

# Raport podsumowujący warsztat międzyregionalny w Baranowie Sandomierskim

## I. Wstęp

Niniejszy raport prezentuje wyniki prac warsztatowych uzyskane podczas warsztatu międzyregionalnego, jaki odbył się 26 i 27 czerwca 2007 roku w Baranowie Sandomierskim w ramach projektu "Matryca Kurcmana – nowy instrument rynku pracy". W warsztacie wzięli udział reprezentanci instytucji rynku pracy z dziewięciu powiatów (olkuskiego, oświęcimskiego, chrzanowskiego, leskiego, sanockiego, bieszczadzkiego, jędrzejowskiego, opatowskiego i staszowskiego) zaangażowanych w realizację projektu.

Spotkanie miało na celu podsumowanie efektów prac dotychczas zrealizowanych w ramach projektu oraz wymianę doświadczeń ekspertów, praktyków w dziedzinie rynku pracy. Było to pierwsze wspólne spotkanie przedstawicieli instytucji rynku pracy z dziewięciu powiatów, gdzie realizowany jest projekt. Celem warsztatów było również zweryfikowanie i ostateczne ustalenie typów form wsparcia, jakie oferują instytucje rynku pracy (i na jakie wskazywali uczestnicy warsztatów powiatowych realizowanych w maju 2007 roku) klientom PUP, zakwalifikowanym do poszczególnych części matrycy.<sup>1</sup>

Podczas warsztatów omówione zostały podstawowe zasady budowania i funkcjonowania Mapy Instrumentów Instytucji Rynku Pracy w skali powiatu, zaprezentowane zostały unikatowe, dobre praktyki w zakresie współpracy PUP z pracodawcami, problematyka nowoczesnych metod zarządzania w skali powiatowych czy regionalnych rynków pracy oraz przedstawione pomysły, związane z pomysłami na działania skierowane do klientów wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy.

Mapa Instrumentów Instytucji Rynku Pracy jest drugim elementem projektu pn. „Matryca Kurcmana – nowy instrument rynku pracy”, obok wdrożonego już w dziewięciu Powiatowych Urzędach Pracy narzędzia diagnostycznego segmentującego klientów PUP ze względu na ich motywacje do pracy i posiadane kwalifikacje. Mapa IIRP będzie całościową

<sup>1</sup> Matryca na której oparte jest narzędzie do segmentacji klientów PUP powstała ze skrzyżowania dwóch osi – kwalifikacji i motywacji. Jej cztery części - segmenty odpowiadają typom klientów PUP: pierwszy to osoby posiadające motywacje ale nie posiadające kwalifikacji, drugi – osoby posiadające zarówno motywacje jak i kwalifikacje, trzeci – to osoby posiadające kwalifikację ale bez motywacji a czwarty- osoby nie posiadające kwalifikacji i motywacji.

---

bazą propozycji instytucji rynku pracy, funkcjonujących na terenie każdego z dziewięciu powiatów, adekwatnych dla klientów Powiatowych Urzędów Pracy, spozycjonowanych w oparciu o kryterium motywacji i kwalifikacji.

## II. Dobór uczestników

Dobór uczestników warsztatu powiatowego poprzedziło szczegółowe rozpoznanie działalności instytucji rynku pracy funkcjonujących na terenie powiatów, dokonane poprzez analizę informacji zebranych w raportach pn. „*Instytucje rynku pracy w powiecie – diagnoza dostępnych instrumentów i programów*” (styczeń 2007 roku) oraz osobisty kontakt z przedstawicielami instytucji podczas warsztatów powiatowych pn. „*Budowa Mapy Instrumentów Instytucji Rynku Pracy (Mapa IRP)*” (maj 2007 roku).

W spotkaniu wzięli udział przedstawiciele instytucji rynku pracy z dziewięciu powiatów zaangażowanych w realizację projektu. Znaleźli się wśród nich przedstawiciele:

- niepublicznych agencji zatrudnienia (agencji doradztwa, pośrednictwa zawodowego i pośrednictwa pracy);
- instytucji dialogu i partnerstwa lokalnego;
- organizacji pozarządowych;
- ośrodków pomocy społecznej;
- instytucji szkoleniowych;
- organizacji skupiających przedsiębiorców;
- instytucji samorządowych.

Ostatecznie w warsztacie międzyregionalnym uczestniczyło 50 osób, z około 30 instytucji rynku pracy.

### III. Program warsztatu międzyregionalnego

Warsztat międzyregionalny miał charakter zarówno spotkania informacyjnego dla przedstawicieli instytucji rynku pracy, którzy do tej pory nie mieli możliwości bezpośredniego uczestniczenia w projekcie, jak i spotkania warsztatowego, którego celem było wypracowanie konkretnych rozwiązań służących budowie systemu informacji o lokalnym rynku pracy, jakim ma być Mapa Instrumentów Instytucji Rynku Pracy.

Program warsztatu przedstawiał się następująco:

#### I dzień - 26 czerwca 2007 r.

##### *Sesja wprowadzająca:*

- powitanie uczestników, przedstawienie zespołu projektowego, przedstawienie celu warsztatu;
- prezentacja projektu Matryca Kurcmana - prace w projekcie, strona internetowa;
- prezentacja narzędzia diagnostycznego do pomiaru kwalifikacji i motywacji klientów Powiatowych Urzędów Pracy – efekty pierwszego elementu Matrycy Kurcmana;
- budowa Mapy Instrumentów Instytucji Rynku Pracy (Mapa IIRP) drugiego elementu Matrycy Kurcmana - prezentacja wyników prac warsztatowych, przeprowadzenie analizy czynników sprzyjających i hamujących wdrożenie Mapy IIRP (Analiza Pola Sił).

##### *Prace warsztatowe:*

- dyskusja nad propozycjami działań zawartymi w Mapie IIRP, w czterech grupach warsztatowych odpowiadających czterem częścią matrycy:
  - Motywacja, kwalifikacja – jak zwiększyć liczbę ofert, jak efektywnie współpracować (instytucje rynku pracy - PUP – pracodawcy);
  - Motywacja, brak kwalifikacji – jak poprawić efektywność współpracy instytucji szkolących i budować kompleksową ofertę szkoleniową dla klientów;
  - Brak motywacji, kwalifikacje – kim jest klient znajdujący się w tej części matrycy i jakie działania są rzeczywiście dla niego adekwatne;

- Brak motywacji, brak kwalifikacji – współpraca instytucji rynku pracy i pomocy społecznej, dobre przykłady, możliwości implementacji.
- wypracowywanie nowych rozwiązań w zakresie dalszego postępowania z klientami PUP poddany segmentacji narzędziem diagnostycznym (pomiar motywacji i kwalifikacji).

## II dzień - 27 czerwca 2007 r.

### *Podsumowanie prac warsztatowych:*

- prezentacja wyników prac grup warsztatowych;
- dyskusja.

### *Sesja plenarna:*

- prezentacja ciekawych projektów i działań instytucji rynku pracy na rzecz osób bezrobotnych – „dobre praktyki”;
- prezentacja wyników analizy czynników sprzyjających i hamujących wdrożenie Mapy IIRP;
- dyskusja;
- podsumowanie warsztatu międzyregionalnego.

## IV. Przebieg warsztatu międzyregionalnego

### 4.1 Prezentacje – sesja wprowadzająca

Ze względu na dobór uczestników warsztatów – przedstawicieli różnych instytucji funkcjonujących na terenie dziewięciu powiatów, warsztat rozpoczął się od prezentacji projektu, jego założeń i rezultatów oraz prezentacji zespołu projektowego i jego doświadczenia w obszarze rynku pracy.

Zaprezentowano także stronę internetową projektu – jej strukturę i zasady korzystania z narzędzia do segmentacji klientów ze względu na ich poziom motywacji i kwalifikacji oraz dotychczasowe prace w projekcie. Zwrócono uwagę uczestników warsztatu, że z perspektywy realizatorów i współrealizatorów do największych sukcesów w projekcie należy przede wszystkim wypracowanie i wdrożenie nowego podejścia do badania motywacji i kwalifikacji oraz stworzenie platformy internetowej, dostępnej dla wszystkich, gdzie zamieszczone jest narzędzie do segmentacji. Uczestnicy zgodnie podkreślali, że ogromną zaletą narzędzia jest prostota jego użytkowania przy jednoczesnej możliwości generowania twardej danych i statystyk dotyczących sytuacji bezrobotnych na rynku pracy. Ideą prezentacji było również podkreślenie zgodności założeń projektu z trendami na rynku pracy, pokazanie praktycznego wymiaru stosowanego narzędzia, które daje możliwość posługiwania się danymi liczbowymi dotyczącymi struktury klientów PUP według ich motywacji do pracy i kwalifikacji oraz unaocznienie wielkości poszczególnych segmentów w stosunku do realizowanych działań a także świadomość konieczności współpracy z innymi instytucjami rynku pracy, by zapewnić realizację zintegrowanych i kompleksowych działań na terenie powiatu.



Zdjęcia nr1 i nr2: Prezentacja założeń projektu „Matryca Kurcmana - nowy instrument rynku pracy” i sukcesów projektu – wystąpienia Dagmary Bieńkowskiej (Ekspert projektu) i Cezarego Ułasińskiego (Lider projektu).

O zabranie głosu poproszeni zostali także przedstawiciele instytucji realizujących projekt (PUP Ustrzyki Dolne).

Następna prezentacja dotyczyła kolejnego etapu projektu – budowy Mapy IIRP. Przedstawione zostały etapy i sposoby identyfikacji instytucji rynku pracy w powiecie, efekty diagnozy działalności instytucji, metody pracy oraz zidentyfikowane korzyści wynikające ze stworzenia Mapy IRP

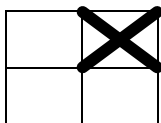


Zdjęcie nr 3: Budowa Mapy IIRP – wystąpienie Justyny Szymańskiej (Ekspert projektu)

#### 4.2 Zapis prac grup warsztatowych

Kolejnym etapem spotkania była praca w grupach warsztatowych. Uczestnicy zostali poproszeni o zapisanie się do jednego z czterech zespołów roboczych – każdy zespół miał za zadanie zająć się zagadnieniami związanymi z poszczególnymi częściami matrycy. Celem tej części warsztatu było dokonanie identyfikacji najodpowiedniejszych propozycji, adekwatnych do osób bezrobotnych spozycjonowanych na poszczególnych polach Matrycy. Ważnym elementem prac warsztatowych było także próba wypracowania nowych rozwiązań w zakresie lepszej i efektywniejszej współpracy na rzecz realizacji spójnej i odpowiadającej na lokalne potrzeby polityki rynku pracy.

## Grupa 1 – wysoka motywacja i wysokie kwalifikacje



Uczestnikami grupy byli przede wszystkim przedstawiciele urzędów pracy i samorządów lokalnych. Motywem przewodnim prac grupy była dyskusja nad problemem zwiększenia liczby ofert pracy dostępnych w PUP, zwiększenia atrakcyjności ofert i efektywnej współpracy PUP z pracodawcami, którzy do tej pory podczas poszukiwania pracowników pomijali instytucje publicznych służb zatrudnienia.



*Zdjęcie nr 4: Praca warsztatowa – grupa 1*

Uczestnicy podjęli próbę zdiagnozowania obecnej sytuacji na lokalnych rynkach pracy i zbadania powodów niedostatecznej współpracy między instytucjami i niedostatecznego przepływu informacji. Z wypowiedzi przedstawicieli grupy warsztatowej, opisujących obecną sytuację wynika m.in. że:

- „Sytuacja jest daleka od ideału”;
- „Pracodawcy nie wiedzą kogo szukają”;
- „Pracodawców zniechęcają do korzystania z usług Powiatowych Urzędów Pracy długotrwałe, skomplikowane procedury, biurokracja, nieodpowiedni kandydaci”;
- „Za obecną sytuację obwiniać należy trzy strony: bezrobotnych, pracodawców, Powiatowe Urzędy Pracy”;
- „Istnieją braki kadrowe, nieodpowiednia infrastruktura”;
- „Renomowani pracodawcy nie trafiają do urzędów pracy – do nich pracownicy

zgłaszają się sami”;

- „Do PUP-ów trafiają trudno zbywalne oferty”;
- „Do PUP-ów wprowadzane są standardy, ale idą one raczej w kierunku nasilenia procesów kontrolnych a nie upraszczania procedur”;
- „Pracodawcy nie mają czasu na kontakty z PUP”;
- „Średnio 5 pośredników przypada na 5700 bezrobotnych”;
- „Średnio 1 pośrednik /przypada na 2500 bezrobotnych”.

Uczestnicy wspólnie zastanawiali się i dyskutowali na temat pozytywnych przykładów i projektów, jakich rezultaty możnaby multiplikować na inne obszary. Podczas dyskusji wspólnie zidentyfikowano przykłady „dobrych praktyk” związanych z rozwijaniem współpracy między pracodawcami a administracją samorządową. Są to m.in.:

- PUP Wrocław, gdzie m.in. do obsługi nowego, jednego z największych pracodawców w regionie, firmy LG Poland, utworzono Samodzielne Stanowisko do spraw Pracodawców Strategicznych, obsługujące formalnie firmę i rekrutujące pracowników; Do zadań stanowiska należy rozpoznawanie potrzeb innych strategicznych pracodawców oraz upowszechnianie wśród nich informacji o usługach i instrumentach rynku pracy, doradztwo i pomoc w zakresie doboru i szkolenia bezrobotnych kandydatów do pracy;
- PUP Ława, gdzie uruchomiono bezpłatną infolinię dla klientów PUP a sam urząd prowadzi rozległą akcję promującą swoją działalność;
- PUP Chełmno, gdzie przeprowadzane są regularnie badania popytu na pracę (kwestionariusze ankiet wśród pracodawców);
- PUP Jastrzębie Zdrój, gdzie zastosowano elektroniczny formularz umożliwiający pracodawcy złożenie oferty pracy;
- PUP Nysa, gdzie na szeroką skalę realizowany jest program współpracy zagranicznej (staże w Holandii i Irlandii w ramach Leonardo da Vinci, staże i szkolenia we włoskich hotelach współrealizowany z Konsorcjum Nuove Frontiere).

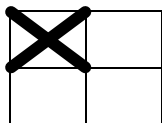
Uczestnicy grupy warsztatowej, wymieniając własne doświadczenia, starali się stworzyć taki katalog działań, który bez specjalnych nakładów finansowych czy organizacyjnych mogliby

zastosować w swoich instytucjach. Zaproponowane przez uczestników działania, które niewątpliwie wpłynęłyby pozytywnie na przyszłą współpracę to:

- spotkania pracowników PUP z przedstawicielami firm w zakładach pracy;
- osobne okienko w PUP dla pracodawców, w którym pracodawcy załatwialiby wszystkie niezbędne formalności;
- przyjmowanie zgłoszeń ofert pracy przez telefon oraz podczas wizyt w firmie;
- odejście od rejestrowania tych, którzy zgłaszają się do PUP tylko po to, żeby uzyskać ubezpieczenie.

Wnioski końcowe dyskusji, jaką prowadzono podczas prac warsztatowych, to przede wszystkim zwrócenie potrzeby zwiększenia roli PUP w powiecie jako instytucji kojarzącej pracowników z potencjalnymi pracodawcami. Zwiększenie i intensyfikacja współpracy między PUP a pracodawcami powinna zaowocować wg uczestników warsztatu wzbogaceniu katalogu atrakcyjnych dla bezrobotnych ofert pracy a nie wyłącznie takich, które „zalegają” w urzędzie, odbiegają od standardów i generalnie nie wzbudzają zainteresowania. Konieczne jest zmiana postrzegania PUP w powiecie i wyjście naprzeciw pracodawców, poprzez wypracowanie wspólnych działań, które pozwolą na efektywniejsze funkcjonowanie obu stron – pracodawcom dostarczą odpowiednich pracowników (np. dzięki rozpoznaniu zapotrzebowania na pracowników posiadających specjalistyczne kwalifikacje) a urzędowi pozwoli na racjonalne rozplanowanie wydatków na szkolenia czy przygotowanie zawodowe powodując równocześnie skuteczną pomoc bezrobotnym.

## Grupa 2 - Wysoka motywacja, brak kwalifikacji



Uczestnikami Grupy 2 byli przede wszystkim przedstawiciele instytucji szkoleniowych i pracownicy Powiatowych Urzędów Pracy zajmujący się szkoleniami. Głównym zagadnieniem, jakie postawiono przed grupą, była kwestia diagnozy i dyskusja nad propozycjami bardziej efektywnej (odpowiadającej pracodawcom) i systemowej współpracy instytucji szkolących. Zajmowano się również sprawą budowania kompleksowej w skali powiatu oferty szkoleniowej dla klientów.



Zdjęcie nr 5: Praca warsztatowa – grupa 2

Analizując obecną sytuację na rynku pracy, pytani o ofertę dla osób posiadających wysoką motywację ale bez (lub z niedostosowanymi do potrzeb lokalnego rynku pracy) kwalifikacjami, uczestnicy warsztatu wskazali na posiadanie:

- różnych typów szkoleń (umożliwiających zdobycie zawodu, podnoszących kwalifikacje, uzupełniających kwalifikacje, dokumentujące uprawnienia, potwierdzające kwalifikacje - ”szkolenia „po papier”, doskonalące w zawodzie np. dla nieorientujących się w nowych technologiach);
- poradnictwa zawodowe/doradztwo zawodowe (wybór kierunków kształcenia, informacja o zawodach deficytowych);
- staży/przygotowanie zawodowego go (braki w praktyce, mentoring)
- prac interwencyjnych jako forma stażu (określone prace interwencyjne);

- potrzeba nauki „poszukiwania pracy” (informacja, szkolenia aktywizacyjne, „drogi dojścia do pracy”);
- wolontariat - potrzeby kwalifikacyjne, potrzeba serca.

Określenie katalogu instytucji, które w głównej mierze odpowiadają za tworzenie „polityki szkoleniowej” na lokalnym rynku pracy, nie sprawiło uczestnikom warsztatu problemu, wymieniali przede wszystkim:

- jednostki szkoleniowe (realizujące szkolenia, pojedyncze kursy i systemy kursowe);
- pracodawcy/firmy;
- organizacje pozarządowe;
- PUP;
- szkoły/uczelnie;
- jednostki samorządu terytorialnego – np. Gminne Centra Informacji.

Wspólnie jednak grupa warsztatowa doszła do wniosku, że najważniejszą kwestią a zarazem odpowiedzią na potrzeby klientów, jest konieczność porozumienia między instytucjami i wspólne działania ukierunkowane na „wypychanie klienta na rynek pracy” poprzez dopasowanie oferty szkoleniowej do indywidualnych potrzeb. Działania koordynowane powinny być, w zależności od pozycji, jaką ma w powiecie, przez:

- organizacje pozarządowe;
- PUP;
- samorząd terytorialny.

Uczestnicy grupy zgodzili się, że powinna być to przede wszystkim instytucja prężnie działająca w powiecie, nienastawiona na zysk a mocno zakorzeniona lokalnie.

Grupa została poproszona o próbę diagnozy i opisanie, czym charakteryzuje się obecnie sytuacja związana z funkcjonowaniem instytucji szkoleniowych na powiatowych rynkach pracy. Wskazywano głównie na:

- działania chaotyczne;
- brak wizji rozwoju powiatu – pomysłu na rozwój, odniesienia do dokumentów strategicznych;
- niedostateczne rozpoznanie potrzeb (np. u pracodawców);

- „mody zawodowe” (plusy i minusy kształcenia w zawodach, które są/były „trendy”);
- nieprzemysłane oczekiwania pracodawców i klientów (kolekcjonowanie szkoleń).

Uczestnicy grupy próbowali wypracować model, którego zadaniem byłoby zaplanowanie takich działań, które w dłuższej perspektywie mogłyby doprowadzić do przejścia ze stanu obecnego do oczekiwanego, który cechować powinno przede wszystkim współdziałanie (edukacja + pracodawca, instytucje szkoleniowe + pracodawca, PUP + instytucje szkoleniowe + pracodawca), znacznie większe zaangażowanie władz lokalnych w koordynację działań i budowę dobrego klimatu do ich rozwoju oraz stały monitoring potrzeb lokalnego rynku pracy. Działania te powinny przede wszystkim koncentrować się na:

1. Koordynacji – wskazane byłoby:

- powołać zespół powiatowy składający się z różnych ciał/organizacji/instytucji;
- zmobilizować wszystkich do współpracy;
- utworzyć koordynatorów (instytucje/partnerstwa) złożone z zainteresowanych przedstawicieli PUP, jednostek szkolących, pracodawców, jednostek samorządu terytorialnego;
- zmobilizować do lepszej współpracy instytucje;
- powołać „koordynatorów”;
- zawierać umowy o współpracy pomiędzy instytucjami.

2. Informacji - należałoby:

- przeprowadzać więcej spotkań, warsztatów, których uczestnikami są jednostki szkoleniowe, szkoły, PUP, pracodawcy;
- organizować szkolenia dla pracodawców;
- przeprowadzać akcje informacyjne co się dzieje w powiecie;
- wymieniać doświadczenia – dobre praktyki.

3. Analizie potrzeb/efektów poprzez:

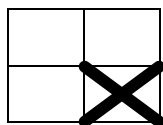
- badanie na bieżąco potrzeb rynku pracy;
- rozliczanie instytucji za efektywność działań – stałą ewaluacją.

Na pytanie, co przeszkadza by dojść do stanu, jakiego oczekujemy po wspólnych działaniach, uczestnicy warsztatu wskazywali na:

- ograniczenia formalno - organizacyjne - brak odpowiednich przepisów, podstaw prawnych do koordynowania działań szkoleniowych (w przypadku PUP – za mało pracowników);
- problemy z pracodawcami - podejście pracodawców („mnie się wszystko należy”), niska świadomość pracodawców i wygórowane oczekiwania (systemy szkoleń, wyszkoleni potrzebni na „wczoraj”), niski poziom intelektualny pracodawców;
- brak rzetelnej informacji o sytuacji na rynku pracy;
- niedostateczna współpraca - brak chęci współpracy (lenistwo partnerów), opór materii ze strony urzędników, brak dostatecznej informacji o kierunku potrzeb na lokalnym rynku pracy w ujęciu perspektywicznym.

Dostrzeżenie i rozwiązanie problemu, jakim jest przede wszystkim brak współdziałania i odpowiedniego przepływu informacji, to w dużej mierze, wg uczestników grupy warsztatowej nr 2 podstawowy czynnik, jaki wpływa na atrakcyjność oferty szkoleniowej. Nie jest możliwe kształtowanie oferty szkoleniowej bez odpowiedniego rozpoznania potrzeb szkoleniowych w regionie. Grupa warsztatowa była zgodna, że by była to analiza pełna i kompleksowa, niezbędna jest współpraca różnych instytucji bezpośrednio i pośrednio zaangażowanych w organizację różnych form podnoszenia kwalifikacji.

### Grupa 3 – Niska motywacja, kwalifikacje



Motywiem przewodnim pracy warsztatowej Grupy nr 3, było pytanie, kim jest tak naprawdę klient, który został oceniony jako nieposiadający motywacji do pracy a posiadający kwalifikacje do jej wykonywania i jakie działania są rzeczywiście adekwatne dla osób trafiających do tej części matrycy. Uczestnikami tej najbardziej zróżnicowanej grupy warsztatowej byli przedstawiciele zarówno Powiatowych Urzędów Pracy jak i reprezentanci organizacji pozarządowych i organizacji zajmujących się pomocą społeczną.



*Zdjęcie nr 6: Praca warsztatowa – grupa 3*

Chcąc określić wachlarz działań, jaki mógłby zostać zaproponowany takiej grupie, uczestnicy rozpoczęli pracę warsztatową od próby określenia profilu osób, które posiadają kwalifikacje ale mają niską motywację do podjęcia pracy. Wskazano głównie na:

- osoby w średnim wieku –zwolnione z firm, które zmieniły profil lub uległy likwidacji ;
- osoby o wysokich aspiracjach zarobkowych lub funkcyjnych;
- osoby, które „nie lubią tej roboty” (swojego fachu);
- osoby posiadający dobrą sytuację materialną;
- młodzi ludzie, których utrzymują rodzice;
- matki wychowujące dzieci;
- osoby, które muszą opiekować się innymi członkami swojej rodziny;
- osoby uzależnione od środków psychoaktywnych;

- osoby, które z różnych względów potrzebują bardziej elastycznych form zatrudnienia (ale nie chcą zakładać własnej działalności gospodarczej);
- osoby, które nie chcą wykazywać dochodów np. płacą alimenty i nie pracują legalnie;
- osoby pracujące na czarno, „szara strefa”.

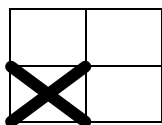
Grupa zastanawiała się, jaka oferta będzie na tyle atrakcyjna, by skłonić tą kategorię osób do powrotu na rynek pracy. Przede wszystkim wskazywano na pozytywne konsekwencje zatrudnienia m.in. nagrody, finanse, wymierna satysfakcja z pracy i różnego typu działania motywacyjne oraz odpowiednie warunki do pracy i np. elastyczne formy zatrudnienia (telepraca, praca na czas określony, praca w niepełnym wymiarze, dzielenie pracy - 1 etat, 2 pracowników, „praca na wezwanie”) i pozytywne wzorce pracy (pokazywanie innej drogi np. do samozatrudnienia, przygotowanie zawodowe).

Do działań wpływających na podnoszenie motywacji do pracy zaliczono przede wszystkim:

- pomoc psychologiczną (działania podnoszące motywację – rozpoznanie kogo, co motywuje, co staje się motorem);
- pogłębioną diagnozę każdej osoby – rozmowy z psychologiem;
- działania motywacyjno szkoleniowe;
- uświadamianie, motywowanie, zajęcia aktywizacyjne;
- programy typu „animador” (ułatwienia wychodzenia i powrotu na rynek pracy osobom mającym trudności z integracją lub integracja na rynku pracy, promowanie rynku pracy otwartego dla wszystkich, wyrównywanie szans na rynku pracy poprzez skuteczne formy aktywizacji);
- poznanie powodów rejestracji w PUP i niechęci do pracy;
- zajęcia aktywizacyjne;
- doradztwo zawodowe;
- kompleksowy trening motywacyjny ;
- zajęcia w klubie pracy;
- diagnozowanie dotkliwości sytuacji finansowej .

Sytuacja grupa osób posiadających kwalifikację a niemających motywacji do podjęcia czy też utrzymania pracy wydaje się być wyjątkowo trudna. Podstawowym działaniem, jakie należałoby podjąć i o czym zgodnie mówili uczestnicy grupy warsztatowej, jest diagnoza i próba poznania przyczyn sytuacji niefunkcjonowania przez te osoby na rynku pracy. Działania, które mogą skłonić do czynnego funkcjonowania na nim, muszą być jak najbardziej adekwatne do każdej z osób („propozycje szyte na miarę”) a katalog ofert, jaki proponują instytucje rynku pracy w powiecie na tyle szeroki, by każdy klient mógł skorzystać z odpowiedniej dla siebie formy.

## Grupa 4 – Niska motywacja, brak kwalifikacji



W Grupie nr 4 dominowali przede wszystkim przedstawiciele instytucji związanych z pomocą społeczną oraz przedstawiciele Powiatowych Urzędów Pracy. Zasadniczą kwestią do dyskusji, jaką zajmowali się uczestnicy grupy była kwestia współpracy instytucji rynku pracy i pomocy społecznej, dobre przykłady działań przeznaczonych dla grupy klientów zdiagnozowanych jako osoby z niską motywacją do pracy i brakiem kwalifikacji oraz możliwości ich implementacji.



Zdjęcia nr7 i nr 8: Praca warsztatowa – grupa 4

Przed wszystkim, starano się poznać przyczyny niedostatecznej ilości (i skuteczności) propozycji realizowanych przez instytucje rynku pracy dla osób bezrobotnych posiadających niskie motywacje i niskie kwalifikacje. Wg uczestników grupy warsztatowej są to przede wszystkim:

- brak szybkiego rezultatu działań - efekt oddalony w czasie;
- niewłaściwie definiowany efekt działań/ projektów realizowanych na rzecz osób

niezmotywowanych i nie posiadających kwalifikacji – efekt nie jest tylko zatrudnienie, ale także rozwiązywanie różnych problemów społecznych;

- zbyt mała ilość realizowanych projektów obejmujących różnorodne, systemowe formy działań;
- brak właściwej i rzetelnej analizy przyczyn obecnej sytuacji osoby bezrobotnej (tj. posiadającej niskie motywacje i niskie kwalifikacje) spozycjonowanej w tej ćwiartce Matrycy - poznanie problemu i dopasowanie właściwych działań;
- brak współpracy IRP i koordynacji działań tych instytucji na szczeblu powiatowym;
- wysokie koszty związane z realizacją takich działań – z jednej strony trudności w pozyskaniu zewnętrznego finansowania na projekty adresowane do tej grupy osób bezrobotnych (niemożność sfinansowania wszystkich typów pożądaných działań), z drugiej strony - duże obciążenie ludzi, kadry specjalistycznej realizującej projekty – każdy projekt to dodatkowa praca, ale bez dodatkowego wynagrodzenia za nią;
- niewystarczające zasoby wykwalifikowanych kadr;
- brak powiązania działań kierowanych do tych osób bezrobotnych z terenem (terytorium) – brak świadomości potrzeb lokalnych.

Grupa warsztatowa starała się również określić niezbędne warunki, jakie muszą być spełnione, żeby powstawało więcej propozycji i projektów adresowanych do osób bezrobotnych o niskich motywacjach do pracy i niskich kwalifikacjach. Są to przede wszystkim :

- lepsza koordynacja działań realizowanych przez IRP na szczeblu powiatowym:
  - Mapa Instrumentów Instytucji Rynku Pracy (budowana w ramach projektu) - pełna informacja o projektach IRP, możliwość realizacji wspólnie nowych projektów, wiedza o obszarach/lukach wymagających zwiększenia aktywności IRP itp.;
  - wariant II - powołanie nowej instytucji o zasięgu powiatowym, której zadaniem byłoby koordynowanie i zarządzanie działaniami IRP realizowanymi na rzecz tej grupy osób bezrobotnych (niskie motywacje i niskie kwalifikacje), budowanie nowych projektów wraz z zapewnieniem odpowiednich kadr i in.;
- współpraca IRP w zakresie realizacji specjalistycznych projektów – tworzenie

zespołów interdyscyplinarnych na potrzeby projektów/działań;

- wdrażanie specjalistycznych, nowatorskich projektów;
- lepsze możliwości finansowania projektów, pozwalające na realizację kompleksowych projektów (finansowanie różnorodnych form działań);
- zlikwidowanie barier prawnych ograniczających pomoc oraz wspomagających „wyuczona pomoc”;
- powstanie rzetelnych narzędzi diagnostycznych umożliwiających lepsze rozpoznanie potrzeb osób bezrobotnych o niskich motywacjach i niskich kwalifikacjach;
- możliwość długofalowego rozliczania projektów – efekty odroczone w czasie;
- dobra wykwalifikowana specjalistyczna kadra.

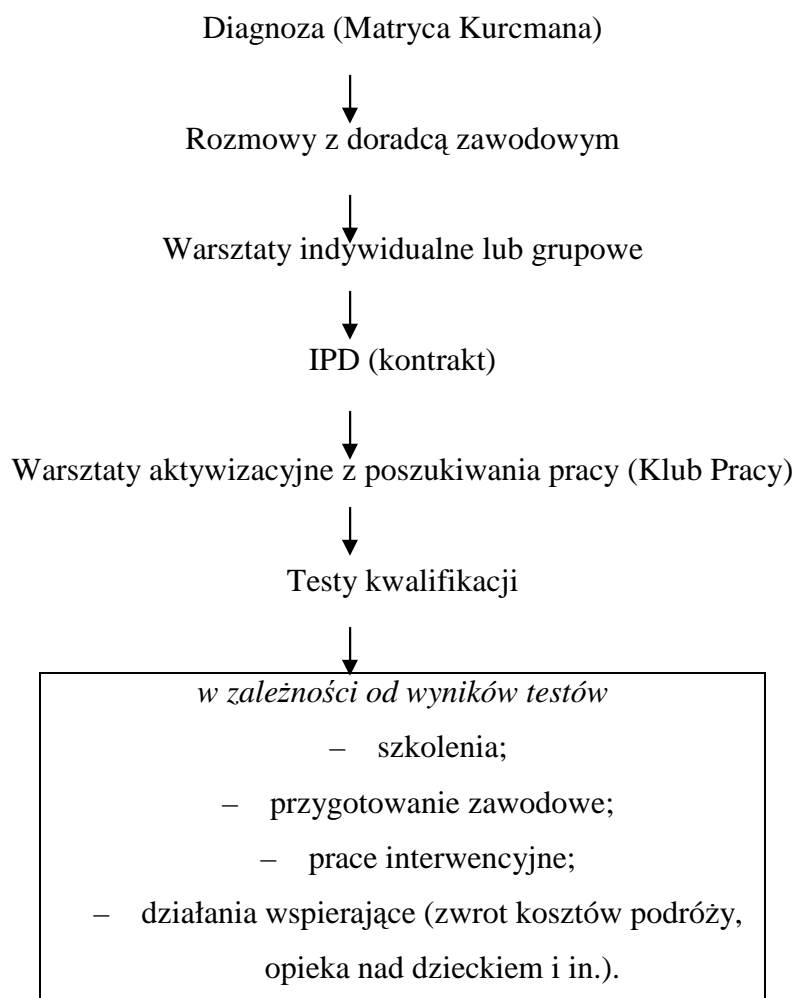
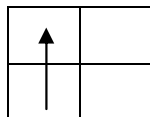
Uczestnicy warsztatu starali się również określić, kim są osoby znajdujące się w obszarze „niskie motywacje i niskie kwalifikacje”. Doszli do wniosku, że do grupy osób zdiagnozowanych jako osoby bez kwalifikacji i motywacji zaliczają się przede wszystkim:

- osoby niepełnosprawne;
- osoby opuszczającej zakłady karne;
- wychowankowie domów dziecka i innych zakładów – „syndrom zakładowca” (wyuczona bezradność);
- długotrwale bezrobotni;
- młodzi ludzie po gimnazjum – dziedziczenie bezrobocia, brak wzorców pracy;
- środowiska dysfunkcyjne (alkoholizm, narkomania);
- osoby z terenów zdegradowanych społecznie – „daleko od szosy”(obszary zaniedbane infrastrukturalnie, społecznie i gospodarczo);
- osoby posiadające długotrwałe zasiłki z pomocy społecznej – wyuczone bezrobocie.

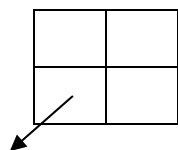
W trakcie prac warsztatowych zaproponowano dwa scenariusze postępowania - sekwencje kroków działania w przypadku osób bezrobotnych posiadających niskie motywacje i niskie kwalifikacje.

Podstawowy scenariusz koncentruje się przede wszystkim na pobudzeniu i/lub zwiększeniu motywacji u osoby bezrobotnej. W wyniku tych działań osoba uzyskuje status osoby

o wysokich motywacjach i niskich kwalifikacjach, czyli przemieszcza się do innej ćwiartki Matrycy tj. wysokie motywacje i niskie kwalifikacje.



Drugi wariant obejmuje działania kompleksowe zmierzające zarówno do pobudzenia i/lub zwiększenia motywacji u osoby bezrobotnej oraz podniesienia jego kwalifikacji. W wyniku tych działań osoba uzyskuje zatrudnienie na rynku pracy (np. w ramach przedsiębiorstw socjalnych, przy czym ze względu na grupę, z jakiej się wywodzi, jej efektywność jako pracownika jest mniejsza). Poniższy scenariusz działań został opracowany na przykładzie długotrwale bezrobotnej matki samotnie wychowującej dziecko.



<b>Dotarcie do osoby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wyjście w teren;</li> <li>– współpraca z OPS, PUP, innymi instytucjami;</li> <li>– przez specjalistów;</li> <li>– animatorzy;</li> <li>– wypracowane metody;</li> </ul>
<b>Diagnoza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kontakt indywidualny;</li> <li>– ocena wstępna;</li> <li>– zespół interdyscyplinarny – diagnoza potrzeb);</li> </ul>
<b>Propozycje działania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wsparcie psychologiczne;</li> <li>– opieka dla dzieckiem (OPS);</li> <li>– IPD (indywidualny plan rozwoju);</li> <li>– znalezienie grupy wsparcia;</li> <li>– wypracowanie propozycji dla osoby bezrobotnej (poprzez kontakty z ekspertami, zapoznanie się z planami regionalnymi w konsultacji z osobą bezrobotną);</li> <li>– szkolenie i przygotowanie do wykonywania wybranej pracy;</li> <li>– efekty – np. własna działalność gospodarcza;</li> </ul>
<b>Instytucje. Kto? Co?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zespół interdyscyplinarny;</li> <li>– OPS;</li> <li>– PUP;</li> <li>– przedszkole;</li> <li>– doradca zawodowy;</li> <li>– organizacje pozarządowe;</li> <li>– pracodawcy;</li> <li>– ZDZ, izby rzemieślnicze, prywatne osoby itp.</li> </ul>

Oba warianty podkreślają potrzebę właściwego ukierunkowania pomocy oferowanej klientowi i uświadomienie sobie, że w przypadku tej grupy nie można liczyć na błyskawiczny efekt. Każde oferowane wsparcie powinno mieć charakter długofalowy. Skuteczność podejmowanych działań uzależniona jest od zapewnienia kompleksowego wsparcia, co zgodnie podkreślali uczestnicy grupy warsztatowej nr 2.

### 4.3 Prezentacje dobrych praktyk

Drugi dzień warsztatu międzyregionalnego poświęcony był w dużej mierze prezentacji tzw. „dobrych praktyk”, związanych z inicjowaniem kompleksowych działań i adekwatnej do potrzeb pomocy osobą zdiagnozowanym w różnych częściach matrycy). Uczestnicy mieli okazję dowiedzieć się o współpracy na szeroką skalę Powiatowego Urzędu Pracy w Chrzanowie z pracodawcami, działalności i projektach m.in. Fundacji Bieszczadzkiej Partnerstwo dla Środowiska, Fundacji Domy Wspólnoty Chleb Życia, które zajmują się przede wszystkim specjalistycznymi formami pomocy oferowanej osobą wykluczonym z różnych powodów z rynku pracy poprzez m.in. stworzenie przedsiębiorstw socjalnych.

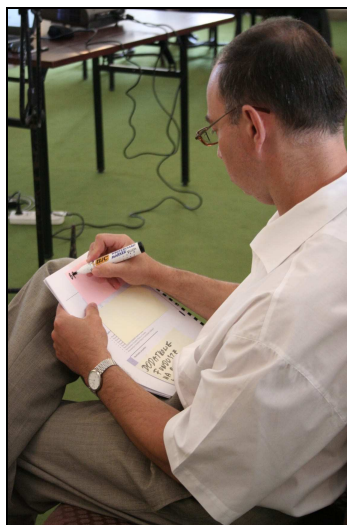
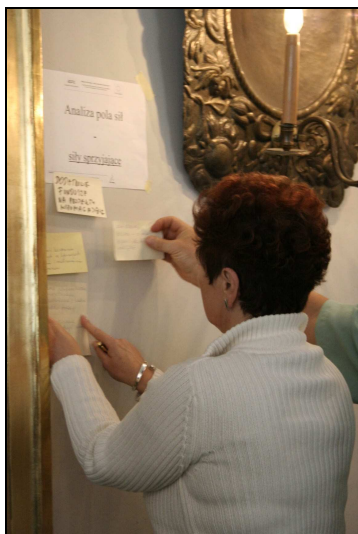
Prezentacje, mimo że ukazujące problem pomocy wykluczonym z perspektywy różnych instytucji, wskazywały na zależność, że sprawnie funkcjonujący rynek pracy to przede wszystkim aktywnie współdziałające instytucje rynku pracy, ale i swoista „specjalizacja” i delegowanie części zadań na konkretne instytucje, które wykorzystując swe doświadczenie i specjalistyczną wiedzę mogą efektywniej pomagać. Niezbędnymi elementami stworzenia skutecznego projektu – propozycji dla defaworyzowanych na rynku pracy klientów, co zgodnie podkreślali prezentujący swoje projekty, jest potrzeba współdziałania i „wciągnięcia” w powstający system pomocy wszystkich aktywnych instytucji na rynku pracy w powiecie, podejmowanie działań o charakterze długookresowym, diagnoza *ex ante* i *ex post* potrzeb klientów a przede wszystkim zmiana sposobu patrzenia na bezrobocie, które nie jest stanem a procesem o zmiennym charakterze.



Zdjęcia nr 9 -12: Prezentacje dobrych praktyk (od lewej stron: Barbara Babińczuk - PUP Chrzanów, Ewa Szymczak – Fundacja Domy Wspólnoty Chleb Życia, Przemysław Ołdakowski – Fundacja Bieszczadzka Partnerstwo dla Środowiska, Ada Kopeć – CDS)

Kolejnym etapem warsztatu międzyregionalnego była prezentacja wyników Analizy Pola Sił<sup>2</sup> dla powstania i funkcjonowania Mapy IRP na obszarze powiatowym, która umożliwia graficzną prezentację problemu w łatwo zrozumiałej formie, co prowadzi do opracowania skutecznych rozwiązań problemów. Uczestnicy poproszeni zostali o zapisanie na karteczkach pięciu czynników sprzyjających wdrożeniu Mapy IIRP i pięć czynników hamujących jej wdrożenie.

<sup>2</sup> Analiza pola sił polega na zidentyfikowaniu tych sił (czynników, grup wpływu, uwarunkowań), które sprzyjają zmianie społecznej, którą chcemy wprowadzić oraz tych sił, które są zmianie przeciwne.



Zdjęcia nr 13 -16: Analiza Pola Sił

Wyniki Analizy Pola Sił zostały podzielone na pięć obszarów: techniczny, organizacyjny, społeczno-polityczny, merytoryczny i wymiar osobowy (ludzie/kadry) - w każdym z nich uczestnicy wskazywali na siły sprzyjające oraz hamujące.

Analizując obszar techniczny budowania Mapy IRP, uczestnicy warsztatu międzyregionalnego, jako siły sprzyjające, określili przede wszystkim dostęp do Internetu na każdym stanowisku pracy, szybki i łatwy technicznie dostęp do informacji oraz rozwój technologii informatycznych. Siłą hamującą staje się analogicznie brak możliwości technicznych.

W ramach obszaru społeczno – politycznego siłami sprzyjającymi jest przede wszystkim potrzeba precyzyjnej informacji dla klienta i o kliencie, którą otrzymują urzędnicy i co się z tym wiąże, bardziej ekonomiczne i efektywne wykorzystanie czasu przeznaczony dla poszczególnych klientów. Siłą sprzyjającą jest ponadto świadomość i nieuchronność zmian na lepsze i pojawienie się nowego narzędzia mającego temu służyć. Brak wyobraźni

26

i zrozumienia aktywnych metod pracy Powiatowych Urzędów Pracy wśród elit politycznych oraz niestabilna sytuacja w układzie sił politycznych i decydenckich, to według uczestników warsztatów główne siły hamujące. W tym obszarze hamująco wpływa również chęć ochrony interesów i brak woli zmiany istniejącego stanu.

Siły sprzyjające w ramach obszaru organizacyjnego to głównie współpraca, dobra komunikacja i przepływ informacji pomiędzy partnerami na lokalnym rynku pracy a także wspólna budowa projektów dla tej samej grupy beneficjentów i tworzenie partnerstw lokalnych. Niewątpliwie pozytywne efekty może przynieść również systematycznie budowana baza danych o kliencie, z której można korzystać w sytuacji kontaktu z klientem a także podczas planowania, tworzenia i realizowania programów. Siłami hamującymi w obszarze organizacyjnym są trudności w koordynowaniu wieloma procesami i brak podmiotu koordynującego na terenie powiatu (jeśli taki nie zostanie utworzony) i co się z tym wiąże niespójność działania. Ponadto, hamujący wpływ ma również dodatkowe obciążenie pracą i tak już obciążonych pracowników czy brak systematycznego uzupełniania danych, brak środków finansowych oraz kłopoty związane z zakupem nowego sprzętu.

Uczestnicy warsztatu, analizując obszar merytoryczny, jako siły sprzyjające wskazali uzyskiwanie błyskawicznych i widocznych rezultatów w pracy z klientem PUP poprzez nowoczesne narzędzie pozwalające trafnie dostosować pomoc do potrzeb osób bezrobotnych a także kreatywne i elastyczne podejście do klienta. W tym obszarze ważnym elementem był również wzrost znaczenia i częstotliwości wykorzystania informacji zebranych o poszczególnych klientach. Ponadto, siłą sprzyjającą jest tu też zdiagnozowanie sieci Instytucji Rynku Pracy i partnerów lokalnych oraz zacieśnienie współpracy pomiędzy nimi. Siłą hamującą w obszarze merytorycznym jest brak jednolitego systemu w różnych instytucjach, brak zaangażowania w tworzenie bazy i nie aktualizowanie oferty czy rywalizacja i konkurowanie o klienta pomiędzy instytucjami. Ponadto hamująco wpływać może brak wiedzy na temat segmentacji i funkcjonowania samego narzędzia do segmentacji i nadmierna rutyna w codziennej pracy czy trudności w monitorowaniu efektów zastosowanych usług i instrumentów.

Merytoryczne przygotowanie pracowników i odpowiednie zasoby kadrowe oraz przekonanie o potrzebie i korzyściach płynących ze stosowania nowej metody w podejściu do klientów Powiatowych Urzędów Pracy, to główne siły sprzyjające w obszarze ludzkie i kadry. Siłami hamującymi w tym obszarze będą odpowiednio braki kadrowe i ograniczenia możliwości

27

pracowników a także brak administratora bazy czy ewentualne konflikty pomiędzy pracownikami.

Wśród innych sił sprzyjających znalazło się pozyskanie dodatkowych funduszy na projekty wspomagające, konsolidacja działań instytucji na tym samym obszarze oraz powstanie bazy klientów, która pomaga w dostosowaniu oferty kursów i szkoleń do rzeczywistych potrzeb bezrobotnych. Do pozostałych sił hamujących, uczestnicy warsztatu zaliczyli takie problemy jak niedostrzeganie rzeczywistych potrzeb bezrobotnych, brak bezpośrednich efektów będących impulsem do zmian na rynku pracy czy brak konsekwencji w działaniu. Ponadto siłą hamującą są różne cele Instytucji Rynku Pracy, co utrudnia harmonijne funkcjonowanie wszystkich instytucji w ramach jednego systemu.

Wśród sił sprzyjających, we wszystkich obszarach, przewija się przede wszystkim baza informacji o klientach Powiatowego Urzędu Pracy, szybki dostęp do informacji o kliencie a także możliwość dostosowania oferty do rzeczywistych potrzeb bezrobotnych i zindywidualizowane podejście do klienta. Kolejną siłą sprzyjającą jest utworzenie platformy współpracy pomiędzy Instytucjami Rynku Pracy oraz poprawienie komunikacji między tymi instytucjami i podejmowanie wspólnych działań na rzecz rynku pracy. Siłami hamującymi według uczestników warsztatów są trudności koordynacyjne i niespójność działań poszczególnych Instytucji Rynku Pracy, braki i ograniczenia kadrowe i sprzętowe a także opór przed zmianami wewnątrz instytucji czy konkurencja między instytucjami, co utrudnia tworzenia porozumień i realizacją wspólnych projektów.

## Podsumowanie warsztatu międzyregionalnego

Warsztat międzyregionalny potwierdził duży potencjał Instytucji Rynku Pracy działających na terenie dziewięciu powiatów zaangażowanych w realizację projektu „Matryca Kurcmana – nowy instrument rynku pracy” a obecność przedstawicieli różnych instytucji przyczyniła się do usystematyzowania wiedzy o propozycjach, jakie Instytucje Rynku Pracy mogą zaoferować klientom Powiatowych Urzędów Pracy diagnozowanym przy użyciu narzędzia do segmentacji. Zajęcia w grupach warsztatowych, jak i liczne dyskusje, potwierdziły i uświadomiły uczestnikom jak istotna dla skutecznej i adekwatnej pomocy bezrobotnym jest idea partnerstwa zaangażowanych w nią podmiotów. Kolejnym etapem realizacji projektu będzie sformułowanie i wypełnienie Mapy IRP, realizowane poprzez przeseregowanie instrumentów rynku pracy do czterech pól zdefiniowanych w narzędziu diagnostycznym (sierpień – wrzesień 2007 r.), przeszkolenie pracowników Powiatowych Urzędów Pracy (październik – listopad 2007 r.), pilotaż Matrycy Kurcmana i upowszechnianie rezultatów projektu (listopad – luty 2007 r.).