rozliczeniem dofinansowania. Druga grupa proponowanych działań dotyczyła jakości oferowanych usług. Obsługa pracodawców powinna być w większym stopniu kompleksowa i skupiona na potrzebach pracodawcy. W tym celu **rekomendowano wyznaczenie pracowników PUP, którzy zajmowaliby się jedynie obsługą pracodawców**, położenie większego nacisku na przeprowadzanie kompleksowych, indywidualnych diagnoz potrzeb pracodawców oraz dopasowanie dostępnymi narzędziami, które pozwolą na nie odpowiedzieć, a także unowocześnienie języka i formy komunikowania się pracowników PUP z pracodawcami. Trzecia grupa proponowanych działań odnosiła się do jakości oferowanych przez IRP usług szkoleniowych i doradczych. Proponowano, aby były one realizowane zgodnie ze

¹⁸ Modelowe procedury współpracy IRP z pracodawcami i przedsiębiorcami. Raport z badań, Warszawa, 2018 r. <https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2022/06/raport-ilosciowy-B5.pdf> [dostęp: 1.04.2026 r.]

standardami jakości a kierunki oferowanego kształcenia były zgodne z rzeczywistymi potrzebami pracodawców i rynku pracy i oferowało ich uczestnikom nabycie kwalifikacji oraz dokumentów potwierdzających ich uzyskanie. Rekomendowano również **opracowanie mechanizmów promujących dokonywanie racjonalnego wyboru usług szkoleniowych i doradczych**, zwiększenie wpływu pracodawców na wybór usługi, która będzie bardziej odpowiadała jego potrzebom, a także korzystanie z istniejących baz zawierających informacje o instytucjach szkoleniowych oferujących usługi o potwierdzonej jakości¹⁹.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań własnych oraz rekomendacji zebranych podczas zorganizowanych warsztatów opracowano modelowe procedury współpracy pomiędzy IRP, w szczególności PSZ a pracodawcami. Zostały one następnie poddane weryfikacji podczas warsztatów konsultacyjnych, w których uczestniczyli reprezentanci pracodawców, PUP, OHP i AZ. Sprawdzano w ten sposób czy przygotowane rozwiązania są możliwe do wdrożenia w aktualnych wówczas warunkach oraz czy wzory (zakres i wygląd) opracowanych dokumentów wykorzystywanych podczas świadczenia usługi pośrednictwa pracy będą zrozumiałe i przydatne dla obu stron.

Dzięki mocno rozbudowanemu procesowi diagnostycznemu i prowadzonym konsultacjom, w których uczestniczyli również eksperci dziedzinowi, możliwe było uzyskanie informacji o mocnych i słabych stronach obu opracowywanych modeli. Opracowane modele były również testowane przez wszystkie PSZ, 40 niepublicznych IRP i wybranych pracodawców, Realizatorzy podczas tworzenia ostatecznych wersji modeli uwzględniali wszelkie zebrane uwagi. Ponadto dążyli do przygotowania procedur, które będą w jak największym stopniu skuteczne i przydatne.

W modelowej procedurze współpracy IRP z pracodawcami główny nacisk położony został na usługę pośrednictwa pracy. Uwzględniony została również szczególny

¹⁹ Rozwój branży szkoleniowej – ciekawe rozwiązania z Małopolski, Kraków 2018 r.

<https://power-wuptorun.praca.gov.pl/documents/67976/8408205/Modelowe+procedury+wsp%C3%B3lne%82pracy+instytucji+rynku+pracy+z+pracodawcami+i+przedsi%C4%99biorstwami.pdf/76beba40-ef15-416a-bb90-686b118841bd?t=1737961078806>[dostęp 1.04.2026 r.]

charakter działalności poszczególnych IRP oraz pracodawców z uwzględnieniem ich wielkości według liczby zatrudnionych. Głównym celem było w tym przypadku wypracowanie takich procedur, aby świadczone usługi pośrednictwa pracy przez IRP w większym stopniu odpowiadały na potrzeby pracodawców takie, jak: **zwiększenie bazy kandydatów, uproszczenie formalności, indywidualizację realizowanego procesu, informowanie pracodawców o usłudze oraz współodpowiedzialność za ostateczny efekt współpracy**. Wypracowany model został oparty na czterech głównych wartościach: Skuteczność, dyskrekcja, bezpłatność i legalność, co stanowiło jego niewątpliwą zaletę (Schemat 7). Przy czym miarą skuteczności była w przypadku pracodawców liczba pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje, którzy dzięki współpracy z IRP podjęli pracę, lub liczba obsadzonych wakatów zgłoszonych wcześniej do IRP. Natomiast w przypadku osób poszukujących pracy było nią znalezienie miejsca pracy odpowiedniego do posiadanych kwalifikacji i uzasadnionych oczekiwań. Dyskrekcja oznaczała nieujawnianie danych wrażliwych i uzgadnianie zakresu podawanych do publicznej wiadomości informacji. Zasada bezpłatności oznaczała, że usługa pośrednictwa pracy powinna być świadczona nieodpłatnie przez PUP zarówno dla pracodawców, jak i osób poszukujących pracy, a w przypadku AZ tylko dla tej drugiej grupy klientów. Ostatnia wartość – legalność dotyczyła promowania zatrudnienia w oparciu o legalne umowy o pracę, zgodne z jej charakterem, za którą pracownik otrzyma wynagrodzenie zgodne z przepisami prawa oraz opodatkowane i oskładkowane zgodnie z przepisami powszechnymi, którą będzie wykonywał na przejrzystych zasadach.

Schemat 7. Kluczowe wartości dla klientów korzystających z modelowej usługi pośrednictwa pracy realizowanych przez IRP



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Monika Fedorczyk, Robert Lisicki, „Współpraca instytucji rynku pracy z pracodawcami – ze szczególnym uwzględnieniem pośrednictwa pracy”, Warszawa 2019 r.

Modelowa procedura współpracy IRP z pracodawcami to wręcz drobiazgowy opis czynności, jakie powinni realizować pracownicy IRP, aby usługi pośrednictwa pracy świadczone przez nich przynosiły jak najlepsze efekty i odpowiadały rzeczywistym

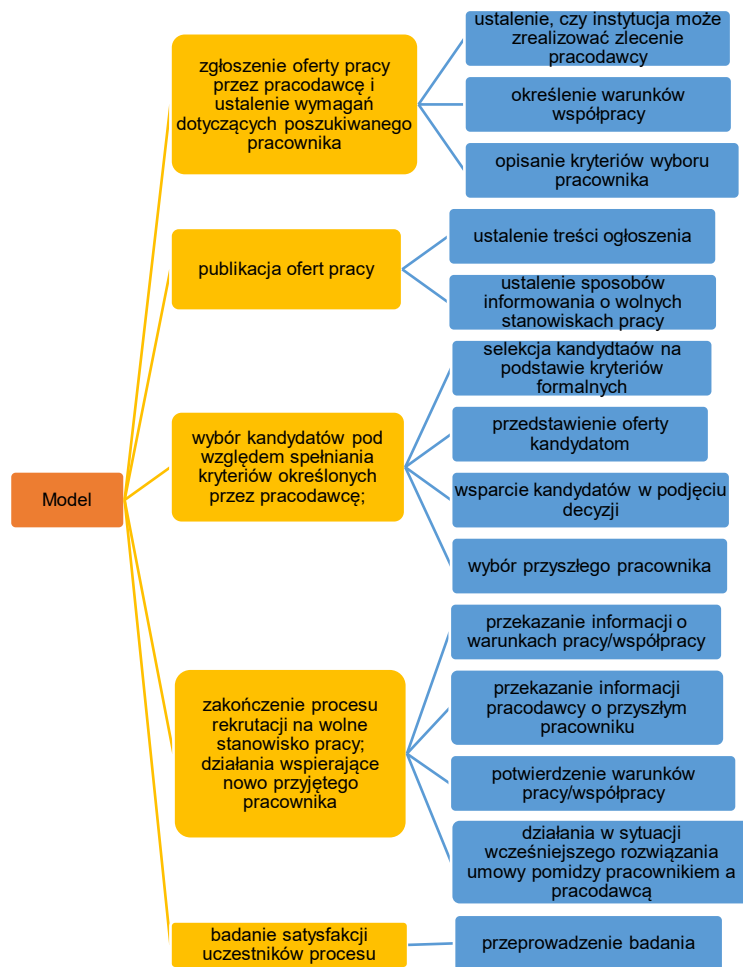
potrzebom obu grupom klientów: pracodawców i osób poszukujących pracy. Szczegółowy i uporządkowany jej opis zawarty został w publikacji pt.: „Współpraca instytucji rynku pracy z pracodawcami – ze szczególnym uwzględnieniem pośrednictwa pracy”²⁰. Procedura ta zmieniała wcześniej stosowane praktyki w zakresie świadczenia usług pośrednictwa pracy. Zmiany te mieściły się jednak w ramach obowiązujących wówczas przepisów prawnych. Związane były one z

- określeniem maksymalnych terminów wykonywania poszczególnych czynności przez pracowników podmiotów świadczących tego rodzaju usługi;
- ustaleniem obowiązkowych terminów kontaktu z pracodawcą i potencjalnym pracownikiem;
- umożliwieniem dopasowania wybranych elementów usługi do potrzeb pracodawcy;
- przesunięciem obowiązku weryfikacji gotowości do pracy i informowania o nowym miejscu pracy na pracowników IRP zajmujących się pośrednictwem pracy.

Istotne znaczenie w przypadku tej procedury miało również systematyczne powiększanie bazy osób poszukujących pracy i pracodawców współpracujących z IRP.

Schemat 8. Etapy i podetapy modelowej procedury współpracy IRP z pracodawcami w zakresie pośrednictwa pracy

²⁰ Monika Fedorczyk, Robert Lisicki, „Współpraca instytucji rynku pracy z pracodawcami – ze szczególnym uwzględnieniem pośrednictwa pracy”, Warszawa 2019 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Monika Fedorczyk, Robert Lisicki, „Współpraca instytucji rynku pracy z pracodawcami – ze szczególnym uwzględnieniem pośrednictwa pracy”, Warszawa 2019 r.

Modelowa procedura współpracy IRP z pracodawcami składała się z sześciu następujących po sobie głównych etapów (schemat 8):

1. zgłoszenie oferty pracy przez pracodawcę i ustalenie wymagań dotyczących poszukiwanego pracownika;
2. określenie możliwości spełnienia oczekiwań pracodawcy przez daną instytucję, ewentualnie zaproponowanie innych rozwiązań;
3. wybór kandydatów pod względem spełniania kryteriów określonych przez pracodawcę;
4. skierowanie kandydata do pracodawcy;
5. zakończenie procesu rekrutacji na wolne stanowisko pracy;

6. badanie satysfakcji uczestników procesu.²¹

7. Dla każdego z etapów określone zostały podetapy. Z kolei dla każdego z podetapów określony został czas jego trwania oraz czynności które powinny zostać wykonane przez pracodawcę i czynności, które powinien wykonać pracownik IRP.

W podręczniku zawierającym modelową procedurę współpracy IRP z pracodawcami znalazły się również informacje o zasadach i warunkach świadczenia usługi pośrednictwa pracy przez poszczególne IRP. Opisane zostały również źródła informacji z których mogli korzystać pracownicy IRP poszukujący pracodawców działających na lokalnych rynkach pracy. Następnie przedstawione zostały zasady i kryteria na jakich powinno dokonywać się wyboru pracodawców, którym zostanie zaproponowana przez pracowników tych podmiotów współpraca. Zwracano tutaj uwagę na konieczność dokonania przeglądu zasobu usług i instrumentów, które mogłyby zostać zaproponowane nowemu klientowi, a także oceny możliwości oraz zdolności kadrowe i organizacyjne potrzebne do podjęcia współpracy z nowym klientem. Omówione zostały również bardzo szczegółowo sposoby informowania pracodawców o możliwości skorzystania z usługi pośrednictwa pracy świadczonych przez IRP oraz kanały przekazywania tych informacji, a także treść jaką powinny takie informacje zawierać. Opisane zostały również formy inicjowania współpracy z pracodawcami oraz sposoby budowania i rozszerzania bazy osób poszukujących pracy. Scharakteryzowane zostały także zasady formułowania i przekazywania informacji o usłudze pośrednictwa pracy dla osób poszukujących pracy. Znalazły się również w opisie każdego z etapów przykłady dobrych praktyk. Podręcznik zawierał również opis roli pośrednika pracy w świadczeniu usługi pośrednictwa pracy oraz zakres jego zadań, a także cechy i umiejętności, jakie powinien posiadać. Publikacja ta zawierała również informacje o sposobach i źródłach pozyskiwania informacji o liczbie ofert, wysokości wynagrodzeń czy podaży pracowników oraz obszary współpracy i wymiany informacji pomiędzy IRP w zakresie obsługi klientów.

Opracowane modelowe procedury współpracy IRP z pracodawcami ze szczególnym uwzględnieniem pośrednictwa pracy zostały ocenione pozytywnie. Umożliwiały

²¹ Monika Fedorczyk, Robert Lisicki, „Współpraca instytucji rynku pracy z pracodawcami – ze szczególnym uwzględnieniem pośrednictwa pracy”, Warszawa 2019 r., s. 52

spełnienie zdiagnozowanych potrzeb pracodawców. Ponadto była to propozycja, w której znalazły się rekomendacje dotyczące częstszego korzystania z narzędzi elektronicznych podczas komunikacji pomiędzy pracownikami PSZ a pracodawcami, co przyczyniło się do podniesienia jakości komunikacji pomiędzy tymi dwoma grupami²².

W ramach projektu „Modelowe procedury współpracy IRP z pracodawcami i przedsiębiorcami”. Przygotowane zostały również wytyczne dla instytucji szkoleniowych dotyczące modelowej procedury współpracy instytucji szkoleniowych z pracodawcami w obszarze finansowanych ze środków Funduszu Pracy (FP) trójstronnych umów szkoleniowych (TUS) oraz Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS) i wzajemnej wymiany informacji pomiędzy pracodawcami i instytucjami szkoleniowymi (MP2).²³ W przypadku usług szkoleniowych skupiono się na współpracy instytucji szkoleniowych z pracodawcami w ramach zawieranych trójstronnych umów szkoleniowych, których realizacja była finansowana z FP oraz KFS. Model ten zawierał opis czynności zgrupowanych w pięć ogólnych wytycznych określających zakres działań jakie powinny zostać wykonane, aby współpraca podejmowana przez instytucje szkoleniowe z pracodawcami przynosiła pozytywne efekty. Wytyczne te dotyczyły:

- wykorzystania istniejących baz danych z opisami zawodów oraz baz danych zawierających oferty instytucji szkoleniowych – w celu nawiązania współpracy instytucji szkoleniowej z pracodawcą;

²² Ewaluacja wsparcia systemowego w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy. Raport końcowy, MRPiPS, Warszawa 2022 r. s. 29.

²³ Anna Araminowicz, Joanna Łuszczki, Agnieszka Sasor-Ortyl „Modelowa procedura współpracy instytucji szkoleniowych z pracodawcami w obszarze finansowanych ze środków Funduszu Pracy trójstronnych umów szkoleniowych (TUS) oraz Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS) i wzajemnej wymiany informacji pomiędzy pracodawcami i instytucjami szkoleniowymi (MP2). Wytyczne dla instytucji szkoleniowych”, Karków 2019 r.

<https://wupkrakow.praca.gov.pl/documents/67976/10898399/Wytyczne+dla+instytucji+szkoleniowych+docx.docx/3b521b48-9458-40fd-b266-edfb8de1f525?t=1737960972182> [dostęp 2.04.2026 r.]

- ustalania zakresu współpracy instytucji szkoleniowej z pracodawcą przy realizacji kształcenia/szkolenia finansowanego przez urząd pracy w ramach KFS;
- ustalania zakresu współpracy instytucji szkoleniowej z pracodawcą przy realizacji kształcenia/szkolenia finansowanego przez urząd pracy w ramach trójstronnych umów szkoleniowych;
- diagnozy potrzeb szkoleniowych pracodawcy/firmy i dostosowania programu kształcenia/szkolenia do tych potrzeb;
- współpracy instytucji szkoleniowej z pracodawcą w ramach realizacji usługi kształcenia/szkolenia finansowanej przez urząd pracy;
- wytyczne dotyczące sporządzania oceny efektów uczenia się w ramach przeprowadzonego kształcenia/szkolenia²⁴.

Wytyczne zawierały szereg informacji o tym, gdzie i w jaki sposób szukać potrzebnych informacji niezbędnych do nawiązywania i kontynuowania współpracy przez instytucje szkoleniowe z pracodawcami. Znalazły się wiadomości o tym, w jaki sposób korzystać z dostępnych baz danych dotyczących szkoleń. Omówione zostały zasady funkcjonowania KFS, zasady zawierania i realizacji umów trójstronnych oraz rola, jaką w niej odgrywają pracodawcy, PUP i instytucje szkoleniowe. Wytyczne zawierały również informacje o tym, w jaki sposób należy przeprowadzać diagnozę potrzeb szkoleniowych, opisywać wyniki z przeprowadzonych badań i jak prawidłowo napisać program szkolenia. Znalazły się tam również opisy dotyczące umów przygotowywanych i podpisanych na dofinansowanie szkoleń z KFS oraz instytucję szkoleniową. Omówiony został również sposób przeprowadzania ewaluacji szkoleń.

²⁴ Anna Araminowicz, Joanna Łuszczki, Agnieszka Sasor-Ortyl „Modelowa procedura współpracy instytucji szkoleniowych z pracodawcami w obszarze finansowanych ze środków Funduszu Pracy trójstronnych umów szkoleniowych (TUS) oraz Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS) i wzajemnej wymiany informacji pomiędzy pracodawcami i instytucjami szkoleniowymi (MP2). Wytyczne dla instytucji szkoleniowych”, Karków 2019 r.

<https://wupkrakow.praca.gov.pl/documents/67976/10898399/Wytyczne+dla+instytucji+szkoleniowych+docx.docx/3b521b48-9458-40fd-b266-edfb8de1f525?t=1737960972182> [dostęp 2.04.2026 r.]

Zamieszczone zostały także przykłady formularzy, wniosków oraz umów jakie mogą być przydatne podczas współpracy firm szkoleniowych z pracodawcami.

Wypracowane w ramach projektu modele współpracy IRP podniosły skuteczność i efektywność świadczonych usług pośrednictwa pracy i organizowanych szkoleń. Umożliwiły wdrożenie usług o charakterze całościowym oraz skupienie się na danym kliencie i rzeczywistej aktywizacji osób poszukujących zatrudnienia.²⁵

6. Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy”

Projekt pt. „Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy”²⁶, był realizowany przez MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o. w okresie od 1 października 2017 r. do 30 listopada 2018 r. w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020, Oś Priorytetowa II, Działanie 2.4.

Celem projektu było podniesienie kompetencji zawodowych pracowników instytucji rynku pracy (IRP) w zakresie rozwiązań zwiększających efektywność usług świadczonych na rzecz osób pozostających bez zatrudnienia. Cel odpowiadał na wyzwania związane z koniecznością poprawy jakości i skuteczności usług rynku pracy, dostosowania kompetencji kadr do zmieniających się potrzeb klientów oraz zwiększenia efektywności działań aktywizacyjnych.

Cele szczegółowe obejmowały: rozwój wiedzy i umiejętności pracowników w zakresie doradztwa zawodowego, pośrednictwa pracy, współpracy z klientem indywidualnym i instytucjonalnym, analizy rynku pracy oraz stosowania instrumentów aktywizacji zawodowej.

W ramach projektu zorganizowano łącznie 91 szkoleń skierowanych do pracowników instytucji rynku pracy, w tym przede wszystkim Publicznych Służb Zatrudnienia (PSZ) (Powiatowych Urzędów Pracy (PUP)) oraz innych IRP, takich jak Ochotnicze Hufce Pracy (OHP), agencje zatrudnienia (AZ) i instytucje szkoleniowe. W szkoleniach

²⁵ Ewaluacja wsparcia systemowego w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy. Raport końcowy, MRPiPS, Warszawa 2022 r.

²⁶ Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o., Warszawa

udział wzięło łącznie 653 pracowników (w tym 536 pracowników PSZ zatrudnionych w 59 PUP oraz 117 pracowników innych IRP). Jednocześnie, ze względu na możliwość udziału jednej osoby w więcej niż jednym szkoleniu, odnotowano łącznie 1238 uczestnictw w szkoleniach.

Zakres tematyczny szkoleń obejmował 17 szczegółowych modułów odpowiadających kluczowym zadaniom pracowników IRP. Szkolenia dotyczyły następujących obszarów:

- 1) „Zadania doradcy klienta w świetle ustawy o promocji zatrudnienia”,
- 2) „Rozmowa z klientem”,
- 3) „Poradnictwo zawodowe realizowane w instytucjach rynku pracy (IRP)”,
- 4) „Informacja zawodowa – rola i znaczenie informacji w podejmowaniu decyzji zawodowych i edukacyjnych”,
- 5) „Informacja zawodowa – źródła i zasoby informacji wspierającej plany zawodowe klienta”,
- 6) „Współpraca z klientem indywidualnym – pośrednictwo pracy”,
- 7) „Ustalanie profilu pomocy dla klienta indywidualnego”,
- 8) „Tworzenie, realizacja i modyfikacja indywidualnego planu działania”,
- 9) „Zwiększanie efektywności pracy doradcy klienta – optymalizacja działań”,
- 10) „Aktywizacja zawodowa osób do 30 roku życia oraz osób 50+ – specyfika pracy z klientami z poszczególnych grup (z uwzględnieniem klientów z tzw. grupy NEET²⁷)”,
- 11) „Aktywizacja zawodowa klientów mających specyficzne problemy z wejściem lub powrotem na rynek pracy – specyfika pracy z klientem trudnym”,
- 12) „Współpraca z partnerami na rzecz pomocy klientom wymagającym wsparcia i oddalonym od rynku pracy”,
- 13) „Współpraca z klientem instytucjonalnym – pośrednictwo pracy, w tym pośrednictwo pracy w ramach sieci EURES”,

²⁷ Określenie to dotyczy osób młodych w wieku 15–29 lub 15–34 lata, którzy są bierni zawodowo – nie mają pracy, nie kontynuują edukacji w szkole/na uczelni oraz nie biorą udziału w pozaszkolnych szkoleniach zawodowych. Skrót pochodzi od określenia tej grupy osób w języku angielskiego „Not in Education, Employment, or Training”.

- 14) „Formy pomocy dla pracodawcy wspomagające aktywizację zawodową klientów”,
- 15) „Identyfikacja i analiza sytuacji oraz zmian zachodzących na lokalnym rynku pracy – informowanie pracodawców o aktualnej sytuacji, przewidywanych zmianach i problemach występujących na lokalnym rynku pracy”,
- 16) „Kształcenie ustawiczne pracodawcy i pracowników w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS)”,
- 17) „Zatrudnienie cudzoziemców – uwarunkowania prawne i organizacyjne”.

W celu uporządkowania i syntetycznego przedstawienia zakresu merytorycznego szkoleń, zidentyfikowane moduły pogrupowano poniżej w pięć głównych obszarów funkcjonalnych, odpowiadających kluczowym zadaniom realizowanym przez IRP (tab. 1).

Tabela 1. Główne obszary funkcjonalne organizowanych szkoleń, odpowiadające kluczowym zadaniom realizowanym przez IRP

Blok funkcjonalny	Moduły szkoleniowe (z przypisaniem do projektu)	Adresowane umiejętności / kompetencje
1. Doradztwo klienta i indywidualizacja wsparcia	• zadania doradcy klienta w świetle ustawy o promocji zatrudnienia • rozmowa z klientem • ustalanie profilu pomocy dla klienta indywidualnego • tworzenie, realizacja i modyfikacja IPD • zwiększanie efektywności pracy doradcy klienta	• stosowanie przepisów prawa • diagnoza sytuacji klienta • komunikacja i prowadzenie rozmowy • profilowanie pomocy • planowanie wsparcia (IPD) • organizacja pracy doradcy
2. Poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa	• poradnictwo zawodowe realizowane w IRP • informacja zawodowa – rola i znaczenie • informacja zawodowa – źródła i zasoby (KZiS, ESCO itd.)	• dobór metod poradnictwa • wykorzystanie informacji zawodowej • praca z narzędziami (KZiS, Europass itd.) • wspieranie decyzji edukacyjno-zawodowych
3. Pośrednictwo pracy i współpraca z pracodawcami	• współpraca z klientem indywidualnym – pośrednictwo pracy • współpraca z klientem instytucjonalnym (EURES) • formy pomocy dla pracodawców • analiza lokalnego rynku pracy • KFS – kształcenie ustawiczne	• dopasowanie ofert pracy • współpraca z pracodawcami • stosowanie instrumentów rynku pracy • analiza rynku pracy • doradztwo dla pracodawców

Blok funkcjonalny	Moduły szkoleniowe (z przypisaniem do projektu)	Adresowane umiejętności / kompetencje
4. Wsparcie klientów w szczególnej sytuacji	• aktywizacja osób do 30 r.ż., 50+ (NEET) • klient trudny – specyfika pracy • współpraca z partnerami (OPS, NGO itd.)	• praca z klientem oddalonym od rynku pracy • identyfikacja barier • indywidualizacja wsparcia • techniki motywacyjne • współpraca międzyinstytucjonalna
5. Instrumenty i wyzwania współczesnego rynku pracy	• zatrudnianie cudzoziemców – uwarunkowania prawne	• stosowanie przepisów dot. cudzoziemców • wsparcie pracodawców • adaptacja do zmian rynku pracy

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o, Warszawa, s. 9-40

Przyjęty podział odzwierciedla zarówno strukturę usług rynku pracy określonych w przepisach prawa, jak i praktyczny wymiar ich realizacji, obejmujący bezpośrednią pracę z klientem, poradnictwo zawodowe, pośrednictwo pracy, współpracę z pracodawcami oraz działania ukierunkowane na wsparcie klientów w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Dodatkowo uwzględniono obszar związany z instrumentami rynku pracy oraz aktualnymi wyzwaniami systemowymi. Zestawienie to pozwala na bardziej przejrzystą analizę zakresu rozwijanych kompetencji oraz ocenę spójności i kompleksowości interwencji szkoleniowej.

Przedstawione zestawienie w tabeli 1 wskazuje, że zakres tematyczny szkoleń miał charakter kompleksowy i obejmował wszystkie kluczowe obszary funkcjonowania IRP. Najsilniej reprezentowane były zagadnienia związane z bezpośrednią obsługą klienta oraz pośrednictwem pracy i współpracą z pracodawcami. Jednocześnie istotną część programu stanowiły szkolenia z zakresu poradnictwa zawodowego oraz pracy z klientami w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Uzupełnieniem tych obszarów były zagadnienia dotyczące instrumentów rynku pracy oraz nowych wyzwań, takich jak zatrudnianie cudzoziemców, czy adresowanie działań do klienta trudnego. Jednocześnie w tym projekcie zauważalny jest mniejszy udział modułów bezpośrednio ukierunkowanych na rozwój kompetencji w zakresie współpracy z klientem instytucjonalnym, w tym z pracodawcami.

Największym zainteresowaniem wśród pracowników PSZ cieszyły się przede wszystkim szkolenia o charakterze praktycznym, związane z bezpośrednią pracą z klientem. Do najczęściej wybieranych należały:

- „Aktywizacja zawodowa klientów mających specyficzne problemy z wejściem lub powrotem na rynek pracy – specyfika pracy z klientem trudnym”,
- „Zwiększanie efektywności pracy doradcy klienta – optymalizacja działań”.

Z kolei wśród pracowników IRP innych niż PUP największą popularnością cieszyły się szkolenia:

- „Zatrudnienie cudzoziemców – uwarunkowania prawne i organizacyjne”,
- „Aktywizacja zawodowa osób do 30 roku życia oraz osób 50+ – specyfika pracy z klientami z poszczególnych grup”,
- „Współpraca z klientem indywidualnym – pośrednictwo pracy”.

Raport oceniający przebieg szkoleń²⁸ nie zawiera wyodrębnionej części rekomendacyjnej, w związku z czym w celu sformułowania wniosków i rekomendacji przeprowadzono analizę 17 modułów szkoleniowych wraz z ich oceną dokonaną przez uczestników. Analiza ta została przedstawiona w formie syntetycznych zestawień (boksów), obejmujących cele szkoleń, zakres tematyczny, rozwijane umiejętności oraz wyniki oceny. Na tej podstawie opracowano wnioski i rekomendacje odnoszące się do kierunków dalszego rozwoju kompetencji pracowników IRP, w szczególności w kontekście doskonalenia jakości i efektywności świadczonych usług oraz lepszego dostosowania działań do zmieniających się uwarunkowań rynku pracy i potrzeb jego uczestników.

Boks 1. Szkolenie: „Zadania doradcy klienta w świetle ustawy o promocji zatrudnienia”

Cel szkolenia: Przekazanie uczestnikom wiedzy z zakresu obowiązujących przepisów prawa dotyczących funkcjonowania rynku pracy oraz zasad świadczenia usług przez doradcę klienta w PUP.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało m.in. zagadnienia dotyczące praw i obowiązków klienta urzędu pracy, skutków niewywiązywania się z tych obowiązków, przepisów ustawy o

²⁸Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o., Warszawa.

promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz aktów wykonawczych, a także zasad realizacji usług i instrumentów rynku pracy.

Rozwijane umiejętności: Uczestnicy nabywali kompetencje w zakresie stosowania przepisów prawa w praktyce, w tym identyfikowania praw i obowiązków klienta, interpretowania regulacji prawnych oraz doboru odpowiednich usług i instrumentów rynku pracy do sytuacji klienta. Istotnym elementem było również rozwijanie umiejętności podejmowania decyzji w pracy doradczej w oparciu o obowiązujące regulacje.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało bardzo wysoko ocenione przez uczestników w zakresie: kompetencji trenerów, jakości metod dydaktycznych oraz organizacji zajęć. Wskazano, iż wykorzystane metody umożliwiły przyswojenie przekazywanej wiedzy i umiejętności. Doceniono także wykorzystanie praktycznych zastosowań przekazywanej wiedzy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o. , Warszawa, s 9

Boks 2. Szkolenie: „Rozmowa z klientem”

Cel szkolenia: Rozwój kompetencji komunikacyjnych pracowników IRP w zakresie efektywnego prowadzenia rozmowy z klientem, w szczególności diagnozowania jego sytuacji zawodowej oraz wspierania w podejmowaniu decyzji dotyczących wejścia lub powrotu na rynek pracy.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało zagadnienia związane z komunikacją interpersonalną, w tym techniki nawiązywania kontaktu, formułowania pytań, aktywnego słuchania oraz identyfikowania barier komunikacyjnych. Uczestnicy poznawali również etapy rozmowy z klientem, sposoby zbierania i analizy informacji o jego sytuacji zawodowej, a także podstawy negocjacji i interpretacji sygnałów niewerbalnych.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali praktyczne umiejętności prowadzenia rozmowy diagnostycznej, identyfikowania problemów zawodowych klienta, analizowania i interpretowania zebranych danych oraz wypracowywania możliwych rozwiązań wspierających jego aktywizację zawodową. Doskonalono również umiejętność stosowania zasad aktywnego słuchania, eliminowania barier komunikacyjnych oraz dokumentowania przebiegu rozmowy z klientem.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało wysoko ocenione przez uczestników, zarówno pod względem zawartości merytorycznej, jak i zastosowanych metod dydaktycznych. Szczególnie wysokie oceny uzyskali trenerzy, którzy prowadzili zajęcia. Ich kompetencje, przygotowanie oraz umiejętności dydaktyczne uzyskały oceny maksymalnie. Wysoko oceniono także metody

szkoleniowe oraz ich praktyczny charakter, umożliwiające zastosowanie zdobytej wiedzy w pracy zawodowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o. , Warszawa, s 11.

Boks 3.Szkolenie: „Poradnictwo zawodowe realizowane w instytucjach rynku pracy”

Cel szkolenia: Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie realizacji usług poradnictwa zawodowego poprzez rozwój wiedzy dotyczącej jego celów, form, narzędzi oraz zasad stosowania w pracy z klientem IRP.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało zagadnienia związane z organizacją i realizacją poradnictwa zawodowego, w tym jego formami -indywidualną i grupową, metodami pracy z klientem oraz narzędziami wspierającymi proces doradczy. Uczestnicy zapoznali się również z zasadami kierowania klientów do odpowiednich form wsparcia, regulacjami prawnymi w tym zakresie oraz znaczeniem informacji zawodowej w procesie podejmowania decyzji edukacyjnych i zawodowych.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali umiejętności doboru odpowiednich form i narzędzi poradnictwa zawodowego do potrzeb klienta, analizy jego sytuacji oraz podejmowania decyzji o skierowaniu do właściwej formy wsparcia. Doskonalono również kompetencje w zakresie stosowania informacji zawodowej, pracy z klientem w poradnictwie indywidualnym i grupowym oraz interpretowania przepisów regulujących świadczenie usług poradnictwa zawodowego.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało bardzo wysoko ocenione przez jego uczestników, szczególnie w zakresie realizacji celów oraz zawartości merytorycznej. Wysoko oceniono także metody szkoleniowe, w tym ich praktyczny charakter oraz możliwość zastosowania zdobytej wiedzy w pracy zawodowej. Kompetencje trenerów również zostały ocenione bardzo wysoko.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o. , Warszawa, s 14

Boks 4. Szkolenie: „Informacja zawodowa – rola i znaczenie informacji w podejmowaniu decyzji zawodowych i edukacyjnych”

Cel szkolenia: Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie wykorzystania informacji zawodowej w procesie podejmowania decyzji edukacyjnych i zawodowych przez klientów IRP.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało zagadnienia związane z rolą informacji zawodowej w planowaniu ścieżki kariery zawodowej, źródłami i zasobami informacji zawodowej oraz ich wykorzystaniem w pracy z klientem. Uczestnicy poznawali znaczenie rzetelnej informacji w procesie doradczym oraz jej wpływ na podejmowanie decyzji przez klientów.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali umiejętności wyszukiwania, analizy i selekcji informacji zawodowej oraz jej dopasowania do indywidualnych potrzeb klienta. Doskonalono także kompetencje w zakresie wykorzystywania informacji zawodowej w rozmowie doradczej oraz wspierania klientów w podejmowaniu świadomych decyzji edukacyjnych i zawodowych.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało wysoko ocenione przez jego uczestników, szczególnie w zakresie spójności programu oraz metod szkoleniowych, szczególnie ich przydatności, czytelności i praktycznym zastosowaniom przekazywanej wiedzy. Bardzo wysoko zostali ocenieni trenerzy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o, Warszawa, s 17.

Boks 5. Szkolenie: „Informacja zawodowa – źródła i zasoby informacji wspierającej plany zawodowe klienta”

Cel szkolenia: Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie identyfikowania, analizy i wykorzystania różnorodnych źródeł informacji zawodowej w procesie wspierania klientów w planowaniu ścieżki edukacyjnej i zawodowej.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało szczegółowe zagadnienia związane z systemem informacji zawodowej oraz jego praktycznym wykorzystaniem w pracy doradczej. W szczególności uczestnicy zapoznali się z KZiS, jako podstawowym narzędziem opisu rynku pracy, krajowymi i europejskimi zasobami informacji edukacyjno-zawodowej, takimi jak: Europass, Eurodesk, Elektroniczna platforma na rzecz uczenia się dorosłych w Europie (Electronic Platform for Adult Learning in Europe EPAL), Europejska klasyfikacja umiejętności, kompetencji, kwalifikacji i zawodów (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations ESCO), Portal poświęcony możliwościom uczenia się w przestrzeni europejskiej (Portal on Learning Opportunities Throughout European Space PLOTEUS)/Learning Opportunities and Qualifications in Europe LOQE (ang. Możliwości uczenia się i kwalifikacje w Europie). W ramach tego szkolenia mogli również pozyskać informacje o źródłach informacji wspierających planowanie kształcenia i szkoleń klientów, roli informacji zawodowej w procesie podejmowania decyzji edukacyjnych i zawodowych oraz sposobach integrowania różnych źródeł informacji w pracy z klientem.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali umiejętności: korzystania z KZiS w pracy doradczej, wyszukiwania i selekcji informacji zawodowej z wykorzystaniem krajowych i europejskich narzędzi informacyjnych, oceny jakości i użyteczności dostępnych zasobów informacyjnych, dopasowania informacji zawodowej do indywidualnych potrzeb i sytuacji klienta, wspierania klientów w planowaniu ścieżki edukacyjnej i zawodowej w oparciu o dostępne dane i narzędzia, wykorzystywania informacji zawodowej w procesie doradczym oraz w rozmowie z klientem.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało pozytywnie ocenione przez uczestników, szczególnie w zakresie przydatności przekazywanych treści oraz ich zastosowania w praktyce zawodowej. Wysoko oceniono również zawartość merytoryczną oraz metody dydaktyczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o, Warszawa, s 20.

Boks 6. Szkolenie: „Współpraca z klientem indywidualnym – pośrednictwo pracy”

Cel szkolenia: Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie realizacji usług pośrednictwa pracy skierowanych do klientów indywidualnych, ze szczególnym uwzględnieniem efektywnego dopasowania ofert pracy do potrzeb i możliwości klientów.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało zagadnienia związane z organizacją i realizacją pośrednictwa pracy w IRP, w tym rolę pośrednictwa pracy w systemie usług rynku pracy, zasadami współpracy z klientem indywidualnym na różnych etapach procesu pośrednictwa, identyfikacją potrzeb i oczekiwań klienta w kontekście zatrudnienia, metodami pozyskiwania i analizy ofert pracy, zasadami dopasowywania ofert pracy do kompetencji i sytuacji klienta, współpracą z pracodawcami w zakresie realizacji ofert pracy, procesem kierowania klienta do pracy oraz monitorowania efektów zatrudnienia.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali umiejętności prowadzenia procesu pośrednictwa pracy z klientem indywidualnym, diagnozowania sytuacji zawodowej klienta oraz jego potencjału zatrudnieniowego, skutecznego dopasowywania ofert pracy do kwalifikacji i potrzeb klienta, komunikacji z klientem w procesie poszukiwania pracy, współpracy z pracodawcami w zakresie realizacji ofert pracy, stosowania narzędzi i instrumentów rynku pracy wspierających zatrudnienie, monitorowania przebiegu procesu zatrudnienia oraz jego efektów.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało wysoko ocenione przez uczestników, szczególnie w zakresie przydatności przekazywanych treści oraz ich zastosowania w codziennej pracy. Wysokie oceny uzyskały również metody dydaktyczne oraz praktyczny charakter zajęć.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o, Warszawa, s

Boks 7. Szkolenie: „Ustalanie profilu pomocy dla klienta indywidualnego”

Cel szkolenia: Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie diagnozowania sytuacji klienta oraz prawidłowego ustalania profilu pomocy, jako podstawy doboru adekwatnych usług i instrumentów rynku pracy.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało zagadnienia związane z procesem profilowania pomocy w IRP, w tym rolą profilowania w systemie wsparcia klientów, zasadami i etapami ustalania profilu pomocy oraz kryteriami oceny sytuacji klienta, obejmującymi m.in. jego kwalifikacje, doświadczenie zawodowe, motywację oraz bariery w zatrudnieniu. Omówiono również wykorzystanie narzędzi diagnostycznych wspierających proces profilowania, powiązanie profilu pomocy z doбором usług i instrumentów rynku pracy oraz znaczenie indywidualnego podejścia do klienta.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali umiejętności diagnozowania sytuacji zawodowej i społecznej klienta, identyfikowania barier w zatrudnieniu oraz jego potencjału, stosowania kryteriów i narzędzi profilowania pomocy, przypisywania klienta do odpowiedniego profilu oraz doboru adekwatnych form wsparcia. Doskonalono również kompetencje prowadzenia procesu doradczego w sposób zindywidualizowany i dostosowany do potrzeb klienta.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało wysoko ocenione przez uczestników, szczególnie w zakresie przydatności przekazywanej wiedzy oraz możliwości jej zastosowania w codziennej pracy. Wysokie oceny uzyskały również metody dydaktyczne oraz sposób prowadzenia zajęć, co potwierdza praktyczny charakter szkolenia i jego użyteczność w realizacji zadań doradczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o, Warszawa, s 26

Boks 8. Szkolenie: „Tworzenie, realizacja i modyfikacja indywidualnego planu działania”

Cel szkolenia: Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie opracowywania, wdrażania oraz aktualizowania indywidualnego planu działania, jako kluczowego narzędzia wspierającego proces aktywizacji zawodowej klienta.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało zagadnienia związane z rolą indywidualnego planu działania (IPD) w systemie usług rynku pracy, zasadami jego tworzenia oraz etapami realizacji. Omówiono elementy składowe IPD, w tym diagnozę sytuacji klienta, określanie celów zawodowych, planowanie działań oraz dobór odpowiednich usług i instrumentów rynku pracy. Istotnym elementem było również zagadnienie monitorowania realizacji planu oraz jego modyfikacji w zależności od zmieniającej się sytuacji klienta.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali umiejętności opracowywania IPD dostosowanego do potrzeb i możliwości klienta, formułowania celów zawodowych oraz planowania działań prowadzących do ich osiągnięcia. Doskonalono kompetencje w zakresie monitorowania realizacji IPD, oceny skuteczności podejmowanych działań oraz wprowadzania niezbędnych modyfikacji. Uczestnicy nabywali również umiejętność integrowania różnych form wsparcia oraz prowadzenia procesu doradczego w sposób uporządkowany i zorientowany na rezultat.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało wysoko ocenione przez uczestników, szczególnie w zakresie przydatności przekazywanych treści oraz ich zastosowania w codziennej pracy. Wysokie oceny uzyskały również metody dydaktyczne oraz praktyczny charakter zajęć, co wskazuje na jego dużą użyteczność w realizacji działań związanych z planowaniem i monitorowaniem ścieżki zawodowej klienta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o, Warszawa, s 29

Boks 9. Szkolenie: „Ustalanie profilu pomocy dla klienta indywidualnego”

Cel szkolenia: Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie diagnozowania sytuacji klienta oraz prawidłowego ustalania profilu pomocy, jako podstawy doboru adekwatnych usług i instrumentów rynku pracy.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało zagadnienia związane z procesem profilowania pomocy w IRP, w tym rolą profilowania w systemie wsparcia klientów, zasadami i etapami ustalania profilu pomocy oraz kryteriami oceny sytuacji klienta, obejmującymi m.in. jego kwalifikacje, doświadczenie zawodowe, motywację oraz bariery w zatrudnieniu. Omówiono również wykorzystanie narzędzi diagnostycznych wspierających proces profilowania, powiązanie profilu pomocy z doбором usług i instrumentów rynku pracy oraz znaczenie indywidualnego podejścia do klienta.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali umiejętności diagnozowania sytuacji zawodowej i społecznej klienta, identyfikowania barier w zatrudnieniu oraz jego potencjału, stosowania kryteriów i narzędzi profilowania pomocy, przypisywania klienta do odpowiedniego profilu oraz doboru adekwatnych form wsparcia. Doskonalono również kompetencje prowadzenia procesu doradczego w sposób zindywidualizowany i dostosowany do potrzeb klienta.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało wysoko ocenione przez uczestników, szczególnie w zakresie przydatności przekazywanej wiedzy oraz możliwości jej zastosowania w codziennej pracy. Wysokie oceny uzyskały również metody dydaktyczne oraz sposób prowadzenia zajęć, co potwierdza praktyczny charakter szkolenia i jego użyteczność w realizacji zadań doradczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o, Warszawa, s 31

Boks 10. Szkolenie: „Aktywizacja zawodowa osób do 30 roku życia oraz osób 50+ – specyfika pracy z klientami z poszczególnych grup (z uwzględnieniem klientów z tzw. grupy NEET)”

Cel szkolenia: Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie pracy z klientami należącymi do szczególnych grup na rynku pracy, w tym osobami młodymi (w szczególności z grupy NEET) oraz osobami w wieku 50+, poprzez dostosowanie metod wsparcia do ich specyficznych potrzeb i barier.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało zagadnienia związane ze specyfiką funkcjonowania na rynku pracy osób młodych oraz osób starszych, w tym identyfikacją barier utrudniających ich aktywizację zawodową. Szczególną uwagę poświęcono grupie NEET, analizując jej charakterystykę oraz wyzwania związane z aktywizacją tej kategorii klientów. Omówiono również dostępne instrumenty rynku pracy oraz formy wsparcia dedykowane poszczególnym grupom, a także sposoby dostosowania działań doradczych do ich potrzeb i możliwości.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali umiejętności identyfikowania potrzeb i barier klientów z różnych grup wiekowych, w tym osób młodych oraz 50+, a także doboru adekwatnych metod i narzędzi aktywizacji zawodowej. Doskonalszo kompetencje w zakresie pracy z osobami z grupy NEET, w tym rozpoznawania ich sytuacji oraz planowania działań wspierających ich wejście na rynek pracy. Uczestnicy szkolenia nabywali również umiejętność indywidualizacji wsparcia oraz stosowania instrumentów rynku pracy w sposób dostosowany do specyfiki klienta.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało wysoko ocenione przez uczestników, szczególnie w zakresie przydatności przekazywanych treści oraz możliwości ich zastosowania w pracy zawodowej. Wysokie oceny uzyskały również metody dydaktyczne oraz praktyczny charakter zajęć, co wskazuje na jego dużą użyteczność w pracy z klientami zróżnicowanymi pod względem wieku i sytuacji na rynku pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o, Warszawa, s 34

Boks 11. Szkolenie: „Zwiększanie efektywności pracy doradcy klienta – optymalizacja działań”

Cel szkolenia: Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie efektywnego organizowania i optymalizacji pracy doradcy klienta, w szczególności poprzez lepsze planowanie działań, zarządzanie czasem oraz dobór adekwatnych metod pracy z klientem.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało zagadnienia związane z efektywnością pracy doradcy klienta w IRP, w tym organizacją pracy własnej, zarządzaniem czasem oraz priorytetyzacją zadań. Omówiono również sposoby optymalizacji procesów obsługi klienta, zwiększania skuteczności podejmowanych działań oraz wykorzystania dostępnych narzędzi i instrumentów rynku pracy w sposób bardziej efektywny. Istotnym elementem szkolenia była także analiza dobrych praktyk oraz identyfikacja obszarów wymagających usprawnień w codziennej pracy doradczej.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali umiejętności planowania i organizacji pracy doradcy klienta, efektywnego zarządzania czasem oraz optymalnego wykorzystania dostępnych zasobów. Doskonalono kompetencje w zakresie usprawniania procesów obsługi klienta, podejmowania decyzji zwiększających skuteczność działań oraz stosowania narzędzi i metod pracy ukierunkowanych na osiąganie lepszych rezultatów. Uczestnicy nabywali również umiejętność identyfikowania obszarów wymagających poprawy oraz wdrażania działań usprawniających pracę doradcą.

Ocena szkolenia: Szkolenie cieszyło się dużym zainteresowaniem uczestników i zostało bardzo wysoko ocenione, szczególnie w zakresie przydatności przekazywanych treści oraz ich zastosowania w codziennej pracy. Wysokie oceny uzyskały również metody dydaktyczne oraz praktyczny charakter zajęć, co potwierdza jego dużą użyteczność w doskonaleniu pracy doradców klienta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o, Warszawa, s 37.

Boks 12. Szkolenie: „Współpraca z partnerami na rzecz pomocy klientom wymagającym wsparcia i oddalonym od rynku pracy”

Cel szkolenia: Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie współpracy międzyinstytucjonalnej na rzecz klientów wymagających szczególnego wsparcia, w tym osób oddalonych od rynku pracy, poprzez lepszą koordynację działań oraz wykorzystanie potencjału różnych instytucji.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało zagadnienia związane z rolą partnerstw i współpracy instytucjonalnej w procesie aktywizacji zawodowej klientów, w szczególności tych znajdujących się w trudnej sytuacji na rynku pracy. Omówiono zasady współpracy z podmiotami takimi jak: ośrodki pomocy społecznej, organizacje pozarządowe, instytucje szkoleniowe czy inne jednostki wspierające osoby zagrożone wykluczeniem. Szczególną uwagę poświęcono koordynacji działań, wymianie informacji między instytucjami oraz budowaniu spójnego systemu wsparcia dla klienta.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali umiejętności identyfikowania potrzeb klientów wymagających wsparcia, nawiązywania i prowadzenia współpracy z partnerami instytucjonalnymi oraz koordynowania działań pomocowych. Doskonalono kompetencje w zakresie pracy w sieci instytucji, wymiany informacji oraz integrowania różnych form wsparcia w celu zwiększenia skuteczności działań aktywizacyjnych. Uczestnicy nabywali również umiejętność planowania kompleksowego wsparcia dla klientów oddalonych od rynku pracy.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało wysoko ocenione przez uczestników, szczególnie w zakresie przydatności przekazywanych treści oraz ich zastosowania w pracy zawodowej. Wysokie oceny uzyskały również metody dydaktyczne oraz praktyczny charakter zajęć, co wskazuje na jego dużą użyteczność w rozwijaniu współpracy międzyinstytucjonalnej na rzecz klientów wymagających wsparcia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o, Warszawa, s 39.

Boks 13. Szkolenie: „Współpraca z klientem instytucjonalnym – pośrednictwo pracy, w tym pośrednictwo pracy w ramach sieci EURES”

Cel szkolenia: Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie współpracy z klientami instytucjonalnymi, w szczególności pracodawcami oraz realizacji usług pośrednictwa pracy, w tym z wykorzystaniem narzędzi i mechanizmów sieci EURES.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało zagadnienia związane z obsługą klienta instytucjonalnego w ramach pośrednictwa pracy, w tym zasadami współpracy z pracodawcami oraz identyfikacją ich potrzeb kadrowych. Omówiono proces pozyskiwania i realizacji ofert pracy, a także zasady dopasowywania kandydatów do wymagań pracodawców. Istotnym elementem szkolenia było również funkcjonowanie sieci EURES, w tym zasady międzynarodowego pośrednictwa pracy, dostępne narzędzia oraz możliwości wspierania mobilności zawodowej pracowników na rynku europejskim.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali umiejętności nawiązywania i utrzymywania współpracy z pracodawcami, identyfikowania ich potrzeb rekrutacyjnych oraz skutecznego dopasowywania kandydatów do ofert pracy. Doskonalono kompetencje w zakresie realizacji usług pośrednictwa pracy, w tym w kontekście międzynarodowym oraz wykorzystywania narzędzi sieci EURES. Uczestnicy nabywali również umiejętność prowadzenia procesu rekrutacyjnego oraz wspierania mobilności zawodowej klientów.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało wysoko ocenione przez uczestników, szczególnie w zakresie przydatności przekazywanych treści oraz ich zastosowania w praktyce zawodowej. Wysokie oceny uzyskały również metody dydaktyczne oraz praktyczny charakter zajęć, co wskazuje na jego dużą użyteczność w pracy z klientami instytucjonalnymi oraz w realizacji usług pośrednictwa pracy, w tym w ramach sieci EURES.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o, Warszawa, s 41.

Boks 14. Szkolenie: „Formy pomocy dla pracodawcy wspomagające aktywizację zawodową klientów”

Cel szkolenia: Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie stosowania instrumentów rynku pracy wspierających pracodawców w zatrudnianiu osób bezrobotnych oraz zwiększania efektywności działań aktywizacyjnych.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało zagadnienia związane z formami wsparcia kierowanymi do pracodawców w ramach instrumentów rynku pracy, w tym zasadami ich przyznawania oraz warunkami korzystania z poszczególnych form pomocy. Omówiono m.in.: subsydiowane zatrudnienie, staże, prace interwencyjne, refundacje kosztów zatrudnienia oraz inne instrumenty wspierające zatrudnianie osób bezrobotnych. Istotnym elementem szkolenia było również przedstawienie zasad współpracy z pracodawcami oraz sposobów promowania dostępnych form wsparcia.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali umiejętności doboru odpowiednich form wsparcia dla pracodawców w zależności od ich potrzeb oraz sytuacji klientów, a także stosowania instrumentów rynku pracy w sposób zwiększający skuteczność zatrudnienia. Doskonalono kompetencje w zakresie współpracy z pracodawcami, doradztwa w zakresie dostępnych form pomocy oraz wspierania procesów zatrudnienia osób bezrobotnych. Uczestnicy nabywali również umiejętność integrowania różnych instrumentów rynku pracy w celu zwiększenia efektywności działań aktywizacyjnych.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało wysoko ocenione przez uczestników, szczególnie w zakresie przydatności przekazywanych treści oraz ich zastosowania w codziennej pracy. Wysokie oceny uzyskały również metody dydaktyczne oraz praktyczny charakter zajęć, co wskazuje na jego dużą użyteczność w pracy z pracodawcami oraz w realizacji działań aktywizacyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o, Warszawa, s 43.

Boks 15. Szkolenie: „Identyfikacja i analiza sytuacji oraz zmian zachodzących na lokalnym rynku pracy – informowanie pracodawców o aktualnej sytuacji, przewidywanych zmianach i problemach występujących na lokalnym rynku pracy”

Cel szkolenia: Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie analizy lokalnego rynku pracy oraz wykorzystywania wyników tej analizy w pracy z pracodawcami i klientami IRP.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało zagadnienia związane z identyfikacją i analizą sytuacji na lokalnym rynku pracy, w tym źródłami danych oraz metodami ich pozyskiwania i interpretacji. Omówiono również sposoby monitorowania zmian zachodzących na rynku pracy, identyfikowania trendów oraz prognozowania kierunków rozwoju. Istotnym elementem szkolenia było wykorzystanie wyników analiz w praktyce, w szczególności w informowaniu pracodawców o aktualnej sytuacji, przewidywanych zmianach oraz problemach występujących na lokalnym rynku pracy.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali umiejętności pozyskiwania i analizy danych dotyczących rynku pracy, interpretowania wskaźników oraz identyfikowania kluczowych trendów i problemów. Doskonalono kompetencje w zakresie wykorzystywania informacji o rynku pracy w pracy doradczej oraz w kontaktach z pracodawcami, w tym przekazywania informacji w sposób zrozumiały i użyteczny. Uczestnicy nabywali również umiejętność wspierania decyzji dotyczących zatrudnienia oraz planowania działań aktywizacyjnych w oparciu o analizę rynku pracy.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało wysoko ocenione przez uczestników, szczególnie w zakresie przydatności przekazywanych treści oraz możliwości ich zastosowania w praktyce zawodowej. Wysokie oceny uzyskały również metody dydaktyczne oraz praktyczny charakter zajęć, co wskazuje na jego dużą użyteczność w pracy związanej z analizą rynku pracy oraz współpracą z pracodawcami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o, Warszawa, s 45.

Boks 16. Szkolenie: „Kształcenie ustawiczne pracodawcy i pracowników w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego”

Cel szkolenia: Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie stosowania instrumentów KFS oraz wspierania pracodawców i pracowników w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało zagadnienia związane z zasadami funkcjonowania KFS, w tym celami jego działania oraz warunkami korzystania z niego e środków tego funduszu. Omówiono procedury ubiegania się o dofinansowanie kształcenia ustawicznego, kryteria przyznawania tych środków oraz zakres wsparcia dostępnego dla pracodawców i pracowników. Istotnym elementem szkolenia było również przedstawienie roli KFS w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych oraz dostosowywaniu kompetencji pracowników do potrzeb rynku pracy.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali umiejętności doradzania pracodawcom w zakresie możliwości wykorzystania środków KFS, identyfikowania potrzeb szkoleniowych pracowników oraz doboru odpowiednich form kształcenia ustawicznego. Doskonalono kompetencje w zakresie obsługi wniosków o dofinansowanie, stosowania procedur związanych z KFS oraz wspierania pracodawców w planowaniu rozwoju kompetencji kadry. Uczestnicy nabywali również umiejętność integrowania działań szkoleniowych z potrzebami rynku pracy.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało wysoko ocenione przez uczestników, szczególnie w zakresie przydatności przekazywanych treści oraz ich zastosowania w codziennej pracy. Wysokie oceny uzyskały również metody dydaktyczne oraz praktyczny charakter zajęć, co wskazuje na jego dużą użyteczność w pracy z pracodawcami oraz w realizacji działań związanych z kształceniem ustawicznym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o, Warszawa, s 47.

Boks 17. Szkolenie: „Zatrudnienie cudzoziemców – uwarunkowania prawne i organizacyjne”

Cel szkolenia: Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie stosowania przepisów prawa oraz procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców, a także wsparcia pracodawców w tym obszarze.

Zakres tematyczny: Szkolenie obejmowało zagadnienia związane z zasadami zatrudniania cudzoziemców w Polsce, w tym obowiązującymi regulacjami prawnymi oraz procedurami administracyjnymi. Omówiono m.in. warunki legalnego zatrudnienia cudzoziemców, procedury wydawania zezwoleń na pracę, oświadczeń o powierzeniu wykonywania pracy oraz inne formy dopuszczenia cudzoziemców do rynku pracy. Istotnym elementem szkolenia było również przedstawienie roli IRP w obsłudze pracodawców oraz cudzoziemców, a także identyfikacja najczęściej występujących problemów i wyzwań w tym obszarze.

Rozwijane umiejętności: W ramach szkolenia uczestnicy rozwijali umiejętności interpretacji przepisów dotyczących zatrudniania cudzoziemców, stosowania odpowiednich procedur administracyjnych oraz doradzania pracodawcom w zakresie legalnego zatrudnienia. Doskonalono kompetencje w zakresie obsługi spraw związanych z zatrudnianiem cudzoziemców, identyfikowania potencjalnych problemów oraz wspierania klientów instytucjonalnych w realizacji procesów zatrudnienia. Uczestnicy nabywali również umiejętność dostosowywania działań do zmieniających się uwarunkowań prawnych i sytuacji na rynku pracy.

Ocena szkolenia: Szkolenie zostało wysoko ocenione przez uczestników, szczególnie w zakresie przydatności przekazywanych treści oraz ich zastosowania w praktyce zawodowej. Wysokie oceny uzyskały również metody dydaktyczne oraz praktyczny charakter zajęć, co wskazuje na jego dużą użyteczność w pracy związanej z obsługą zatrudnienia cudzoziemców.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o, Warszawa, s 48.

Analiza zakresu tematycznego szkoleń oraz ich ocen wskazuje, że szczególny nacisk w projektach położono na rozwój kompetencji praktycznych związanych z bezpośrednią pracą z klientem, w tym diagnozowaniem jego sytuacji, prowadzeniem rozmowy, opracowywaniem indywidualnych planów działania oraz realizacją usług pośrednictwa pracy.

Istotny jest również to, że nacisk położono na wzmacnianie kompetencji związanych z pracą z klientami wymagającymi szczególnego wsparcia, w tym osobami oddalonymi od rynku pracy, klientami z grupy NEET oraz osobami starszymi. Szkolenia w tym zakresie cieszyły się dużym zainteresowaniem, co wskazuje na realną potrzebę wzmacniania kompetencji w obszarze pracy z klientami „trudnymi” oraz zróżnicowanymi grupami odbiorców usług.

Wysokie oceny wszystkich szkoleń (szczególnie w zakresie metod dydaktycznych, kompetencji trenerów oraz praktycznego charakteru zajęć) potwierdzają skuteczność warsztatowej formy kształcenia. Uczestnicy doceniali możliwość bezpośredniego zastosowania zdobytej wiedzy w pracy zawodowej, co wskazuje na wysoką użyteczność realizowanych działań szkoleniowych.

Dodatkowo, istotnym obszarem kompetencyjnym okazały się zagadnienia związane ze współpracą z pracodawcami oraz partnerami instytucjonalnymi, a także znajomością aktualnych uwarunkowań rynku pracy, w tym zatrudniania cudzoziemców czy wykorzystania instrumentów takich jak KFS.

Jak wspomniano powyżej, sam raport projektowy nie zawiera wyodrębnionej części rekomendacyjnej, jednak na podstawie wyników ewaluacji szkoleń oraz analizy ich realizacji zostały sformułowane rekomendacje eksperckie. Bardzo wysokie oceny uczestników w zakresie jakości merytorycznej szkoleń²⁹, kompetencji trenerów oraz stosowanych metod dydaktycznych **wskazują na zasadność kontynuowania działań szkoleniowych o praktycznym, warsztatowym charakterze, umożliwiającym bezpośrednio zastosowanie zdobytej wiedzy w pracy zawodowej.**

²⁹ Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o., Warszawa

Analiza przebiegu realizacji projektu pozwala również wskazać na istotne bariery organizacyjne, w szczególności trudności w rekrutacji uczestników wynikające z ograniczeń kadrowych w urzędach pracy. W związku z tym **zasadne wydaje się uwzględnienie w przyszłych projektach większej elastyczności organizacyjnej (np. w zakresie terminów i form realizacji szkoleń, wykorzystania narzędzi online, czy szkoleń w formule hybrydowej).**

Na podstawie przeprowadzonej analizy **zasadne jest kontynuowanie działań szkoleniowych o charakterze praktycznym, ukierunkowanych na rozwój umiejętności bezpośrednio wykorzystywanych w pracy z klientem.** W szczególności rekomenduje się dalsze **wzmacnianie kompetencji w zakresie diagnozy sytuacji klienta, prowadzenia rozmowy doradczej, tworzenia i monitorowania indywidualnych planów działania oraz skutecznego pośrednictwa pracy.**

Rekomenduje się również **rozwijanie oferty szkoleniowej w obszarze pracy z klientami wymagającymi szczególnego wsparcia, w tym osobami oddalonymi od rynku pracy, klientami z grupy NEET oraz osobami starszymi.** W tym kontekście istotne jest także wzmacnianie kompetencji w zakresie pracy motywacyjnej oraz indywidualizacji wsparcia.

Kolejnym obszarem wymagającym dalszego rozwoju jest współpraca z pracodawcami oraz partnerami instytucjonalnymi. W związku z tym **rekomenduje się wzmocnienie i rozwój szkoleń dotyczących pośrednictwa pracy, współpracy międzyinstytucjonalnej oraz stosowania instrumentów rynku pracy wspierających zatrudnienie.**

Z uwagi na wysoką ocenę metod dydaktycznych oraz praktycznego charakteru szkoleń, zasadne jest **utrzymanie warsztatowej formy realizacji szkoleń**, opartej na ćwiczeniach, analizie przypadków oraz pracy na rzeczywistych sytuacjach zawodowych.

Ponadto rekomenduje się dalsze **wzmacnianie kompetencji w zakresie analizy rynku pracy oraz wykorzystania informacji zawodowej i narzędzi systemowych** (np. klasyfikacji zawodów, baz danych, narzędzi europejskich), a także bieżącego dostosowywania oferty szkoleniowej do zmieniających się uwarunkowań rynku pracy,

w tym w szczególności w obszarze zatrudniania cudzoziemców i kształcenia ustawicznego.

8. FUKS IRP – Fachowe Umiejętności i Kompetencje Służb IRP

Projekt pt. „FUKS IRP – Fachowe Umiejętności i Kompetencje Służb IRP”³⁰, realizowany był przez MW Consulting Michał Wasylko w okresie od 1 czerwca 2017 r. do 31 maja 2018 r. w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020, Oś Priorytetowa II, Działanie 2.4 „Profesjonalizacja kadr instytucji rynku pracy poprzez podniesienie kwalifikacji i kompetencji ich kluczowych pracowników”.

Celem projektu było podniesienie kwalifikacji i kompetencji zawodowych pracowników instytucji rynku pracy, w szczególności kluczowych pracowników realizujących usługi na rzecz osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Projekt odpowiadał na potrzebę zwiększenia efektywności i jakości świadczonych usług rynku pracy, a także lepszego dostosowania kompetencji kadr do zmieniających się uwarunkowań społeczno-gospodarczych oraz potrzeb klientów indywidualnych i instytucjonalnych.

Cele szczegółowe projektu obejmowały rozwój wiedzy i umiejętności uczestników w zakresie doradztwa klienta, poradnictwa zawodowego, pośrednictwa pracy, współpracy z pracodawcami, analizy rynku pracy oraz stosowania instrumentów rynku pracy, w tym działań wspierających aktywizację zawodową różnych grup klientów.

W ramach projektu zrealizowano łącznie 80 szkoleń (160 dni szkoleniowych), w których udział wzięło 1178 uczestników reprezentujących 110 IRP. Wśród nich dominującą grupę stanowili kluczowi pracownicy IRP (959 osób), w tym przede wszystkim pośrednicy pracy, doradcy zawodowi, specjaliści ds. rozwoju zawodowego oraz specjaliści ds. programów. Udział w szkoleniach wzięli również pracownicy

³⁰ Fachowe Umiejętności i Kompetencje Służb IRP – raport z realizacji projektu (2018), MW Consulting Michał Wasylko, FUKS IRP – Warszawa.

innych IRP (219 osób), w tym m.in. OHP, AZ, instytucji szkoleniowych oraz partnerstw lokalnych.

Raport z oceny przeprowadzonych szkoleń³¹ nie zawiera szczegółowych informacji dotyczących przeprowadzanych szkoleń. Nie ma również dostępnych informacji o projekcie w Internecie. Informacje z raportu ewaluacyjnego pozwalają jednak na szersze oszacowanie zakresu tematycznego szkoleń. Koncentrował się on głównie na dwóch głównych obszarach: indywidualizacji wsparcia udzielanego osobom bezrobotnym, poszukującym pracy oraz pracodawcom przez pracowników PSZ pełniących funkcję doradcy klienta, a także profesjonalizacji usług kierowanych do osób znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy. Szczególny nacisk położono na rozwój kompetencji pracowników w zakresie świadczenia usług adekwatnych do potrzeb tych grup, z uwzględnieniem zakresu obowiązków wynikających z zajmowanych stanowisk.

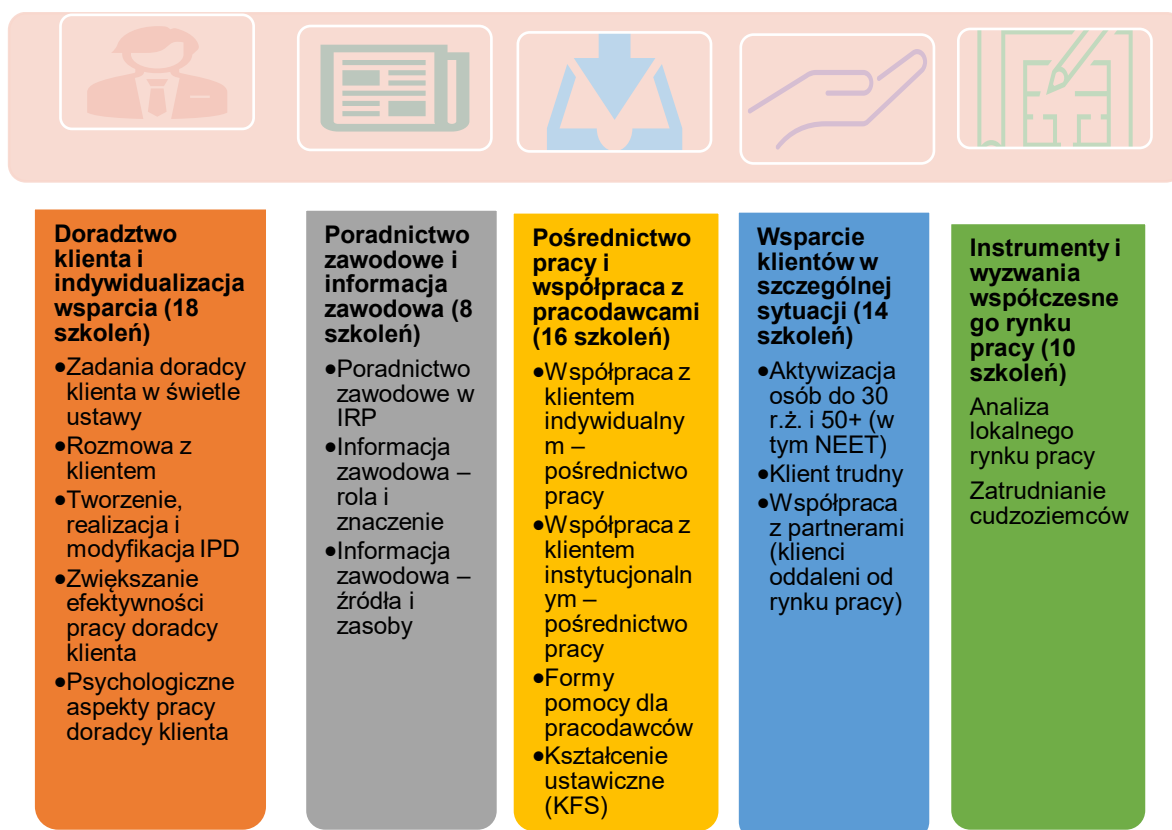
Ostateczny kształt programów szkoleniowych został opracowany w oparciu o wyniki wcześniej przeprowadzonego badania potrzeb szkoleniowych pracowników IRP. Badanie to pozwoliło na identyfikację zapotrzebowania na szkolenia ujęte w Zestawie Programów Szkoleń, stanowiącym załącznik do regulaminu konkursu, a także uwzględniło dwa dodatkowe moduły szkoleniowe zaproponowane przez wnioskodawcę w dokumentacji projektowej.

W celu uporządkowania zakresu tematycznego szkoleń oraz umożliwienia jego syntetycznej analizy, przeprowadzono ekspercką kategoryzację wszystkich zrealizowanych modułów szkoleniowych na podstawie ich tytułów oraz ogólnie opisanego zakresu merytorycznego przedstawionego w raporcie³² (Schemat 9).

Schemat 9. Zrealizowane moduły szkoleniowe według ich tytułów oraz zakresu merytorycznego

³¹ Fachowe Umiejętności i Kompetencje Służb IRP – raport z realizacji projektu (2018), MW Consulting Michał Wasylko, FUKS IRP – Warszawa.

³² Fachowe Umiejętności i Kompetencje Służb IRP – raport z realizacji projektu (2018), MW Consulting Michał Wasylko, FUKS IRP – Warszawa.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Fachowe Umiejętności i Kompetencje Służb IRP – raport z realizacji projektu (2018), MW Consulting Michał Wasylko, FUKS IRP –, Warszawa, s. 4-13.

Każde szkolenie przypisano do jednego dominującego obszaru tematycznego, odzwierciedlającego główny cel i zakres rozwijanych kompetencji. Przyjęty podział opierał się na funkcjonalnym ujęciu zadań IRP, zgodnym z logiką świadczenia usług rynku pracy, tj. obejmował obszary związane z doradztwem klienta i indywidualizacją wsparcia, poradnictwem zawodowym i informacją zawodową, pośrednictwem pracy i współpracą z pracodawcami, wsparciem klientów znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy oraz zagadnienia dotyczące instrumentów i uwarunkowań funkcjonowania rynku pracy (Schemat 9).

Raport z oceny realizacji szkoleń³³ nie zawiera wyodrębnionej części rekomendacyjnej, jednak przedstawione w nim dane dotyczące zakresu tematycznego szkoleń oraz ich oceny przez uczestników pozwalają na

³³ Fachowe Umiejętności i Kompetencje Służb IRP – raport z realizacji projektu (2018), MW Consulting Michał Wasylko, FUKS IRP – Warszawa.

sformułowanie wniosków i rekomendacji odnoszących się do kierunków dalszego rozwoju kompetencji kadr instytucji rynku pracy, w szczególności w kontekście doskonalenia jakości i efektywności świadczonych usług.

Ze względu na fakt, iż oferta szkoleniowa została opracowana w oparciu o analizę potrzeb szkoleniowych, liczba zrealizowanych szkoleń w poszczególnych obszarach tematycznych może wskazywać na kluczowe kierunki zapotrzebowania kompetencyjnego. Zatem na podstawie przedstawionych informacji w raporcie ***rekomenduje się podtrzymanie i kontynuację szkoleń związanych z doradztwem klienta i indywidualizacją wsparcia, pośrednictwem pracy i współpracą z pracodawcami, wsparciem klientów w szczególnej sytuacji na rynku pracy, a także w mniejszym zakresie poradnictwem zawodowym i informacją zawodową oraz zagadnieniami dotyczącymi instrumentów i uwarunkowań funkcjonowania rynku pracy.***

Jednocześnie wyniki ewaluacji szkoleń³⁴ wskazują na wysoką ocenę jakości realizowanych działań, w tym w szczególności kompetencji trenerów, przydatności przekazywanych treści oraz praktycznego charakteru zajęć. Uczestnicy pozytywnie oceniali również zastosowane metody dydaktyczne oraz możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w codziennej pracy zawodowej, co potwierdza adekwatność tematyki szkoleń do rzeczywistych potrzeb pracowników IRP. W związku z tym również w tym projekcie ***rekomenduje się zachowanie warsztatowego charakteru szkoleń***, gdzie łatwiej teorię przekuć w praktykę wykorzystując hipotetyczne sytuacja z codziennej pracy beneficjentów szkoleń.

³⁴ Fachowe Umiejętności i Kompetencje Służb IRP – raport z realizacji projektu (2018), MW Consulting Michał Wasylko, FUKS IRP –, Warszawa

9. Skuteczny EURES – Szkolenia pracowników publicznych służb zatrudnienia w zakresie świadczenia usług w ramach sieci EURES

Projekt pt. „Skuteczny EURES – Szkolenia pracowników publicznych służb zatrudnienia w zakresie świadczenia usług w ramach sieci EURES”³⁵ był realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020 i koncentrował się na wsparciu kompetencyjnym pracowników PSZ zaangażowanych w realizację zadań w ramach sieci EURES. Działania projektowe realizowano w okresie od 1 października 2018 r. do 6 lutego 2020 r.

Celem projektu było podniesienie kompetencji zawodowych pracowników PSZ w zakresie świadczenia usług pośrednictwa pracy w ramach europejskiej sieci EURES, w szczególności w kontekście mobilności zawodowej na rynku europejskim. Projekt odpowiadał na potrzebę dostosowania kompetencji kadr do wymogów wynikających z przepisów unijnych oraz rosnącego znaczenia międzynarodowego pośrednictwa pracy, a także zwiększenia jakości i efektywności usług świadczonych na rzecz osób poszukujących pracy i pracodawców w wymiarze transgranicznym.

Cele szczegółowe projektu obejmowały rozwój wiedzy i umiejętności uczestników w zakresie funkcjonowania sieci EURES, stosowania narzędzi i systemów wspierających europejskie pośrednictwo pracy (w tym m.in. portalu EURES i klasyfikacji ESCO), realizacji usług dla osób poszukujących pracy i pracodawców w kontekście mobilności międzynarodowej, a także współpracy w ramach europejskich struktur rynku pracy oraz stosowania nowoczesnych narzędzi i metod pracy w międzynarodowym pośrednictwie pracy.

W ramach projektu przeprowadzono łącznie 19 szkoleń, w których udział wzięło 744 pracowników PUP i WUP. Szkolenia realizowane były na terenie całej Polski i objęły uczestników ze wszystkich 16 województw.

³⁵ EURES – raport z realizacji projektu (2020), Centrum Szkolenia i Promocji PRESTIGE, Warszawa

Zakres tematyczny szkoleń w projekcie koncentrował się na zagadnieniach związanych z realizacją usług w ramach sieci EURES oraz wspieraniem mobilności zawodowej na europejskim rynku pracy. Szkolenia były ukierunkowane na rozwój kompetencji pracowników PSZ w zakresie świadczenia usług dla osób poszukujących pracy oraz pracodawców w kontekście międzynarodowym. Raport z oceny realizowanych szkoleń³⁶ nie zawierał szczegółowego opisu programów poszczególnych szkoleń ani ich modułów tematycznych, wskazywano w nim jedynie ogólnie na ich powiązanie z funkcjonowaniem sieci EURES i realizacją zadań wynikających z uczestnictwa w tej sieci. Bardziej szczegółowe informacje nie są również dostępne w sieci – nie ma dostępu do szkoleń, ani do stron projektowych. Nie ma jednej otwartej platformy edukacyjnej, która informacje o takich szkoleniach, by zbierała i przechowywała.

Raport³⁷ koncentruje się na ilościowym i jakościowym podsumowaniu działań projektowych, prezentuje przebieg realizacji projektu szkoleniowego oraz zawiera wyniki badania ewaluacyjnego, wnioski i rekomendacje.

Wnioski z realizacji projektu wskazują przede wszystkim na wysoką ocenę jakości przeprowadzonych szkoleń przez ich uczestników. Podkreślono, że szkolenia były dobrze oceniane zarówno pod względem merytorycznym, jak i organizacyjnym, a uczestnicy pozytywnie oceniali kompetencje trenerów, sposób prowadzenia zajęć oraz przydatność przekazywanych treści w codziennej pracy zawodowej. Zwrócono również uwagę na **praktyczny charakter szkoleń oraz ich adekwatność do zadań realizowanych przez pracowników PSZ w ramach sieci EURES**. Rekomenduje się zachowanie tej formy szkoleń w przyszłości.

Rekomendacje zawarte w raporcie³⁸ odnoszą się do **kontynuacji działań szkoleniowych w analizowanym obszarze, w szczególności utrzymania**

³⁶ EURES – raport z realizacji projektu (2020), Centrum Szkolenia i Promocji PRESTIGE, Warszawa

³⁷ EURES – raport z realizacji projektu (2020), Centrum Szkolenia i Promocji PRESTIGE, Warszawa

³⁸ EURES – raport z realizacji projektu (2020), Centrum Szkolenia i Promocji PRESTIGE, Warszawa

wysokiego poziomu merytorycznego szkoleń oraz ich praktycznego

ukierunkowania. Wskazano również na zasadność dalszego rozwijania kompetencji pracowników PSZ w zakresie realizacji usług EURES, z uwzględnieniem potrzeb uczestników oraz specyfiki pracy w kontekście międzynarodowym.

10. Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – makroregion III

Projekt pt. „Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – makroregion III”³⁹ realizowany był w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020 i koncentrował się na wsparciu kompetencyjnym pracowników PSZ oraz innych IRP w makroregionie III. Głównym celem projektu było podniesienie kompetencji zawodowych łącznie 800 pracowników (w tym 600 pracowników PSZ oraz 200 pracowników innych IRP), w szczególności osób pełniących funkcję doradcy klienta, poprzez udział w profesjonalnych szkoleniach odpowiadających na potrzeby wynikające z ich codziennej pracy.

Projekt odpowiadał na wyzwania związane z koniecznością zwiększenia efektywności usług rynku pracy, profesjonalizacji kadr oraz lepszego dostosowania wsparcia do potrzeb klientów, w tym osób znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy. Cele szczegółowe tego projektu obejmowały m.in. zapewnienie dostępu do szkoleń, zwiększenie efektywności wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności, rozwój świadomości potrzeby kształcenia ustawicznego oraz wzrost poziomu profesjonalizacji kadr PSZ i innych IRP.

Zakres tematyczny szkoleń w projekcie koncentrował się na zagadnieniach związanych z realizacją usług w ramach sieci EURES oraz wspieraniem mobilności zawodowej na europejskim rynku pracy. Szkolenia były ukierunkowane na rozwój kompetencji pracowników PSZ w zakresie świadczenia usług dla osób poszukujących pracy oraz pracodawców w kontekście międzynarodowym. Raport z

³⁹ Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – Makroregion III – raport z realizacji projektu (2019), Akademia Kultury Informacyjnej, Warszawa

oceny realizacji szkoleń⁴⁰ nie zawierał szczegółowego opisu programów poszczególnych szkoleń ani ich modułów tematycznych, wskazując ogólnie na ich powiązanie z funkcjonowaniem sieci EURES i realizacją zadań wynikających z uczestnictwa w tej sieci.

Analiza liczby uczestników poszczególnych szkoleń wskazuje na zróżnicowany poziom zainteresowania tematyką oferowanego wsparcia. Największą popularnością cieszyło się szkolenie „Techniki radzenia sobie ze stresem w pracy z klientami IRP”, w którym udział wzięło 187 osób. Wysokim zainteresowaniem objęte były również szkolenia dotyczące pracy z klientami w trudnej sytuacji na rynku pracy, w tym „Aktywizacja zawodowa osób mających specyficzne problemy z wejściem lub powrotem na rynek pracy – specyfika pracy z klientem trudnym” (113 uczestników) oraz „Identyfikacja i analiza sytuacji oraz zmian zachodzących na lokalnym rynku pracy” (79 uczestników). Dużą liczbę uczestników zgromadziły także szkolenia poświęcone aktywizacji wybranych grup klientów, w szczególności osób młodych i 50+ (69 uczestników), a także tematyce wsparcia pracodawców oraz instrumentów rynku pracy, takich jak formy pomocy dla pracodawców (58 uczestników) czy kształcenie ustawiczne w ramach KFS (56 uczestników).

Tabela 2. Zrealizowane w ramach projektu „Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – makroregion III” szkolenia i liczba uczestników biorących w nich udział.

	Nazwa szkolenia	Liczba uczestników
1	Techniki radzenia sobie ze stresem w pracy z klientami IRP	187
2	Aktywizacja zawodowa osób mających specyficzne problemy z wejściem lub powrotem na rynek pracy – klient trudny	113
3	Identyfikacja i analiza sytuacji oraz zmian na lokalnym rynku pracy	79
4	Aktywizacja zawodowa osób do 30 r.ż. oraz 50+ (w tym NEET)	69
5	Formy pomocy dla pracodawcy wspomagające aktywizację	58
6	Kształcenie ustawiczne pracodawców i pracowników (KFS)	56
7	Pozyskiwanie i realizacja ofert pracy z wykorzystaniem nowych technologii	50

⁴⁰ Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – Makroregion III – raport z realizacji projektu (2019), Akademia Kultury Informacyjnej, Warszawa

	Nazwa szkolenia	Liczba uczestników
8	Usługi świadczone na odległość (narzędzia cyfrowe w poradnictwie)	37
9	Jak pomóc pracodawcy znaleźć pracownika	30
10	Współpraca z klientem instytucjonalnym – pośrednictwo pracy	25
11	Tworzenie, realizacja i modyfikacja IPD	23
12	Zadania doradcy klienta w świetle ustawy	22
13	Zwiększanie efektywności pracy doradcy klienta	21
14	Współpraca z partnerami na rzecz klientów oddalonych od rynku pracy	16
15	Współpraca z klientem indywidualnym – pośrednictwo pracy	13
16	Rozmowa z klientem	11
17	Poradnictwo zawodowe w IRP	8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – Makroregion III – raport z realizacji projektu „ (2019), Akademia Kultury Informacyjnej, Warszawa, s. 5, 7.

Jak wynika z przedstawionego zestawienia w tabeli 2, największym zainteresowaniem uczestników cieszyły się szkolenia rozwijające kompetencje interpersonalne oraz umiejętności pracy z klientem, w tym w szczególności radzenia sobie ze stresem w pracy doradczej. Wysoką frekwencję odnotowano również w przypadku szkoleń dotyczących pracy z klientami w szczególnej sytuacji na rynku pracy, obejmujących m.in. osoby mające trudności z wejściem lub powrotem na rynek pracy, osoby młode (w tym NEET) oraz osoby w wieku 50+, a także w zakresie analizy sytuacji i zmian zachodzących na lokalnym rynku pracy. Jednocześnie zagadnienia związane bezpośrednio ze współpracą z pracodawcami pojawiają się dopiero w dalszej kolejności – pierwsze szkolenie z tego obszaru plasuje się na szóstej pozycji pod względem liczby uczestników, co wskazuje na relatywnie mniejsze zainteresowanie tą tematyką w porównaniu do obszarów skoncentrowanych na pracy z klientem indywidualnym.

W trakcie ewaluacji szkoleń pytano pracowników IRP o zakresy tematyczne szkoleń, które chcieli by się pojawiły. Analiza wyników badania potrzeb szkoleniowych uczestników wskazuje na wyraźną koncentrację oczekiwań pracowników IRP wokół kompetencji miękkich oraz pracy z klientem. Najczęściej wskazywane były tematy związane z rozwojem kompetencji interpersonalnych, w tym w szczególności radzeniem sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym, a także szkolenia o

charakterze rozwojowym, takie jak coaching czy trening asertywności. Wysoką pozycję zajmowały również zagadnienia dotyczące pracy z klientem w trudnej sytuacji, w tym klientem wymagającym szczególnego wsparcia.

Kolejną grupę stanowiły tematy o charakterze prawnym i proceduralnym, obejmujące m.in. zagadnienia związane z przepisami prawa pracy, ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, stosowaniem instrumentów rynku pracy oraz obsługą klientów w kontekście obowiązujących regulacji. Dopiero w dalszej kolejności wskazywano potrzebę rozwoju kompetencji związanych ze współpracą z pracodawcami – obszar ten znalazł się dopiero na jedenastej pozycji w rankingu zgłaszanych potrzeb szkoleniowych.

Raport z oceny realizowanych szkoleń⁴¹ nie zawierał wyodrębnionej części rekomendacyjnej odnoszącej się bezpośrednio do kierunków dalszego rozwoju działań szkoleniowych. Jednak wyniki ewaluacji oraz zidentyfikowane potrzeby uczestników pozwalają na sformułowanie wniosków o charakterze rekomendacyjnym dla projektowania przyszłych interwencji w obszarze rozwoju kompetencji kadr IRP. W szczególności **zasadne wydaje się dalsze wzmacnianie kompetencji związanych z bezpośrednią pracą z klientem indywidualnym, w tym rozwój umiejętności interpersonalnych oraz wsparcie pracowników w radzeniu sobie ze stresem i przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu**. Jednocześnie wyniki wskazują na potrzebę **większego uwzględnienia w ofercie szkoleniowej zagadnień związanych ze współpracą z pracodawcami oraz klientem instytucjonalnym**, które, mimo ich rosnącego znaczenia w kontekście sytuacji na rynku pracy były relatywnie rzadziej wskazywane przez uczestników jako priorytetowe.

⁴¹ Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – Makroregion III – raport z realizacji projektu (2019), Akademia Kultury Informacyjnej, Warszawa

11. Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – Makroregion IV

Projekt pt. „Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – Makroregion IV”⁴², realizowany był przez Akademię Kultury Informacyjnej (lider projektu) w partnerstwie z BBS-E do 31 grudnia 2018 r. w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020, Oś Priorytetowa II, Działanie 2.4.

Celem głównym projektu było podniesienie kompetencji zawodowych pracowników IRP, w tym kluczowych i merytorycznych pracowników PSZ oraz innych IRP mających bezpośredni kontakt z klientem. Projekt odpowiadał na potrzebę zwiększenia jakości i efektywności usług rynku pracy, w szczególności poprzez rozwój kompetencji doradców klienta oraz wzmocnienie profesjonalizacji działań podejmowanych wobec osób bezrobotnych, poszukujących pracy oraz pracodawców.

Cele szczegółowe projektu obejmowały zapewnienie dostępu do profesjonalnych szkoleń dla 800 uczestników, zwiększenie efektywności nabywania i wykorzystywania wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkoleń, wzrost świadomości znaczenia uczenia się przez całe życie w kontekście indywidualizacji wsparcia oraz profesjonalizacji usług kierowanych do osób znajdujących się w trudnej sytuacji na rynku pracy, a także podniesienie poziomu profesjonalizacji kadr zatrudnionych w PSZ oraz innych IRP.

W ramach projektu przeprowadzono szkolenia o zróżnicowanej tematyce (łącznie 15 modułów szkoleniowych), w których udział wzięło 802 uczestników, przekraczając pierwotnie zakładaną liczbę 800 osób. Uczestnikami byli zarówno pracownicy PSZ zatrudnieni m.in.: na stanowiskach doradców zawodowych, pośredników pracy, specjalistów ds. rozwoju zawodowego oraz specjalistów ds. programów pełniących funkcję doradcy klienta, jak i przedstawiciele innych IRP, w tym: OHP, ZA, instytucji szkoleniowych, instytucji dialogu społecznego oraz instytucji partnerstwa lokalnego. W szkoleniach uczestniczyli pracownicy mający bezpośredni kontakt z klientem, co

⁴² Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – Makroregion IV – raport z realizacji projektu (2018), Akademia Kultury Informacyjnej, Warszawa

było zgodne z założeniami projektu dotyczącymi wzmacniania kompetencji kluczowych kadr systemu usług rynku pracy.

Zakres tematyczny szkoleń obejmował zagadnienia związane z kluczowymi obszarami funkcjonowania IRP oraz realizacją usług na rzecz klienta indywidualnego i instytucjonalnego. Program szkoleniowy koncentrował się przede wszystkim na doskonaleniu kompetencji w zakresie pracy z różnymi grupami klientów, w tym uwzględniał specyfikę obsługi osób z różnych pokoleń (X, Y, Z), klientów w szczególnej sytuacji na rynku pracy oraz osób mających trudności z wejściem lub powrotem na rynek pracy. Istotną część stanowiły również zagadnienia dotyczące aktywizacji zawodowej wybranych grup klientów (w tym osób młodych, 50+ oraz NEET), a także pracy z klientem trudnym.

Tabela 3. Ranking szkoleń według liczby uczestników

Lp.	Nazwa szkolenia	Liczba uczestników
1	Pokolenia X, Y, Z. Specyfika pracy z różnymi grupami klientów	170
2	Aktywizacja zawodowa osób mających specyficzne problemy z wejściem lub powrotem na rynek pracy – specyfika pracy z klientem trudnym	155
3	Mobilność edukacyjna i zawodowa – nowoczesne metody i narzędzia świadczenia usług z wykorzystaniem systemów teleinformatycznych	68
4	Aktywizacja zawodowa osób do 30 roku życia oraz osób 50+ (w tym NEET)	65
5	Współpraca z klientem instytucjonalnym – pośrednictwo pracy	57
6	Kształcenie ustawiczne pracodawcy i pracowników w ramach KFS	56
7	Cudzoziemcy na polskim rynku pracy – specyfika pracy z tą grupą klientów	44
8	Poprawa jakości usług świadczonych przez pracowników IRP (doradztwo filozoficzne, tutoring, trening grupowy)	42
9	Formy pomocy dla pracodawcy wspomagające aktywizację zawodową klientów	41
10	Współpraca z klientem indywidualnym – pośrednictwo pracy	24
11	Tworzenie, realizacja i modyfikacja indywidualnego planu działania (IPD)	22
12	Identyfikacja i analiza sytuacji oraz zmian na lokalnym rynku pracy	21
13	Zwiększenie efektywności pracy doradcy klienta – optymalizacja działań	18

Lp.	Nazwa szkolenia	Liczba uczestników
14	Poradnictwo zawodowe realizowane w IRP	12
15	Współpraca z partnerami na rzecz klientów oddalonych od rynku pracy	7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – Makroregion IV – raport z realizacji projektu (2018), Akademia Kultury Informacyjnej, Warszawa, s. 5, 7.

Ponadto szkolenia obejmowały tematykę związaną z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi i metod świadczenia usług rynku pracy, w tym rozwiązań teleinformatycznych wspierających mobilność edukacyjną i zawodową. W programie znalazły się również zagadnienia dotyczące współpracy z klientem instytucjonalnym i pracodawcami, w tym pośrednictwa pracy, instrumentów wsparcia pracodawców oraz kształcenia ustawicznego w ramach KFS. Uzupełnieniem były tematy związane z analizą lokalnego rynku pracy, współpracą z partnerami oraz specyfiką obsługi cudzoziemców na polskim rynku pracy. Tabela 3 obrazuje, które szkolenia cieszyły się największym zainteresowaniem wśród beneficjentów.

Podobnie, jak w przypadku poprzedniego projektu, w tym regionie również największym powodzeniem cieszyły się szkolenia dotyczące współpracy z różnymi grupami docelowymi, w tym z klientem trudnym oraz klientami reprezentującymi różne pokolenia. Wysokim zainteresowaniem objęte były także szkolenia związane z aktywizacją zawodową osób znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy, w tym osób młodych NEET oraz osób w wieku 50+. Istotne miejsce zajmowały również zagadnienia dotyczące wykorzystania nowoczesnych narzędzi i technologii w świadczeniu usług rynku pracy, co wskazuje na rosnące znaczenie cyfryzacji i nowych form pracy z klientem.

Jednocześnie szkolenia związane ze współpracą z pracodawcami oraz klientem instytucjonalnym, choć w ofercie i relatywnie wysoko uplasowane w rankingu, nie dominowały w strukturze zainteresowania uczestników. Jeszcze niższe zainteresowanie dotyczyło zagadnień związanych z poradnictwem zawodowym, planowaniem ścieżki wsparcia (IPD) oraz współpracą międzyinstytucjonalną, co może wskazywać na mniejsze zapotrzebowanie deklarowane przez uczestników w tych obszarach lub ich postrzeganie, jako mniej wymagających dalszego rozwoju.

Beneficjenci, zapytani w trakcie ewaluacji⁴³ o zakresy tematyczne szkoleń, które chcieliby realizować w przyszłości, podobnie jak w przypadku poprzedniego regionu wskazywali przede wszystkim na potrzebę dalszego rozwoju kompetencji związanych z bezpośrednią pracą z klientem. W szczególności pojawiały się propozycje szkoleń dotyczących pracy z klientem w zróżnicowanej sytuacji życiowej i zawodowej, w tym klientem wymagającym szczególnego wsparcia oraz klientem trudnym.

Zgłaszane potrzeby obejmowały również rozwój kompetencji interpersonalnych oraz doskonalenie umiejętności komunikacyjnych i organizacyjnych w pracy doradczej. Jednocześnie wskazywano na potrzebę poszerzania wiedzy w zakresie aktualnych wyzwań rynku pracy, w tym nowych narzędzi i metod pracy, a także zagadnień związanych z funkcjonowaniem systemu usług rynku pracy. W mniejszym stopniu akcentowano natomiast potrzebę szkoleń dotyczących współpracy z pracodawcami i klientem instytucjonalnym.

Raport z oceny przeprowadzonych szkoleń⁴⁴ nie zawierał wyodrębnionej części rekomendacyjnej, jednak wyniki ewaluacji pozwalają na sformułowanie wniosków o charakterze rekomendacyjnym dla dalszego projektowania działań szkoleniowych. Zebrane dane wskazują przede wszystkim na wysoką ocenę **praktycznego charakteru szkoleń oraz dużą wartość przekazywanych treści**. Uczestnicy podkreślali znaczenie szkoleń jako efektywnych, **zawierających dużą ilość przykładów oraz możliwych do zastosowania w codziennej pracy**. Szczególnie istotnym wnioskiem, wyraźnie akcentowanym w tym projekcie, było znaczenie aspektu społecznego szkoleń. Dla 61% badanych **ważnym elementem była możliwość wymiany doświadczeń z innymi uczestnikami, co wskazuje na potrzebę projektowania działań szkoleniowych w sposób sprzyjający interakcji i uczeniu się od siebie nawzajem**.

⁴³ Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – Makroregion IV – raport z realizacji projektu (2018), Akademia Kultury Informacyjnej, Warszawa.

⁴⁴ Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – Makroregion IV – raport z realizacji projektu (2018), Akademia Kultury Informacyjnej, Warszawa.

12. Standardy zarządcze Publicznych Służb Zatrudnienia

Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych w Polsce zawarto w Komunikacie nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF. nr 15, poz. 84). Stanowią one zbiór wytycznych mających na celu zapewnienie, że cele jednostek publicznych są osiągane w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Standardy zostały podzielone na pięć głównych obszarów, co ilustruje schemat 10, a ich celem jest ujednolicenie kontroli w sektorze finansów publicznych.

Schemat 10. Standardy zarządcze w sektorze finansów publicznych

Środowiska wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy kontroli	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
• Przestrzeganie wartości etycznych • kompetencje zawodowe • struktura organizacyjna • Delegowanie uprawnień	• Misja i cele • Identyfikacja i analiza ryzyka • Reakcja na ryzyko	• Dokumentowanie systemów kontroli zarządczej • Nadzór • Ciągłość działalności • Ochrona zasobów • Mechanizmy kontroli systemów informatycznych	• Informacja • Komunikacja	• Monitorowanie kontroli zarządczej • Samoocena • Audyt wewnętrzny

Źródło: opracowanie własne

Wymienione wyżej standardy były podstawą do zdefiniowania standardów zarządczych w Publicznych Służbach Zatrudnienia (PSZ) w Polsce, w tym w Powiatowych Urzędach Pracy (PUP), czy Wojewódzkich Urzędów Pracy (WUP). Dotyczą one następujących obszarów za funkcjonowanie których odpowiadają dyrektorzy PUP i WUP

- **Środowiska wewnętrznego:** Przestrzeganie wartości etycznych, kompetencje pracowników, struktura organizacyjna.
- **Celów i zarządzanie ryzykiem:** Określanie celów, identyfikacja i analiza ryzyk (np. niskiej efektywności szkoleń) oraz zarządzanie nimi.

- **Mechanizmów kontroli:** procedury dokumentowania, zatwierdzania operacji finansowych, podział obowiązków, audyt wewnętrzny.
- **Informacji i komunikacji:** Właściwy przepływ informacji wewnątrz urzędu i z otoczeniem.
- **Monitorowania i oceny:** Samoocena funkcjonowania kontroli zarządczej (co najmniej raz w roku) oraz audyt wewnętrzny.

Obowiązująca od 1 czerwca 2025 r. nowa ustawy o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz. U. 2025, poz.620), wpłynęła na bardziej precyzyjne ukierunkowanie standardów zarządczych akcentując w nich:

- **Zindywidualizowane podejście do klienta :** Dostosowanie form wsparcia do profilu bezrobotnego (nowe zasady rejestracji i aktywizacji).
- **Proaktywność działań:** Aktywne poszukiwanie pracodawców i szybkie dopasowanie kandydatów (koncentracja na celu zatrudnieniowym).
- **Cyfryzację:** Korzystanie z systemu informatycznego SYRIUSZ i baz danych CV (w tym współpracy w ramach sieci w UE).
- **Efektywność:** Wzrost znaczenia efektywności zatrudnieniowej i kosztowej działań aktywizacyjnych.

Nowe podejście do standardów znalazło odzwierciedlenie w przygotowanym przez Ministerstwo Rodziny Pracy i Polityki Społecznej Planie Rozwoju Publicznych Służb zatrudnienia na lata 2025-2027. Został on przygotowany na podstawie przepisów ustawy z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz. U. 2025 poz. 620). Plany tego rodzaju będą cyklicznie przygotowywane na okresy trzyletnie. Celem ich jest określenie priorytetów polityki zatrudnienia w Polsce wynikających z aktualnej sytuacji na rynku pracy oraz zdefiniowanie sposobów realizacji tych priorytetów, a także zakładanych efektów działań realizowanych przez PSZ. Należy podkreślić, co jest istotne z perspektywy realizowanego projektu dotyczącego wypracowania standardu jakości usług, że w tym dokumencie są zdefiniowane wartości docelowe dla ilościowych i jakościowych wskaźników realizacji polityk rynku pracy przez PSZ. Zdefiniowanie ich jest również ważne ze względu na fakt, zobowiązań Polski wskazanych w kamieniu milowym A52G Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO). Plan rozwoju PSZ stanowi uzupełnienie

aktów prawnych regulujących funkcjonowanie publicznych służb zatrudnienia: ustawy o rynku pracy i służbach zatrudnienia, ustawy z 20 marca 2025 r. o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. 2025 poz. 621) oraz ustawy z 16 listopada 2022 r. o systemie teleinformatycznym do obsługi niektórych umów (Dz.U. z 2024 r. poz. 1661, z późn. zm.), a także aktów wykonawczych do tych ustaw.

W planie tym w rozdziale IV zdefiniowano działania do podjęcia w latach 2025-2027.

W grupie planowanych działań uwzględniono:

1. Poprawę efektywności działania PSZ z wykorzystaniem nowych przepisów;
2. Wzmocnienie koordynacji działań PSZ;
3. Rozwój kadr PSZ;
4. Cyfryzacja PSZ i wykorzystanie danych;
5. Zwiększenie liczby zatrudnionych, w tym poprzez aktywizację osób bezrobotnych oraz biernych zawodowo;
6. Wspieranie przedsiębiorczości oraz przedsiębiorców w zakresie tworzenia miejsc pracy wysokiej jakości i utrzymania dotychczasowych miejsc pracy;
7. Dostosowanie kwalifikacji i umiejętności osób bezrobotnych, poszukujących pracy i pracujących do potrzeb gospodarki, w tym w związku z cyfrową i zieloną transformacją;
8. Wspieranie bezpiecznej i odpowiedzialnej migracji zarobkowej.

Natomiast w rozdziale V opisywanego planu rozwoju PSZ określono standardy i wskaźniki funkcjonowania PSZ dla PUP, WUP i Urzędów Wojewódzkich. W raporcie skoncentrujemy się na tych, które są adresowane do PUP i WUP. Standardy podzielono na dwie grupy:

1. **Standardy funkcjonowania PSZ**
2. **Wskaźniki ilościowe funkcjonowania PSZ**
3. Dla poszczególnych grup głównych zdefiniowano standardy szczegółowe odnoszące się do konkretnych działań. W ramach pierwszej grupy wyróżniono **standardy zarządzania strategicznego i współpracy oraz standardy obsługi klienta**, co ilustrują informacje zawarte w tabelach 4 i 5 .

Tabela 4 Standardy zarządzania strategicznego i współpracy

LP.	Nazwa standardu	Definicja standardu	Podmiot do którego jest standard adresowany
1	Wyraźnie określone priorytety interwencji na powiatowym rynku pracy	Każdy urząd ma określone główne wyzwania w obszarze własnej działalności i cele do osiągnięcia w związku z tymi wyzwaniami – zapisane w powiatowej strategii rozwiązywania problemów społecznych. Zostały one skonsultowane z reprezentantami pracodawców i pracowników. Pracownicy urzędu zostali z nimi zapoznani.	PUP
2	Porozumienie o współpracy pomiędzy PUP a instytucjami pomocy społecznej	Każdy PUP ma zawarte porozumienie o współpracy z właściwymi PCPR, OPS i CUS, które koordynuje realizację działań kierowanych do wspólnego klienta	PUP
3	Weryfikacja skuteczności działań	Urząd dokonał oceny poziomu realizacji celów wyznaczonych na poprzedni rok oraz opracował wnioski na rok bieżący i kolejny	PUP i WUP
4	Badanie satysfakcji pracowników	Badane obejmuje m.in. zadowolenie pracowników z organizacji pracy, relacji wewnątrz organizacji, warunków pracy, a także ich motywację i zaangażowanie w wykonywane zadania	PUP i WUP
5	Wyraźnie określone priorytety interwencji na wojewódzkim rynku pracy	Każdy urząd ma określone główne wyzwania w obszarze własnej działalności i cele do osiągnięcia w związku z tymi wyzwaniami – zapisane w strategii rozwoju województwa. Zostały one skonsultowane z reprezentantami pracodawców i pracowników. Pracownicy urzędu zostali z nimi zapoznani	WUP
6	Porozumienie o współpracy pomiędzy WUP a ROPS	Każdy WUP ma zawarte porozumienie o współpracy z właściwym ROPS, które koordynuje realizację działań kierowanych do wspólnego klienta	WUP

Źródło: opracowanie własne na podstawie Planu Rozwoju Publicznych Służb zatrudnienia na lata 2025-2027, MRPiPS, Warszawa 2025 r.

Tabela 5. Standardy dotyczące obsługi klienta

LP.	Nazwa standardu	Definicja standardu	Podmiot do którego jest standard adresowany
1	Punkt informacyjny i wstępnej obsługi klienta	Każdy urząd pracy dysponuje estetycznym i przystępnym punktem pierwszej obsługi klienta. Punkt spełnia wymogi dostępności. W godzinach pracy urzędu w punkcie dyżuruje pracownik urzędu. Pracownik dyżurujący w punkcie udziela informacji, zapoznaje się z celem, w jakim klient przyszedł do urzędu i kieruje do właściwych pracowników merytorycznych	PUP i WUP
2	Zapewniony dostęp do usług cyfrowych PSZ dla osób wykluczonych cyfrowo	Na terenie każdego urzędu udostępniono stanowisko komputerowe dla osób, które nie posiadają dostępu do komputera i narzędzi cyfrowych oraz zapewniono pomoc takim osobom ze strony pracowników urzędu	PUP i WUP
3	Przegląd stron internetowych Urzędu	Każdy urząd dokonał przeglądu stron internetowych, za których treść odpowiada pod kątem spójności wizualnej w ramach sieci PSZ, atrakcyjności i prostego języka	PUP i WUP
4	Udzielanie informacji pracodawcom	Każdy urząd obsługuje dedykowany numer telefonu lub skrzynkę email umożliwiającą uzyskanie informacji przez pracodawców	PUP i WUP
5	Akcje informacyjne dla szkół	Urząd pracy realizował co najmniej jedną akcję informacyjną rocznie dedykowaną uczniom w szczególności ostatnim klasom szkół ponadpodstawowych (np. spotkanie z uczniami na temat poradnictwa zawodowego, oferty wsparcia dla młodych	PUP i WUP
6	Działania informacyjne i promocyjne, w tym skierowane do osób zamieszkałych na wsi	Urząd pracy zrealizował w ciągu roku co najmniej jedną kampanię informacyjną na temat usług oferowanych przez urząd i co najmniej jedno wydarzenie na tematy związane z rynkiem pracy lub aktywnie uczestniczył w podobnym wydarzeniu np. poprzez wystawienie stoiska lub prezentację	PUP i WUP

		(np. dotyczące kształcenia się przez całe życie, well-beingu, zarządzania wiekiem, różnorodności w miejscu pracy). Standard nie obejmuje akcji dedykowanych szkołom.	
7	Badanie satysfakcji klientów	Urząd pracy przeprowadza badanie satysfakcji w podziale na klientów indywidualnych i pracodawców. Urząd zachęca klientów do udziału w badaniu. Badanie na podstawie anonimowej ankiety wypełnianej przez osoby zarejestrowane jako bezrobotne lub poszukujące pracy lub niezarejestrowane oraz pracodawców w szczególności w zakresie satysfakcji, jakości i trafności oferowanej pomocy	PUP i WUP
8	Zwolnienia monitorowane	W odpowiedzi na każde zgłoszenie zwolnień monitorowanych urząd przygotował program wsparcia dla zwalnianych pracowników. Program uwzględnia indywidualną sytuację i potrzeby osób, którym udzielane jest wsparcie oraz angażuje lokalnych pracodawców	PUP
9	Udzielanie informacji Cudzoziemcom	Każdy urząd obsługuje dedykowany numer telefonu lub skrzynkę email umożliwiającą uzyskanie informacji przez cudzoziemca	PUP

Źródło: opracowanie własne na podstawie Planu Rozwoju Publicznych Służb zatrudnienia na lata 2025-2027, MRPiPS, Warszawa 2025r.

Dla drugiej grupy wskaźników dotyczących funkcjonowania PSZ określono trzy podgrupy standardów tj.:

1. Wskaźniki jakości funkcjonowania PSZ (tab.6);
2. Wskaźniki efektywności i adekwatności wsparcia oferowanego przez PSZ (tab.7);
3. Wskaźniki kontekstowe obrazujące sytuację na rynku pracy do zobrazowania zmian jakie zaszły na rynku pracy w okresie realizacji planu (tab.8).

Dla dwóch pierwszych podgrup oprócz definicji standardu/wskaźnika określono jego poziom jaki powinien być osiągnięty w 2027 r. (tabela nr 6 i tabela nr 7). W przypadku dwóch wskaźników w podgrupie **wskaźniki efektywności i adekwatności wsparcia oferowanego przez PSZ poziom wartości określono w porównaniu do roku 2024. Dotyczy to efektywności kosztowej i poradnictwa**

zawodowego zaś poziom zniechęcenia bezrobotnych obliczany jest w stosunku do wartości bazowej rok do roku (patrz tabela nr 7).

Natomiast dla wskaźników kontekstowych wyróżniono trzy poziomy przestrzennej obserwacji dla których pomiar powinien być zrobiony i wskazano na powiat, województwo i kraj (tabela nr 8).

Tabela 6. Wskaźniki jakości funkcjonowania PSZ

LP.	Wskaźnik/standard	Definicja wskaźnika/standardu	Wartość do osiągnięcia w 2027 r.	Podmiot do którego standard jest adresowany
1	Odsetek pracowników kluczowych	Udział procentowy pracowników realizujących zadania z ustawy o rynku pracy i służbach zatrudnienia oraz pracowników realizujących zadania z ustawy o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom (doradców ds. zatrudnienia, doradców zawodowych, specjalistów ds. rozwoju zawodowego, specjalistów ds. programów, kadry EURES, kadry kierowniczej komórek merytorycznych realizujących zadania z powyższych ustaw) w liczbie wszystkich pracowników	Co najmniej 50% etatów w każdym PUP Co najmniej 15% etatów w każdym WUP	PUP i WUP
2	Liczba klientów obsługiwanych przez jednego doradcę ds. zatrudnienia	Iloraz liczby bezrobotnych i poszukujących pracy zarejestrowanych w urzędzie w roku sprawozdawczym i średniorocznej liczby obsadzonych etatów doradców ds. zatrudnienia w urzędzie	Nie więcej niż 300 bezrobotnych i poszukujących pracy na jednego doradcę ds. zatrudnienia w każdym PUP	PUP
3	Liczba klientów obsługiwanych przez jednego doradcę zawodowego	Iloraz liczby bezrobotnych i poszukujących pracy zarejestrowanych w urzędzie w roku sprawozdawczym i	Nie więcej niż 900 bezrobotnych, poszukujących pracy na	PUP i WUP

		średniorocznej liczby obsadzonych etatów doradców zawodowych	jednego doradcę zawodowego w każdym urzędzie	
4	Rotacja kadr	Udział procentowy wszystkich pracowników, którzy odeszli z organizacji w ostatnim roku w średniej liczbie pracowników zatrudnionych w roku (średnia obliczana z liczby zatrudnionych na koniec roku analizowanego i poprzedniego	Nie więcej niż 10% Wskaźnik nie uwzględnia odejść z urzędu z przyczyn naturalnych np. emerytury, zgon, czy praca na zastępstwo	PUP i WUP
5	Poziom satysfakcji pracowników	Stopień zadowolenia mierzony w badaniu satysfakcji pracowników przeprowadzanym przez urząd	Co najmniej 50% ocen pozytywnych (w jednolitej ankiecie dla WUP i PUP)	WUP i PUP
6	Szkolenie pracowników	Odsetek pracowników urzędu zatrudnionych według stanu na 31 grudnia roku sprawozdawczego, którzy uczestniczyli w podnoszeniu kwalifikacji lub umiejętności zawodowych w danym roku (bez szkoleń BHP)	Co najmniej 75% w każdym WUP i PUP	PUP i WUP
7	Wsparcie osób do 30 roku życia	Odsetek WUP i PUP, które prowadzą kompleksowy punkt obsługi osób młodych	Co najmniej 30% PUP i WUP	PUP i WUP
8	Stopień zadowolenia klientów indywidualnych	Stopień zadowolenia mierzony w systemie badania satysfakcji klienta	Co najmniej 50% odpowiedzi pozytywnych w każdym WUP i PUP	PUP i WUP
9	Stopień zadowolenia pracodawców	Stopień zadowolenia mierzony w systemie badania satysfakcji klienta	Co najmniej 50% odpowiedzi pozytywnych w każdym WUP i PUP	PUP i WUP
10	Współpraca PUP z OWES	Odsetek PUP i WUP, które nawiązały współpracę z OWES	Co najmniej 10%	PUP i WUP

11	Wskaźnik aktywizacji migrantów powrotnych	Liczba obywateli polskich powracających po co najmniej rocznym pobycie za granicą, którzy podjęli zatrudnienie ze wsparciem PUP	wskaźnik do obserwacji – bez wartości docelowej	PUP
----	--	---	---	-----

Źródło: opracowanie własne na podstawie Planu Rozwoju Publicznych Służb zatrudnienia na lata 2025-2027, MRPiPS, Warszawa 2025 r.

Tabela 7. Wskaźniki efektywności i adekwatności wsparcia oferowanego przez PSZ

LP.	Wskaźnik/standard	Definicja wskaźnika/standardu	Wartość do osiągnięcia do 2027 r.	Podmiot do którego standard jest adresowany
1	Efektywność zatrudnieniowa podstawowych form pomocy	Udział procentowy liczby osób, które w trakcie lub nie później niż w okresie 180 dni od dnia zakończenia realizacji podstawowych form pomocy w roku budżetowym wykonywały pracę niesubsydiowaną przez co najmniej 90 dni, w stosunku do liczby osób, które w danym roku zakończyły realizację tych form pomocy	Co najmniej 70%	PUP
2	Efektywność kosztowa	Stosunek kwoty wydatków Funduszu Pracy poniesionych przez samorządy powiatowe na finansowanie podstawowych form aktywizacji zawodowej do liczby osób, które w trakcie lub po zakończeniu udziału w podstawowych formach aktywizacji zawodowej zostały wykazane jako zatrudnione	Nie wyższa niż na poziomie z 2024r. (waloryzowanym o wskaźnik inflacji)	PUP
3	Adekwatność wsparcia bezrobotnych	Iloraz udziału zarejestrowanych bezrobotnych	Co najmniej 0,9	PUP

	posiadających Kartę Dużej Rodziny	posiadających Kartę Dużej Rodziny rozpoczynających aktywne programy rynku pracy w ogólnej liczbie osób rozpoczynających aktywne programy rynku w powiecie (licznik) i udziału osób z tej grupy w ogólnej liczbie zarejestrowanych bezrobotnych w powiecie (mianownik)		
4	Adekwatność wsparcia bezrobotnych powyżej 50. roku życia	Iloraz udziału zarejestrowanych bezrobotnych powyżej 50 roku życia rozpoczynających aktywne programy rynku pracy w ogólnej liczbie osób rozpoczynających aktywne programy rynku w powiecie (licznik) i udziału osób z tej grupy w ogólnej liczbie zarejestrowanych bezrobotnych w powiecie (mianownik)	Co najmniej 0,9	PUP
5	Adekwatność Wsparcia bezrobotnych bez kwalifikacji zawodowych	Iloraz udziału zarejestrowanych bezrobotnych bez kwalifikacji zawodowych rozpoczynających aktywne programy rynku pracy w ogólnej liczbie osób rozpoczynających aktywne programy rynku w powiecie (licznik) i udziału osób z tej grupy w ogólnej liczbie zarejestrowanych bezrobotnych w powiecie (mianownik)	Co najmniej 0,9	PUP
6	Adekwatność wsparcia bezrobotnych niepełnosprawnych	Iloraz udziału zarejestrowanych bezrobotnych niepełnosprawnych rozpoczynających aktywne programy rynku pracy w ogólnej liczbie	Co najmniej 0,9	PUP

		osób rozpoczynających aktywne programy rynku w powiecie (licznik) i udziału osób z tej grupy w ogólnej liczbie zarejestrowanych bezrobotnych w powiecie (mianownik)		
7	Adekwatność wsparcia długotrwale bezrobotnych	Iloraz udziału zarejestrowanych długotrwale bezrobotnych rozpoczynających aktywne programy rynku pracy w ogólnej liczbie osób rozpoczynających aktywne programy rynku w powiecie (licznik) i udziału osób z tej grupy w ogólnej liczbie zarejestrowanych bezrobotnych w powiecie (mianownik)	Co najmniej 0,9	PUP
8	Adekwatność wsparcia bezrobotnych i poszukujących pracy do 30. roku życia	Iloraz udziału zarejestrowanych bezrobotnych i poszukujących pracy do 30. roku życia rozpoczynających aktywne programy rynku pracy w ogólnej liczbie osób rozpoczynających aktywne programy rynku w powiecie (licznik) i udziału osób z tej grupy w ogólnej liczbie zarejestrowanych bezrobotnych i poszukujących pracy w powiecie (mianownik)	Co najmniej 0,9	PUP
9	Adekwatność wsparcia bezrobotnych samotnie wychowujących co najmniej jedno dziecko	Iloraz udziału zarejestrowanych bezrobotnych samotnie wychowujących co najmniej jedno dziecko rozpoczynających aktywne programy rynku pracy w ogólnej liczbie osób rozpoczynających aktywne programy rynku	Co najmniej 0,9	PUP

		w powiecie (licznik) i udziału osób z tej grupy w ogólnej liczbie zarejestrowanych bezrobotnych w powiecie (mianownik)		
10	Poziom zniechęcenia bezrobotnych	Iloraz liczby wyrejestrowanych bezrobotnych z tytułu braku kontaktu z PUP i z tytułu dobrowolnej rezygnacji (licznik) oraz liczby wyrejestrowanych bezrobotnych ogółem w danym roku (mianownik)	Spadek o min. 5% w stosunku do wartości bazowej rok do roku	PUP
11	Poradnictwo zawodowe	Iloraz liczby osób, którym udzielono porady zawodowej (indywidualnej lub grupowej) lub dla których przeprowadzono badanie testowe (licznik) oraz liczby doradców zawodowych zatrudnionych w Centrach Poradnictwa Zawodowego WUP w województwie (mianownik)	Wzrost o min. 10% w stosunku do wartości bazowej (wartość bazowa to wartość wskaźnika na rok 2024)	WUP

Źródło: opracowanie własne na podstawie Planu Rozwoju Publicznych Służb zatrudnienia na lata 2025-2027, MRPiPS, Warszawa 2025r.

Tabela 8 Wskaźniki kontekstowe obrazujące sytuację na rynku pracy do
zobrazowania zmian jakie zaszły na rynku pracy w okresie realizacji planu

LP.	Wskaźnik/standard	Definicja wskaźnika/standardu	Poziom pomiaru	Źródło
1	Stopa bezrobocia rejestrowanego	Stosunek liczby bezrobotnych zarejestrowanych w urzędach pracy do liczby cywilnej ludności aktywnej zawodowo, tj. bez pracowników jednostek budżetowych prowadzących działalność w zakresie obrony narodowej i bezpieczeństwa publicznego	Kraj Województwo Powiat	GUS
2	Współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku produkcyjnym (18-59/64 lata)	Procentowy udział aktywnych zawodowo w wieku produkcyjnym (18-59/64 lata) w ogólnej liczbie ludności w wieku produkcyjnym	Kraj Województwo	BAEL GUS
3	Współczynnik aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym	Procentowy udział aktywnych zawodowo w wieku produkcyjnym (18-59/64 lata) mających orzeczenie o niepełnosprawności w ogólnej liczbie ludności w wieku produkcyjnym mających orzeczenie o niepełnosprawności	Kraj	BAEL GUS
4	Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku produkcyjnym (18-59/64 lata)	Procentowy udział pracujących w wieku produkcyjnym (18-59/64 lata) w ogólnej liczbie ludności w wieku produkcyjnym	Kraj Województwo	BAEL GUS
5	Wskaźnik zatrudnienia osób starszych (w wieku 50-59/64 lata)	Procentowy udział pracujących w wieku 50-59/64 lata w ogólnej liczbie ludności w tym wieku	Kraj Województwo	BAEL GUS
6	Wskaźnik zatrudnienia osób młodych (w wieku 15-29 lat)	Procentowy udział pracujących w wieku 15-29 lat w ogólnej liczbie ludności w tym wieku	Kraj Województwo	BAEL GUS
7	Wskaźnik NEET	Procentowy udział osób młodych (15-29 lat) niepracujących, nieuczących	Kraj Województwo	BAEL GUS

		się i niedokształcających się w ogólnej liczbie ludności w tym wieku		
--	--	--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie Planu Rozwoju Publicznych Służb zatrudnienia na lata 2025-2027, MRPiPS, Warszawa 2025 r.

13. Podsumowanie rekomendacji niezbędnych dla modernizacji publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia oraz ich lepszego dostosowania do potrzeb rynku pracy

Z przeprowadzonej analizy różnych raportów, wynika że zidentyfikowane zalecenia jakie powstały w ramach badanych projektów prowadzonych w Działaniu 2.4 *Modernizacja publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia oraz lepsze dostosowanie ich do potrzeb rynku pracy w POWER 2014 – 2020*, będą użyteczne dla procesu kreacji szczegółowych standardów działań/usług PSZ. Istotne są te dotyczące opracowania standardu systemu komunikacji z klientem zewnętrznym i wewnętrznym (pracownicy urzędów), standardu w zakresie szablonów dokumentów dotyczących oferowanych usług i instrumentów rynku pracy, standardu w zakresie ram i zasad współpracy urzędów pracy z partnerami rynku pracy.

Na podstawie przeprowadzonej analizy wspomnianych w raporcie projektów **wyróżniono trzy grupy rekomendacji istotnych dla dalszych prac mających na celu modernizację służb zatrudnienia funkcjonujących zarówno w sektorze publicznym jak i prywatnym poprzez wypracowanie oraz wdrożenie jednolitego standardu jakości funkcjonowania PSZ**. W prezentowanym wykazie uwzględniono te, które najczęściej pojawiały się w badanych raportach, jak i te które zdaniem Autorów niniejszego opracowania będą istotne dla realizacji kolejnych zadań naszego projektu.

1. Rekomendacje systemowe dotyczące funkcjonowania PSZ

- Prowadzenie szerokiej kampanii informacyjnej pokazującej czym zajmują się urzędy pracy. Działanie to jest istotne z perspektywy zmian wprowadzonych ustawą o rynku pracy (...), które ilustrują nową rolę służb zatrudnienia.

Kampania powinna być prowadzona dwutorowo oddzielnie dla klientów indywidualnych i oddzielnie dla klientów instytucjonalnych.

- Zwiększenie roli współpracy z pracodawcami w działalności publicznych służby zatrudnienia, szczególnie w warunkach niskiego bezrobocia i rosnącego niedopasowania kompetencji na rynku pracy, poprzez przesunięcie akcentu z obsługi klientów posiadających status bezrobotnego na aktywne wsparcie procesów rekrutacyjnych i rozwojowych przedsiębiorstw.
- Rozwijanie narzędzi i mechanizmów wspierających dopasowanie podaży i popytu na pracę, w tym lepsze wykorzystanie danych o rynku pracy oraz ścisłą współpracę z pracodawcami przy projektowaniu działań aktywizacyjnych.
- Utworzenie w PUP stanowiska obserwatora rynku pracy podobnego do tego jakie funkcjonuje w WUP. Osoba obsługująca takie stanowisko mogłaby zajmować się gromadzeniem informacji oraz danych dotyczących aktualnej sytuacji na lokalnym rynku pracy, a także przygotowywaniem sprawozdań, w tym za pomocą narzędzi tworzonych w ramach projektów dofinansowanych z Działania 2.4 PO WER.
- Kontynuowanie działań z zakresu opracowania informacji o zawodach tak, by uwzględnić w ich ramach wszystkie zawody i specjalności (realizowany wcześniej projekt objął tylko ok. 40% z nich). Użyteczność takich informacji została przez instytucje rynku pracy wysoko oceniona.
- Wzmacnianie współpracy międzyinstytucjonalnej tj. PSZ, OHP, AZ, instytucjami szkoleniowymi, OPS, NGO w celu zapewnienia bardziej kompleksowego i skoordynowanego wsparcia klientów tych instytucji. Dlatego konieczne jest realizowanie projektów umożliwiających tworzenie partnerstw publiczno-prywatnych, pozwalających na podnoszenie skuteczności oraz zakresu realizowanych zadań, a także wymianę wiedzy i doświadczeń pracowników zatrudnionych w różnych instytucjach.
- Upowszechnianie opracowanej w poprzednim okresie programowania metodologii efektywności zatrudnienia, przy równoczesnej kontroli jakości danych dostarczanych przez PUP (np. poprzez wykorzystanie wystandaryzowanych dokumentów sprawozdawczych).

- Prowadzenie interwencji skoncentrowanych na wsparciu służb zatrudnienia w zakresie informatyzacji. Wsparcie powinno dotyczyć nie tylko wyposażenia urzędów pracy w wysokiej jakości sprzęt, ale i możliwości podnoszenia kompetencji w zakresie wykorzystania nowych technologii dla usprawnienia i udoskonalenia ich działalności, np. poprzez wprowadzenie usług świadczonych online.
- Uaktualnianie systemów informatycznych diagnozujących rynek pracy i dopasowanie ich do zmian na rynku pracy (możliwość prognozowania do 2050 r.), oraz zapewnienie środków na utrzymanie opracowanego narzędzia prognostycznego, na administrowanie nim po zakończeniu realizacji projektu.

2. *Rekomendacje dotyczące organizacji szkoleń*

- Kontynuowanie wsparcia szkoleniowego, kierowanego do kluczowych i merytorycznych pracowników służb zatrudnienia.
- Utworzenie ogólnodostępnej, centralnej platformy edukacyjnej dla pracowników służb zatrudnienia, służącej gromadzeniu, archiwizacji i aktualizacji materiałów szkoleniowych oraz umożliwiającej ich ponowne wykorzystanie i standaryzację wiedzy.
- Systematyczne diagnozowanie potrzeb szkoleniowych pracowników służb zatrudnienia oraz dostosowywanie oferty szkoleniowej do zmieniających się uwarunkowań rynku pracy i struktury klientów.
- Wykorzystanie w ramach szkoleń elementów coachingu, umożliwiającego rozwój osobisty i personalny pracowników, który mógłby wpłynąć na podniesienie jakości i wydajności pracy oraz motywacji osób zatrudnionych w służbach zatrudnienia.
- Projektowanie i realizowanie szkoleń w formule warsztatowej, opartej na praktycznych przykładach i studiach przypadków, umożliwiających bezpośrednie zastosowanie wiedzy w pracy. Włączanie elementów wymiany doświadczeń pomiędzy uczestnikami szkoleń (peer learning), jako istotnego komponentu procesu uczenia się i podnoszenia kompetencji.
- Zapewnienie rozwiązań organizacyjnych umożliwiających udział pracowników w szkoleniach mimo ograniczeń kadrowych, np. poprzez elastyczne formy

udziału (szkolenia online, hybrydowe, modułowe), rotacyjne delegowanie pracowników lub tworzenie zastępstw na czas szkolenia.

- Zapewnienie cyklicznej realizacji szkoleń, co sprzyjałoby podniesieniu ich efektywności poprzez właściwe ugruntowanie i przyswojenie niezbędnej wiedzy i umiejętności w obszarze poznanej problematyki.

3. *Rekomendacje dotyczące zakresu rozwoju kompetencji i treści szkoleń adresowanych do służb zatrudnienia*

- Wzmacnianie kompetencji pracowników służb zatrudnienia w zakresie indywidualizacji wsparcia klienta, w tym diagnozy sytuacji zawodowej, profilowania pomocy oraz tworzenia i realizacji Indywidualnego Planu Działania.
- Uwzględnianie w ofercie szkoleniowej zagadnień związanych z dobrostanem pracowników, w tym radzeniem sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym.
- Zwiększenie nacisku na szkolenia dotyczące pracy z klientami w szczególnej sytuacji na rynku pracy (m.in. osoby młode NEET, 50+, osoby oddalone od rynku pracy). W tym rozwijanie umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych, w szczególności prowadzenia rozmowy doradczej, pracy z klientem trudnym (w tym m.in. z osobami chorującymi psychicznie, uzależnionymi).
- Wzmocnienie kompetencji w zakresie współpracy z pracodawcami, w tym identyfikowania potrzeb kadrowych, dopasowywania kandydatów oraz budowania trwałych relacji z klientem instytucjonalnym.
- Rozwijanie kompetencji analitycznych w zakresie monitorowania i interpretacji zmian na lokalnym rynku pracy oraz wykorzystywania tych informacji w pracy doradczej.
- Rozwijanie kompetencji z zakresu wymagań formalnych i prawnych związanych z rynkiem pracy oraz zmian legislacyjnych (w tym m.in. ustaw o zatrudnieniu wspieranym, o pomocy społecznej -w kontekście aktywizacji zawodowej-, przepisów dotyczących zatrudniania cudzoziemców itp.),
- Nabycie kompetencji pozwalających na wykorzystanie nowych technologii w pracy placówek (np. realizacja części wsparcia w systemie online).

- Zdobywanie kompetencji z zakresu obsługi podstawowych narzędzi pakietu Office używanych przez pracowników urzędów pracy.
- Nabywanie kompetencji językowych poprzez kursy językowe, w związku ze zwiększającą się liczbą klientów obcojęzycznych.
- Nabywanie/rozwijanie kompetencji z zakresu zarządzania projektami,
- Nabywanie kompetencji z zakresu rozpisywania projektów służących pozyskaniu środków na wykorzystanie EURES, z uwagi na zmiany przepisów dotyczących wykorzystania sieci.

Do opracowania jednolitego standardu jakości funkcjonowania PSZ ważne są również tzw. standardy zarządcze PSZ. Uwzględnienie ich w dalszych pracach naszego projektu powinno implikować, że wypracowany standard powinien umożliwić urzędowi pracy profesjonalną obsługę rynku pracy, co implikować będzie wyższą jakość usług i uczyni urzędy pracy istotnym partnerem dla różnych interesariuszy rynku pracy.

Bibliografia

Akademia Profesjonalnych Kadr Instytucji Rynku Pracy – raport z realizacji projektu (2018), MDDP Akademia Biznesu Sp. z o.o., Warszawa

Araminowicz A., Łuszczki J., Sasor-Ortyl A. (2019), Modelowa procedura współpracy instytucji szkoleniowych z pracodawcami w obszarze finansowanych ze środków Funduszu Pracy trójstronnych umów szkoleniowych (TUS) oraz Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS) i wzajemnej wymiany informacji pomiędzy pracodawcami i instytucjami szkoleniowymi (MP2). Wytyczne dla instytucji szkoleniowych, Karków,
<https://wupkrakow.praca.gov.pl/documents/67976/10898399/Wytyczne+dla+instytucji+szkoleniowych+docx.docx/3b521b48-9458-40fd-b266-edfb8de1f525?t=1737960972182> [dostęp 2.04.2026 r.]

Ewaluacja wsparcia systemowego w obszarze modernizacji publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy. Raport końcowy (2022), MRPiPS, Warszawa.
<https://efs.mrpips.gov.pl/wiadomosci/raport-ewaluacyjny-ewaluacja-wsparcia-systemowego-z-efs-w-obszarze-modernizacji-publicznych-i-niepublicznych-instytucji-ryнку-pracy> [dostęp 15.03.2026 r.]

Fachowe Umiejętności i Kompetencje Służb IRP – raport z realizacji projektu (2018), MW Consulting Michał Wasylko, FUKS IRP –, Warszawa

Fedorczuk M., Lisicki R. (2019), Współpraca instytucji rynku pracy z pracodawcami – ze szczególnym uwzględnieniem pośrednictwa pracy, Warszawa

Górny A., Kaczmarczyk P., Szulecka M., Bitner M., Okólski M., Siedlecka U., Stefańczyk A. (2018), Imigranci w Polsce w kontekście uproszczonej procedury zatrudniania cudzoziemców, Wise Europa, Uniwersytet Warszawski, Ośrodek Badań nad Migracjami, Warszawa

Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych Dz. Urz. MF. nr 15, poz. 84

Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności
<https://www.gov.pl/web/rolnictwo/krajowy-planu-odbudowy-i-zwiekszania-odpornosci> [dostęp 06.04.2026 r.]

Kukulak-Dolata I., Poliwczak I., Wojtunik T., Dziurny A., Solkowicz K., Olszewski B. (2021) Projekt narzędzia prognostycznego – Raport wewnętrzny, IPISS, Warszawa

Model badania długoterminowej skuteczności i efektywności działań powiatowych urzędów pracy. Materiały szkoleniowe (2020), Czas Przestrzeń Tożsamość, Fundacja Pasja, Fundacja im. Królowej Polski Św. Jadwigi, Puszczykowo.

Modelowe procedury współpracy IRP z pracodawcami i przedsiębiorcami. Raport z badań (2018), Warszawa, <https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2022/06/raport-ilosciowy-B5.pdf> [dostęp: 1.04.2026 r.]

Obsługa obywateli polskich i cudzoziemców w jednostkach administracji publicznej (2024), NIK, Warszawa, nr ewid. 80/2023/P/23/069/LLO

Planu Rozwoju Publicznych Służb zatrudnienia na lata 2025-2027 (2025), MRPiPS, Warszawa

Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – Makroregion III – raport z realizacji projektu (2019), Akademia Kultury Informacyjnej, Warszawa

Profesjonalizacja kadr Instytucji Rynku Pracy – Makroregion IV – raport z realizacji projektu (2018), Akademia Kultury Informacyjnej, Warszawa

Projekt ustawy o zmianie niektórych ustaw w celu wyeliminowania nieprawidłowości w systemie wizowym Rzeczypospolitej Polskiej, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, 24.09.2024 r. https://www.krasp.org.pl/files/public/dokumenty/dokumenty_opiniowane/OSR-projekt_ustawy_o_zmianie_niektorych_ustaw_w_celu_wyeliminowania_nieprawidlowosci_w_systemie_wizowym_RP.pdf [dostęp 14.03.2026 r.]

Przygotowanie administracji publicznej do obsługi cudzoziemców (2019), NIK, Warszawa, nr ewid. 24/2019/P/18/105/LWR.

Rozwój branży szkoleniowej – ciekawe rozwiązania z Małopolski (2018), Kraków <https://power-wuptorun.praca.gov.pl/documents/67976/8408205/Modelowe+procedury+wsp%C3%B3lna+C5%82pracy+instytucji+rynku+pracy+z+pracodawcami+i+przedsi%C4%99biorstwami.pdf/76beba40-ef15-416a-bb90-686b118841bd?t=1737961078806> [dostęp 1.04.2026 r.]

Symela K., Woźniak I. (2018), Podręcznik. Jak tworzyć informację o zawodach funkcjonujących na rynku pracy, Warszawa

Szkolenia dla pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia w zakresie realizacji usług EURES – raport z realizacji projektu (2020), Centrum Szkolenia i Promocji PRESTIGE, Warszawa

Ustawa z 16 listopada 2022 r. o systemie teleinformatycznym do obsługi niektórych umów Dz.U. z 2024 r. poz. 1661, z późn. zm.,

Ustawa z 20 marca 2025 r. o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej Dz. U. z 2025 r. poz. 621

Ustawy z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia Dz. U. 2025, poz. 620

Warunki zatrudniania i wykonywania pracy przez cudzoziemców na terenie województwa Podkarpackiego (2016), NIK, Warszawa, nr ewid. 39/2016/I/15/005/LRZ,

Zabezpieczenie przed wyłudzeniem wiz pod pretekstem podejmowania pracy przez cudzoziemców na terenie Rzeczypospolitej Polskiej (2018), NIK, Warszawa, nr ewid. 162/2017/D/16/510/LRZ

Strona Internetowa:

<https://www.gov.pl/web/rodzina/efektywnosc-form-promocji-zatrudnienia> [dostęp 20.03.2026 r.]

