

2011



Wojewódzki Urząd Pracy
w Krakowie



INSPIRACJE DLA ADMINISTRACJI

Wsparcie dla rozwoju
Publicznych Służb
Zatrudnienia w Małopolsce



Projekty Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie

INSPIRACJE DLA ADMINISTRACJI

WSPARCIE DLA ROZWOJU PUBLICZNYCH SŁUŻB ZATRUDNIENIA W MAŁOPOLSCE

KRAKÓW 2011

**Publikacja powstała w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Krakowie w ramach projektu
Wsparcie dla rozwoju Publicznych Służb Zatrudnienia w Małopolsce**

Zespół redakcyjny:

Agnieszka Ślusarczyk

Renata Kusek

Jolanta Zamojska, Krzysztof Banach – debata nr 5 pt. „Zarządzanie ryzykiem w administracji publicznej”

ISBN 978-83-62384-18-1

© Copyright by Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie

Kopiowanie i rozpowszechnianie może być dokonywane z podaniem źródła.

Wydawca: Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie

pl. Na Stawach 1, 30-107 Kraków

tel. 12 428 78 70, faks 12 42 29 785

e-mail: kancelaria@wup-krakow.pl

www.wup-krakow.pl

Druk i oprawa:

Oficyna Drukarska Jacek Chmielewski

ul. Sokołowska 12 a, 01-142 Warszawa

tel./faks: 22 632 83 52, tel. 22 631 30 50

SPIS TREŚCI

1. Wstęp Dyrektora	4
2. Wstęp Kierowników	5
3. O projekcie	7
4. Projekt „Wsparcie dla rozwoju Publicznych Służb Zatrudnienia w Małopolsce” w liczbach	8
5. Szkolenia z coachingu i warsztaty z kreatywnego myślenia	11
6. Debaty „Okno na świat”	16
– debata nr 1: Czy współpraca popłaca?	17
– debata nr 2: Zatrudnienie jest w cenie	21
– debata nr 3: Praca w Małopolsce	25
– debata nr 4: WUP i PUP jedna misja, wspólne cele?	29
– debata nr 5: Zarządzanie ryzykiem w Administracji Publicznej	33
– debata nr 7: Przychodzi pracodawca do urzędu... ..	37
– debata nr 8: Gry symulacyjne jako innowacyjne narzędzie szkoleniowe na przykładzie gry „Chłopska Szkoła Biznesu”	41
– debata nr 9: Lobbing jako narzędzie skutecznego osiągnięcia celów przez publiczne służby zatrudnienia województwa małopolskiego	45
– debata nr 6: Czy urzędowi pracy potrzebna jest promocja?	49
7. Zakończenie	55
8. Wykaz realizatorów poszczególnych działań	57



Andrzej Martynuska
Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie

Publikacja „Inspiracje dla administracji” jest kolejną z serii „Projekty Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie”. Kończymy realizację kolejnego projektu – przyszedł więc czas na podsumowanie.

Wsparcie dla rozwoju Publicznych Służb Zatrudnienia w Małopolsce to projekt Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie, realizowany w latach 2009–2011. Aby trzymać rękę na pulsie dynamicznie rozwijającego się rynku pracy, WUP Kraków zdecydował się na realizację projektu, którego efekty przekładają się na codzienną pracę instytucji, tworząc podwaliny pod nowoczesny, w pełni ukierunkowany na poprawę jakości obsługi klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego – urząd.

Zarządzanie to ciągła zmiana, stąd konieczność ciągłego usprawniania i modernizacji instytucji. Jest to szczególnie ważne w przypadku publicznych służb zatrudnienia, które poprzez swoje działania powinny być źródłem dobrych praktyk. Dzięki wprowadzonym metodom zarządczym instytucja funkcjonuje na podstawie wdrożonego systemu zarządzania procesowego, stając się bardziej efektywna, lepiej zorganizowana, w końcu

lepiej opisana. Dużą wagę przywiązano do elementów indywidualnego i zbiorowego rozwoju kompetencji pracowników urzędu. Świadomy siebie, swoich możliwości urzędnik, to punkt wyjścia do podnoszenia standardów obsługi klienta w ramach instytucji rynku pracy.

W publikacji prezentujemy najważniejsze rezultaty projektu: co zostało wprowadzone, co udoskonalone, z czego mogą czerpać inne jednostki administracji publicznej. Mam nadzieję, że zaprezentowane osiągnięcia przyczynią się do upowszechniania działalności Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie, a zarazem postrzegania publicznych służb zatrudnienia jako jednostek ciągle „uczących się”.

Zachęcam również do zapoznania się z innymi publikacjami z serii „Projekty Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie”.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Martynuska'.



Agnieszka Kaczmarczyk-Zaryczny,
Kierownik Projektu



Krzysztof Banach,
Kierownik Projektu
w latach 2009–2010

W 2009 roku Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie przystąpił do realizacji projektu systemowego pt. „Wsparcie dla rozwoju Publicznych Służb Zatrudnienia w Małopolsce”. W założeniu swoich autorów działania realizowane w ramach projektu miały wesprzeć, wzmocnić oraz otworzyć środowisko pracowników i kadry zarządczej publicznych służb zatrudnienia (PSZ) na nowe trendy pojawiające się na rynku pracy, rozwinąć posiadane umiejętności interpersonalne niezbędne w obsłudze klienta (wewnętrznego i zewnętrznego), a także usprawnić działanie instytucji poprzez wdrożenie systemu zarządzania procesowego, zarządzania ryzykiem i udoskonalenie systemu zarządzania projektami. Wszystkie wyżej opisane elementy projektu, zostały ujęte w ramach 3 komponentów:

- „Udoskonalanie procesów”;
- „Inspiracje dla administracji”;
- „Zarządzanie ryzykiem”.

Niniejsza publikacja stanowi podsumowanie części działań realizowanych w ramach komponentu „Inspiracje dla administracji”, w okresie marzec 2009 rok – wrzesień 2011 rok. Na całość prac składał się cykl szkoleń i warsztatów realizowanych dla kadry PSZ, mających na celu rozwijanie i udoskonalanie kompetencji miękkich, takich jak sprawna komunikacja, efektywna współpraca, kreatywność. Druga część działań związana była z realizacją debat przeprowadzonych pod zbiorczym tytułem „Okno na świat”. Debaty miały stanowić platformę wymiany opinii oraz miejsce poszukiwania

rozwiązań systemowych dla działań realizowanych przez PSZ na rzecz małopolskiego rynku pracy.

Miło nam zaprezentować Państwu efekt pracy podjętej przez realizatorów projektu. Osiągnięte rezultaty mają w najbliższych latach służyć jako drogowskaz dla dalszego rozwoju współpracy instytucji rynku pracy, przyczyniać się do wyznaczania trendów i kierunków działania.

W publikacji nie zostały ujęte wszystkie działania realizowane w ramach komponentu. W chwili oddawania niniejszej pozycji do druku wciąż trwa realizacja szkolenia z komunikacji międzyzespołowej dla pracowników WUP i PUP (w trakcie którego pracownicy PSZ mają za zadanie wypracować modele usprawniające ich wzajemną współpracę) oraz warsztatów z budowania zespołów dla pracowników WUP (pogłębiające ich umiejętności wzajemnego słuchania, poszukiwania nowatorskich sposobów rozwiązywania konfliktów, wzajemnego wspierania w trakcie prowadzonych prac). Co istotne, program i zakres realizacji ww. szkoleń i warsztatów został opracowany na podstawie wniosków i przemyśleń wynikających z dotychczasowych działań przeprowadzonych w ramach projektu. Nie odbyła się jeszcze ostatnia debata z cyklu „Okno na świat”. Wiadomo, że zostanie ona poświęcona dyskusji na temat funkcjonującej od 2010 r. nowej klasyfikacji zawodów i specjalności. W publikacji nie zamieszczono również informacji na temat przebiegu szkoleń i warsztatów z metodyki PRINCE2®. Wiedza na temat metod usprawniania systemu zarządzania projek-

tami, ze względu na swój charakter stricte narzędziowy, została zawarta w drugiej z publikacji wydawanych w ramach projektu, noszącej tytuł „Zarządzanie zmianą w instytucjach rynku pracy” (wydawnictwo Oficyna Drukarska, 2011 r.), do której lektury również serdecznie zapraszam.

Na koniec, w imieniu realizatorów projektu pragniemy podziękować wszystkim uczestnikom szkoleń, warsztatów i debat. Bez Państwa aktywnego udziału nie byłaby możliwa do przeprowadzenia dogłębna analiza zjawisk dokonujących się w ramach instytucji PSZ, jak również znacząco utrudniony byłby proces wypracowywania wspólnych rozwiązań dla rynku pracy.

Dziękujemy również wykonawcom poszczególnych działań. To dzięki Państwa pomocy, zaangażowaniu i doświadczeniu udało się zaktywizować i zachęcić pracowników

PSZ do samodoskonalenia, wypracować nową jakość relacji, pobudzić do odmiennego spojrzenia na rolę i pozycję instytucji rynku pracy.

Zespół „Wsparcie dla rozwoju Publicznych Służb Zatrudnienia w Małopolsce” zaprasza do lektury.

Kierownicy projektu:



Kraków, 31.10.2011 r.

O PROJEKCIE

W okresie marzec 2009 r. – grudzień 2011 r. Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie realizował projekt pt. **„Wsparcie dla rozwoju Publicznych Służb Zatrudnienia w Małopolsce”**.

Adresatami projektu była:

- kadra zarządzająca oraz pracownicy Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie (WUP),
- kadra zarządzająca oraz pracownicy powiatowych urzędów pracy z obszaru województwa małopolskiego (PUP).

Projekt składał się z różnorodnych działań podejmowanych w ramach trzech komponentów:

- „Udoskonalanie procesów”;
- „Inspiracje dla administracji”;
- „Zarządzanie ryzykiem”.

Niniejsza publikacja poświęcona jest podsumowaniu komponentu „Inspiracje dla administracji”. Jego koncepcja realizowana była w ramach dwóch bloków zadań, które w sposób twórczy, ale i użyteczny dla pracowników publicznych służb zatrudnienia z obszaru województwa małopolskiego (PSZ), przysłużyć się miały rozwojowi ich kompetencji w działaniach podejmowanych na rzecz klientów oraz wpłynąć na zdynamizowanie i udoskonalenie wewnętrznego (a w efekcie i zewnętrznego) funkcjonowania urzędów.

W skład pierwszego bloku zadań wchodziły szkolenia i warsztaty z zakresu coachingu oraz kreatywnego myślenia, których celem było nabycie bądź rozwinięcie przez uczestników:

- sprawności komunikacyjno-zarządczych;
- umiejętności twórczego rozwiązywania problemów;
- dodatkowych kompetencji w zakresie pracy z klientem zewnętrznym oraz klientem wewnętrznym urzędu.

Na drugi blok komponentu składał się cykl 10 debat organizowanych pod wspólnym tytułem „Okno na świat”. Debaty miały stanowić miejsce wymiany opinii na temat poszukiwania oraz udoskonalania indywidualnych, a także systemowych rozwiązań dotyczących rynku pracy i jego klientów. Zadanie to realizowano poprzez:

- wzbogacenie wiedzy i wymianę doświadczeń pracowników PSZ w zakresie pojawiających się nowych trendów na rynku pracy;
- zainspirowanie do innowacyjnego spojrzenia na problemy rynku pracy z uwzględnieniem ciągłej dynamiki zmian na nim zachodzących;
- pobudzenie aktywnego dialogu międzysektorowego w zakresie aktywizacji zawodowej w regionie.

Różny obszar oraz zakres działania urzędów wpływa na specyfikę pracy każdego z nich. Stworzenie wspólnej oferty szkoleniowej dla pracowników wojewódzkiego i powiatowych urzędów pracy, przy jednoczesnym uwzględnieniu indywidualnych potrzeb każdej z tych organizacji, związane było z przeprowadzeniem dogłębnego rozpoznania oczekiwań, zebrania opinii i sugestii przyszłych uczestników na temat planowanych przedsięwzięć.

Ostatecznie kompilacja oferty skierowanej do pracowników PSZ składała się ze szkoleń, warsztatów oraz debat, które w pierwszej kolejności miały za zadanie wzmocnić pozycję urzędów pracy z obszaru województwa małopolskiego poprzez rozwój kompetencji miękkich pracowników oraz wypracowanie rekomendacji co do – koniecznych do wprowadzenia – usprawnień w działalności instytucji uczestniczących w projekcie.

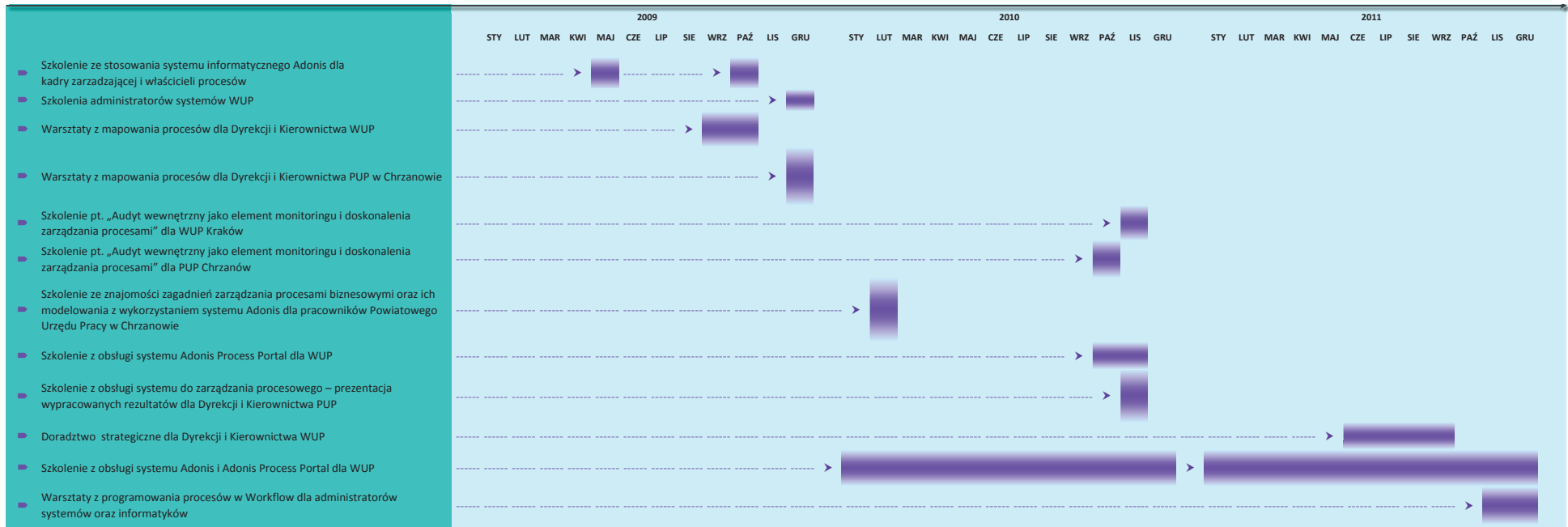
Projekt, pomimo ścisłych ram, jakie zostały mu narzucone w fazie planowania, przyjął bardzo elastyczną formułę realizacji poszczególnych działań. Rezultaty każdego etapu były wnikliwie analizowane przez zespół projektowy. Stały dialog z adresatami projektu pozwolił na właściwe przygotowanie i dobór:

- zakresu merytorycznego podejmowanych prac, będącego odpowiedzią na faktyczne potrzeby uczestników;
- formuły spotkań, umożliwiającej maksymalne zaangażowanie uczestników (warsztaty z wykorzystaniem metod i środków edukacji interaktywnej, tj. wykład, techniki pytań i odpowiedzi, dyskusja, burza mózgów, analiza przypadku oraz symulacja).

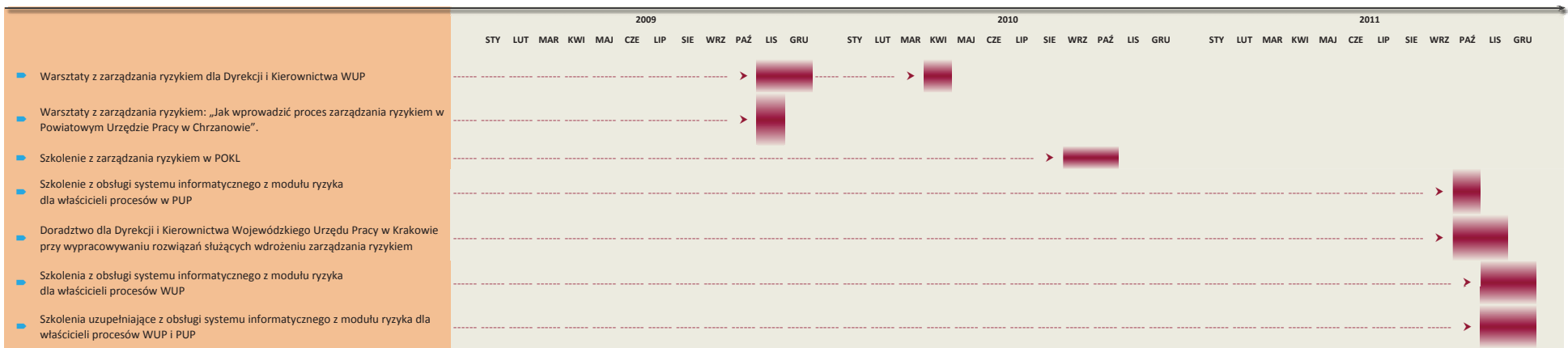
Zastosowane rozwiązania pozwoliły uczestnikom na swobodne dzielenie się wiedzą, wymianę poglądów, doświadczeń oraz otwartość. Każdy z nich współtworzył spotkania poprzez wypowiedź, udział w dyskusji, krytyczną analizę i refleksję.

PROJEKT „WSPARCIE DLA ROZWOJU PUBLICZNYCH SŁUŻB ZATRUDNIENIA W MAŁOPOLSCE” W LICZBACH

DZIAŁANIA REALIZOWANE W RAMACH KOMPONENTU „JUDOSKONALANIE PROCESÓW”

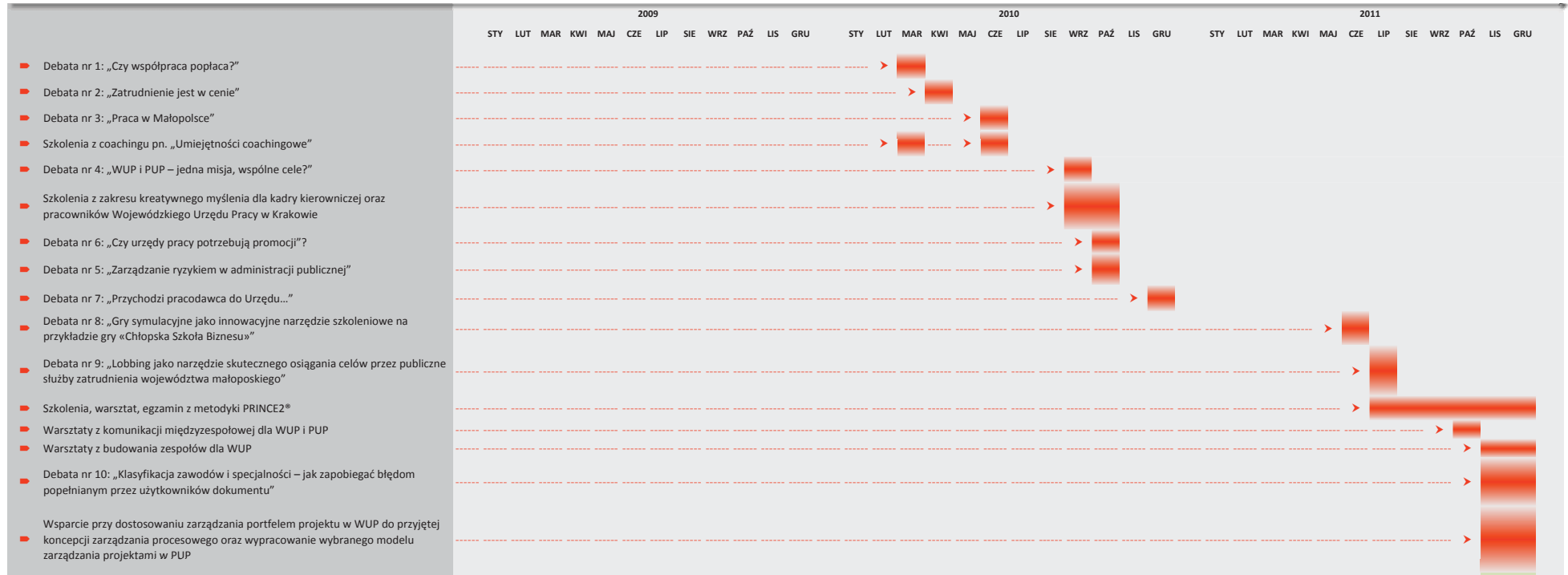


DZIAŁANIA REALIZOWANE W RAMACH KOMPONENTU „ZARZĄDZANIE RYZYKIEM”

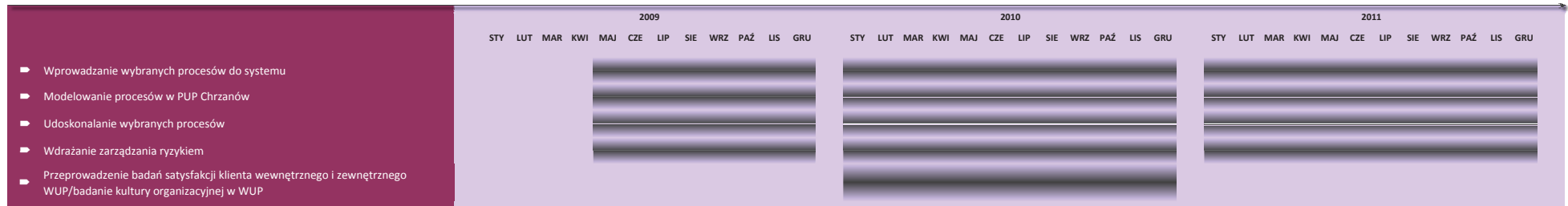


Opracowanie: Szymon Kułakowski

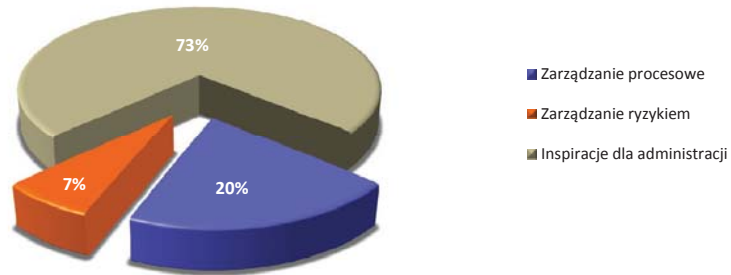
DZIAŁANIA REALIZOWANE W RAMACH KOMPLEMENTU „INSPIRACJE DLA ADMINISTRACJI”



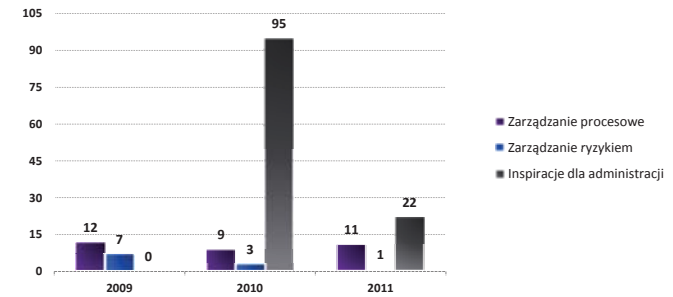
DZIAŁANIA O CHARAKTERZE CIĄGŁYM REALIZOWANE W LATACH 2009–2011



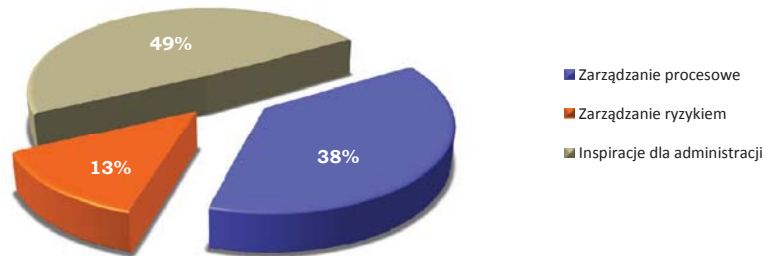
Liczba zrealizowanych dni szkoleń/warsztatów vs Obszary działań – Projekt całościowo



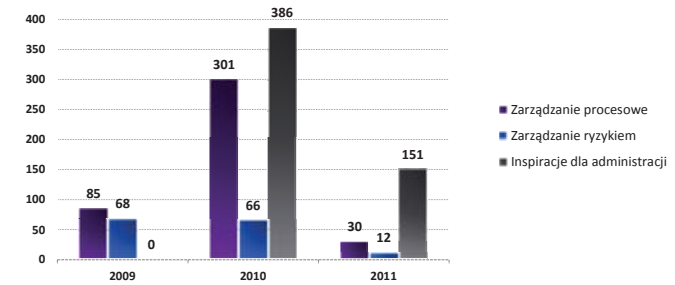
Liczba dni szkoleń/warsztatów vs Obszary działań vs Lata



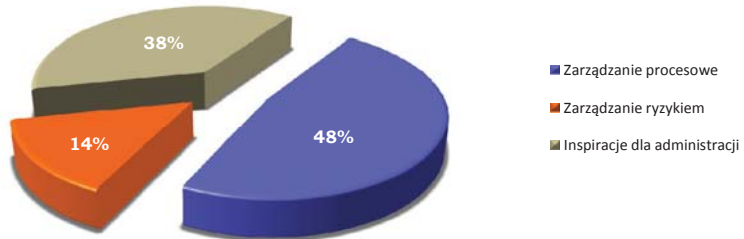
Liczba uczestników vs Obszary działań – Projekt całościowo



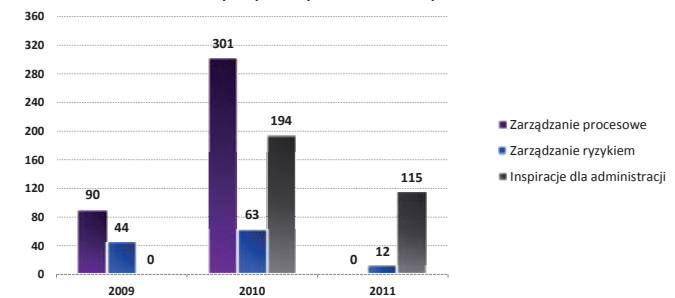
Liczba uczestników vs Obszary działań vs Lata



Liczba wydanych certyfikatów vs Obszary działań – Projekt całościowo



Liczba wydanych certyfikatów vs Obszary działań vs Lata



Opracowanie: Szymon Kułakowski



SZKOLENIA Z COACHINGU I WARSZTATY Z KREATYWNEGO MYŚLENIA

Specyfika prac wykonywanych przez pracowników instytucji PSZ wymaga ciągłej komunikacji zarówno z otoczeniem zewnętrznym, jak i wewnętrznym, efektywnego zarządzania, współpracy w grupie pracowniczej oraz grupach partnerskich. Biorąc pod uwagę zgłaszane realizatorom projektu potrzeby, zaplanowano cykl działań mających za zadanie doskonalenie poziomu kompetencji zawodowych pracowników PSZ w Małopolsce, w wyżej wymienionych obszarach. Ze względu na fakt, iż potrzeba i kierunki rozwoju tych umiejętności różnią się w odniesieniu do pracowników WUP i PUP, dla każdej z grup przygotowano indywidualną ofertę szkoleniową.

W szkoleniach i warsztatach adresowanych do pracowników WUP brali udział przede wszystkim przedstawiciele dyrekcji, kierownicy zespołów, kluczowi pracownicy zespołów obsługowych, pracownicy projektów oraz Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej. Ze strony PUP do udziału w szkoleniach i warsztatach zaproszono zarówno osoby pracujące w bezpośrednim kontakcie z osobami poszukującymi pracy (tj. doradców zawodowych, pośredników pracy, liderów klubów pracy), kierowników i kadry zarządzającej PUP, jak również innych kluczowych – dla poszczególnych instytucji – pracowników administracyjnych. Dobór uczestników był konsultowany z przedstawicielami dyrekcji, kadrą zarządzającą oraz pracownikami zespołów zarządzania zasobami ludzkimi zaangażowanych instytucji.

SZKOLENIA Z COACHINGU

Oczekiwania co do merytorycznego zakresu szkolenia oraz potrzeby rozwoju pracowników PSZ w zakresie wykorzystywania umiejętności coachingowych zostały określone na podstawie przeprowadzonych wśród uczestników ankiet i indywidualnych wywiadów.

Opierając się na ich wynikach ustalono, iż za główne cele szkoleń z coachingu przyjmuje się następujące elementy:

- zapoznanie się pracowników z podstawowymi zasadami coachingu, jako metody kierowania i wspierania pracowników w osiąganiu lepszych wyników w pracy;
- rozwój umiejętności budowania relacji i usprawniania interakcji prowadzących do podejmowania skutecznych działań zespołowych;

- kształcenie umiejętności doboru metod współpracy z klientami w celu osiągnięcia lepszych wyników w pracy;
- nabycie umiejętności wyjścia poza standardowe metody rozwiązywania problemów;
- pogłębienie umiejętności efektywnej komunikacji.

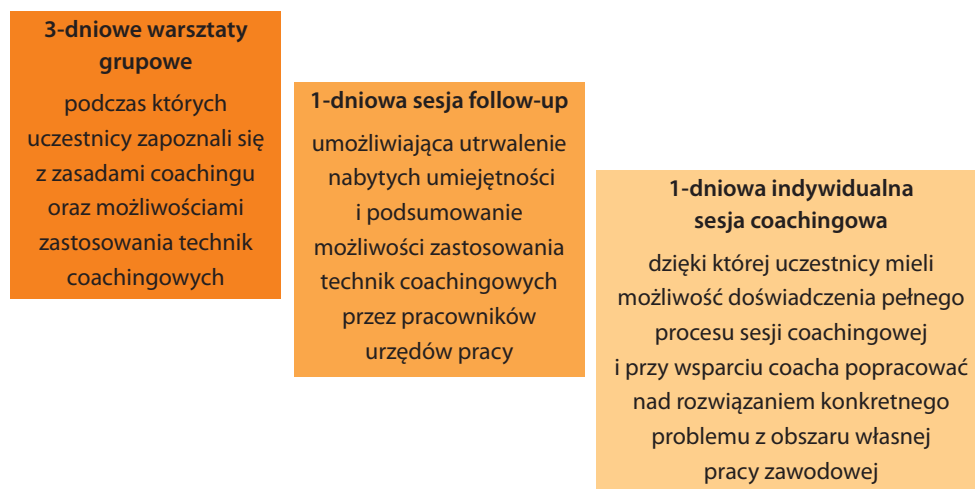
Obszar umiejętności, które wymagały wzmocnienia (w przypadku obydwu grup adresatów), został ujęty w program oparty na poniższych założeniach.

Tab. 1. Założenia programu szkolenia z zakresu coachingu

program szkolenia dla WUP	wspólna część programu szkoleń	program szkolenia dla PUP
praca nad wykorzystaniem technik coachingowych w zarządzaniu zespołami	praca nad budowaniem efektywnego procesu komunikacji (do wewnątrz i na zewnątrz instytucji)	doskonalenie technik pracy z klientem zewnętrznym, technik motywowania oraz wspierania pracowników

Podczas szkoleń uczestnicy, oprócz rozwoju umiejętności coachingowych, mieli możliwość doświadczenia indywidualnej pracy nad rozwojem samoświadomości i samodoskonalenia, zwiększeniem pewności siebie oraz odpowiedzialności za powierzone im obowiązki. Rozwijali tym samym predyspozycje niezwykle istotne tak w procesie zarządzania zespołem, jak i w pracy indywidualnej. Szkolenia skonstruowano tak, aby umożliwiły wykształcenie wśród uczestników umiejętności konstruktywnego słuchania, zadawania pytań oraz patrzenia na zagadnienia pracy zawodowej z różnych perspektyw. Unikanie przyjętych w instytucjach schematów myślowych (stereotypów, ukrytych przekonań w organizacji) pozwala na pełny, niejednostronny ogląd problemów.

Szkolenia z coachingu zostały zaprogramowane jako cykl trzech spotkań:



Początkowe wątpliwości uczestników związane z perspektywą faktycznej możliwości zastosowania coachingu w instytucjach takich jak WUP czy PUP wraz z rozwojem procesu szkoleniowego ustępowały, a osoby biorące udział w szkoleniu przyjmowały postawę otwartości i zaangażowania, co pozytywnie wpłynęło na efektywność pracy tak indywidualnej, jak i grupowej. Rozmowy przeprowadzone z uczestnikami po zakończeniu szkolenia potwierdziły efektywność zastosowania nabytych umiejętności w postaci poprawy jakości budowanych relacji z podwładnymi, współpracownikami, partnerami oraz klientami urzędów. Pracownicy PSZ zauważyli, iż umiejętny sposób komunikacji zwiększył ich kreatywność oraz zaangażowanie w proces wykonywanej pracy.

WARSZTATY Z KREATYWNEGO MYŚLENIA

Po przeprowadzeniu ewaluacji i poddaniu ocenie efektywności szkoleń z coachingu, realizatorzy projektu przystąpili do prac nad cyklem warsztatów z zakresu krea-

tywnego myślenia. Podobnie jak w przypadku poprzednio realizowanych szkoleń, po dokonaniu analizy ankiet i indywidualnych rozmowach z osobami mającymi wziąć udział w warsztacie ustalono, iż jego program powinien skupić się na rozwoju takich umiejętności jak:

- słuchanie;
- ciekawość;
- intuicja;
- podejmowanie działania;
- zarządzanie sobą w procesie komunikacji.

Wszystkie wyżej wymienione umiejętności z jednej strony usprawniają proces dialogu, a z drugiej pozwalają na efektywne pozyskiwanie informacji zwrotnej.

Podobnie jak podczas tworzenia programu szkoleń z coachingu, tak i tutaj niezbędne było uwzględnienie potrzeb pracowników poszczególnych urzędów. Ich schemat obrazuje tabela nr 2.

Tab. 2. Założenia programu warsztatów z kreatywnego myślenia

program szkolenia dla WUP	wspólna część programu szkoleń	program szkolenia dla PUP
<ul style="list-style-type: none"> – poprawa komunikacji na linii przełożony–podwładny (dyrekcja–kierownik, kierownik–pracownicy zespołu); – poprawa komunikacji międzypespółowej; – definiowanie roli pracowników w instytucji 	<ul style="list-style-type: none"> – praca nad budowaniem otwartości na wdrażanie nowych rozwiązań dla istniejących problemów 	<ul style="list-style-type: none"> – wzmacnianie systemu wzajemnego wsparcia wśród pracowników; – rozwój umiejętności zarządzania czasem i zadaniami; – angażowanie pracowników w wypracowywanie wspólnych rozwiązań; – praca nad radzeniem sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym

Warsztaty z kreatywnego myślenia zostały zaplanowane w postaci cyklu dwóch dwudniowych spotkań.

I 2-dniowy warsztat grupowy	II 2-dniowy warsztat grupowy
<p>podczas którego uczestnicy zapoznali się z metodami stymulowania kreatywnego myślenia, zasadami funkcjonowania modeli myślowych oraz cechami myślenia systemowego</p>	<p>podczas którego uczestnicy pracowali nad rozwiązywaniem problemu etapami, przy wykorzystaniu metod i technik kreatywnego myślenia, procesem wprowadzania zmian w instytucji oraz zasadami budowania efektywnej komunikacji w procesie zmian</p>

Podczas szkolenia uczestnicy mieli możliwość pracy przy użyciu wielu zaproponowanych przez trenerów metod i technik stymulowania kreatywnego myślenia. Początkowo o wiele łatwiej przychodziło pracować na abstrakcyjnych przykładach, których rozwiązanie nie dotyczyło bezpośrednio obszarów pracy zawodowej. W trakcie realizacji drugiej części warsztatu – podobnie jak podczas szkoleń z coachingu – pracownicy PSZ chętnie zaangażowali się w samodzielną pracę i przy wsparciu pozostałych uczestników grupy oraz trenerów wypracowali indywidualne rozwiązania dla problemów zawodowych, w ich własnej ocenie możliwych do wprowadzenia w życie, celem usprawnienia własnej pracy i pracy zespołowej.

Przebieg warsztatów potwierdził funkcjonowanie wśród pracowników PSZ wielu destrukcyjnych schematów myślowych, utrudniających obiektywną ocenę możliwych sposobów rozwiązywania prezentowanych problemów, a przez to wywołujących poczucie ograniczonego wpływu na poprawę funkcjonowania samych instytucji, jak i na efektywność pomocy udzielanej klientom urzędu (typowe schematy myślowe to m.in. przekonanie, iż kontakt pracownika z dyrekcją jest możliwy wyłącznie poprzez kierowni-

ka zespołu, żaden rodzaj innowacyjnego działania nie jest w stanie usprawnić funkcjonowania istniejących procedur biurowych).

Jak podsumowali uczestnicy, ten typ myślenia generuje frustracje oraz prowadzi do szybkiego wypalenia zawodowego.

Miesięczna przerwa pomiędzy pierwszym a drugim blokiem realizowanych warsztatów (podczas której uczestnicy mieli za zadanie zdefiniować jeden z problemów, z jakimi mają do czynienia w swojej pracy zawodowej, a następnie samodzielnie wypracować i wprowadzić w życie innowacyjny sposób jego rozwiązania) przyczyniła się do zmiany postrzegania własnego wpływu na kreowaną rzeczywistość. Słuchacze zgodzili się z opinią formułowaną przez trenerów, twierdzących, że wyjście poza dotychczasowe schematy postępowania, przy jednoczesnym zastosowaniu technik kreatywnego myślenia, może zaskoczyć swoją efektywnością i niewielkim czasem oczekiwania na pozytywne zmiany. Dzięki samodzielnie wypracowanym результатам, wśród uczestników warsztatów udało się rozwinąć gotowość do poszukiwania, tworzenia, wypróbowywania i stosowania w praktyce własnych – a zarazem odmiennych niż dotychczasowe – technik radzenia sobie z codziennymi problemami zawodowymi.

W raportach podsumowujących obydwa typy działań trenerzy jednogłośnie podkreślili, iż aby utrzymać trend otwartości, odpowiedzialności, wzmacniania relacji pomiędzy członkami zespołów oraz konstruktywnej współpracy zaleca się zastosować następujące rekomendacje (Tabela 3).

Analiza przebiegu procesu szkoleniowo-warsztatowego oraz przeprowadzone po zakończeniu działań rozmowy z jego uczestnikami potwierdziły tezę, iż jakość i efektywność pracy nie wynika wyłącznie z posiadanej wiedzy, ale również z umiejętności poszukiwania nowych rozwiązań, oceny własnych kompetencji, zaangażowania oraz umiejętności dzielenia się informacją. Brak profesjonalnego przygotowania do pracy w sferze umiejętności interpersonalnych budzi wielokrotnie obawy, frustrację, bezsilność, a to z kolei przekłada się na brak skuteczności przeprowadzanych działań. Pracownicy uczestniczący w cyklu szkoleń i warsztatów zadeklarowali, że zdobyta wiedza i umiejętności są w ich opinii na tyle przydatne, iż chętnie będą

Tab. 3. Rekomendacje co do dalszych działań w zakresie rozwoju umiejętności pracowników PSZ z obszaru województwa małopolskiego

rekomendacje wspólne dla WUP i PUP	dotatkowe rekomendacje dla PUP
<ul style="list-style-type: none"> – kontynuacja procesu szkoleniowego w zakresie: – coaching zespołów; – teamcoaching dla dyrekcji oraz kluczowych pracowników; – komunikacji dla pracowników; – coaching indywidualny dla wybranych kierowników zespołów; – przywództwa dla kadry kierowniczej 	<ul style="list-style-type: none"> – kontynuacja procesu szkoleniowego w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> ■ pracy z klientem urzędu; ■ radzenia sobie ze stresem oraz wypaleniem zawodowym
<ul style="list-style-type: none"> – stałe doskonalenie procesów komunikacyjnych <ul style="list-style-type: none"> – zarówno interpersonalnych, jak i systemowych (poprzez regularne spotkania integracyjno-szkoleniowe pozwalające na wymianę doświadczeń, dzielenie się wiedzą oraz wspólne rozwiązywanie problemów); – praca nad doskonaleniem procesu delegowania zadań (wraz z przydziałem odpowiedzialności za ich wykonanie); – budowanie klimatu innowacyjności poprzez motywowanie pracowników i wspieranie oddolnych inicjatyw; – budowanie indywidualnych systemów motywacji pozafinansowej; – identyfikacja i próba zmiany najbardziej typowych schematów myślowych utrudniających wprowadzenie zmian w instytucjach 	

je wykorzystywać (i już wykorzystują) w swojej codziennej pracy oraz w kontaktach z klientem.

Warto jest również zwrócić uwagę na fakt, iż w opinii uczestników wszystkie umiejętności nabyte w trakcie szkoleń i warsztatów, oprócz wpływu na poprawę jakości pracy, oddziałują również na wzmocnienie wizerunku instytucji w oczach klienta zewnętrznego. To z kolei ma bezpośrednie przełożenie na ocenę jakości współpracy urzędu z otoczeniem.

DEBATY „OKNO NA ŚWIAT”

Zamysł zorganizowania cyklu debat zatytułowanych „Okno na świat” powstał na długo przed realizacją projektu. Został on podyktowany potrzebą stworzenia nie do końca sformalizowanej oferty wewnętrznych spotkań pracowników PSZ z obszaru województwa małopolskiego. Poprzez nieformalny charakter rozumiano organizację cyklicznych spotkań poza miejscem pracy, przewidujących dobrowolne uczestnictwo. Ich celem miała być swobodna wymiana opinii i spostrzeżeń uczestników na temat sytuacji i kierunków rozwoju rynku pracy, oceny jakości i efektywności dotychczasowych działań. Tego typu dyskusje miały w swoim zamierzeniu:

- integrować pracowników poprzez angażowanie ich we wspólne wypracowywanie nowych rozwiązań istniejących problemów;
- zainspirować do przyjęcia nowej jakości spojrzenia na rynek pracy (nie tylko przez pryzmat własnych doświadczeń; istniejących schematów myślowych, barier biurokratycznych czy też zajmowanego stanowiska).

Ze względu na włączenie cyklu debat do działań projektu „Wsparcie dla rozwoju Publicznych Służb Zatrudnienia w Małopolsce”, ich formuła musiała ulec zmianom. Zaplanowano, iż odbywać się będą w cyklu comiesięcznych spotkań. Dobrowolność udziału została zastąpiona skrupulatnym doborem uczestników. W każdej z debat uczestniczyli pracownicy, którzy w opinii dyrekcji oraz swoich kierowników mogli wnieść wiedzę w zakresie poruszanego zagadnienia, a następnie wykorzystać ją w swojej pracy zawodowej. Do udziału w debatach zapraszano również gości – ekspertów w swoich dziedzinach, dzięki czemu wnioski i rekomendacje powstałe w wyniku spotkań nie były wyłącznie subiektywnym spojrzeniem pracowników PSZ, ale zbiorem obiektywnych sugestii. Celem usprawnienia i profesjonalizacji przebiegu spotkań, każda z debat była moderowana przez zewnętrznego specjalistę. Debaty organizowane były na terenie miasta Krakowa poza miejscem pracy (urzędem), przy zastosowaniu różnorodnych, interaktywnych form prowadzenia spotkań. Miało to na celu stworzenie przyjaznego klimatu, skłaniającego do swobodnej wymiany opinii i angażowania się w dyskusje. Tematyka debat ewaluowała wraz z projektem. Była wynikiem wnikliwej analizy wniosków wyciąganych z realizacji kolejnych zadań w projekcie, jak również obszarów działalności urzędów, które wymaga-

ły usprawnienia, spojrzenia z innej niż dotychczas perspektywy, bądź tych, które nie były do tej pory podejmowane, a w opinii pracowników PSZ zasługiwały na wspólną dyskusję.

Poniżej znajduje się opis dziewięciu z dziesięciu zaplanowanych do przeprowadzenia debat. Debata nr 10 nie została uwzględniona w niniejszej publikacji, ponieważ w czasie przygotowywania materiału do druku jeszcze się nie odbyła. Debaty zostały ułożone w kolejności chronologicznej. Jedyny wyjątek stanowi umieszczenie opisu przebiegu i wniosków wygenerowanych w ramach realizacji debaty nr 6: „Czy urzędowi pracy potrzebna jest promocja?” na samym końcu publikacji. Proces podejmowania przez PSZ działań promocyjnych to składowa wszystkich obszarów omawianych w ramach komponentu „Inspiracje dla administracji”. Debata ta stanowi więc swoistego rodzaju element podsumowujący, i zarazem potwierdzający słuszność przekonania, iż wszelkie aktywności urzędów pracy – zarówno skierowane do wewnątrz, jak i na zewnątrz – tworzy wizerunek PSZ.

Szczegółowe informacje dotyczące poszczególnych debat (raporty z debat) znajdują się w archiwum Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie.



DEBATA NR 1 CZY WSPÓŁPRACA POPŁACA?

Data: 18.03.2010 r.

Uczestnicy:
*przedstawiciele dyrekcji PSZ,
pracownicy zespołów
projektowych realizowanych
na zasadzie partnerstwa,
pracownicy Centrum Informacji
i Planowania Kariery Zawodowej,
Centrów Aktywizacji Zawodowej
oraz Klubów Pracy.*

Oceniając sposób funkcjonowania i miejsce, jakie publiczne służby zatrudnienia zajmują w procesie zmian dokonujących się na rynku pracy, nie można pominąć problematyki kształtowania się ich współpracy z pozostałymi aktorami rynku pracy. Z tego też powodu debata zatytułowana „Czy współpraca popłaca?” została poświęcona tematyce współpracy międzysektorowej i zawieraniu partnerstw przez i w ramach działań realizowanych przez PSZ. Zaproszeni do udziału goście – przedstawiciele trzech sektorów: pozarządowego, prywatnego i publicznego – podzielili się z uczestnikami swoimi doświadczeniami w tym zakresie.

Małopolski rynek pracy to obszar działań licznych instytucji publicznych, samorządowych i prywatnych. Jeszcze pod koniec lat 90. XX wieku relacje publicznych służb zatrudnienia z pozostałymi podmiotami rynku pracy nie były w pełni sprecyzowane i sformalizowane, a współpraca sprowadzała się do wzajemnej wymiany informacji. Obecnie sytuacja uległa zmianie. Działania o charakterze lokalnych, międzysektorowych porozumień w obszarze rynku pracy są coraz bardziej popularne i cenione zarówno przez ich twórców, jak i odbiorców wsparcia. Budowanie dialogu instytucji rynku pracy ze środowiskami biznesu oraz organizacji pozarządowych w celu rozwiązywania lokalnych proble-

mów związanych z zatrudnieniem oraz bezrobociem to długotrwały proces, wymagający zaangażowania wszystkich podmiotów w niego włączonych. Pomimo to, lokalne paktory tworzone na rzecz zatrudnienia oraz partnerstwa projektowe stanowią coraz bardziej rozpowszechnioną formę współpracy.

Zgodnie z zapisami ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (DzU08.69.415, Art. 21), polityka rynku pracy realizowana przez władze publiczne opiera się na dialogu i współpracy z partnerami społecznymi. W rzeczywistości zawierane partnerstwa ograniczane są do potrzeb realizacji pojedynczych, krótkotrwałych inicjatyw (najczęściej projektów) o charakterze społecznym, angażujących pojedyncze podmioty. W konsekwencji tego typu doświadczeń powstaje wątpliwość czy w ramach tak docelowo tworzonych partnerstw istnieje szansa na wypracowanie efektywnych, powtarzalnych metod rozwiązania problemów rynku pracy. Niezmiernie ważne wydaje się więc – jeszcze na etapie tworzenia





poszczególnych inicjatyw – określenie, czy mają one mieć na celu jednorazowe rozwiązanie konkretnego problemu, niewymagające podejmowania dodatkowych działań po ich zakończeniu, czy też stanowią one element pewnych systemowych rozwiązań wymagających kontynuacji.

W opinii uczestników debaty współpraca instytucji na małopolskim rynku pracy nie powinna polegać na nawiązywaniu współpracy wyłącznie dla potrzeb realizacji konkretnych projektów, a tworzenie partnerstw nie powinno mieć na celu wyłącznie osiągnięcia zaplanowanych w projektach rezultatów. Opierając się na dotychczasowych doświadczeniach (własnych – PSZ – oraz innych instytucji), a także indywidualnych potrzebach adresatów działań, dla jakich inicjatywy są podejmowane, planowane projekty powinny

wpisywać się w proces długoletnich i przemyślanych działań systemowych. W trakcie procesu ich ewaluacji powinno się – oprócz podsumowania zrealizowanych działań – określić, które obszary prac wymagają dalszego rozwoju oraz przydzielić odpowiedzialność za ich ewentualną kontynuację konkretnym osobom czy instytucjom.

Uczestnicy debaty zwrócili również uwagę na element efektywności wypracowywanych rezultatów. W ich opinii należy pamiętać, iż pomimo, że współpraca pozwala na połączenie potencjału i możliwości poszczególnych uczestników działań, nie zawsze stanowi jedyną i właściwą formę realizacji zadań. Bywa że wspólnie wypracowane rezultaty przedstawiają mniejszą wartość aniżeli rezultaty wypracowywane indywidualnie. W takiej sytuacji rzeczona współpraca nabiera charakteru tworzonego, tzw. kapitału społecznego, który może nie w danym momencie, ale w przyszłości przynieść pożądane efekty.

Podsumowując, publiczne służby zatrudnienia wykazują chęć nawiązywania współpracy i współpracują z wieloma instytucjami działającymi w sferze rynku pracy. Nie zawsze jakość tej współpracy jest zgodna z początkowymi oczekiwaniami obydwu stron oraz nie zawsze przynosi planowane rezultaty. Rozwiązanie, które w opinii uczestników debaty może wpłynąć na polepszanie standardów i zintensyfikowanie efektów tworzonej współpracy, wymaga przy każdej z tego typu inicjatyw jasnego określenia:

- transparentności celu (służącego interesowi publicznemu);
- jasno zdefiniowanych zasad współpracy;
- zdefiniowania ról oraz zakresu odpowiedzialności poszczególnych uczestników partnerstwa;
- wyznaczenia lidera (niekoniecznie rozumianego jako inicjatora współpracy);
- dobrowolności partnerstwa w zakresie przystępowania do działania;
- zdolności do szybkiego reagowania na zmiany społeczno-gospodarcze zachodzące w obszarze działania partnerstwa;
- gotowości do dzielenia się władzą;
- rzetelności w wywiązywaniu się ze zobowiązań;

- dążenia do wypracowania konkretnego, możliwego do realizacji rozwiązania dla określonego problemu;
- określenia zakresu realizacji wspólnych celów, nie zapominając równocześnie o celach poszczególnych uczestników współpracy.

Myśląc o partnerstwie, w pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na jego czynnik ludzki. Bez zaangażowania poszczególnych osób, otwartości na nowe rozwiązania, umiejętności efektywnej komunikacji z partnerami oraz umiejętności zarządzania czasem – żadna, nawet najlepiej przemyślana forma podjęcia wspólnych działań nie będzie skuteczna, co więcej, zniechęci każdą ze stron partnerstwa do kolejnych prób włączania się w działania realizowane na podobnych zasadach. Partnerstwo jest sztuką,

do której wszyscy jego uczestnicy powinni się przygotować. Wymaga ono dużej dozy samokrytyki oraz dostrzegania poziomym barier stojących przed każdym z partnerów oddzielnie i przed partnerstwem w całości. Jak podkreśla Pani Ewa Bogacz-Wojtanowska w swojej publikacji zatytułowanej „Modele współpracy instytucji a rozwiązywanie problemów rynku pracy” „[...] partnerstwo na rynku pracy nie oznacza działań dla pewnej idei – oznacza działania, które rozwiązują problemy bezrobocia, kwestie dostosowania pracowników do oczekiwań pracodawców czy adaptowanie na rynek pracy osób wcześniej z niego wykluczonych” (Ewa Bogacz-Wojtanowska, „Modele współpracy instytucji a rozwiązywanie problemów rynku pracy”, wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 81).



DEBATA NR 2 ZATRUDNIENIE JEST W CENIE

Data: 29.04.2010 r.

Uczestnicy:

*Centrum Informacji i Planowania
Kariery Zawodowej,
Centrów Aktywizacji Zawodowej
oraz Klubów Pracy, pracująca
osoba niepełnosprawna,
przedstawiciele:
instytucji pośredniczącej
w zatrudnianiu osób
niepełnosprawnych, organizacji
pozarządowej zrzeszającej osoby
niepełnosprawne i działającej na
rzecz ich aktywizacji zawodowej,
pracodawcy zatrudniającego
osoby niepełnosprawne,
osoba pracująca na stanowisku
trenera pracy.*

Kolejne ze spotkań realizowanych w ramach cyklu debat poświęcone zostało sytuacji osób niepełnosprawnych na rynku pracy. Celem debaty było poszerzenie wiedzy jej uczestników związanej z zakresem działań podejmowanych przez poszczególne sektory gospodarki na rzecz osób niepełnosprawnych, ocenienie na ile podejmowane działania są efektywne oraz dookreślenie obszarów wymagających usprawnienia i dostosowania do faktycznie istniejących potrzeb.

Realizacja projektów i kampanii społecznych zorientowanych na rozwój aktywizacji zawodowej grupy osób niepełnosprawnych od kilku lat stanowi czynnik kształtowania wrażliwości społecznej. Niestety – jak twierdzą sami zainteresowani, osoby niepełnosprawne – działalność tego typu nie wprowadza pożądanych zmian, rynek pracy osób niepełnosprawnych nie ulega znaczącej poprawie.

Najważniejsze powody i konsekwencje takiego stanu rzeczy, zdefiniowane przez uczestników debaty, prezentuje tabela 4:

Tab. 4. Powody i konsekwencja niskiej efektywności działań realizowanych na rzecz osób niepełnosprawnych

powody	konsekwencje
– kampanie społeczne oraz projekty ukierunkowane na poprawę sytuacji osób niepełnosprawnych na rynku pracy promują przekaz, iż osoby niepełnosprawne są w tym samym stopniu sprawne, co osoby pełnosprawne;	– powoduje to, iż z jednej strony pracodawcy stawiają osobom niepełnosprawnym zbyt wysokie wymagania, natomiast osoby niepełnosprawne starają się udowodnić, iż mogą te oczekiwania spełnić. Niestety, bardzo często prowadzi to do wielu rozczarowań i zniechęcenia zarówno ze strony osoby zatrudniającej, jak i zatrudnianej;
– niski poziom wykształcenia i kwalifikacji osób niepełnosprawnych;	– zmniejszone szanse na zatrudnienie;

powody	konsekwencje
– wyuczona bezradność;	– problemy z samodzielnym radzeniem sobie na otwartym rynku pracy;
– niewielka różnica pomiędzy kwotą wsparcia otrzymywaną z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych a ewentualnym wynagrodzeniem;	– bierność zawodowa osób niepełnosprawnych;
– obawa przed przyznaniem się pracodawcy do posiadania orzeczenia o stopniu niepełnosprawności;	– niechęć do podejmowania pracy zawodowej, która wymaga czynności niemożliwych do spełnienia przez pracownika;
– niedopasowanie wykonywanej pracy przez osobę niepełnosprawną do jej możliwości;	– zniechęcenie do kolejnych prób szukania pracy przez osobę niepełnosprawną i zniechęcenie pracodawcy do zatrudniania osób niepełnosprawnych;
– brak wiedzy pracodawców na temat możliwości dofinansowania miejsca pracy tworzonego dla osoby niepełnosprawnej;	– niepodjęcie prób zatrudniania osób niepełnosprawnych;
– brak zaangażowania pracodawców w proces zatrudniania osób niepełnosprawnych, wynikający z konieczności: dostosowania stanowiska pracy do konkretnej osoby, wzięcia odpowiedzialności za ewentualne problemy ze zdrowiem oraz obawa przed niedostosowaniem się osoby niepełnosprawnej do reszty pracowników;	– niepodjęcie prób zatrudniania osób niepełnosprawnych;

powody	konsekwencje
– niedocenywanie przez pracodawców potencjału tkwiącego w osobach niepełnosprawnych, (spojrzenie przez pryzmat ich niepełnosprawności, a nie przez pryzmat kwalifikacji);	– niepodejmowanie prób zatrudniania osób niepełnosprawnych;
– szkolenia skierowane do osób niepełnosprawnych nie zawsze odpowiadają faktycznym potrzebom ich uczestników;	– zniechęcenie osób niepełnosprawnych do brania udziału w działaniach aktywizacyjnych;
– cel projektów aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych często odnosi się do rezultatów ilościowych – liczby osób, które znalazły zatrudnienie, a nie do trwałości tego zatrudnienia.	– osoby niepełnosprawne znajdują zatrudnienie, jednak ze względu na brak wsparcia dostarczanego podczas projektu nie są w stanie utrzymać pracy, a pracodawcy nieposiadający profitów z ich zatrudnienia często je zwalniają.

Jak zgodnie uznali uczestnicy spotkania, instytucje publicznych służb zatrudnienia nie są w stanie odpowiedzieć na wszystkie potrzeby zgłaszane przez środowiska osób niepełnosprawnych. Bywa iż wymaga się od ich pracowników sztuki jednoczesnej umiejętności bycia: doradcą, psychologiem, pośrednikiem oraz trenerem. Jedna osoba nie może jednak pełnić wszystkich tych funkcji naraz. Takie kompleksowe wsparcie jest możliwe w ramach projektów dedykowanych osobom niepełnosprawnym, zapewniających im kompleksową pomoc w pokonaniu drogi od kwalifikacji (jako uczestnik projektu) do znalezienia i utrzymania zatrudnienia. Projekty ograniczone są jednak ściśle zdefiniowanymi ramami czasu ich realizacji, a to dla instytucji rynku pracy generuje pytanie, co stanie się z beneficjentami projektu po jego zakończeniu i czy PSZ znajdą wówczas formy zapewnienia tego samego

poziomu i zakresu wsparcia. Uczestnicy debaty związani z różnymi środowiskami działającymi na rzecz osób niepełnosprawnych wspólnie doszli do przekonania, iż bez wpisania projektów w cykl systemowego wsparcia osób niepełnosprawnych na rynku pracy, brak dalekowzroczności na etapie planowania działań, brak włączania adresatów tych działań w proces opracowywania projektu, brak wyciągania wniosków z dotychczas realizowanych form wsparcia przez inne podmioty bądź powielanie działań prowadzonych przez inne instytucje powoduje, że pomimo możliwości finansowych, jakie dostarczają Fundusze Europejskie, i dobrych chęci ze strony zaangażowanych podmiotów, realizowane działania nie wpłyną na poprawę sytuacji osób niepełnosprawnych na rynku pracy.

Biorąc pod uwagę złożoność sytuacji osób niepełnosprawnych, a zarazem ograniczenia i możliwości stojące po każdej ze stron, uczestnicy spotkania jako wskazówki do kierunku rozwoju prac na rzecz tej grupy osób wymienili:

- czytelny podział ról pomiędzy poszczególnymi instytucjami rynku pracy (PSZ, organizacji pozarządowych, pracodawców, agencji zatrudnienia, pośrednictwa pracy, Miejskich i Regionalnych Ośrodków Pomocy Społecznej itd.). Żaden z sektorów nie może sam realizować pełnej gamy usług w stosunku do omawianej grupy osób;
- zacieśnienie współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a urzędami pracy (wykorzystując potencjał, doświadczenie i możliwości każdej z nich) w celu umiejętnego udzielenia pomocy osobie niepełnosprawnej;
- podejmowanie wspólnych działań tam, gdzie jest to faktycznie wskazane, a nie wyłącznie w granicach narzuconych wymaganiami projektu;
- wspieranie swoim działaniem ściśle wyselekcjonowanej grupy osób, takiej, która tej pomocy faktycznie potrzebuje, a nie kierowanie jej do wszystkich osób niepełnosprawnych;
- wprowadzenie w każdym urzędzie pracy wyspecjalizowanego trenera zatrudnienia wspieranego, który dzięki indywidualnemu kontaktowi z osobą niepełnosprawną będzie mógł odpowiednio dobrać ofertę pracy do potrzeb i umiejętności osoby jej poszukującej;



- w każdym urzędzie pracy stworzenie miejsc do obsługi osób niepełnosprawnych;
- tworzenie oraz realizacja efektywnych form wsparcia osób niepełnosprawnych opierając się na modelu „zatrudnić – wyszkolić – utrzymać”;
- działania skierowane do pracodawców powinny opierać się na zachętach do zatrudniania (w tym rzetelnej informacji na temat korzyści, jak i trudności wynikających z tego faktu).

W trakcie debaty uznano, iż problem niskiego poziomu zatrudniania wśród osób niepełnosprawnych to wypadkowa licznych ograniczeń dotyczących samych aktorów rynku pracy. Organizacje pozarządowe nie zawsze posiadają wystarczającą ilość środków i potencjału, aby zaktywizować ten typ osób do podejmowania wyzwań. Urzędy – ze względu na nadmiar klientów oraz narzucone im wskaźniki do zrealizowania – nie zawsze mogą być efektywne w swoich działaniach. Pracodawcy – z uwagi na brak wiedzy i obawę przed zatrudnianiem osób niepełnosprawnych – rzadziej podejmują próby w tym kierunku. Z kolei osoby niepełnosprawne poprzez brak wiary we własne siły oraz brak motywacji, nie zawsze potrafią się odnaleźć i utrzymać na rynku pracy.

Debata – ze względu na ograniczenie czasowe – nie pozwoliła na pełną analizę tematu. Dodatkowo, ocenę sytuacji należałoby poszerzyć o wnikliwą analizę: stopnia i rodzaju niepełnosprawności, motywacji do pracy klientów (z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności) poszczególnych powiatowych urzędów pracy, badania wśród lokalnych pracodawców na temat wiedzy w zakresie zatrudniania osób niepełnosprawnych, analizę oferty lokalnych instytucji działających na rzecz osób niepełnosprawnych, dostępność i jakość oferty urzędów pracy skierowanej do tych osób. Dopiero na tej podstawie możliwe jest stworzenie konkretnego planu działań na rzecz aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych.



DEBATA NR 3 PRACA W MAŁOPOLSCE

Data: 9.06.2010 r.

***Uczestnicy:
przedstawiciele
dyrekcji PSZ,
pracownicy Centrum
Informacji i Planowania
Kariery Zawodowej,
Centrów Aktywizacji
Zawodowej
oraz Klubów Pracy,
przedstawiciele organizacji
pozarządowych,
pracodawców,
instytucji Kościoła.***

W ramach cyklu debat „Okno na świat” znalazło się również miejsce na dyskusję o pracy w kontekście roli, jaką pełni w życiu człowieka. Spotkania poświęcono dyskusji na temat jej wartości oraz poczucia odpowiedzialności za jej wykonywanie. Dyskutanci udowodniali, iż pracę należy pojmować nie tylko w aspekcie ekonomicznym, jako podstawowe źródło, warunek egzystencji oraz przykry obowiązek, ale również w:

– **aspekcie społecznym** – wedle którego praca stanowi zapewnienie człowiekowi niezbędnych mu do rozwoju kontaktów społecznych;

– **aspekcie fizjologiczno-psychologicznym**, traktującym pracę jako obiektywną potrzebę człowieka warunkującą jego rozwój, pozwalając jednocześnie na wzrost poczucia własnej wartości poprzez bycie potrzebnym oraz za coś odpowiedzialnym;



– **aspekcie wychowawczym** – podkreślającym, iż człowiek wykonując pracę nie tylko tworzy nowe wartości, ale także podlega nieustannemu rozwojowi osobowemu i społecznemu, doskonaląc w ten sposób samego siebie i swoje otoczenie.

Sam fakt wykonywania pracy warunkuje poczucie własnej wartości oraz godności człowieka. To praca strukturalizuje czas, umożliwia realizację indywidualnych celów, wykorzystanie i rozwój własnych zdolności i umiejętności, zapewnia bezpieczeństwo, daje poczucie sensu życia, poczucie spełniania się. Specyficzną właściwością pracy jest to, że zaspokajając wiele potrzeb, sama staje się potrzebą. Jest zatem praca środkiem do zdobycia określonych korzyści, celem codziennej działalności, ale i motywacją, impulsem do działań. Podczas spotkania zwrócono uwagę na znaczącą – jeśli nie główną – rolę rodziny w wychowaniu do podejmowania aktywności zawodowej. To ona kształtuje jednostki oraz jej zaangażowanie do pełnienia ról społeczno-zawodowych.

W kontekście dyskusji poruszono również tematykę roli publicznych służb zatrudnienia we wspieraniu jednostki na jej drodze kariery zawodowej. Podkreślono wagę zindywidualizowanego podejścia w pracy z osobami pozostającymi bez zatrudnienia. Skupiono się również na roli doradcy zawodowego, który – jak wynika z dyskusji – powinien pełnić rolę nauczyciela/mentora wspierającego klienta w procesie mobilizacji do pracy oraz określenia swoich potrzeb, umiejętności i możliwości. Wygłaszane opinie mają swoje odzwierciedlenie w literaturze odnoszącej się do współczesnego rozumienia i postrzegania roli poradnictwa zawodowego:

„W ciągle zmieniającej się rzeczywistości rolą poradnictwa jest pomoc jednostkom w radzeniu sobie ze zmianami, dostarczanie informacji oraz wspieranie jednostek niezależnie od wieku i w każdym momencie ich życia w uzyskiwaniu oraz umiejętnym wykorzystywaniu kompetencji zarządzania własną karierą, potrzebnych do radzenia sobie w sytuacjach związanych z wyborem szkoły, szkolenia, poszukiwania zatrudnienia, bezrobocia. Poradnictwo jest zatem aktywnym procesem uczenia się, umożliwiającym rozwój umiejętności poznawczych, takich jak: poszukiwanie, analizowanie informacji, planowanie, wyznaczania celów, podejmowanie decyzji. Procesem wspomagającym rozwój kompetencji osobistych, takich jak: orientacja na działanie, podejmowanie inicjatywy, radzenie sobie z niepewnością, wytrwałość, zaangażowanie, elastyczność. Jest on realizowany przez takie usługi, jak: udzielanie informacji o świecie pracy, dostarczanie narzędzi oceny i samooceny, udzielanie porad indywidualnych i grupowych. Ważną rolę w tym procesie odgrywa doradca, który wspiera, towarzyszy osobie w konstruowaniu projektu zawodowego – życiowego. Rolą współczesnego doradcy nie jest zatem wskazywanie drogi w sposób dyrektywny ani podejmowanie decyzji



za osoby zgłaszające się z prośbą o pomoc, lecz raczej pomaganie im w porządkowaniu i przepracowywaniu wyobrażeń na temat samych siebie i świata zawodów. Doradca staje się mediatorem pomiędzy aspiracjami jednostki a wymaganiami zewnętrznymi, pomagając jej w zrozumieniu zaistniałej sytuacji i podjęciu decyzji. Doradca jest zatem ekspertem, a raczej nauczycielem, który uczy jak wybierać, a nie co wybierać. Stwarza to jednostce szanse przyjmowania odpowiedzialności za swój rozwój i nabywania przez nią kompetencji zarządzania swoją karierą. Osoba staje się zatem aktywnym podmiotem swoich wyborów” (Ewa Bodzińska-Guzik, fragment referatu pt. „Poradnictwo zawodowe działaniem wspierającym rozwój edukacyjno-zawodowy w społeczeństwie

wiedzy”, odczytanego podczas europejskiej debaty publicznej pt. „Przyszłość edukacji w Małopolsce na tle kierunków rozwoju edukacji w Unii Europejskiej”).

Podejmując tematykę humanistycznych oraz społecznych wartości pracy nie wolno zapominać, iż człowiek realizuje się poprzez pracę, a poprzez wysiłek i zaangażowanie w nią włożone doskonali swoją osobowość. Praca, aby dawała satysfakcję, powinna oprócz zapewnienia godziwego wynagrodzenia posiadać swój cel, powinna być dostosowana do posiadanych kompetencji oraz pozwolić na rozwój zawodowy. Czerpanie zadowolenia z pracy przekłada się na inne aspekty życia, w tym na jego dobrą jakość.



DEBATA NR 4 WUP I PUP JEDNA MISJA, WSPÓLNE CELE?

Data: 17.09.2010 r.

***Uczestnicy:
przedstawiciele dyrekcji PSZ
oraz pracownicy zajmujący
stanowiska wymagające
stałej współpracy
międzyinstytucjonalnej.***

Publiczne służby zatrudnienia działają na rzecz rynku pracy z pozycji dwóch płaszczyzn – powiatowej (PUP) i wojewódzkiej (WUP). Posiadając podobnie zdefiniowaną misję, przed obydwoma typami instytucji postawiono zadania, których sposób realizacji wymusza stosowanie indywidualnych metod realizowania nałożonych na nie prac. Taki stan rzeczy uwarunkowany jest m.in. czynnikami demograficznymi oraz społeczno-ekonomicznymi. Poszczególne powiaty charakteryzują różne potrzeby zatrudnieniowe, różny stopień rozwoju przedsiębiorczości oraz posiadają różne zasoby (w tym m.in.: ludzkie, informacyjne). Przed rozpoczęciem wymiany opinii na temat realizacji wspólnych działań, konieczne stało się więc doprecyzowanie indywidualnych potrzeb, zasobów, stylu zarządzania, jak również jakości komunikacji pomiędzy instytucjami. W opinii uczestników debaty to jedyna droga do stworzenia płaszczyzny dla efektywnej współpracy na rzecz rozwoju rynku pracy w całym regionie. Jak podkreślono, współpraca ta jest niezbędna na każdym z etapów: od planowania, realizacji i monitorowania po ocenę podejmowanych działań.

Podczas spotkania zadano sobie pytania: jakie cele stawia publicznym służbom zatrudnienia ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, jakie są cele powiatowych i wojewódzkiego urzędów pracy i w jaki sposób urzędy mogą je wspólnie realizować. Dzięki dookreśleniu obszarów, w których współpraca powinna ulec poprawie, jak również obszarów, w których jest ona wystarczająco rozwinięta, sprecyzowano listę tych, które wymagają wprowadzenia usprawnień (patrz tab. nr 5).

Zgodnie uznano, iż WUP i PUP realizują tę samą misję – „Kompetentny, wykwalifikowany, pracujący mieszkaniec Małopolski”. Misja ta stanowi wspólną platformę funkcjonowania urzędów. Charakteryzuje ją potrzeba:

- rozwoju promocji zatrudnienia;
- rozwoju dialogu społecznego i partnerstwa na rynku pracy;
- sprawnej realizacji projektów na rzecz rozwoju rynku pracy i wyrównywania poziomu rozwoju w poszczególnych powiatach;
- wspólnego oddziaływania na politykę pracy (lobbing).

Pomimo zbieżności misji, nieco inaczej kształtują się cele WUP i PUP. Cele WUP mają charakter bardziej strategiczny i koncentrują się wokół polityki rynku pracy całego

regionu. Cele PUP mają charakter operacyjny, lokalny i skupiają się na pracy z osobą poszukującą zatrudnienia. Uczestnicy spotkania wyodrębnili te cele, które można jednak uznać za wspólne dla obydwu typów instytucji:

Tab. 5. Cele działalności WUP i PUP z obszaru województwa małopolskiego

cele WUP	cele wspólne	cele PUP
<ul style="list-style-type: none"> – dialog społeczny i partnerstwo na małopolskim rynku pracy; – rozwój małopolskiego rynku pracy poprzez realizowane i koordynowane projekty. 	<ul style="list-style-type: none"> – przeciwdziałanie bezrobociu; – promocja zatrudnienia; – aktywizacja rynku pracy; – realizacja zadań wynikających z ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy; – poradnictwo zawodowe; – pośrednictwo w sieci EURES; – współpraca transgraniczna; – wdrażanie POKL i realizacja innych projektów UE; – koordynacja systemów zabezpieczenia społecznego; – koordynacja kształcenia ustawicznego w partnerstwie. 	<ul style="list-style-type: none"> – budowanie lokalnych partnerstw w celu przeciwdziałania bezrobociu w powiecie; – realizacja projektów; – efektywne wydatkowanie środków finansowych na aktywizację lokalnych rynków pracy.

Należy pamiętać, iż w związku z dynamiką rynku pracy, a co za tym idzie zmianami na nim zachodzącymi, niezbędne jest prowadzenie stałego monitoringu ustalonych celów i w miarę potrzeb przedefiniowywanie ich tak, aby odpowiadały one realnym potrzebom klientów i partnerów (w tym: osób bezrobotnych i poszukujących pracy, pracodawców, pozostałych instytucji rynku pracy).



Podczas debaty podkreślono potrzebę angażowania przedstawicieli wszystkich małopolskich urzędów w proces opiniowania i wypracowywania wspólnych rozwiązań dla regionalnego rynku pracy, poprzez aktywne uczestnictwo w spotkaniach pozwalających na wymianę poglądów i doświadczeń, określanie zasad współpracy, dzielenie się wiedzą ekspercką oraz wynikami swojej pracy. Końcowe raporty oraz opracowania z tego typu spotkań – jako efekt wspólnej pracy – powinny być przejrzyste i ogólnie dostępne dla wszystkich uczestników procesu decyzyjnego oraz upublicznione do wiadomości wszystkich mieszkańców Małopolski.

W trakcie trwania debaty uczestnicy zgłaszali szereg propozycji rozwiązań i postulatów, mających na celu ułatwienie współpracy międzyinstytucjonalnej, a których re-

alizacja jest możliwa bez konieczności zmiany uregulowań prawnych oraz dodatkowych nakładów finansowych. Są nimi:

- wspólne opracowywanie planów działania tam, gdzie cele WUP i PUP są zbieżne;
- wzmocnienie współpracy w zakresie opracowywania analiz i statystyk;
- wzmocnienie roli WUP jako integratora i moderatora współpracy;
- dbałość o jakość komunikacji (jasny, skierowany do odpowiedniej osoby, określający czas i cel realizacji zadania komunikat);
- regularna organizacja spotkań, pozwalająca na bieżący przepływ informacji, określenie zasad i ram współpracy oraz wyjaśnianie ewentualnych nieporozumień;



- angażowanie w proces komunikacji nie nazbyt szerokiej oraz nie nazbyt wąskiej liczby uczestników;
- wykorzystywanie wiedzy eksperckiej pracowników obydwu urzędów w proces podejmowania decyzji;
- włączanie w proces decyzyjny wszystkich zaangażowanych w niego uczestników, unikając zatrzymywania informacji na poziomie kierownictwa i kadry zarządzającej.

Pomocne w tym względzie wydaje się być powołanie zespołu składającego się z przedstawicieli WUP i PUP, mającego za zadanie realizację zgłoszonych podczas debaty propozycji, celem poprawy efektywności wykonywania zadań stojących przed PSZ w Małopolsce z wykorzystaniem potencjału poszczególnych urzędów i jednoczesnym uwzględnieniem indywidualnych potrzeb środowisk, na rzecz których działają.



Mapa procesów WUP 3.0 (Mapa procesów)

Zaakceptowany Mapa procesów WUP 3.0 autoupdate 23.12.2011, 07:03:36

Procesy zarządcze

- Planowanie strategiczne 1.0
- Kontrola zarządca i doskonalenie organizacji 1.0

Procesy główne

- Zarządzanie programami i projektami 1.0
- Współpraca z partnerami WUP 1.0
- Opiniowanie i podział Funduszu Pracy dla PUP w dystrykcji

Katalog ryzyk WUP 1.0 (Model ryzyk)

Zaakceptowany Katalog ryzyk WUP 1.0 admin 06.12.2011, 13:10:04

Ryzyka zewnętrzne

- Brak ofert złożonych przez Wykonawców
- Wszystkie oferty złożone przez Wykonawców...

Ryzyka wewnętrzne

- Błędna ocena wniosku
- Niedotrzymanie terminu publikacji listy rankingowej...
- Konflikt interesów. Przyjęcie korzyści finansowej...
- Wydane zaświadczenie lub decyzja zawierają...
- Na ranking trafił wniosek, który nie został...
- Wprowadzenie błędnych danych do LSI
- Wypływ informacji o wynikach oceny merytorycznej...
- Wprowadzenie niezasadnej zmiany w harmonogramie...

Katalog mechanizmów kontrolnych WUP 1.0 (Model kontroli)

Zaakceptowany Katalog mechanizmów kontrolnych WUP 1.0 admin 06.12.2011, 13:07:30

KOP

Udzielanie zamówień publicznych

- Wniosek o zamówienie publiczne: opinia Kierownika FN dotycząca zabezpieczenia...
- Wniosek o zamówienie publiczne: uzasadnienie w przypadku trybu innego niż...
- Konsultacje z zespołami merytorycznymi polegające na weryfikacji planów zespołu w...
- Weryfikacja planów zespołowych z planem budżetowym oraz P-2 – kierownik OZ
- Plan Zamówień Publicznych weryfikowany (narastająco na koniec kwartału)
- Przekazywanie o miesiąc wartości planu, wydatków i pozostałego limitu do wiadomości Kierowników...
- Szkolenia z zakresu zamówień publicznych dla pracowników, których zadanie jest przygotowanie.
- Szkolenia z ustawy PZP
- Zarządzenia wewnętrznego
- Weryfikacja zgodności umowy
- Udzielanie zamówień publicznych
- Plan zadań budżetowych
- Akceptacja umowy lub
- Akceptacja projektu um

DEBATA NR 5 ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Materiał wygenerowany z systemu informatycznego ADONIS, materiały wewnętrzne WUP Kraków

Data: 14.10.2010 r.

Uczestnicy:
kadra kierownicza oraz pracownicy publicznych służb zatrudnienia (właściciele procesów/ryzyk).

Zgodnie z przepisami ustawy o finansach publicznych obowiązującej od 1 stycznia 2010 r.¹, na jednostki sektora finansów publicznych nałożono obowiązek kontroli zarządczej definiowanej jako ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań instytucji w zakresie:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- skuteczności i efektywności działania;
- wiarygodności sprawozdań;
- ochrony zasobów;
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- zarządzania ryzykiem.

Trudnością we wdrożeniu zarządzania ryzykiem jako elementu kontroli zarządczej było wybranie właściwej metody zarówno identyfikacji, jak i oceny ryzyka. Zastanawiano się, jaka metoda oceny będzie lepsza na początek biorąc pod uwagę specyfikę realizowanych zadań, brak doświadczenia oraz brak wielu danych. Jaka matryca, prostsza czy dokładniejsza. Jak zbudować system zarządzania ryzykiem, aby nie był zbyt sformalizowany. Ustawodawca w Komunikacie nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r.² wskazał na podstawowe elementy systemu zarządzania ryzykiem. Faktyczny sposób wdrożenia musiał zostać samodzielnie stworzony przez poszczególne instytucje.

Ze względu na dotychczasowe doświadczenie i zaawansowany charakter prac nad zarządzaniem ryzykiem w WUP Kraków (wypracowana metodyka, dostosowane narzędzie informatyczne wspierające zarządzanie ryzykiem, wymodelowane procesy), realizatorzy projektu podjęli decyzję o rozpoczęciu dyskusji na temat ryzyka zagrażającego realizacji celów i zadań w szerszym gronie pracowników PSZ i tym samym wypracowaniu wspólnie akceptowalnych rozwiązań dla tworzącego się systemu. Zagadnienie zostało poruszone w ramach 5. debaty z cyklu „Okno na świat”, która nosiła tytuł „Zarządzanie

¹ Ustawa z dn. 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (DzU Nr 157, poz. 1240).

² Komunikacie nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

ryzykiem w administracji publicznej” i poprowadzona została w formie warsztatu. Jej głównym celem było odpowiedzenie na pytanie, jak zarządzać ryzykiem w administracji publicznej (jak je identyfikować i oceniać)? oraz wypracowanie wśród pracowników publicznych służb zatrudnienia umiejętności identyfikacji i analizy (oceny) ryzyka w ramach wybranych procesów.

Dla zapewnienia sprawności i skuteczności przebiegu spotkania podjęto prace przygotowawcze związane z wcześniejszym wyborem przez realizatorów debaty 3 procesów WUP Kraków, które zostały wymodelowane, a więc posiadały stworzony schemat

Rysunek nr 1

ARKUSZ ROBOCZY SŁUŻĄCY DO IDENTYFIKACJI RYZYKA W PROCESACH

Nazwa procesu:							
Cel procesu:							
Wskaźniki realizacji celu:							
Czynność w procesie	Ryzyko	Czynniki ryzyka ² : zewnętrzne, wewnętrzne Kategoria ryzyka	Przyczyna – krótki opis	Skutek – krótki opis	Właściciel ryzyka	Ryzyko krzyżowe TAK/NIE	Uwagi

Źródło: Metodyka zarządzania ryzykiem w WUP.

przebiegu procesu w systemie informatycznym, w wersji graficznej, wraz z przypisanym do poszczególnych czynności procesu środowiskiem pracy, dokumentów, systemów IT.

Zaproszeni do udziału uczestnicy – kierownictwo oraz pracownicy publicznych służb zatrudnienia (WUP i PUP-y) – podzieleni zostali na trzy grupy. Właściciel każdego z trzech wybranych procesów przedstawił zebrany cel procesu, wskaźniki jego

realizacji oraz przebieg. W kolejnym kroku, uczestnicy debaty identyfikowali ryzyka we współpracy z ekspertami. Była to okazja do: przedstawienia oczekiwań i obaw związanych z wdrażaniem; możliwości rozwiązania problemów z udziałem dyrekcji i ekspertów, jakie dotychczas się pojawiły; wypracowania rekomendacji (...). Podczas warsztatów zaprezentowano także korzyści, jakich należy się spodziewać w związku

Rysunek nr 2

ARKUSZ ROBOCZY SŁUŻĄCY DO szacowania i analizy RYZYKA W PROCESACH

Nazwa procesu:											
Cel procesu:											
Wskaźniki realizacji celu:											
Identyfikacja			Ocena punktowa ryzyko nieodłączne			Odpowiedź na ryzyko	Ocena punktowa – ryzyko rezydualne			Ocena mechanizmów	Właściciel ryzyka
Zidentyfikowane Ryzyko	Przyczyna	Skutek	Prawdopodobieństwo (%) X	Oddziaływanie Y	Istotność XxY	Podjęmowane działania/Istniejące mechanizmy kontrolne zapobiegające ryzyku	Prawdopodobieństwo (%) X	Oddziaływanie Y	Istotność XxY	Wymaga wprowadzenia korekt? Jakich?	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Źródło: Metodyka zarządzania ryzykiem w WUP.

z wdrożeniem systemu. Ważnym elementem był także fakt, iż zaproszeni uczestnicy pracowali na konkretnych przykładach, gdyż większość z nich to osoby, które dopiero miały się zmierzyć z problemem identyfikacji. Dlatego wyniesione doświadczenia były przydatne.

Wyniki prac zostały ujęte w tabelach stanowiących załączniki do metodyki analizy i identyfikacji ryzyka w WUP (rysunek nr 1. Arkusz roboczy służący do identyfikacji ryzyka oraz rysunek nr 2. Arkusz roboczy służący do szacowania i analizy ryzyka).

W trakcie spotkania została opracowana lista opisanych i ocenionych ryzyk zagrażających realizacji celów w wybranych procesach wraz ze wskazanymi mechanizmami kontroli. Dla każdego ryzyka ustalono potencjalne przyczyny i skutki jego występowania, a następnie w większości przypadków zaproponowano mechanizmy kontroli ograniczające to ryzyko. W przypadku ryzyk, w których zaproponowane mechanizmy kontroli uznano za nieskuteczne lub nieadekwatne, wprowadzono niezbędne korekty. Zwrócono uwagę na fakt, iż większość mechanizmów ogranicza przyczynę ryzyka, a tylko niektóre minimalizują jego skutki. To spostrzeżenie było istotne dla kolejnego kroku, jakim była ocena. Ocenę ryzyka przeprowadzano stosując metodę punktową matrycy 3×3. Matryca

jest narzędziem służącym do oceny wystąpienia prawdopodobieństwa i skutku danego ryzyka.

Rolą ekspertów ds. ryzyka było zwrócenie szczególnej uwagi na poprawność identyfikowania i oceny ryzyka, w szczególności w zakresie tworzenia powiązań pomiędzy procesami a zadaniami budżetowymi oraz zastosowania narzędzi informatycznych w zarządzaniu ryzykiem.

Końcowe wnioski, jakie zostały sformułowane przez uczestników spotkania po zakończeniu realizacji prac warsztatowych, związane były głównie z właściwym identyfikowaniem oraz oceną ryzyka. Najczęstsze problemy, jakie się pojawiały, to:

- trudności z poprawnym opisem przyczyn zidentyfikowanego ryzyka;
- brak związków logicznych między poszczególnymi elementami (przyczynami a skutkami) lub brak ewidentnych przyczyn;
- niedostrzeganie mechanizmów kontroli ryzyka (wynika to głównie z faktu, iż często są one tak oczywiste, że nie są opisywane);
- dążenie do zbyt szczegółowej identyfikacji ryzyka (przeprowadzana była w procesie na poziomie czynności).



DEBATA NR 7 PRZYCHODZI PRACODAWCA DO URZĘDU...

Data: 10.12.2010 r.

Uczestnicy:
pracownicy Centrum
Informacji i Planowania
Kariery Zawodowej,
Centrów Aktywizacji
Zawodowej
oraz Klubów Pracy,
przedstawiciele agencji
zatrudnienia,
pracodawców
indywidualnych
oraz zrzeszeń pracodawców.

1. NIEBRODOPACJA → PROCESY PRZEMIAN
→ DOKUMENTY → ZNIECHĘCENIE

2. POSTAWA ROZWAŻNICZA →
→ "TO JA DAME PRACĘ"
→ MAMO DANE PRACĘ
3. NIEODRONIENI
→ UKRYTE INTERESY KANDYDAT
→ ZŁE OPISANIE STANOWISKA PRACY
(NIE POKRYWA) BRAK ZBIERNOŚCI PRACY
4. POSTAWA
→ NISKIE CELE
→ BRAK WYNA GŁOZNIENIE
→ BRAK POWUJA MISJI URZĘDU
→ DUZA ETAPÓŁ → STAZYSKA
5. PRACOWNIK 2 "UP" GORSZY
→ ~~DUŁGOTRA. DEWROBOTNI~~ (NIEBRODOPACJA PRACY)
→ OSOBY Z NISKIM RÓZ. MOTYWACJI

Celem kolejnej debaty było wypracowanie w trakcie jej trwania konkretnych rozwiązań mających usprawnić proces współpracy PSZ i pracodawców na rzecz osób poszukujących pracy. Współpraca ta wymaga obopólnego zrozumienia, dużego zaangażowania i wielopłaszczyznowej analizy potrzeb, możliwości oraz potencjału wszystkich jej uczestników.

Jak wynika z doświadczeń pracowników instytucji PSZ, pracodawcy, którzy nawiązują współpracę z urzędami pracy, nierzadko przejawiają tendencje do zarzucania tego typu placówkom niewystarczającego zaangażowania, a tym samym niską efektywność procesu zatrudniania swoich klientów. Opinia ta – jak zgodnie potwierdzili uczestnicy debaty – rozpowszechniana w szerszych kręgach opiniotwórczych – przyczynić się może do sytuacji, w której pracodawca będzie wolał szukać pracowników przez agencje zatrudnienia czy też na własną rękę, aniżeli zwracać się w tej sprawie do urzędu pracy. W trakcie debaty środowiska urzędników i przedsiębiorców podjęły próbę wzajemnego zrozumienia swoich potrzeb, oczekiwań i ograniczeń.

Pracownicy administracji obecni na debacie tłumaczyli, iż w związku z liczbą osób bezrobotnych zarejestrowanych w poszczególnych urzędach, faktycznie nie zawsze udaje się każdej z nich poświęcić tyle czasu, ile tego wymaga ich szczególna sytuacja na rynku pracy. Stąd też w indywidualnej pracy z klientem tak ważną rolę pełnią trenerzy pracy oraz doradcy zawodowi, którzy poza administracyjną sferą obsługi klienta poświęcają wiele energii i czasu, aby każda osoba przychodząca do urzędu w poszukiwaniu pracy miała możliwość otrzymania pełnego i indywidualizowanego wsparcia. Z kolei analizując poziom zatrudnienia osób aktywizowanych przez PSZ warto zwrócić uwagę na fakt, iż PUP-y mają ustawową konieczność zapewnienia wsparcia wszystkim bezrobotnym – bez względu na poziom ich zaangażowania w poszukiwanie pracy. Nie jest łatwo znaleźć zatrudnienie i utrzymać na stanowisku osobę, która tak naprawdę nie jest w pełni zainteresowana wykonywaniem pracy zarobkowej, a swój status osoby bezrobotnej traktuje przede wszystkim jako zapewnienie sobie bezpłatnego ubezpieczenia zdrowotnego czy też źródło zasiłku. Urzędy pracy – przedstawiciele administracji publicznej – zobligowane są również do przestrzegania licznych

procedur biurokratycznych, które powodują, iż proces zatrudnienia klientów wydłuża się w czasie. Natomiast dla pracodawców jako przedstawicieli sektora biznesu – nastawionych przede wszystkim na osiąganie zysku, działania urzędów wymagające wykonywania wielu czynności proceduralnych uznawane są jako zbędne i przedłużające sam proces zatrudnienia.

Jak stwierdzili uczestnicy spotkania, aby nie wydłużać realizacji procedur administracyjnych oraz zapobiegać ewentualnym problemom związanym z potencjalną możliwością zatrudnienia przez pracodawcę osoby źle dobranej, w pierwszej kolejności należy zniwelować liczbę błędów utrudniających efektywną współpracę. Do najczęściej przywoływanych należą:

- zakres obowiązków i pożądanych cech pracownika rekrutowanego na konkretne stanowisko pracy opisane przez pracodawcę często posiada nieprecyzyjny



charakter, co powoduje, iż kierowani do niego kandydaci nie spełniają faktycznych wymagań;

- brak współpracy pracodawców z urzędem „po osiągnięciu celu” rozumianego jako zatrudnienie pracownika;
- brak informacji zwrotnej ze strony pracodawców na temat powodów niezatrudnienia kandydata wysłanego przez urząd pracy;
- postawa roszczeniowa pracodawców – „to ja daję pracę” i „żądaję”.

Celem usprawnienia procesu zatrudniania niezbędne jest więc opracowanie możliwie prostej i zrozumiałej formy współpracy, odpowiadającej uwarunkowaniom lokalnych rynków pracy oraz potrzebom i możliwościom tak pracodawców, jak i urzędów pracy.

Wynikiem spotkania było określenie katalogu propozycji będących podstawą do usprawnienia wspólnych działań – bez konieczności wprowadzania zmian systemowych. W ramach wspólnej dyskusji zaproponowano:

- regularną organizację spotkań (pracowników PSZ z pracodawcami), pozwalających na dzielenie się swoimi doświadczeniami oraz udoskonalanie modelu współpracy odpowiednio do dynamicznie zmieniającej się sytuacji na lokalnym i regionalnym rynku pracy;
- umiejętny dobór kanału komunikacji pomiędzy stronami;
- umiejętne i indywidualne identyfikowanie potrzeb konkretnych pracodawców, tak aby móc dopasować do nich ofertę urzędów pracy (właściwy dobór pracowników, kierowanie pracowników do udziału w szkoleniach wspomagających ich zatrudnienie u danego pracodawcy);
- kontraktowanie na zewnątrz usług skierowanych do osób długotrwale bezrobotnych oraz rozwój projektów pilotażowych (uwzględniając potrzebę wnikliwej analizy możliwości ich zaadaptowania do lokalnych warunków rynku pracy, w których będą realizowane oraz doświadczeń instytucji, które takie projekty już realizowały);



- stały monitoring jakości oraz efektywności świadczonych usług (nie tylko badanie rezultatów działań poprzez wskaźniki ilościowe). Pozwoli to na dostosowanie posiadanej oferty do faktycznych potrzeb osób bezrobotnych oraz zmieniających się wymagań rynku pracy.

Mianem dobrego rozwiązania obydwie strony określiły proces aktywnego włączania do współpracy z urzędami i pracodawcami innych organizacji wyspecjalizowanych w pomocy i pracy z osobami długotrwale bezrobotnymi. Organizacje takie powinny oferować programy wsparcia psychologicznego, aktywizacji zawodowej oraz odpowiednio

dobranego programu szkoleniowego, a następnie „przekazywać” tak przygotowanych kandydatów pracodawcom.

Faktem jest, iż pracodawcy mogą znaleźć pracownika nie korzystając z usług urzędów pracy, natomiast urzędy pracy nie będą w stanie zaoferować osobie bezrobotnej miejsca pracy bez współpracy z pracodawcami. Niemniej jednak warto wziąć pod uwagę, że duży odsetek osób poszukujących i chętnych do podjęcia pracy, ze względu na pakiet dostępnych świadczeń socjalnych, chętnie rejestruje się właśnie w urzędach pracy. I chociaż nie wszyscy z nich są zmotywowani i gotowi przyjąć oferty pracy zaproponowane przez urząd, pracodawcy mają ogromny wybór. Czasem wystarczy, że zechcą dotrzeć do ofert urzędów pracy i przeszkolić pracownika celem uzupełnienia jego kwalifikacji o takie, które będą potrzebne w nowym miejscu pracy. Warto również podkreślić, że efektywna współpraca urzędów pracy z pracodawcami nie będzie funkcjonowała, jeżeli nie zostanie oparta na przekonaniu co do obopólnych korzyści z niej wynikających. Korzyścią w tym aspekcie powinno być zatrudnienie i utrzymanie pracownika na stanowisku pracy.





DEBATA NR 8 GRY SYMULACYJNE JAKO INNOWACYJNE NARZĘDZIE SZKOLENIOWE NA PRZYKŁADZIE GRY „CHŁOPSKA SZKOŁA BIZNESU”

Data: 16.06.2011 r.

***Uczestnicy:
specjaliści ds. kadr i szkoleń
pracowników, pracownicy
Centrum Informacji
i Planowania Kariery
Zawodowej oraz Klubów Pracy.***

Podczas konferencji zatytułowanej „Czego nie wiemy o rynku pracy: dylematy, wątpliwości, złudzenia” zorganizowanej w lutym 2011 roku w Warszawie przez Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy Pracodawców RP podkreślono, iż około 51% pracodawców sygnalizuje problemy ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanego pracownika. Taka sytuacja to wynik między innymi niedostosowania programu nauczania do potrzeb zatrudnieniowych, brak łączenia wśród młodzieży zdobywanego doświadczenia

zawodowego z procesem nauki, zbyt wygórowane wymagania pracodawców w stosunku do kompetencji osób zatrudnianych. Do listy można również dodać niewystarczającą efektywność oferty szkoleniowej udostępnianej osobom bezrobotnym, ale nie można nie wspomnieć o niechętnym stosunku części osób poszukujących pracy do idei ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych (w szkoleniach najczęściej biorą udział młodzi bezrobotni, którzy nie ukończyli 30 lat, często w ogóle bez żadnego doświadczenia zawodowego. Również w ramach tej grupy zdarza się, że początkowo deklarowana chęć udziału w szkoleniach zastępowana jest absencją).

Jeśli już mowa o efektywności oferty szkoleniowej PSZ przeznaczonej dla osób bezrobotnych, realizatorzy debat „Okno na świat” podjęli próbę przybliżenia i omówienia w gronie pracowników urzędów pracy **faktycznych możliwości wykorzystania innowacyjnych metod szkoleniowych w procesie aktywizowania osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Za taką metodę została uznana metoda gry symulacyjnej.** Gry symulacyjne są powszechnie wykorzystywane jako element szkoleniowy przez największe światowe firmy i organizacje. Ich sukces wynika z nieporównywalnie wyższej niż inne narzędzia skuteczności edukacyjnej oraz ogromnych możliwości aktywizacji uczestników. Na świecie sięga się po nie realizując programy służące zdiagnozowaniu potencjału graczy, wzmocnieniu ich silnych stron i aktywizacji do twórczych działań w rzeczywistości. Mogą być one z sukcesem wykorzystywane również przez PSZ w pracy z osobami bezrobotnymi, a także traktowane jako efektywne narzędzie w procesie szkoleniowym. Nauka poprzez działanie jest jedną z najefektywniejszych metod edukacyjnych. Symulacja ogranicza negatywne konsekwencje popełnionych błędów, stwa-





rzając możliwość eksperymentowania, podejmowania decyzji i uczenia się na własnych potknięciach. Nie oznacza to jednak oderwania od rzeczywistości – gry symulacyjne odwzorowują wybrane zagadnienia w ciekawej formie i bezpiecznym otoczeniu.

Eksperci rynku pracy twierdzą, iż największą efektywność zatrudnieniową posiada aktywizacja w formie przyznania klientowi środków na podjęcie działalności gospodarczej. Dlatego tak ważne jest ukierunkowanie oferty szkoleniowej urzędów pracy na rozwój postaw przedsiębiorczych. Stąd też powstał pomysł zaprezentowania uczestnikom kolejnej debaty gry symulacyjnej Małopolskiego Instytutu Kultury pt. „Chłopska Szkoła Biznesu”, symulującej mechanizmy rynkowe. W trakcie jej trwania gracze wcielają się w role XVIII-wiecznych przedsiębiorczych chłopów z Andrychowa. Jako tkacze, kowale lub kupcy handlują brykami, płótnem, chlebem, ucząc się nie tylko konkurencji, ale i współpracy z rynkowymi partnerami.

Jak zgodnie stwierdzili uczestnicy debaty, gra z jednej strony może być potraktowana jako innowacyjne narzędzie szkoleniowe, a z drugiej strony forma zaznajomienia osób bezrobotnych, zainteresowanych prowadzeniem własnej działalności gospodarczej lub osób zainteresowanych pracą w handlu, z mechanizmami gospodarczymi, takimi jak popyt, podaż, konkurencja czy klaster gospodarczy. Gra uczy również analitycznego myślenia, strategicznego działania, rozwijając kreatywność i umiejętności negocjacyjne.

Podczas spotkania zarekomendowano dwa możliwe kierunki zastosowań gry symulacyjnej: ogólnorozwojowy i specjalistyczny. Pierwszy z nich dotyczy nowych klientów WUP i PUP, którzy nie rozpoznają swoich możliwości zawodowych i dodatkowo posiadają problem z integracją w ramach obcych grup środowiskowych. To zastosowanie gry służyć może nie tylko wzajemnemu poznaniu się beneficjentów, ale również uzyskaniu przez pracownika urzędu szybkiej wstępnej orientacji na temat możliwości oraz ograniczeń dalszej pracy z poszczególnymi klientami. W tym zastosowaniu gra jest narzędziem integracji i poznania grupy, może również posłużyć jako narzędzie inspiracji dla bezrobotnego co do wyboru kierunku poszukiwanej pracy, a nawet coachingu zawodowego lub biznesowego.

Specjalistyczne zastosowanie tego typu gier może być wykorzystane jako:

- ćwiczenie negocjacji handlowych w ramach zajęć poświęconych tej problematyce;
- nauka współpracy;
- sposób na prezentację podstawowych zagadnień i pojęć ekonomicznych;
- wstęp do nauki księgowości i finansów.

Prostota podstawowych reguł rozgrywki powoduje, że „Chłopska Szkoła Biznesu” i inne tego typu gry mogą służyć jako ogólnorozwojowe narzędzie do wstępnej pracy z grupami beneficjentów o zróżnicowanych kompetencjach i kwalifikacjach zawodowych. W wymiarze podstawowym rozgrywka może ułatwić bezrobotnym sprawdzenie swoich kompetencji związanych z umiejętnością prowadzenia działalności przedsiębiorczej, wyjaśniając praktyki rządzące rynkiem popytu i podaży. W bardziej zaawansowa-

nym wymiarze przeprowadzenie gry symulacyjnej służyć może jako specjalistyczne narzędzie do rozwijania konkretnych wybranych kompetencji związanych z działalnością rynkową (planowanie, inwestowanie, negocjacje handlowe, księgowość i finanse, zarządzanie, marketing itd.). W tym wariantcie gra symulacyjna wydaje się środkiem edukacyjnym odpowiednim dla bezrobotnych, których konkretne potrzeby szkoleniowe zostały już zidentyfikowane.

Uczestnicy spotkania zgodnie stwierdzili, iż ten sposób aktywizacji odpowiada szeregowi potrzeb klientów, jak i osób prowadzących zajęcia dla bezrobotnych w ramach działalności WUP i PUP. Zaliczyli do nich przede wszystkim: nabywanie wiedzy, kompetencji społecznych, jak i zdolności do podejmowania własnej inicjatywy – planowania i skutecznej realizacji działań.



**DEBATA NR 9
LOBBING
JAKO NARZĘDZIE
SKUTECZNEGO
OSIĄGANIA
CELÓW
PRZEZ PUBLICZNE
SŁUŻBY
ZATRUDNIENIA
WOJEWÓDZTWA
MAŁOPOLSKIEGO**

Data: 15.07.2011 r.

Uczestnicy:
*przedstawiciele dyrekcji PSZ
oraz kadry kierowniczej.*

Analiza rekomendacji powstałych w wyniku realizacji debaty pt. „WUP i PUP – jedna misja, wspólne cele?” (debata nr 4, zob. więcej str. 29) wskazała zasygnalizowaną zarówno przez pracowników WUP, jak i PUP – potrzebę wspólnego oddziaływania tych organizacji na politykę rynku pracy. Stąd też za cel kolejnej z debat organizatorzy obrali problematykę związaną z możliwością wykorzystania działań lobbingsowych w osiąganiu celów przez publiczne służby zatrudnienia z obszaru województwa małopolskiego.

W środkowo-wschodniej części Europy słowa lobbying, lobbysta posiadają znaczenie pejoratywne – działania lobbingsowe uważane są za „podejrzane” i utożsamiane z działaniami korupcyjnymi. Nie miały udziału w tak konstruowanym społecznym rozumieniu pojęcia odgrywają mass media, które nierzadko korupcję nazywają działaniami lobbingsowymi. Utrwała to wizerunek lobbingu, jako aktywności sprzecznej z prawem. Powoduje, że w polskim życiu publicznym rezygnuje się z narzędzia sprawdzonego przecież w demokracjach o długiej tradycji i utrwala mechanizmach funkcjonowania wolnego rynku.

Spotkanie rozpoczęło przyjęciem przez jego uczestników wspólnej definicji pojęcia lobbying, rozumianego jako zbiór wszelkich działań, zmierzających do wywarcia wpływu na proces decyzyjny w instytucjach władzy. Lobbying to proces komunikowania i uprawiają go różne grupy interesów: biznes, związki zawodowe, organizacje pozarządowe, ale również rząd i jego agendy, media oraz kręgi opiniotwórcze. To w istocie mechanizm dialogu pomiędzy różnymi środowiskami społecznymi czy grupami interesów a systemem przedstawicielskim. Celem usystematyzowania działań lobbingsowych możliwych do podjęcia przez PSZ, a zarazem dla opracowania profesjonalnego planu ich wdrażania, w wyniku dyskusji zdefiniowano sześć kluczowych procesów i określono w nich podmioty decyzyjne, które, w przypadku uznania poszczególnych procesów za istotne z punktu widzenia najbliższych celów, będą adresatami działań lobbingsowych.

Etap ten był podstawą do:

- określenia wewnętrznych i zewnętrznych ram zastosowania narzędzi lobbingsowych w urzędach pracy;

Tab. 6. Kluczowe procesy decyzyjne w obszarze działań lobbingsowych sugerowanych do podjęcia przez PSZ z obszaru województwa małopolskiego, wraz z określeniem podmiotów decyzyjnych

proces decyzyjny	podmioty decyzyjne
Budżet urzędów pracy	Starosta, Zarząd, Rada Powiatu, Marszałek, Zarząd Województwa, Sejmik Województwa
Prawo wyznaczające ramy działalności urzędów pracy	Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (MPiPS), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (MRR), Ministerstwo Finansów (MF), Parlament
Ustalenie wysokości Funduszu Pracy i podział środków	MPiPS, MF, WUP, Parlament
Wyznaczanie wskaźników do osiągnięcia w poszczególnych programach	Komisja Europejska, MRR, WUP, Urząd Marszałkowski
Wyrażanie zgody na udział w projektach	Rada Miasta, Rada Powiatu, Marszałek, Starosta
Kontrole prowadzone z ramienia Wojewody (ich forma)	Wojewoda, Ministerstwo, Dyrektor Generalny Urzędu Wojewódzkiego, Dyrektor Wydziału zajmującego się kontrolowaniem urzędów pracy

- zdefiniowania celów i priorytetów działań lobbingsowych na najbliższy czas (2012 r.);
- identyfikacji adresatów działań lobbingsowych wraz z określeniem ich mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń związanych z podjęciem współpracy;
- zanalizowania otoczenia zewnętrznego (identyfikacja sojuszników i wrogów planowanych działań lobbingsowych);
- stworzenia przekazu wraz z doбором argumentów dla jednej z grup – adresatów działań lobbingsowych.



Dla potrzeb debaty, której uczestnikami byli zarówno pracownicy WUP, jak i PUP, skupiono się na określeniu wspólnych – dla obydwu instytucji – celów i priorytetów działań lobbingowych. Zaliczono do nich:

- zmianę ustaw regulujących kwestie ubezpieczenia zdrowotnego bezrobotnych;
- zwiększenie środków z Funduszu Pracy na lata 2011–2012 z przeznaczeniem na aktywizację zawodową;
- zreformowanie systemu wskaźników, który będzie bardziej adekwatnie pokazywał jakość pracy urzędu;
- zmianę podejścia Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (MPiPS) do podziału środków rezerwowych z 10% Funduszu Pracy lub zasad podziału tych środków;
- zwiększenie wpływu WUP i PUP-ów na podział i sposób wykorzystania EFS dla rozwoju rynku pracy.

Z listy zdefiniowanych celów uczestnicy wybrali jeden i stworzyli dla niego model tzw. przekazów (konkretnie dobranych do potrzeb argumentów, mających oddziaływać

Tab. 7. Modelowy przykład: przekaz lobbingowy dla wybranego celu

cel	Zmiana ustaw regulujących kwestie ubezpieczenia zdrowotnego bezrobotnych mająca na celu zniesienie obowiązku potwierdzania statusu bezrobotnego w urzędach pracy.	
potencjalni sojusznicy	Wojewoda, starostowie, prezydenci, bezrobotni, wybrani parlamentarzyści, ewentualnie Narodowy Fundusz Zdrowia (NFZ) i rząd.	
potencjalni wrogowie	W zależności od zaproponowanych zmian – być może MOPS, GOPS.	
decydenci	Parlamentarzyści, pracownicy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, wiceminister odpowiedzialny za dany obszar.	
opis cech i obecnych postaw decydentów w stosunku do celu	<ul style="list-style-type: none"> • większość neutralnie nastawiona • część nie ma świadomości problemu. 	
proponowane przekazy i działania	przekaz	działania
	możliwe oszczędności dla budżetu państwa	<ul style="list-style-type: none"> – spotkanie z posłem partii rządzącej i przekonanie go, że zmiana przyniesie wymierne oszczędności w budżecie (przedstawienie wiarygodnych wycień i gotowego pomysłu zmian z uwzględnieniem następstw finansowych); – organizacja debaty w szerokim gronie z udziałem mediów (które powinny zainteresować się tematem oszczędności w budżecie państwa) i parlamentarzystów;
	urealnienie wskaźników pokazujących stopę bezrobocia	<ul style="list-style-type: none"> – przekonanie przedstawicieli partii rządzącej, że wprowadzenie zmian w dość prosty sposób pozwoli ukazać prawdziwy wskaźnik bezrobocia, który z pewnością będzie niższy od obecnego;

	<ul style="list-style-type: none"> – próba zainteresowania tematem starostów, którzy także mogą być zainteresowani ukazaniem nowych, niższych wskaźników bezrobocia na terenie swoich powiatów.
zwrócenie uwagi na zbliżone rozwiązania, skutecznie stosowane w innych krajach	<ul style="list-style-type: none"> – zaproszenie gości z zagranicznych bliźniaczych administracji celem podzielenia się doświadczeniami; – stworzenie raportu z rozwiązań innych państw, który jako wiarygodny materiał będzie mógł być kolportowany wśród decydentów, jako źródło wiedzy na temat problemu i jego możliwych rozwiązań; – znalezienie ekspertów, którzy swoim autorytetem naukowym wesprą cel, udzielając wypowiedzi czy też współtworząc analizy i raporty na temat koniecznych kierunków zmian.
korzyści odniesie także NFZ, a to może się przyczynić do poprawy sytuacji w służbie zdrowia	<ul style="list-style-type: none"> – nawiązanie współpracy z Narodowym Funduszem Zdrowia (NFZ) celem wspólnego wypracowania proponowanego projektu zmian (uwzględniającego również interesy NFZ). Może to wzmocnić argumentację, szczególnie jeśli zwrócić uwagę, iż sprawniejsze przekazywanie składek do NFZ może się przełożyć na sprawność systemu leczenia w Polsce; – organizacja wspólnego spotkania PSZ i przedstawiciela NFZ z decydentami, w celu wspólnego ukazania im korzyści z wprowadzenia proponowanych zmian.
zmiana pomoże aktywizować bezrobotnych	<ul style="list-style-type: none"> – przekonanie wybranych parlamentarzystów (najlepiej opcji rządzącej), że dzięki zmianom osoby bezrobotne będą miały większe szanse

	w sposób bardziej trafny i skuteczny	<p>na znalezienie pracy, ponieważ będzie ich mniej i każdemu będzie można poświęcić odpowiednio więcej czasu;</p> <ul style="list-style-type: none"> – wykorzystanie mediów – reportaże, artykuły, audycje na temat trudności, jakie stoją przed pośrednikami pracy w zakresie udzielania wsparcia niezmotywowanym osobom bezrobotnym; – przekonanie dziennikarzy, że zmiany pozwolą zauważalnie zwiększyć efektywność pośrednictwa.
	wyeliminowanie patologicznych zdarzeń związanych z dzisiejszymi rozwiązaniami	<ul style="list-style-type: none"> – współpraca z organizacjami pracodawców i wykorzystanie ich doświadczeń z osobami kierowanymi przez urząd pracy, które często wręcz proszą o niezatrudnianie, co zniechęca pracodawców do współpracy z urzędami pracy; – zaangażowanie dziennikarzy w nagłośnienie tych problemów.

na wybrane środowisko/środowiska decydentów), jakie powinny zostać wygenerowane w trakcie jego realizacji.

Jak podkreślił prowadzący debatę, powyższe przekazy i wskazane działania wymagają dalszego skonkretyzowania, niemniej stanowią wstępny plan lobbowania z opisanym na początku celem.

Należy pamiętać, iż skuteczny lobbying prowadzony przez PSZ wymaga agregacji, wysiłku i zaangażowania, w tym prowadzenia bieżącego monitoringu procesów legislacyjno-decyzyjnych, skutkujących zmianami w sferze funkcjonowania klienta danej instytucji. To działanie długookresowe, którego wyniki mogą być zauważalne dopiero po kilku latach.



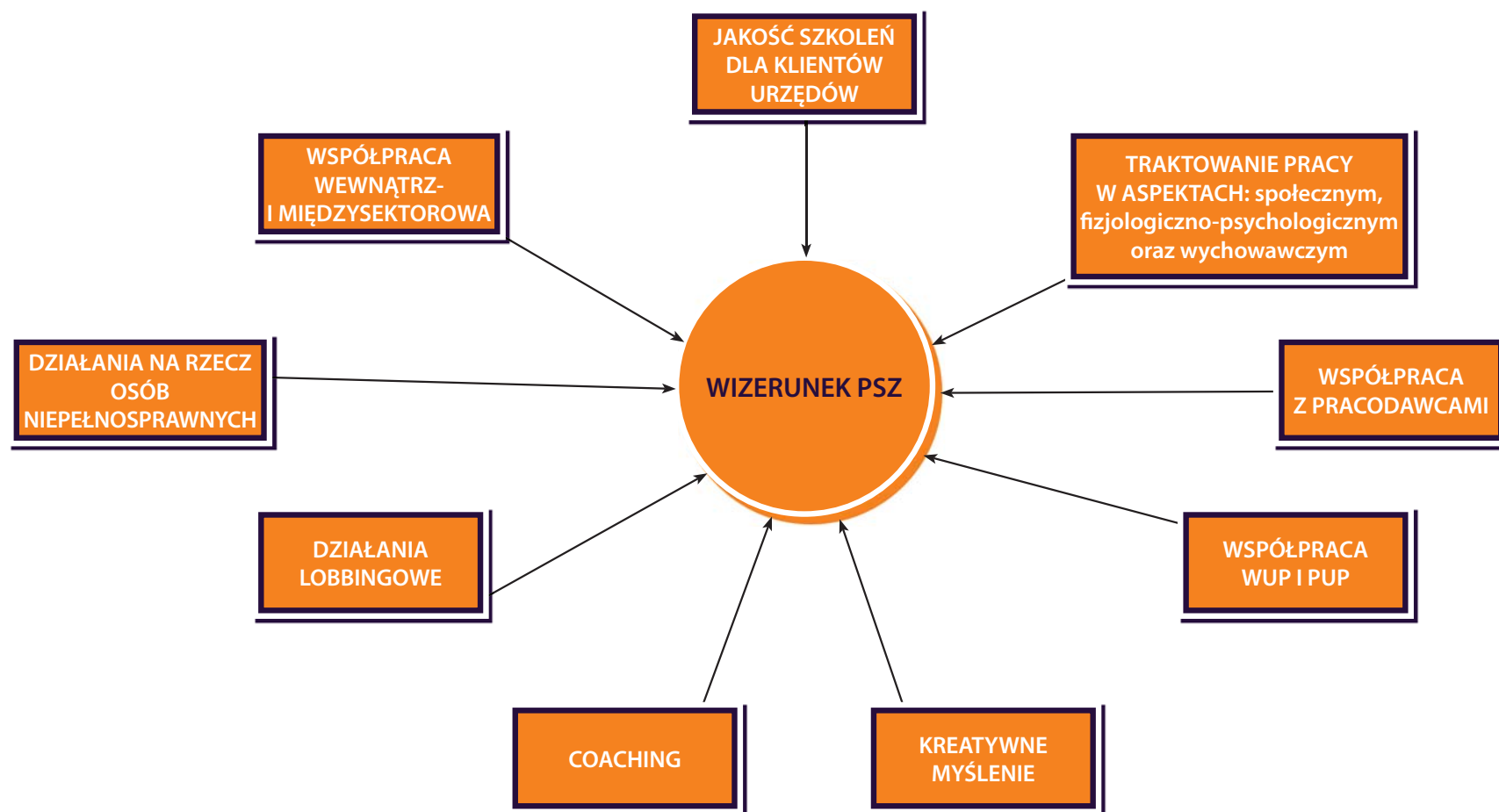
DEBATA NR 6 CZY URZĘDOM PRACY POTRZEBNA JEST PROMOCJA?

Data: 28.10.2010 r.

***Uczestnicy:
przedstawiciele dyrekcji PSZ
oraz specjaliści ds. promocji.***

Nie bez przyczyny opis tej debaty został zamieszczony na końcu publikacji. Analizując wszystkie tematy podjęte w ramach komponentu „Inspiracje dla administracji” zgodnie stwierdzono, iż jakość funkcjonowania każdego z poruszanych obszarów sprowadza się do wspólnego mianownika, jakim jest kształtowanie wizerunku małopolskich PSZ.

Główną przesłankę realizacji debaty stanowiło podjęcie polemiki z funkcjonującym (również w ramach samych PSZ) schematem myślowym, uznającym działania wizerunkowe przede wszystkim za domenę przedstawicieli sektora biznesu w ramach prowadzonej polityki marketingowej, a kreowanie pozytywnego wizerunku instytucji



administracji publicznej za działania wtórne w stosunku do głównych zadań przed nimi stojących. Aby zweryfikować trafność tego typu myślenia, podczas debaty zadano sobie pytania: do czego administracji publicznej potrzebne są działania public relations oraz co należy zrobić, aby PSZ były postrzegane jako administracja profesjonalna, wiarygodna, kompetentna, przyjazna i pomocna dla swojego otoczenia.

Chcąc na nie odpowiedzieć, w pierwszej kolejności należy zdefiniować samo pojęcie „public relations”. W literaturze tematu funkcjonuje wiele definicji. Dla potrzeb debaty przyjęto, iż PR to zarządzanie komunikowaniem (się) pomiędzy organizacją a jej publicznością – rozumianą tutaj jako otoczenie PSZ (definicja wg J. Grunig i T. Hunt).

Administracja publiczna ma ustawowo nałożone obowiązki w zakresie informowania o swojej działalności. To właśnie poprzez informacje generowane na zewnątrz PSZ kształtują (świadomie lub nieświadomie) swój wizerunek, od którego zależy stopień zaufania – otoczenia w stosunku do realizowanych działań. Należy jednak podkreślić, że to wyłącznie od PSZ zależy czy będą chciały robić to w formie profesjonalnego, długofalowego planu PR (bardzo dużo przy tym zyskując), czy też w formie nieskoordynowanych działań doraźnych, niebędących w stanie pozytywnie wpłynąć na stopień „rozpoznawalności” oraz oceny pracy urzędu.

Mówiąc o działaniach PR prowadzonych przez PSZ należy podkreślić, iż pod tym pojęciem kryją się dwa rodzaje działań: budowanie wizerunku oraz budowanie tożsamości, przy czym podstawą kształtowania własnego wizerunku instytucji jest właśnie jej tożsamość (tab. 5).

W trakcie trwania debaty jej uczestnicy – wykorzystując analizę SWOT (jedną z podstawowych metod analizy strategicznej. z j. ang. S – strenghts, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats), określili szanse i zagrożenia płynące z otoczenia oraz słabe i mocne strony PSZ, będące podstawą do zaplanowania skutecznej strategii PR. Tabela nr 6 przedstawia wyniki analizy i zestawia je z wypracowanymi przez uczestników debaty propozycjami podjęcia określonych działań w stosunku do konkretnych obszarów problemowych. To jak PSZ będą postrzegane przez otoczenie wymaga czegoś więcej niż tylko dbałości o pozytywny obraz w środkach masowego przekazu. W procesie

Tab. 8. Budowanie tożsamości i wizerunku PSZ z obszaru województwa małopolskiego

<p>budowanie tożsamości PSZ rozumianej jako cele, treść i formy działania, które organizacja pragnie przekazać oraz utrwalić w otoczeniu.</p>	<p>budowanie wizerunku PSZ rozumianego jako obraz, wyobrażenie instytucji w świadomości innych osób, które z nią się stykają w sposób bezpośredni (np. jako klienci) lub pośredni (ogólnie jako uczestnicy rynku) powstałe na podstawie świadomych lub nieświadomych działań instytucji.</p>
<p>Tożsamość to nieodłączny element instytucji, o którym ona może w pełni decydować. Składa się na nią: filozofia zarządzania, kultura organizacyjna, komunikacja oraz potencjał inteligencji.</p>	<p>Wizerunek jest czymś zewnętrznym wobec instytucji, na co może ona jedynie starać się wpływać i kształtować według potrzeb.</p>
<p>działania służące kształtowaniu i rozwojowi tożsamości PSZ</p>	<p>działania wizerunkowe podejmowane przez PSZ</p>
<ul style="list-style-type: none"> – szkolenia dla dyirekcji i kadry kierowniczej z zarządzania zespołem; – szkolenia dla pracowników z zakresu komunikacji, kreatywnego myślenia i coachingu; – szkolenia rozwijające kwalifikacje i wiedzę pracowników w zakresie wykonywanych przez nich obowiązków; – badania satysfakcji klienta wewnętrznego; – warsztaty z zarządzania strategicznego dla dyirekcji i kierownictwa. 	<ul style="list-style-type: none"> – zarządzanie systemem identyfikacji wizualnej (strona www, BIP, portale społecznościowe, facebook, youtube); – budowanie bezpośrednich relacji z klientami i partnerami urzędów (materiały promocyjne, konsultacje, spotkania, mailing do instytucji partnerskich); – badania satysfakcji klienta zewnętrznego; – imprezy wizerunkowe (targi, organizacja drzwi otwartych, eventy, imprezy jubileuszowe); budowanie relacji z mediami (monitoring mediów, redagowanie tekstów prasowych, organizacja i prowadzenie konferencji prasowych, briefingów).

Tab. 9. Analiza SWOT publicznych służb zatrudnienia z obszaru województwa małopolskiego

szanse	działania do podjęcia
<ul style="list-style-type: none"> – możliwość budowania partnerstwa z wieloma instytucjami i organizacjami; – wielość informacji będących potencjalnie atrakcyjnymi tematami dla mediów; – możliwość wykorzystania innowacyjnych narzędzi (zielona linia, zapisy na warsztaty on-line, e-doradztwo, skype, internetowa biblioteka małopolskich obserwatoriów); – możliwość ścisłej współpracy z przedstawicielami biznesu 	wykorzystywać
zagrożenia	działania do podjęcia
<ul style="list-style-type: none"> – stereotypy funkcjonujące w społeczeństwie – urząd pracy jako „pośrednik”, a urzędnik jako „urzędas” 	<ul style="list-style-type: none"> – budowanie pozytywnego wizerunku PSZ (dni otwarte, wolontariat pracowniczy, spotkania tematyczne w gronie przedstawicieli różnych grup związanych z działalnością urzędów, opracowanie kodeksu etyki, ujednoczenie pakietu standard obsługi klienta, poprawa procesu naboru pracowników); – właściwy dobór narzędzi i technik oraz kreatywny sposób komunikacji z adresatami działań PSZ; – badanie oczekiwań społecznych (kto nas ma postrzegać, do kogo się zwracamy, jakie są potrzeby naszych odbiorców, kim jesteśmy dla naszych „obserwatorów”?)
<ul style="list-style-type: none"> – potencjalna „złośliwość mediów”; – czarny PR 	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie zasad współpracy z mediami (baza dziennikarzy przychylnych działaniom PSZ, uczciwa i profesjonalna komunikacja z mediami); – stały monitoring mediów; – promowanie dobrych ocen pracy PSZ; – uważne obserwowanie otoczenia instytucji
<ul style="list-style-type: none"> – niewielkie zainteresowanie społeczne działalnością PSZ 	<ul style="list-style-type: none"> – promowanie dobrych ocen pracy urzędów; – imprezy wizerunkowe
<ul style="list-style-type: none"> – negatywne skutki braku wiedzy społeczeństwa na temat podziału kompetencji pomiędzy PUP a WUP 	<ul style="list-style-type: none"> – systematyczny i konsekwentny rozwój działań wizerunkowych
<ul style="list-style-type: none"> – przekładanie negatywnych opinii o realizatorach projektów ogłaszanych przez urzędy pracy na same urzędy pracy (działania szczególnie związane z obsługą funduszy unijnych przez PSZ – WUP Krakowa ocenia i monitoruje projekty realizowane w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki jednak nie jest ich realizatorem) 	<ul style="list-style-type: none"> – wzmożenie działań w kierunku identyfikacji i analizy realizatorów projektu (ocena składanych projektów nie tylko z punktu widzenia oceny formalnej i merytorycznej); – wzmocnienie promocji „dobrych praktyk” w mediach

mocne strony	działania do podjęcia
<ul style="list-style-type: none"> – potencjał ludzki – dobrze wykwalifikowani pracownicy; – potencjał instytucjonalny – współpraca z wieloma instytucjami cieszącymi się poparciem społecznym; – posiadane środki finansowe (na rozwój instytucji oraz rozwój pracowników); – wielość cyklicznych wydarzeń firmowanych przez PSZ 	<p>wzmacniać, rozwijać</p>
słabe strony	działania do podjęcia
<ul style="list-style-type: none"> – rotacja pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – poprawa procesu naboru pracowników; – stosowanie pozafinansowych metod motywacyjnych
<ul style="list-style-type: none"> – niezrozumiały język komunikatów przekazywanych na zewnątrz urzędów 	<ul style="list-style-type: none"> – przygotowanie słownika terminologii mającego na celu doprowadzenie do uproszczenia języka komunikacji z klientami i mediami
<ul style="list-style-type: none"> – brak profesjonalnego planu PR 	<ul style="list-style-type: none"> – stworzenie profesjonalnego planu PR (z uwzględnieniem takich elementów jak: podbudowa teoretyczna, opis sytuacji początkowej, analiza SWOT, wyznaczenie celów PR – wynikających z misji instytucji, wyznaczenie adresatów, określenie konkretnych działań do podjęcia, metody ewaluacji, załączniki np. harmonogram); – stworzenie kryzysowych planów PR
<ul style="list-style-type: none"> – brak wystarczającej liczby profesjonalistów z dziedziny PR 	<ul style="list-style-type: none"> – przeszkolenie z zakresu PR większej liczby osób zaangażowanych w promocje urzędu
<ul style="list-style-type: none"> – niski poziom identyfikacji pracowników z działaniami podejmowanymi przez PSZ 	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie planu poprawy poziomu identyfikacji pracowników z miejscem pracy; – wdrażanie działań z zakresu wewnętrznego PR (np. spotkania integracyjne, dni otwarte dla dzieci pracowników); – stworzenie banku innowacji (miejsca na zgłaszanie pomysłów pracowników); – działania wspierające i motywujące pracowników

budowania wizerunku równie istotne jest podejmowanie działań do wewnątrz instytucji, a więc takich jak: integracja pracowników, a także angażowanie ich określenia oraz realizacji wspólnej wizji i celów instytucji. To z kolei wymaga od kadry zarządzającej jasnego zdefiniowania obrazu PSZ, jaki chcą wykreować i utrzymać wśród adresatów

swoich działań. Na tym etapie prac istotne jest określenie i szczegółowe scharakteryzowanie grup docelowych, do których powinny zostać skierowane działania. Dla PSZ to przede wszystkim środowiska: przedsiębiorców, organizacji pracodawców, osób bezrobotnych, mediów, pracowników instytucji i ich rodzin, osób zainteresowanych



działaniami PSZ od strony naukowej, ale również grupa osób niezainteresowanych działalnością PSZ. Ich opinie na temat urzędów pracy przyczyniają się do budowania w społeczeństwie wizerunku PSZ. Każda z tych grup wymaga jednak przygotowania indywidualnej oferty działań wizerunkowych, stworzenia innego komunikatu i podjęcia odmiennych działań.

Podczas spotkania – ze względu na ograniczenia czasowe – pracowano jedynie nad niektórymi z elementów profesjonalnego planu PR: analizą sytuacji początkowej, analizą SWOT, dookreśleniem celów polityki PR, określeniem grup docelowych. Jak uzgodnili uczestnicy, przed przystąpieniem do szeroko zakrojonych działań wizerunkowych należy dodatkowo:

- dookreślić kluczowe grupy odbiorców wraz z zaplanowaniem konkretnej oferty dla każdej z nich;
- dookreślić kierunek i charakter zaproponowanych do realizacji działań wraz z ich harmonogramem;
- zaplanować budżet;
- zaplanować proces oceny i monitoringu podejmowanych działań.

Niezbędne z tego punktu widzenia wydaje się być powołanie specjalnego zespołu, który przy wsparciu eksperta zewnętrznego oraz opierając się na wypracowanych podczas debaty materiałach, przygotuje profesjonalny plan PR, który będzie następnie wprowadzany w życie i konsekwentnie realizowany. Należy równocześnie pamiętać, iż ten typ prac ma charakter długofalowy, wymaga wiele zaangażowania i często przynosi skutki dopiero po latach.

Co więcej, raz przygotowany plan PR wymaga ciągłej modyfikacji, będącej konsekwencją dynamiki otoczenia wewnętrznego oraz zewnętrznego urzędów.

„Administracja publiczna powinna prowadzić profesjonalne działania PR ze względu na duże oczekiwania społeczne, które w ostatnim czasie bardzo szybko wzrastają, oraz duży prestiż, jaki działania takie przynoszą, ale przede wszystkim na wymierne korzyści w postaci możliwości dużo łatwiejszego działania w swoim otoczeniu. Dobre nastawienie klientów, będące następstwem dobrze prowadzonego PR czy też aktywna polityka informacyjna zmniejszająca liczbę osób przychodzących do urzędu po informacje to korzyści nie do przecenienia” (Radosław Hancewicz, raport z debaty pt. „Czy urzędowi pracy potrzebna jest promocja?”).

ZAKOŃCZENIE

Programy ukierunkowane na rozwój kompetencji pracowników publicznych służb zatrudnienia, służące wzmocnieniu i rozwojowi ich działań w regionie, nie są nowością. Realizowane w formie projektów systemowych dotyczą w zasadzie wszystkich województw. W swojej ofercie posiadają one jednak zazwyczaj wyłącznie szkolenia oraz wizyty studyjne, służące wymianie doświadczeń pomiędzy instytucjami rynku pracy tak w kraju, jak i za granicą.

Projekt Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie „Wsparcie dla rozwoju Publicznych Służb Zatrudnienia w Małopolsce” w komponencie „Inspiracje dla administracji” wzbogacił standardową ofertę szkoleniową o cykl debat poświęcony poszczególnym obszarom działalności PSZ. Debaty te, dzięki współpracy z zewnętrznymi ekspertami, stały się cyklem profesjonalnych warsztatów, podczas których analizowano omawiane obszary tematyczne oraz wypracowywano konkretne rekomendacje w zakresie koniecznych do wprowadzenia zmian bądź usprawnień dotychczasowej sytuacji. To uczestnicy współtworzyli każde ze spotkań, dzieląc się swoimi doświadczeniami, opiniami oraz pomysłami.

Aby jednak tego typu spotkania były efektywne, oprócz doświadczenia i przygotowania merytorycznego prowadzących, a także szczegółowego dopracowania programu, niezmiernie ważne podczas opracowywania oferty były: ocena istotności i potrzeby wśród pracowników realizacji tego typu działań, zaplanowanie odpowiedniego – sprzyjającego tworzeniu przyjaznego klimatu – miejsca spotkań, oszacowanie właściwego czasu ich trwania, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa i zaufania w grupie oraz zastosowanie skutecznych interaktywnych form pracy. Wychodząc z tego założenia pracownicy zespołu projektowego dołożyli wszelkich starań, aby wszystkie te elementy zostały spełnione.

Na przestrzeni 20 lat istnienia PSZ rola rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników zmieniała się tak z punktu widzenia organizatora, prowadzącego, jak i samego uczestnika. Oprócz koniecznego rozwoju umiejętności twardych pracowników, opierających się na teoretycznej wiedzy niezbędnej do wykonywania konkretnych obowiązków, coraz większą wagę zwraca się na doskonalenie umiejętności miękkich, do których zalicza się między innymi: samodzielność, wysoką automotywację, proaktywność, odporność na stres, asertywność, komunikatywność, umiejętność pracy w zespole, umiejętność inspirowania

czy sprawnego kierowania zespołem. Jak dowodzą liczne publikacje tematu, pracownicy o wysokich kompetencjach miękkich pracują efektywniej i skuteczniej kierują swoją karierą, unikając wypalenia i frustracji. Cechuje ich częściej prawdziwa i szczerza motywacja oraz zaangażowanie. Skuteczniej również kierują swoimi podwładnymi i inspirują ich.

Połączenie szkoleń z zakresu doskonalenia kompetencji miękkich pracowników PSZ (tj. rozwój umiejętności coachingowych oraz umiejętności kreatywnego myślenia) z cyklem debat, mających za zadanie być tytułowym „oknem na świat”, rozumianym jako spojrzenie na dynamikę małopolskiego rynku pracy z innej niż dotychczas perspektywy – wolnej od przyjętych w instytucji modeli myślowych czy też rutynowych działań, miało służyć jako inspiracja do podejmowania nowych wyzwań i otwartości na zmiany.

Analiza przeprowadzonych w ramach komponentu działań pozwala stwierdzić, iż ich realizacja w znacznym stopniu przyczyniła się do osiągnięcia zakładanych w projekcie efektów w postaci rozwoju kompetencji pracowników PSZ w dziedzinie podejmowanych prac na rzecz klientów rynku pracy oraz zdynamizowania i udoskonalenia wewnętrznego funkcjonowania urzędów. Zdaniem realizatorów projektu, efekty te – uzupełnione o wdrożenie rekomendacji „poprojektowych” – wpłyną dodatkowo na wzmocnienie wizerunku PSZ w całym województwie.

REZULTATY

- 108 pracowników WUP i 86 pracowników PUP/194 pracowników PSZ w Małopolsce przeszkolonych w zakresie rozwoju umiejętności coachingowych oraz kreatywnego myślenia,
- 219 pracowników PSZ w Małopolsce wzięło udział w cyklu debat „Okno na świat” (dane dotyczą 9 debat).

TRWAŁY CHARAKTER REZULTATÓW ZOSTANIE OSIĄGNIĘTY POPRZEZ

- systematyczne wprowadzanie przez uczestników projektu wiedzy oraz kompetencji uzyskanych w wyniku udziału w projekcie,

- dodatkowe szkolenia dla pracowników PSZ (w tym w szczególności szkolenia z zakresu: komunikacji, coachingu indywidualnego i zespołowego, zarządzania zespołem, budowania zespołów, przywództwa, zarządzania strategicznego, public relations, wypalenia zawodowego, pracy z trudnym klientem),
- stworzenie zespołów, mających za zadanie analizę wypracowanych rekomendacji co do dalszego rozwoju instytucji biorących udział w projekcie oraz opracowanie planów działań dla poszczególnych obszarów tematycznych będących częściami komponentu,
- stworzenie klimatu pozwalającego na rozwój PSZ jako instytucji „uczącej się”
 - czyli poszerzającej swoje możliwości twórcze, aby efektywnie kreować własną przyszłość (otwartość na nowe doświadczenia i eksperymenty, stworzenie warunków zachęcających do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka, gotowość do akceptacji błędów i ciągłego uczenia się).

WYKAZ REALIZATORÓW POSZCZEGÓLNYCH DZIAŁAŃ

	nazwa instytucji	imię i nazwisko	obszar współpracy	okres współpracy
1	DET NORSKE VERITAS POLAND – DNV	Artur Wawrzynowski	Przeprowadzenie warsztatów oraz debaty	2009–2010
2	Reuters Polska	Wojciech Żurawski	Przeprowadzenie debaty	2010
3	Centrum Integracja w Krakowie	Dominika Marszałek-Rojek	Przeprowadzenie debaty	2010
4	Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych	Bożena Janowska Przemysław Kozak Magdalena Korczyk-Waszak Sebastian Ignaszczak	Przeprowadzenie szkolenia oraz debaty	2010
5	Coachways – Akademia Umiejętności Kierowniczych	Joanna Zawada-Kubik Michał Kubik	Przeprowadzenie szkolenia	2010
6	Centrum Rozwoju Biznesu i Administracji Grupy ITC	Krzysztof Sobieraj	Przeprowadzenie debaty	2010
7	AP Edukacja	Radosław Hancewicz	Przeprowadzenie debaty	2010–2011
8	Pro Publico Bono	Waldemar Rataj	Przeprowadzenie debaty	2010
9	Małopolski Instytut Kultury	Sebastian Wacięga Piotr Idziak	Przeprowadzenie debaty	2011

„Wsparcie dla rozwoju Publicznych Służb Zatrudnienia w Małopolsce” to projekt systemowy Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie realizowany w latach 2009–2011.

Jego celem było wsparcie rozwoju instytucjonalnego Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie oraz powiatowych urzędów pracy z obszaru województwa małopolskiego w zakresie wdrażania elementów nowoczesnych metod zarządzania (zarządzanie procesowe, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie przez projekty), a także podniesienie poziomu kompetencji zawodowych pracowników publicznych służb zatrudnienia w kierunku efektywnej współpracy z wewnętrznym i zewnętrznym klientem urzędu (komponent „Inspiracje dla administracji” – szkolenia i warsztaty z zakresu coachingu, kreatywnego myślenia, komunikacji międzyzespołowej, budowania zespołów, debaty o rynku pracy).

Więcej informacji o projekcie:

www.wup-krakow.pl/projekty-wup/wsparcie-dla-rozwoju-publicznych-sluzb-zatrudnienia-w-malopolsce

Wydawca: Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie
pl. Na Stawach 1, 30-107 Kraków
tel. 12 428 78 70, faks 12 42 29 785
e-mail: kancelaria@wup-krakow.pl
www.wup-krakow.pl

ISBN 978-83-62384-18-1



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego